

Leaving Experts: Kritische Kennis vasthouden als experts vertrekken

VGN Bijeenkomst 15 oktober 2015

Jeroen Alberts, senior consultant

Knowledge management services van DNV GL

- DNV GL is al 20 jaar actief in kennismanagement in Nederland en Europa, voor profit en non-profit organisaties



Kennismanagement



- Het systematisch ontwikkelen, borgen en overdragen van organisatie-kritische kennis.
- Het leren van ervaringen uit de praktijk en deze weer om te zetten in acties.
- Het creëren van een omgeving die dit proces stimuleert.

Knowledge and competence management

Aandachtsgebieden voor kennisbehoud:

Retention and transfer of asset knowledge



Behoud en overdracht van kennis van cliënten;



Retention and transfer of knowledge in projects



Retention and transfer of (leaving) expert knowledge;



Uitdaging bij het vasthouden van kennis



Leaving Experts

Uitdagingen en scenario's

Ideale aanpak: systematische kennisoverdracht



Huidige situatie

Capaciteit en competentie

Nieuwe situatie

Capaciteit en competentie?

- Planmatig
- Vasthouden van kwaliteit en prestaties
- Acceptabel **risico**
- Met **beschikbare middelen**

Kenmerkende scenario's

Met Opvolgers



Tijdige overdracht



Just In Time

Zonder
Opvolgers

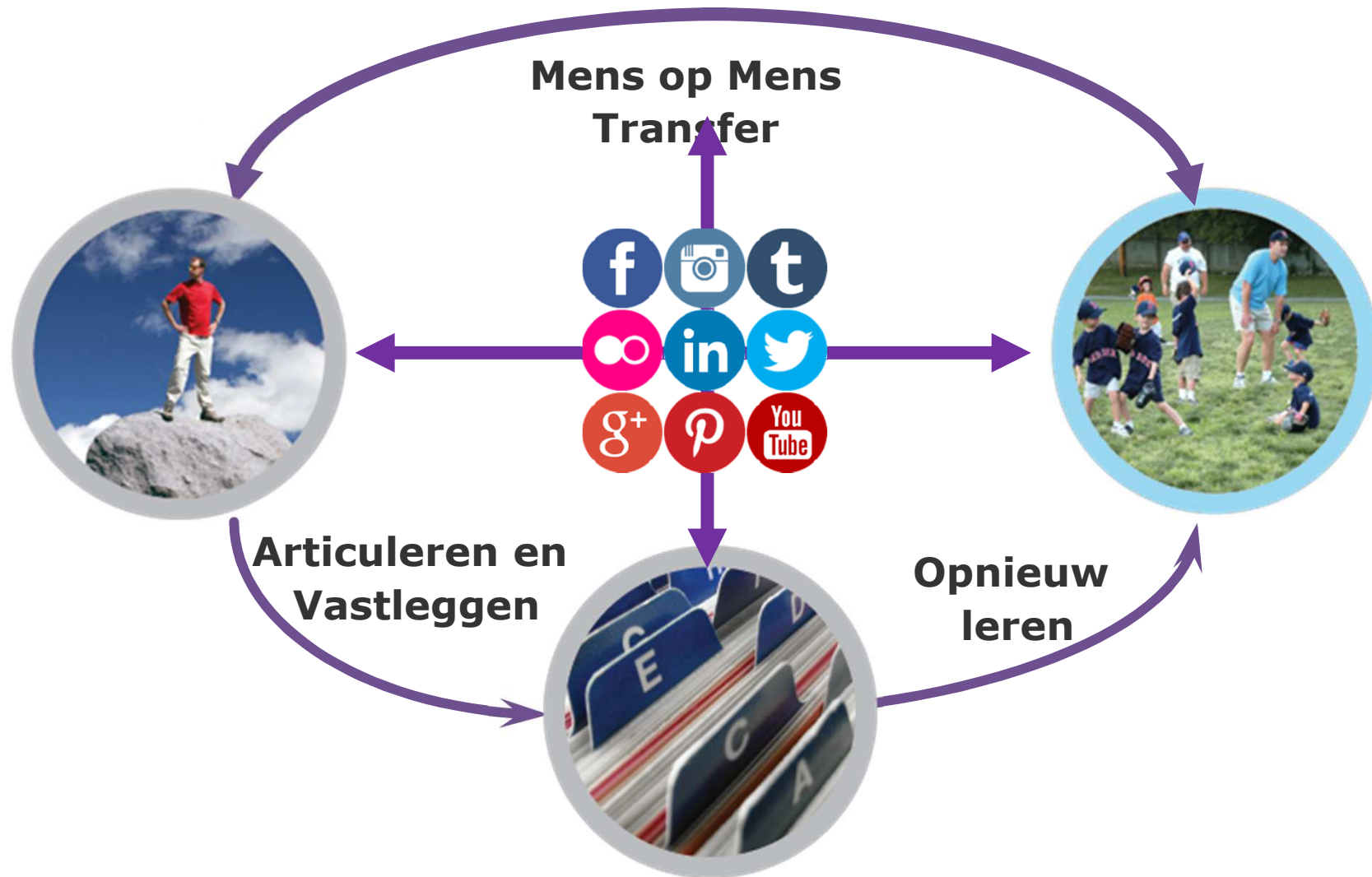


Blinde overdracht

