

De op handen zijnde 'knowledge crunch' gaat bedrijven veel harder treffen dan de huidige 'credit crunch', voorspelt HR-specialist NorthgateArinso. Een goede voorbereiding maakt het verschil. De rol van de babyboomers is cruciaal in de kennisoverdracht aan Generatie Y.

Kredietcrisis gevolgd door kenniscrisis

Anita Lettink

De economische crisis grijpt in alle hevigheid om zich heen. De eerste massaontslagen zijn aangekondigd. Begrijpelijk gezien de noodzaak te overleven op korte termijn, maar minder voor de hand liggend voor de langere termijn.

Hoewel we verwachten dat in 2009 bij veel organisaties kostenreductie als hoofdonderwerp op de agenda staat, neemt het belang van de thema's strategische personeelsplanning, opvolgingsplanning en kennisoverdracht in snel tempo toe. De uitstroom van babyboomers is begonnen, en de instroom van de jongere generaties zal kwantitatief en kwalitatief niet toereikend zijn om het tekort aan kennis en ervaring op te vangen.

De beslissing om het medewerkersbestand als gevolg van de economische crisis te reduceren kan zodoende de levensvatbaarheid van een organisatie op langere termijn ernstig beïnvloeden, of je nu oudere werknemers vervroegd uit laat stromen of jonge, high potentials het eerst laat gaan. Elk bedrijf zal alle creativiteit moeten aanwenden in het op peil houden van het personeelsbestand in combinatie met de samenstelling daarvan.

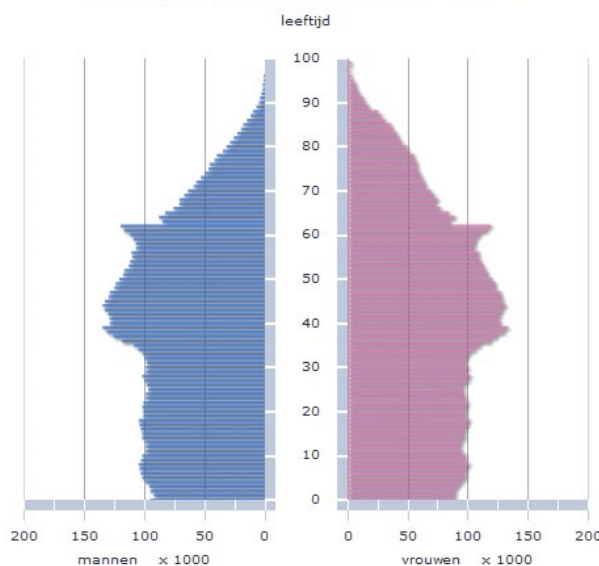
Babyboomers

De aanleiding voor de kenniscrisis is direct af te leiden uit figuur 1, die de leeftijdsopbouw van de Nederlandse bevolking toont met aan de linkerkant mannen en aan de rechterkant vrouwen.

In de opbouw van de bevolking is een toename zichtbaar vanaf 35 jaar evenals een afname vanaf 62 jaar. Deze groep wordt gevormd door twee generaties: de babyboomers (geboren tussen 1945 en 1964) en de generatie X (1965-1977).

De babyboomergeneratie gaat de komende jaren met pensioen en hier zit een deel van de oorzaak van het kennisprobleem: per jaar verlaten gemiddeld 250.000 ouderen de arbeidsmarkt, en er komen 'slechts' 200.000 jongeren bij. Per saldo krimpt de arbeidsmarkt (of eigenlijk het arbeidspotentieel, want niet iedereen werkt) jaarlijks met ongeveer 50.000 personen. Dit verschijnsel herhaalt zich de

