



Generatiebeleid en Kennisoverdracht @ TUC RAIL

Marie-Laure Ruysen

Knowledge Manager

Workshop XL Intergenerationeel Management en
Kennisoverdracht

14-05-2014





Agenda

1. TUC RAIL: Wie zijn we, wat doen we?
2. Vier generaties op de werkvloer
3. Aanpak van kennisoverdracht bij TUC RAIL: onze ervaringen





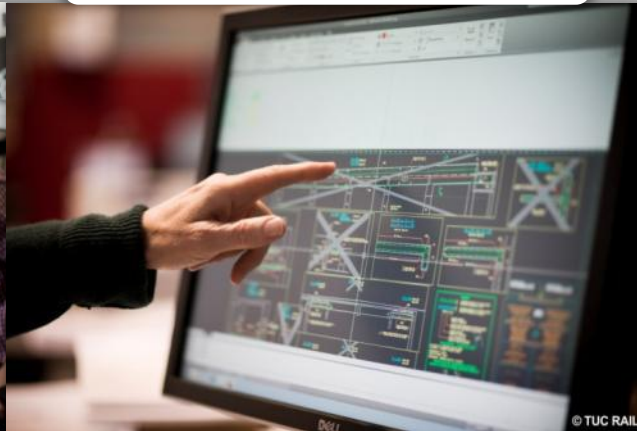
Wie is TUC RAIL?

**Engineering- en projectmanagementbureau
gepecialiseerd in spoorwegtechnologie**

Project Management



Studies



Opvolging werken



**Bouw
van nieuwe infrastructuur**

**Aanpassing en
modernisering van
bestaande infrastructuur**

Onze disciplines: burgerlijke bouwkunde



Stalen bruggen | Betonnen bruggen | Viaducten | Tunnels



Onze disciplines: spoortechnieken



Bovenleidingen | Spoor | Seinrichting | Sterkstroom



Onze geschiedenis: nauw gelinkt aan de ontwikkeling van het Belgische Hoge-Snelheidstrein-netwerk

Noordtak

Tunnel onder het station en de stad Antwerpen

(in dienst sinds 2007)

40 km nieuwe lijnen naar Nederlands

(in dienst sinds 2009)

Westtak

71 km nieuwe lijnen (300 km/u)

17 km gemoderniseerde lijnen (160 km/u)