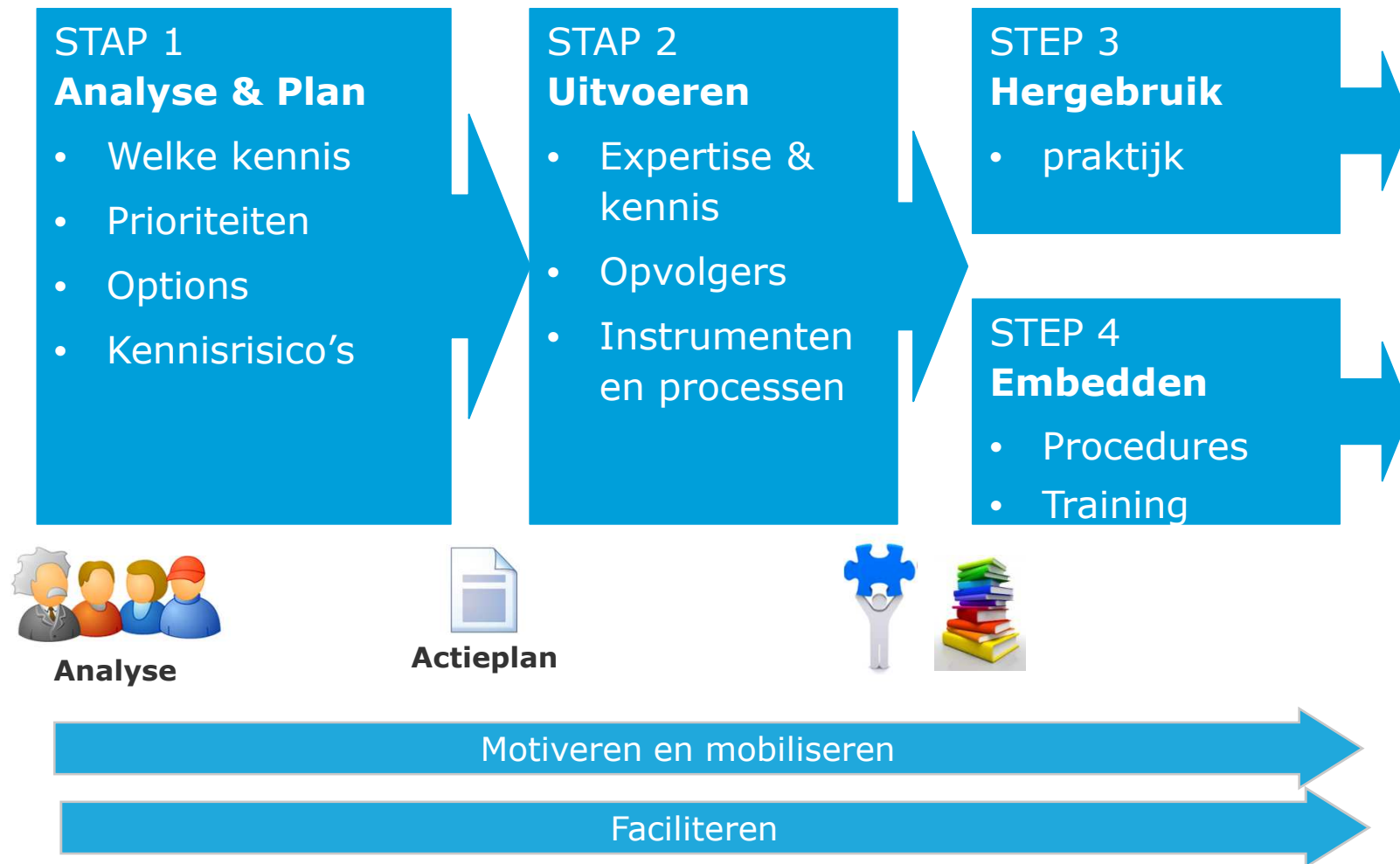


Mothballing

Verschillende mechanismes voor kennisoverdracht



Geplande kennisoverdracht



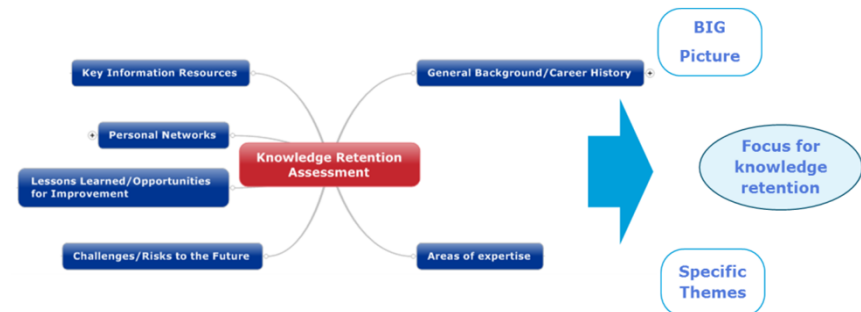
Inventarisatie van kritische kennis

Carrière als startpunt

- Workshops bv door het visualiseren van de carrière van de expert helpen om de meest kritische kennis is beeld te brengen
- Betrokkenheid van de expert, leidinggevenden, directe collega's en opvolgers zorgt voor een gebalanceerde inventarisatie
- Mogelijkheden en middelen zijn meestal beperkt: identificeer en focus op de meest kritische kennis

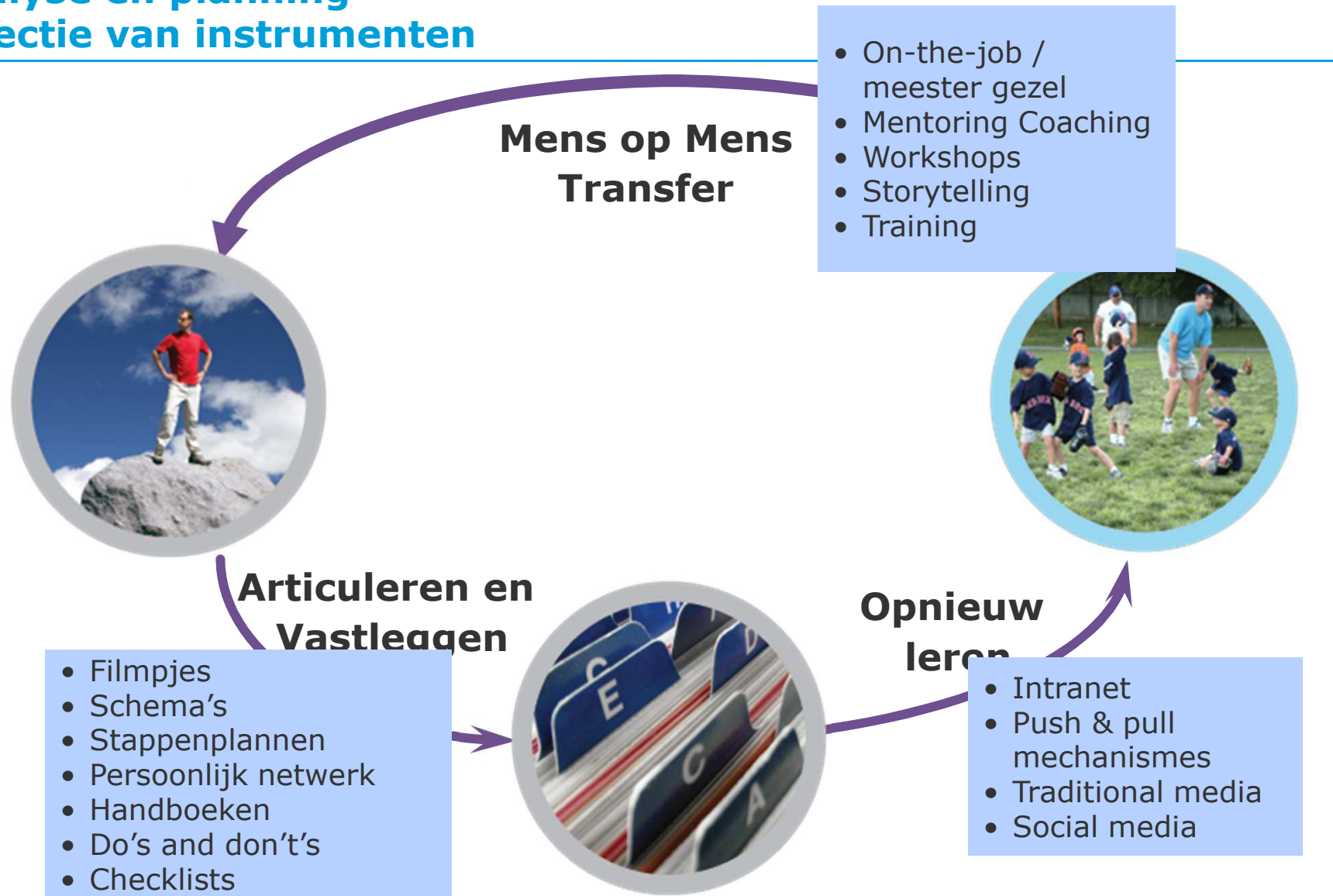
Poi Hakstege, Senior Adviseur afdeling Water