Leeftijdsopbouw Nederland 2009



Figuur 1. Leeftijdsopbouw Nederlandse bevolking 2009

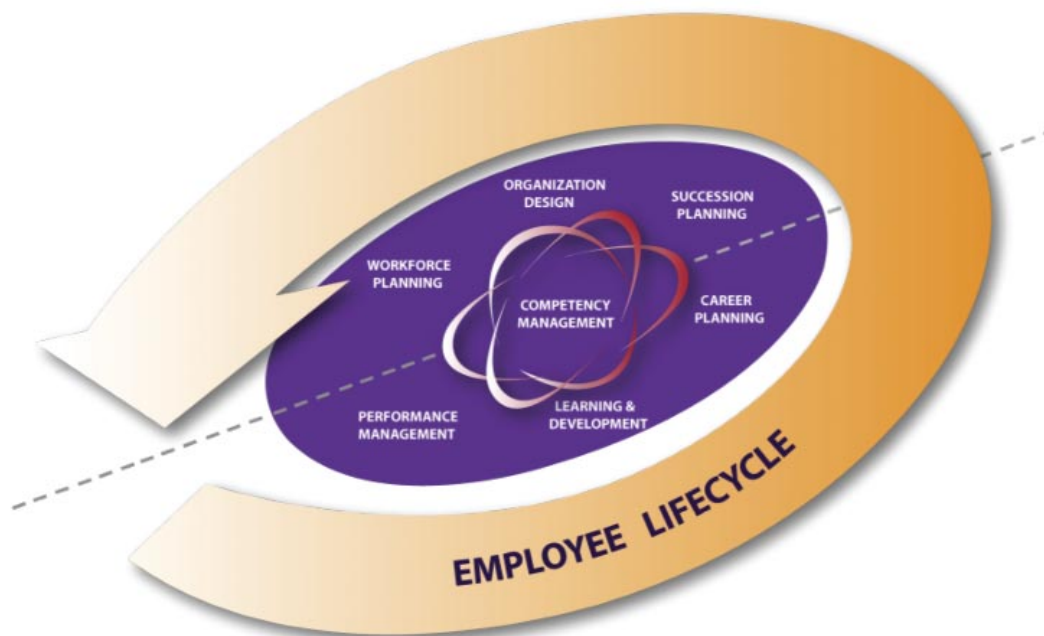
komende twintig jaar elk jaar. De totale omvang van de beroepsbevolking neemt elk jaar verder af en zo ontstaat het eerste, kwantitatieve deel van de kenniscrisis.

De werkloosheid daalde in 2008 tot het laagste punt in jaren (3,6 procent – CBS augustus-oktober 2008)¹ en men was koortsachtig bezig om nieuwe groepen de arbeidsmarkt op te krijgen: vrouwen, ouderen, gehandicapten, langdurig werklozen, et cetera. Momenteel bereikt de beroepsbevolking het hoogtepunt qua omvang en is de uitstroom van de babyboomers begonnen. De analyse laat zien dat zodra de economie aantrekt, de druk op de arbeidsmarkt opnieuw zal toenemen en in een andere dimensie dan tot nu toe het geval was.

De uitstromende beroepsbevolking beschikt over dertig tot veertig jaar aan kennis en ervaring. Een deel van die kennis is verouderd en niet meer van toepassing. Een ander deel van die kennis is opgedaan in de laatste jaren en dus geschikt voor het uitvoeren van de werkzaamheden (op welk gebied dan ook). Daarnaast speelt ervaring een rol en dat is een veel lastiger gegeven. Hoe doe je bijvoorbeeld je



ORGANIZATION STRATEGY



Figuur 2. Employee lifecycle

netwerk over aan de collega die je opvolgt? En hoe documenteer je toegepaste kennis? Het 'vastleggen' van kennis en ervaring van uitstromende medewerkers zodat deze niet verloren gaat voor de organisatie is het tweede, kwalitatieve deel van de kenniscrisis.

Luister naar de inzichten

Het is een illusie om te denken dat je eigen organisatie immuun zal zijn. Alle bedrijven krijgen de komende jaren met dit probleem te maken. Hoe je je hierop voorbereidt, is van onderscheidend belang. Wij stellen voor om een 'stop, look and listen'-benadering te hanteren, zodat je vroegtijdig de gevolgen in kaart kunt brengen en acties kunt uitzetten:

STOP: Breng eerst in kaart wat het risico is als babyboomers het bedrijf verlaten: wie gaat er weg, welke afdelingen krijgen een tekort, welke belangrijke kennis gaat verloren? Analytische gegevens van de personeelsformatie zijn hiervoor onmisbaar.

LOOK: Kijk hoe de opvolging voor de komende vijf tot tien jaar is geregeld. Welke processen worden gebruikt om de kennis van de gepensioneerden te behouden? En hoe worden de gaten die zij in de organisatie achterlaten opgevuld? Oplossingen op het gebied van sociale innovatie kunnen hier helpen.