In dienst sinds 1997

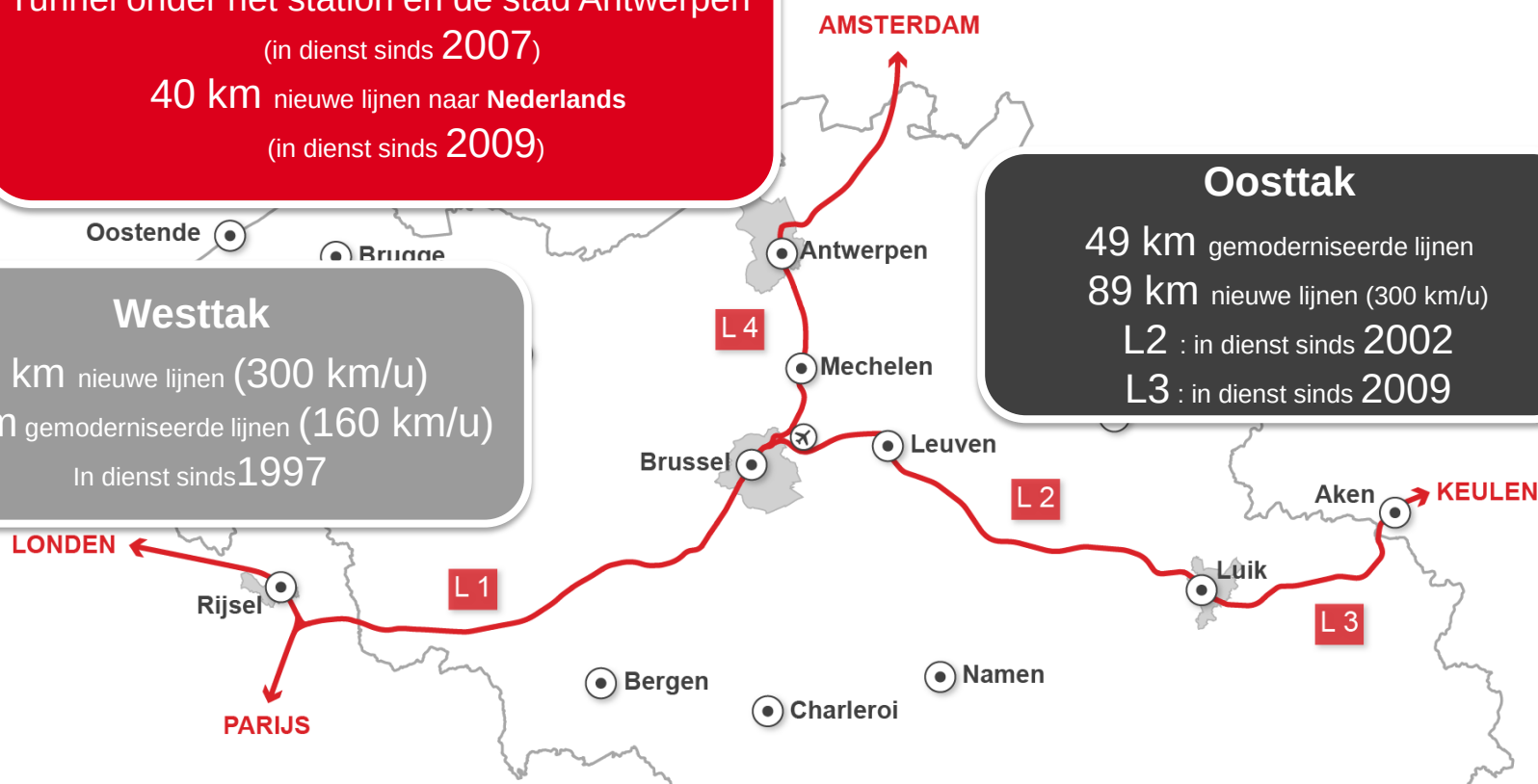
Oosttak

49 km gemoderniseerde lijnen

89 km nieuwe lijnen (300 km/u)

L2 : in dienst sinds 2002

L3 : in dienst sinds 2009



Enkele van onze projecten



Diabolo



Concentratie seinposten



Liefkenshoek



By-pass van Mechelen

14-05-2014



GEN - RER



Herelektrificatie L162
Brussel-Luxemburg 7

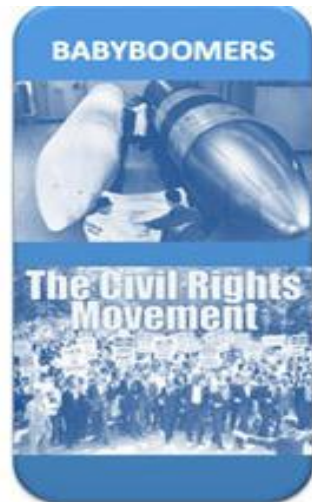


Agenda

1. TUC RAIL: Wie zijn we, wat doen we?
2. Vier generaties op de werkvloer
3. Aanpak van kennisoverdracht bij TUC RAIL: onze ervaringen



Vier generaties op de werkvloer kunnen elkaar versterken



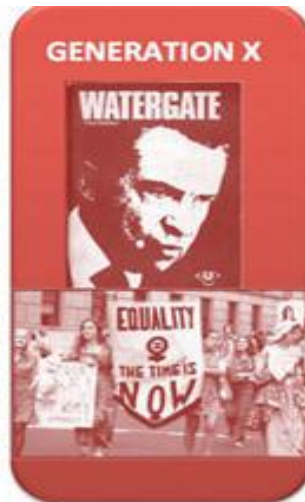
1941-1955

KENMERKEN

Minder maar langer werken
Uitdagend blijven

MOTIVATIE

Sociale steun collega's
Werkvariatie
Reorganisatie



1956-1970

Behoefte aan flexibele werkuren

Ontplooiingsmogelijkheden
Taakduidelijkheid
Werkvariatie



1971-1985

Zich ontwikkelen
Work-life balance

Werkvariatie
Taakonduidelijkheid
Sociale steun collega's

1986-2000

Interessante en afwisselende werkomgeving
Delen graag hun ideeën

Feedback
Zelfstandigheid
Mentale uitdaging



Agenda

1. TUC RAIL: Wie zijn we, wat doen we?
2. Vier generaties op de werkvloer
3. Aanpak van kennisoverdracht bij TUC RAIL: onze ervaringen