	1992-1995	1995-1998	1998-2001	2001-2002
Functie	Adviseur Waterbodemanering	Senior Milieu Adviseur/Projectleider/Contractmanager	Senior projectleider/Adviseur Waterbodemanering en Specieberging	Senior
Directie / Dienst	Directie Gelderland	Bouwdienst	Bouwdienst	
SELECTIE VAN PROJECTEN	1992-1993 Adviseur Verhaalsche Sanering Malsburghaven 1992-1995 Adviseur Nader- en saneringsonderzoek waterbodens Gelderland	1993-1998 Adviseur Techniekontwikkeling verwerking baggerspecie 1995-1997 Contractmanager Plootsanering Petroleumhaven 1998-2000 Senior Adviseur Sanering Petroleumhaven	1995-1998 Maaswieren Projectleider Vervulde Grond 1998-2001 Senior Projectleider Tienjenscenario Waterbodens 1998-2000 Senior Projectleider Impuls B2	2001-2002 Gro Verv
	1.1.1 Adviseur Waterbodemanering Kennis aanbesteding en praktische uitvoering bodemonderzoek (bv kwaliteitsborging van de uitvoering door adviesbureau. Nu aan de voorkant regelen door kwaliteitsreizen inzet van adviesbureau conform regelgeving (NEN normen etc.). Methoden voor verkennend, nader onderzoek en saneringsonderzoek van	1.1.1 Senior Milieu Adviseur Voorbereiding en uitvoering van grondverval in n. baggertechnieken, specieberging/haalbaarheid, kosten, milieu-effecten vergunningen). Wet- en regelgeving van maatregelen Lxv. grond en baggerspecie blijft onvoldoende gebaseerd op actuele milieu effecten.	1.1.1 Senior Projectleider Projectbureau WAU (Waterbodens, Advies en Uitvoering), samenwerking Bouwdienst en Dienst Noordzee en raamcontract met adviesbureau. Succesformule voor effectieve uitvoering projecten met flexibele inzet door samenwerking met de markt. Toonaangevende kennis en ervaring op de gebieden van sanering.	Regie Subsid Opze Kennis maar analyse