LISTEN: Luister naar de inzichten van babyboomers zelf: zij kunnen een grote bijdrage leveren aan het minimaliseren van de impact van hun vertrek. Hoe wordt de kennis-

overdracht formeel en informeel gewaarborgd? Zijn er creatieve mogelijkheden om hun kennis vast te leggen, bijvoorbeeld in webcasts? Dit proces moet ruim van tevoren worden opgestart door het definiëren van een formele kennisstrategie, om de kennisoverdracht in goede banen te leiden.

Babyboomers

De aanpak om de kennis van de babyboomers te behouden moet holistisch en effectief zijn, maar ook pragmatisch en eenvoudig. Goed plannen, slimmer werken in combinatie met een kennisstrategie ondersteund door technologie, zijn de basisingrediënten om deze overgang in gang te zetten. De mate waarin de organisatie kan reageren op de externe kansen en bedreigingen wordt in een diensteneconomie bepaald door het aanwezige talent, de kennis en vaardigheden van de personeelsformatie en de manier waarop de organisatie deze kennis en vaardigheden weet in te zetten om waarde te creëren. Bij adequaat talentmanagement zijn de belangen van de medewerker en de organisatie op een goede manier op elkaar afgestemd, in beider voordeel. Dat betekent dat de medewerker over de juiste competenties beschikt om de bedrijfsstrategie te realiseren en dat de organisatie voldoende ontwikkelingskansen biedt.

De organisatiestrategie bepaalt welke competenties en vaardigheden een bedrijf nodig heeft om op langere termijn te overleven. Deze inventarisatie draait om het in

kaart brengen van de hiervoor benodigde competentieset, gevolgd door strategische personeelsplanning. Uit deze personeelsplanning blijkt de relatie tussen de bedrijfsstrategie en de competenties van de (toekomstige) medewerkers: is de bedrijfsstrategie op basis van de huidige set aan competenties haalbaar of leidt het gebrek aan bepaalde competenties tot onoverkomelijke problemen?