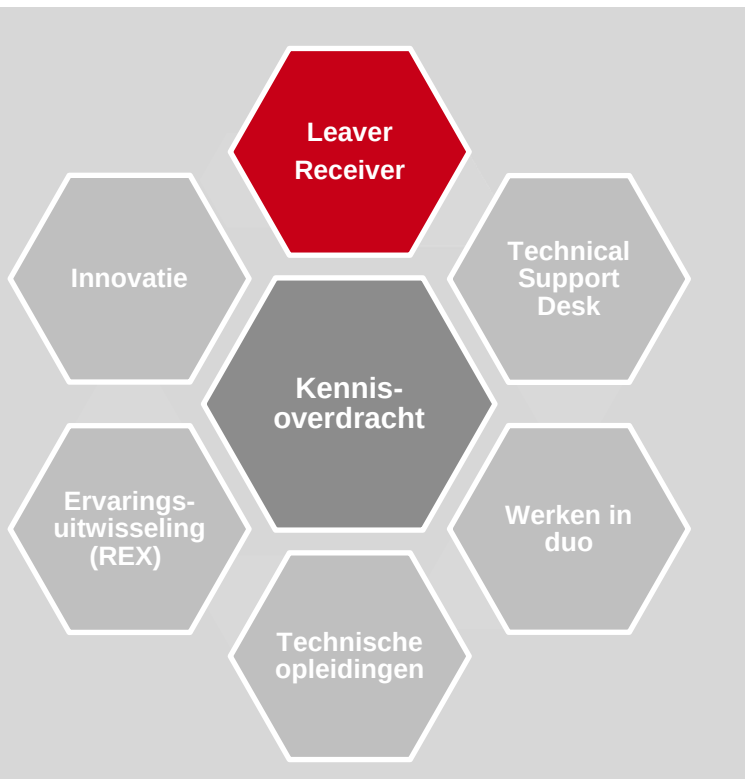




TUC RAIL gebruikt verschillende methodes om kennis over te dragen tussen ervaren en minder ervaren medewerkers



Kennisoverdracht Leaver- Receiver(s)





Leaver- Receiver(s)

Kennisoverdracht van babyboomers naar Gen X of Y

Kenmerken

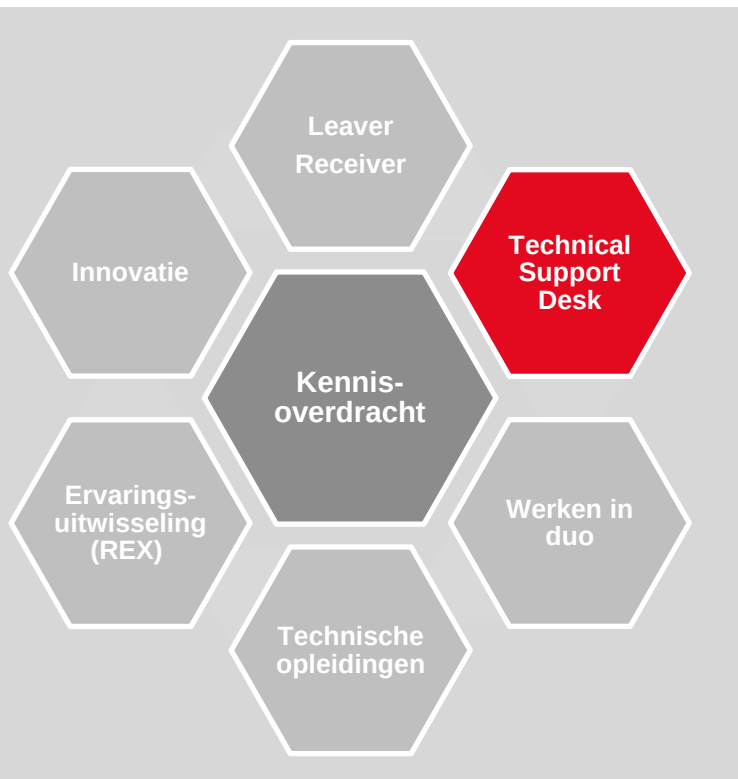
- Jaarlijkse identificatie door KM manager van experten ≥ 58 jaar in een technische functie met kritische kennis
- Bevestiging door de hiërarchische chef
- Identificatie van receiver(s) door de hiërarchische chef
- Overdrachtsproces (face-to-face):
 1. Kritische kennis identificeren
 2. Overdrachtsplan opstellen
 3. Kennisoverdracht uitvoeren
 4. Kennisoverdracht opvolgen en evalueren