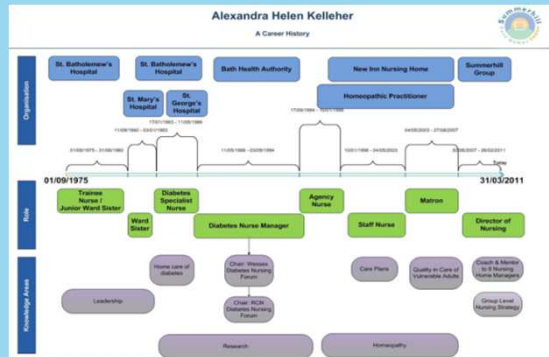
Analyse en planning

Selectie van instrumenten

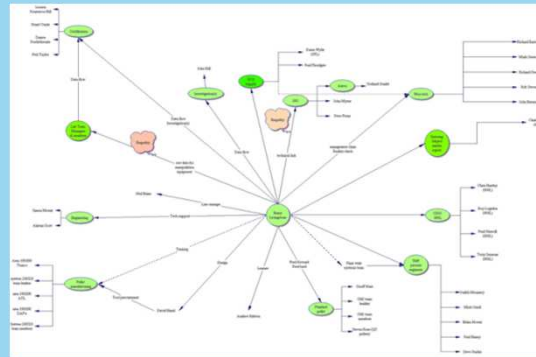


Voorbeelden van kennisbehoud

Tijdlijnen



Sociale Netwerk kaarten



presentaties



Brief op de mat



Top 5 tips



Training



Geleerde lessen

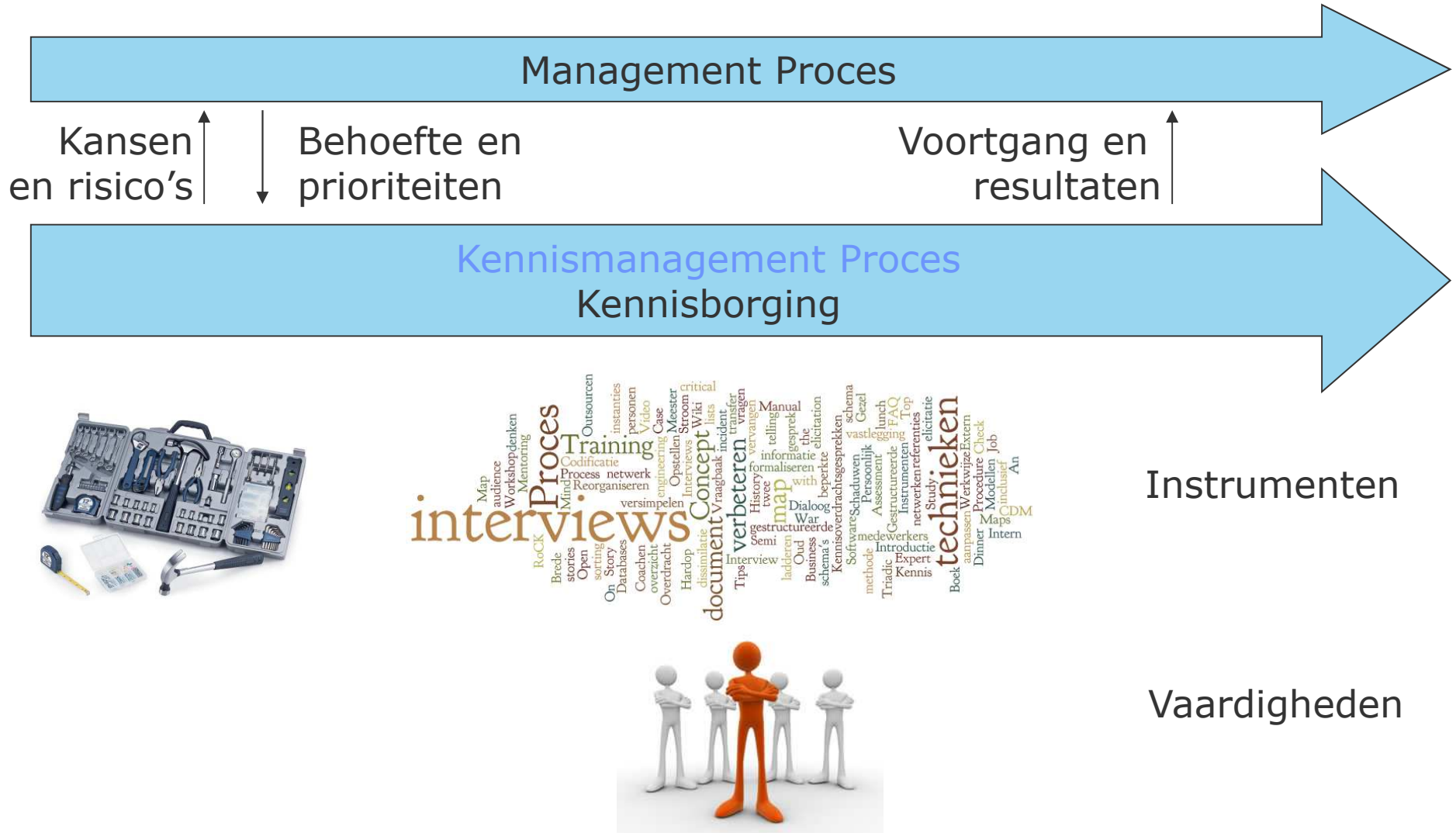
- Het vastleggen en overdragen van kennis bij voorkeur tijdens het werk
- Organiseer kennisoverdracht en kennisbehoud rond specifieke thema's, projecten of gebeurtenissen.
- Kies een aanpak die past op de behoefte van de kennisontvanger(s).
- Zorg voor richting, ondersteuning en aandacht voor kennisbehoud.



Kennis vasthouden van vertrekkende experts

Organisatiebrede aanpak

Organisatiebrede aanpak Perspectieven op kennisborging



Organisatiebrede aanpak

Maak kennisborging deel van processen en procedures

Who needs succession?

Critical knowledge screening in each OU as part of succession planning process

The following assessment should be completed by line managers for all personnel to evaluate the risk to the operating unit of a loss of knowledge if an individual becomes unavailable.

Q1: Importance of the individual's knowledge and skills			
☐ 5. Critical impact on operations	☐ 4. High impact on operations	☐ 3. Medium impact on operations	☐ 2. Low impact on operations
☐ 1. No effect on operations			
Q2: Availability of knowledge and skills			
☐ 5. Unique (1) or Setback	☐ 4. Unique to operating unit	☐ 3. Widely known in Setback	☐ 2. Common knowledge
Q3: Documentation of knowledge and skills			
☐ 5. Knowledge is undocumented	☐ 4. Partially documented	☐ 3. Controlled documentation	☐ 2. Fully documented and managed in management
Q4: Urgency relative to anticipated moving or leaving date			
☐ 5. Sufficient time to only to capture critical knowledge	☐ 4. Sufficient time to capture all critical knowledge	☐ 3. Sufficient time to capture all critical knowledge	☐ 2. Sufficient time to capture all critical knowledge
☐ 1. Sufficient time to capture all critical knowledge			
Risk score: 5			
Line Manager: _____		Employee: _____	