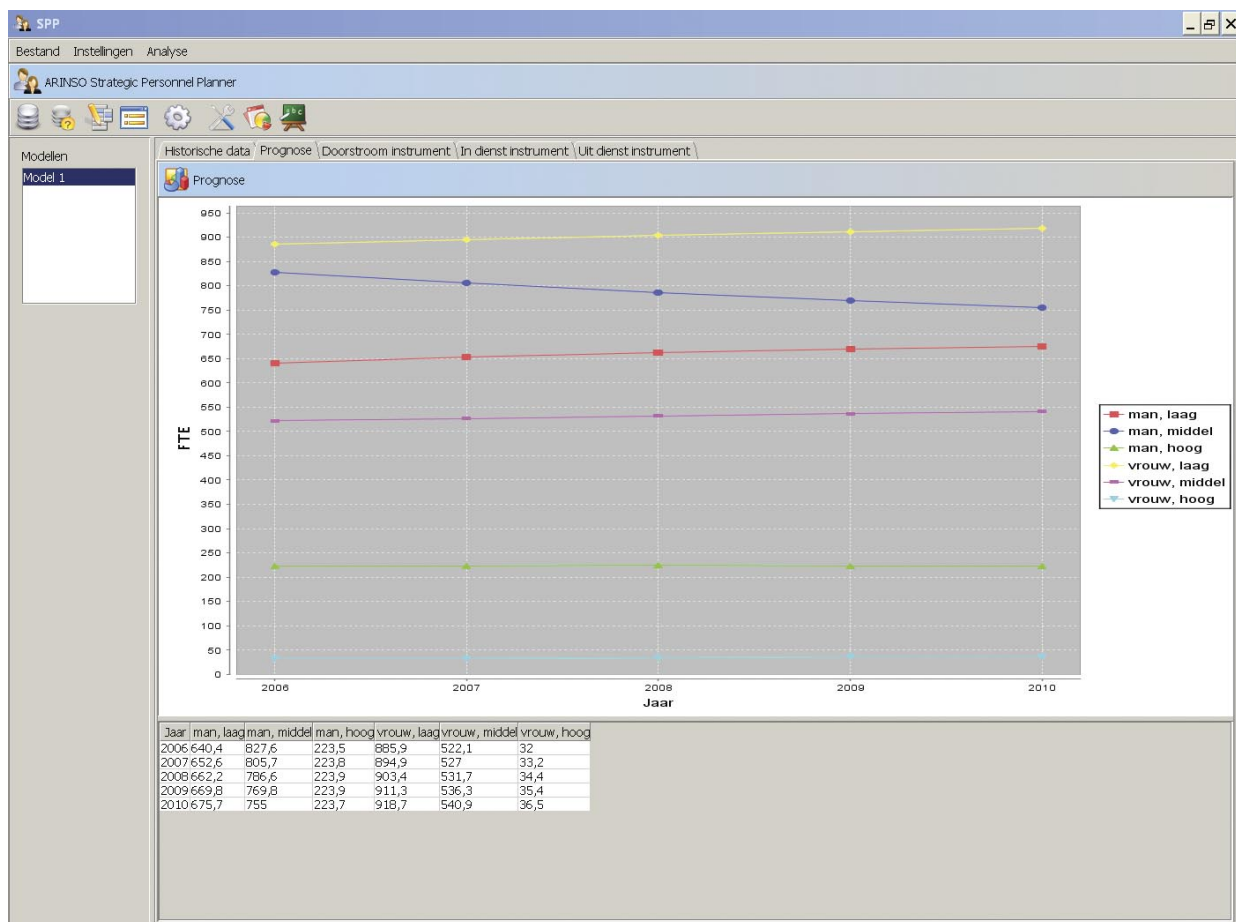
Inzichtelijk

Alle gegevens om deze vragen te beantwoorden zijn normaal gezien aanwezig in de organisatie en vastgelegd door de HR-afdeling. De vraag is of deze data gemakkelijk in bruikbare informatie omgezet kunnen worden. Indien men beschikt over betrouwbare historische personeelsgegevens kan een programma voor strategische personeelsplanning ('what-if'-)scenario's doorrekenen en toekomstige verwachtingen inzichtelijk maken. Zo kan bijvoorbeeld de prognose voor bepaalde functies in beeld worden gebracht (zie figuur 3) of kan een bedrijf bepalen hoeveel instroom nodig is om de verwachte uitstroom te compenseren, in diverse dwarsdoorsneden (leeftijd, ervaringsjaren, man/vrouw, functieniveaus, et cetera).

De diensteneconomie drijft op kennis: als de organisatie niet over de juiste kennis en competenties beschikt, kan de bedrijfsstrategie niet worden uitgevoerd en beïnvloedt dat de toekomst van de onderneming. Kennis wordt op deze manier 'bedrijfskapitaal' net zoals eerder een machine. Op basis van de uitkomsten van strategische personeelsplanning kan een organisatie tijdig acties uitzetten, zoals opvolgingsplanning, wervingscampagnes of opleidingstrajecten, om het tekort aan competenties als gevolg van uitstroom te ondervangen. Het kan er zelfs toe leiden dat een organisatie besluit om niets te doen, omdat de uitstroom van baby-boomers leidt tot een gepland vertrek van 'verouderde' competenties.

Slimmer

De fluctuaties op de arbeidsmarkt in combinatie met de technische vernieuwingen dwingt organisaties om op een andere manier naar werk te kijken. Sociale innovatie gaat om het vernieuwen van het arbeidsproces, met als doel de arbeidsproductiviteit en de arbeidsparticipatie te verhogen². Sociale innovatie draait onder andere om slimmer werken, het werk anders indelen en organiseren. De tijd



Figuur 3. Prognostiseren van functies

dat alle medewerkers naar kantoor kwamen en de dag van 9 tot 5 op dezelfde plaats doorbrachten ligt achter ons, maar slechts weinig organisaties voeren op dit gebied een actief beleid.

In de ICT-branche is het al lang gemeengoed om te werken in virtuele teams, die een opdracht in taken verdelen en die overal ter wereld uitvoeren, zodat er 24x7 gewerkt kan worden. Hoewel dit niet voor alle soorten werkzaamheden opgaat, zal de inzet en verdeling van arbeid steeds flexibeler en projectmatiger worden. De organisatie doet een beroep op kennis op het moment dat zij die nodig heeft. Omdat de kennis bij de medewerker zit, en de medewerker kan kiezen, zal deze minder geneigd zijn om in te stemmen met een traditionele manier van werk, maar zich meer op projectbasis en op bepaalde voorwaarden verbinden aan een organisatie.