Onze ervaringen

- Jaarlijkse selectie beperkt zich tot een beperkt # leavers (tijdsintensief)
- Doorgaans beperkt de overdracht zich niet tot 1 receiver
- Succesfactoren:
 - vaardigheid om kennis over te dragen en op te nemen
 - motivatie van de betrokken partijen
 - Babyboomer: lichtere werklast, erkenning als expert, werkvariatie
 - Gen X: nieuwe carrière mogelijkheden, op korte tijd en diepgaand nieuwe competenties aanleren
 - Gen Y: gevarieerde sociale relaties, nieuwe competenties “al doende” aanleren via informele coaching
 - affiniteit tussen leaver en receiver(s) waarbij persoonlijkheidskenmerken eerder dan leeftijd een rol spelen
 - enige voorkennis en de kritische kijk van de receiver op de ontvangen kennis



Kennisoverdracht - Technical Support Desk

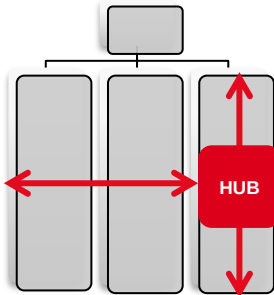


Technical Support Desk

Leavers vormen een technische « hub » ten dienste van de technische behoeften van het bedrijf

Kenmerken

- Beperkt zich tot het kritisch kennisdomein « Supervision of works »



- Full time team: 5 babyboomers, 1 per spoortechniek
- Kennisoverdracht via
 - Redactie & validatie van referentiedocumenten
 - Doceren van technische opleidingen
 - Coaching tijdens speciale uitvoeringstechniek
 - Mentorschap van nieuwkomers
 - Spel van V&A
 - Inbreng expertise naar andere departementen

Onze ervaringen

- Initiatief top-down aangestuurd maar breed gedragen door zowel
 - Babyboomers: nieuwe carrièrewending, valorisatie en erkenning van hun expertise
 - Gen X: bijstand voor de « bijzondere » uitvoeringstechnieken; krijgen een andere kijk op hun werk
 - Gen Y: mentoring tijdens hun integratietraject, ontstaan van een sociale band en dialoog
 - Gen Z: feedback en kruisbestuiving
- Succesfactoren:
 - Leaver: het expertiseniveau in een bepaald kennisdomein en de erkenning die hij binnen de organisatie als expert krijgt
 - Leaver: flexibiliteit en open geest
 - Gen X en Gen Y: de nodige kritische kijk
 - Gen Z: bereidheid tot leren

Kennisoverdracht – Werken in duo





Werken in duo

Begeleiding door een mentor van nieuwkomer(s) in een functie gedurende een korte periode

Kenmerken

- « Learning on the job » vond vroeger ad hoc plaats maar gebeurt nu structureel.
- Nieuwkomer moet de nodige technische competenties verwerven
- Hiërarchische chef beslist voor elke nieuwkomer als hij/zij een mentor nodig heeft
 - Mentor:
 - Babyboomer (leaver),
 - Gen X of Gen Y
 - Mentee
 - Gen Y of Gen Z
- Overdrachtsproces:
 1. Leerdoelstellingen bepalen
 2. Actieplan opstellen
 3. Actieplan uitvoeren
 4. Kennisoverdracht opvolgen en evalueren

Onze ervaringen

- Succesfactoren:
 - motivatie van mentor
 - Babyboomer en Gen Y: bereidheid tot ondersteuning van nieuwe collega's en erkenning van competenties
 - Gen X: vinden weinig tijd hiervoor
 - motivatie van de mentee:
 - Gen Y: mogelijkheid voor zelfontplooiing en zelfstudie
 - Gen Z: al doende leren
 - affiniteit tussen mentor en mentee
 - bereidheid om te leren via coaching en zelfstudie

Kennisoverdracht – Technische opleidingen





Technische opleidingen

Algemene en gespecialiseerde interne opleidingen verzorgt en gevolgd door alle generaties