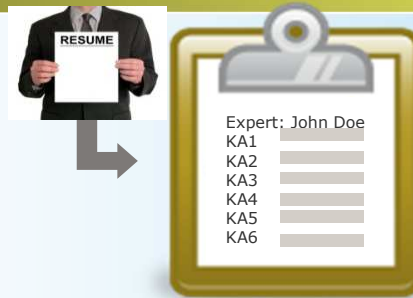
screening tool

Result: OU staff are scored 1-5

- 5 - critical, unique
- 4 - critical
- 3 - important, semi-documented
- 2 - proceduralised, non-mission-critical
- 1 - common knowledge and skills

What needs capture and transfer?

Identify at risk knowledge areas of key occupational roles within each OU

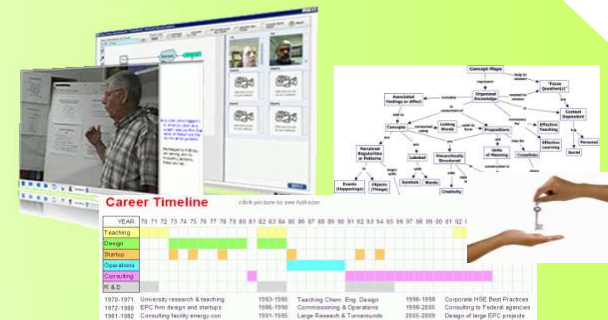


Impact of knowledge loss	Effort to retain knowledge				
	1	2	3	4	5
5	KA 1		KA 2		
4		KA 3			
3		KA 6	KA 5	KA 4	
2					
1					

Support succession

Capture and transfer knowledge required in key occupational roles

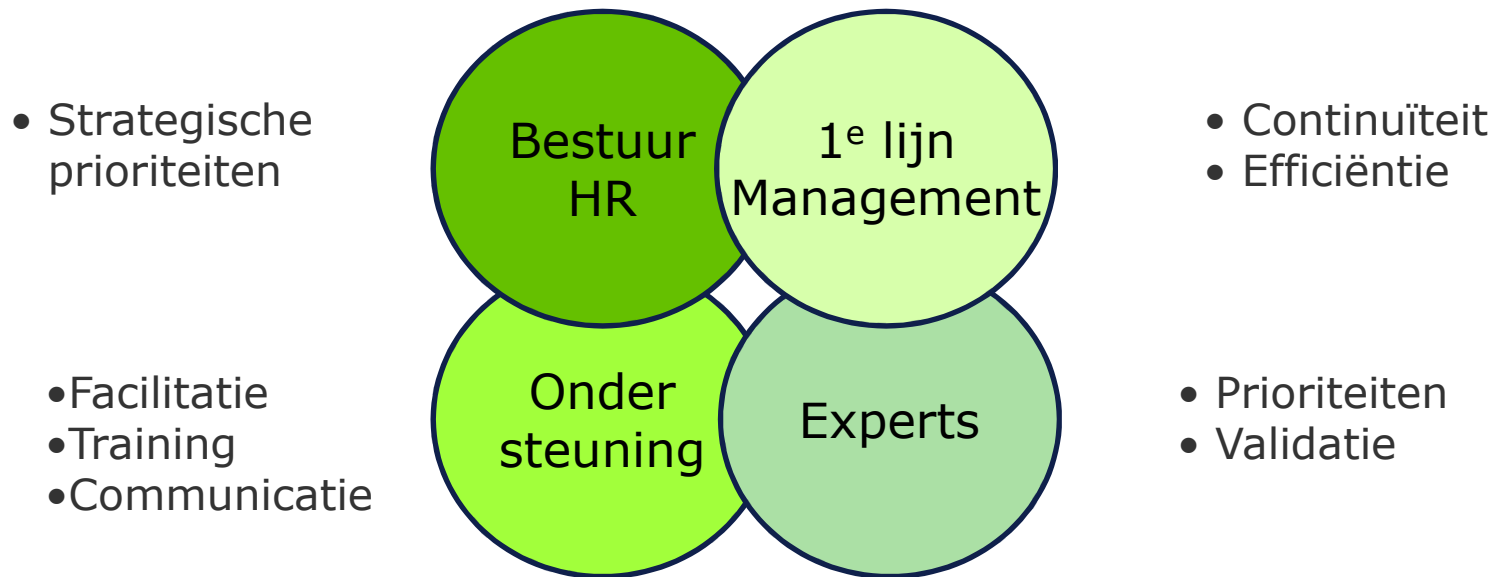
Risk Exposure	Action Level
High	Gold ROCK approach
Moderate	Silver ROCK approach
Low	Bronze ROCK approach
Acceptable	No Action Required