De organisatie zal zich moeten inspannen om medewerkers aan zich te binden⁵. Het denken over medewerkers verandert: waar veel organisaties gewend zijn te denken in groepen medewerkers, wordt differentiatie op grond van schaarse capaciteiten steeds belangrijker: sommige medewerkers zijn nu eenmaal cruciaal voor de bedrijfsvoering. Sociale innovatie draagt bij aan het oplossen van deze kenniscrisis: omdat kennis niet meer gebonden is aan plaats, kan een bedrijf een beroep doen op kennis overal ter wereld. Daardoor stijgt het aanbod aan arbeidspotentieel. We zien dit verschijnsel de laatste jaren toenemen in de vorm van near- en offshoring, waar werk wordt verricht in bijvoorbeeld Oost-Europa, India en China. Sociale innovatie kan slechts een deel van de oplossing leveren: voor veel beroepen is fysieke aanwezigheid nu eenmaal een vereiste, denk bijvoorbeeld aan de ‘handen aan het bed’.

Kennisstrategie

De kenniscrisis wordt enerzijds gekenmerkt door een kwantitatief tekort aan arbeidskrachten en anderzijds door een kwalitatief tekort aan kennis en ervaring. Het kwantitatieve tekort kan zoals gezegd (deels) worden ondervangen door goed te plannen en slimmer te werken. Daarnaast gaat het erom de kennis van de ouder wordende werkne-

mer te behouden en zeker te stellen zodat nieuwe generaties profijt hebben van de jarenlange opgedane kennis en ervaring van voorgaande generaties. Terwijl er veel aandacht wordt geschonken aan de omgang met de internetgeneratie, wordt er weinig aandacht besteed aan de overdracht van de kennis van de generatie babyboomers, die immers de huidige bedrijven grotendeels heeft opgebouwd.

Een gedegen en formele verankerde kennisstrategie kan uitkomst bieden. Om een begin te maken met de kenniswaardeketen in eenvoudige vorm kan de Cyclus Lessons Learned (CLL) als organiserend raamwerk worden ingezet, bijvoorbeeld in combinatie met communities of practice⁴ (CoP). De communities dienen als instrument om de kennis te laten circuleren en de CLL wordt ingezet ter operationalisering van het kennisproces, ondersteund door een wiki of portal als technisch hulpmiddel voor het vastleggen van kennis en informatie. Op deze wijze ontstaat een gestructureerde benadering van het kennisproces, waarbij aanwezige kennis op een procesmatige manier kan worden verankerd.

De CLL⁵, zoals onderstaand afgebeeld, draait om het verwerken en vastleggen van opgedane ervaringen in een informatie-repository, zodat ze beschikbaar zijn voor later gebruik. De ervaringen kunnen actief of passief worden verzameld. Actief betekent dat mensen in de organisatie formeel bezig zijn met het beoordelen van ervaringen om lessen te ontdekken, passief dat medewerkers zelf aangeven dat een ervaring waardevol is om op te slaan. Om te voorkomen dat de kennis van de babyboomers verloren gaat, geniet een actieve verzamelmethode, zoals een CoP⁶, de voorkeur.

In een community of practice, ook wel een kennisgemeenschap genoemd, heeft een groep mensen met elkaar contact met als doel kennis en ervaring uit te wisselen. Nieuwkomers leren van ervaren deelnemers door deel te nemen aan bepaalde activiteiten. Deze kennisgemeenschappen zijn losse, niet-hiërarchische verbanden, waaraan leden op basis van hun (gedeelde) kennis en expertise



Figuur 4. Cyclus Lessons Learned (CLL)

deelnemen en input leveren. Na verloop van tijd groeien nieuwkomers door naar volledige deelname aan de community.

Dat maakt CoP's bij uitstek geschikt voor het overbrengen van kennis door uitstromende medewerkers: zij kunnen in de laatste jaren bij het bedrijf de leiding van een CoP op zich nemen, zodat ze hun kennis en ervaring aan jongere medewerkers kunnen overbrengen. Een CoP biedt tevens de mogelijkheid om een gepensioneerde medewerker op parttime basis in te zetten voor mentor- en coachingsactiviteiten.