Kenmerken

- Algemene opleidingen gericht op de basiskennis in spoortechnieken
- Gespecialiseerde opleidingen gericht op technische expertise in een bepaalde functie
- Opleiders:
 - kennis van het onderwerp is belangrijker dan leeftijd
 - didactische vaardigheden
- Deelnemers:
 - persoonlijke ontwikkelingsbehoefte
 - niet de leeftijd of anciënniteit in een functie
 - deelname goedgekeurd door de hierarchische chef

Onze ervaringen

- Opleiders:
 - Gen Y en Gen Z: een opportuniteit om
 - basiskennis over te dragen
 - didactische en communicatieve vaardigheden aan te scherpen
 - geconfronteerd te worden met kritische vragen
 - Babyboomers en Gen X: forum om hun gespecialiseerde kennis over te dragen
- Deelnemers:
 - oudere werknemers blijven zichzelf inspireren om zich te ontwikkelen en prikkelen daarmee ook de leerattitude van hun (jongere) collega's
 - Klassikale opleiding wordt vaak een tweerichtingsverkeer via spel van vraag en antwoord, meedelen van eigen ervaring of meegemaakte situaties

Kennisoverdracht – Ervaringsuitwisseling



Ervaringsuitwisselingen

Alle generaties betrokken in een project of een gebeurtenis wisselen hun ervaring uit

Kenmerken

- Methodische en nauwkeurige analyse om de goede praktijken en geleerde lessen uit te wisselen m.b.t. het beheer en de realisatie van een project of een gebeurtenis.
- vergadering om van elkaar te leren en kennis te delen teneinde zich continu te verbeteren
- Chronologie:
 - Wat waren de doelstellingen?
 - Wat is er goed verlopen?
 - Wat is er minder goed verlopen?
 - Welke aanbevelingen kunnen we formuleren?

Onze ervaringen

- Collectief zoeken naar oplossingen voor vastgestelde problemen:
 - dialoog en kruisbestuiving van ideeën ongeacht de leeftijd
- Gen Z:
 - leren door kritische vragen te stellen en opmerkingen te geven over de activiteiten waaraan zij zojuist hebben deelgenomen
- Babyboomers en Gen Y:
 - expliciteren spontaan hun impliciete kennis die ze gebruikten bij een activiteit
- Succesfactor:
 - facilitator leidt de discussies en zorgt voor een positieve sfeer
 - deelnemers staan op gelijke voet
 - uitvoering van het actieplan





Innovatie

Intergenerationele kruisbestuiving leidt tot een concurrentieel voordeel voor TUC RAIL

Kenmerken

- Innovatie bij TUC RAIL betekent:
 - invoeren van nieuwe ideeën, diensten en processen en die een efficiënte oplossing bieden voor een technisch probleem met een rechtstreeks en onrechtstreeks concurrentieel voordeel
- Innovatie vindt plaats via
 - creatieve oplossingen voor specifiek problemen in lopende spoorwegprojecten
 - nieuwe ideeën gedragen door transversale projectteams en voorgelegd aan een Innovatiecomité
 - los van elke hiërarchie
 - geselecteerd op basis van een realistisch projectplan
 - periodieke begeleiding en opvolging van elk goedgekeurd voorstel
 - levert geen extra beloning maar een persoonlijke erkenning op via artikels in personeelskrant

Onze ervaringen

- Trigger voor innovatie is generatieafhankelijk:
 - lopend spoorwegproject: Gen X
 - losstaand voorstel: Gen Y
- Uitwerking en realisatie van een innovatievoorstel:
 - lopend spoorwegproject: leiding door Gen X maar uitwerking door Gen Y en Z
 - losstaand voorstel: leiding door Gen Y, uitwerking door Gen Y en Z maar met advies van babyboomers en Gen X
- Verschil in attitude binnen het innovatiecomité:
 - Gen Z: kritische kijk en voorstel voor alternatieven
 - Gen X en Y: constructieve kijk en inbreng van persoonlijke ervaring
- Succesfactor:
 - constructieve samenwerking tussen de verschillende generaties waar eenieder zijn rol en inbreng heeft

Van kennisoverdracht

naar “kennisinteractie en
ervaringsuitwisseling” tussen generaties?





Dank u
voor uw aandacht!

© mlruyssen@tucrail.be

14-05-2014