Sellafield expertise library

Organisatiebrede aanpak

Rollen en verantwoordelijkheden



Organisatiebrede aanpak Rijkswaterstaat: de "Knowledge Survival gids"

Kennis Survival Gids

Kennis bor

Dit document is zodanig opgesteld dat het het be

Rijkswaterstaat - Dienst Infrastru

Schema: Stappenplan voor kennisborging

Stap 1
Inventarisatie kennis medewerker

Stap 2
Focus op relevante kennis

Stap 3
Welke kennis onder bor

Stap 4
Aankomst van kennis

Stap 5
Invoering

Stap 6
Reinvoering

Stap 2 - Focus op relevante kennis

Doorlooptijd: 1-5 w

Concept Map workshop

In het kort

De Concept Map workshop wordt gebruikt in stap twee van het stappenplan voor kennisborging. De workshop richt zich op kennis van de vertrekkende medewerker over een redelijk afgebakend onderwerp. Het doel is relevante kennis over dit onderwerp te selecteren en deze verder uit te splitsen en te detaileren naar specifieke kennisonderdelen. Verschillende kennisonderdelen worden geïdentificeerd en de verbanden ertussen worden benoemd.

Wanneer?

Concept Map workshops bieden een effectieve manier om kennis te structureren en onder te verdelen in kennisonderdelen. Het is vooral een effectief instrument als de structuur van een onderwerp en/of de samenhang tussen de onderliggende kennisonderdelen relevant is.

Wat levert het op?

De workshop levert concreet een Concept Map op: deze beschrijft relevante kennisonderdelen en de relaties daartussen. Voorbeeld van een onderwerp is corrosiemechanismen. Onderliggende kennisonderdelen zijn bijvoorbeeld: corrosie-indicatoren en beschermingsmechanismen. Tusseliggende relaties zijn dan bijvoorbeeld "uit zich als", "komt voor bij", "voorkomt".

De resultaten van de workshop helpen het afdelingshoofd/de teamleider in stap 3 van het stappenplan om te bepalen welke kennisonderdelen van de vertrekkende medewerker geborgd moeten worden.

Doorlooptijd methode

Een Concept Map workshop duurt een paar uur tot een dagdeel.

Wie heb je nodig met welke tijdsinzet?

De vertrekkende medewerker

De vertrekkende medewerker is natuurlijk de hoofdrolspeler. Naast de deelname aan de workshop, is er een voorgesprek van een uur; daarnaast wordt de medewerker gevraagd de Concept Map na te kijken. De totale inzet van de vertrekkende medewerker is ca. 6-8 uur.

Collega's van de vertrekkende medewerker

Het is van belang om een aantal collega's van de vertrekkende medewerker uit te nodigen voor de workshop. Dit omdat de vertrekkende medewerker soms onderdelen van zijn/haar kennis zo vanzelfsprekend vindt dat hij/zij zich er niet bewust van is dat deze kennis wel degelijk relevant is. De collega's hebben een belangrijke rol in deze stap om juist die kennis boven tafel te krijgen. Deelname aan de workshop duurt een paar uur tot een dagdeel.

Organisatiebrede aanpak

Intranet site met aanpak en instrumenten

Knowledge Management Manual

This KM manual has been developed by Det Norske Veritas.

The clickable map below shows how the various component parts of this KM Manual fit together. Under **Map** there is a [method](#) to identify important knowledge and under **Analysis** there are three types of analysis tools to start a KM programme. Under **Plan** one will find the three follow-on [planning routes](#). Under **Apply** there are various toolkits. The **KM Tools** provide an overview of all the tools in all the KM toolkits. Finally, a number of [enablers](#) are listed at the bottom of the map. These enablers help realise a knowledge management implementation. It is recommended to read the [fundamental](#) knowledge management content first. A [glossary](#) is offered for further reference.

Highlighted KM tools
Use the tool Effective Teamworking if you wish to deliver shared goals collectively.
Use the tool Lessons Learned Library if you wish to provide a single point of reference for lessons learned ensuring that they are structured meaningfully for users to easily find and re-use them.
Use the tool Job Manual/Handbook if you wish to instruct users how to execute a process or operate equipment, with a view to ensuring that consolidated knowledge is being applied consistently in the organisation.
Use the tool Develop a standard if you wish to create consensus on Best Practices and to support implementation of such practices.
Use the tool Simulation/role play if you wish to test and validate new ways of working or to (re)validate knowledge and skills of staff.

the KM Manual Wiki

Organisatiebrede aanpak

Centraal team voor RoCK@Shell

- **Client:** Shell Global Solutions
- **Period:** Jan 2008 – 2014



- **Critical issues:**

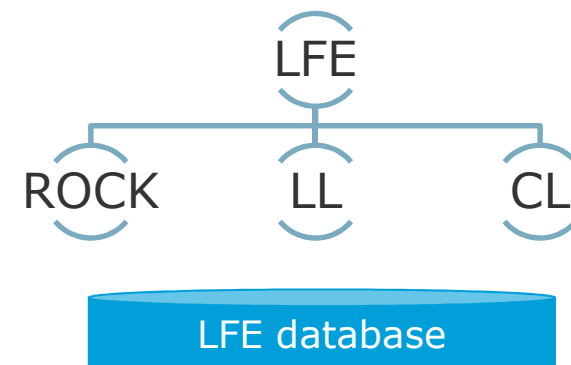
- The oil industry is High-Tech and Knowledge Intensive. Shell is keen on safeguarding its expertise and experience. When experts leave for another job or are about to retire, business continuity might be at risk.

- **Solutions:**

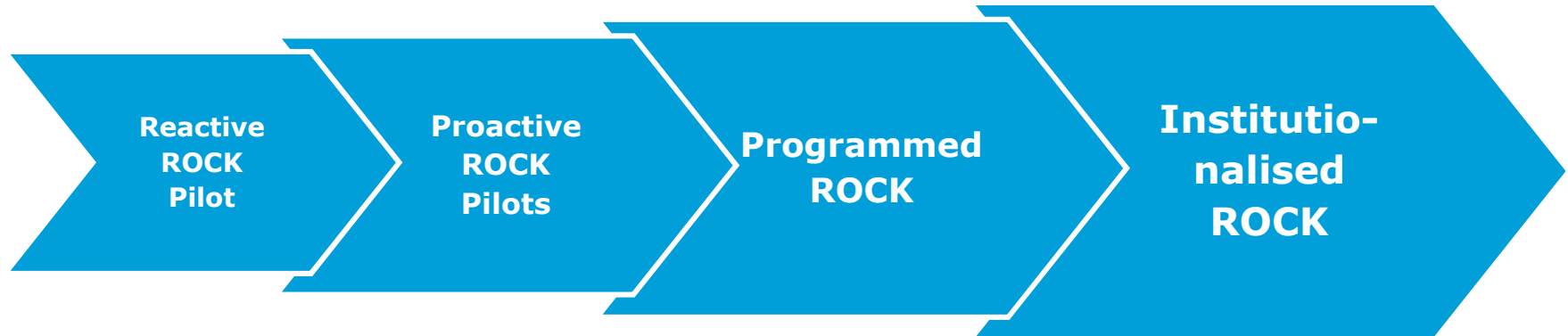
- Services were developed to identify and capture the knowledge and experience of Shell professionals. ROCK facilitators manage the capture and transfer of critical knowledge.
- Lessons are validated and published on the global Learning from Experience Database

- **Value delivered:**

- DNV GL organised and facilitated workshops on behalf of Shell:
 - Retention of Critical Knowledge (ROCK)
 - Lessons Learned workshops (LL)
 - Causal Learning workshops (CL)
- DNV GL trained Internal Shell facilitators



Organisatiebrede aanpak Gebruikelijke ontwikkeling



	Reactive Rock pilots	Proactive ROCK Pilots	Programmed ROCK	Institutionalised ROCK
Business Driver	Individual Manager's problem Individual expert about to leave	Organisational problem Several Experts identified	Need for structural solution	Need for integrated solution
Perception	Local urgency and need. Ad-hoc firefighting	Organisation wide need for a planned programme. 'We want to prevent fires'	The need for a fully developed ROCK programme should be available on demand. Trained and local facilitators can deploy a range of tools. 'We have a fire brigade.'	The need for ROCK to be part of the management system. ROCK responsibilities should be assigned. Facilities should be adequately resourced. 'We have a fire prevention system'
Intervention	Single individual ROCK	Several Individual ROCK Local facilitators involved	Plan & Champion Facilitator Training Awareness campaign Tools & support	Inclusion of ROCK into the management system including integration into HR processes and management reporting
Typical deliverables	ROCK report with some artefacts Demonstration	ROCK report with some artifacts Understanding about process Experience	Multiple ROCKs ROCK Database Local facilitators Support tool site	Proactive expertise and risk identification.
Outcome	local awareness	Organisational understanding	Planned approach	ROCK results are re-used in common work processes

Afronding

- Kennisborging: middel om prestatieniveaus te handhaven of te verbeteren.
- Aanpak baseren op toekomstig gebruik, beschikbare tijd, type kennis en ontvangers.
- Mogelijk maken met
 - Processen, rollen en verantwoordelijkheden
 - Vaardigheden: Facilitators / Training
 - Instrumenten
- Ontwikkeltraject

Vragen?
Neem gerust contact met mij op.

DNVGL Knowledge Management Competence Center

Jeroen.Alberts@dnvgl.com

+31 6 11 647483

www.dnvgl.com

SAFER, SMARTER, GREENER