Technologie speelt een belangrijke rol in het vastleggen en behouden van bedrijfskennis en -informatie en het beschikbaar stellen hiervan voor nieuwe werknemers: waar en hoe wordt deze kennis opgeslagen? Open source-platforms, zoals wiki's, zijn hiervoor uitermate geschikt, omdat ze zeer flexibel, en eenvoudig in het gebruik zijn, en grote hoeveelheden informatie op allerlei manieren beschikbaar maken. Webcasts zijn handig, omdat je interactieve sessies digitaal kunt vastleggen om ze op een later moment te bekijken. Alle oplossingen vormen samen het digitale bedrijfsarchief, dat op eenvoudige wijze met iedereen kan worden gedeeld.

Vooruitblik: na crisis neemt druk snel toe

Op 27 januari stonden twee – zo op het oog tegenstrijdige – berichten op de CBS-website: “De stemming onder ondernemers in de industrie is enigszins verbeterd” en “De zakelijke dienstverleners waren in januari nog somberder gestemd dan in december 2008.”

Het is een bekend gegeven dat een economische crisis sectoren in een ander tempo treft. Traditioneel ondervinden de uitzendbranche en de industriesector als eerste de gevolgen, en merken zij ook als eerste een verbetering. Fluctuaties in personeelsbehoefte kunnen zo enigszins tussen sectoren worden opgevangen. De verwachting van bijna alle economen is dat de huidige crisis net zo snel voorbij zal gaan als ze gekomen is, hoe lang ze ook zal duren. De druk op de arbeidsmarkt zal dan in korte tijd weer oplopen naar het niveau van het afgelopen jaar.

Het grote verschil tussen de economische crisis en de kenniscrisis is het tempo: de laatste treft alle bedrijven tegelijkertijd. Talent wordt schaars voor iedereen. Om hier adequaat op in te spelen is het van belang om, ondanks de economische crisis, nu al voorbereidingen te treffen. Een tekort aan talent kan de strategische richting van een bedrijf ernstig beïnvloeden en heeft een ander effect op een bedrijf dat aan customer intimacy doet, dan op een bedrijf dat operational excellence als belangrijkste drijfveer heeft. Strategische personeelsplanning, opvolgingsplanning en talent management zijn onmisbare instrumenten om een tekort in kaart te brengen en vroegtijdig te adresseren.

Kennisoverdracht

De kenniscrisis is niet uitsluitend negatief: het schept ook ruimte voor medewerkers om hun eigen ‘relevante’ kennis aan te wenden. Generatie Y staat anders in het leven dan de babyboomers en dat zal onherroepelijk leiden tot zakelijke en economische vernieuwing. We kunnen echter niet verwachten dat de hele economie in een ‘big bang’ een andere koers gaat varen. Vanuit dat oogpunt is het belangrijk dat via kennisoverdracht de beschikbare kennis en ervaring aan de toekomstige generaties beschikbaar gesteld wordt. Dit vergt actieve medewerking van alle betrokkenen, niet in de laatste plaats de babyboomers zelf. Daarin schuilt de kern van het succes: door de babyboomers zelf verantwoordelijk te maken, betrokken te houden en een formele rol te geven in het overdrachtsproces (eventueel ook na pensionering) zal de overgang soepeler verlopen. Op deze manier kan de organisatie de kenniscrisis beter geëquipeerd het hoofd bieden. **IK**

Noten

1. CBS-website, www.cbs.nl
2. Volgens de definitie van AWWN. Wikipedia stelt: ‘Hoewel de term *sociale innovatie* meer is ingeburgerd, dekt het begrip *innovatief organiseren* waarschijnlijk beter de lading’.
3. Om de vluchtigheid in perspectief te zetten, moet worden opgemerkt dat de onderneming voordeel behaalt door de slimme combinatie van kennis van individuen. Het vertrek van één medewerker leidt daarmee niet tot verlies, wel tot het wegkleden van kennis.
4. Huysman, M. (2006). *Zin en onzin van kennismanagement*, Inaugurale rede. Amsterdam, Vrije Universiteit [Available at <https://dare.uvu.vu.nl/bitstream/1871/10349/1/OratieHuysman.pdf>]
5. Heijst, G. van, van der Spek, R. en Kruizinga, E. (1997). *Corporate Memories as a tool for knowledge management*. in: Journal of expert systems and their applications, special issue on knowledge management.
6. Lave, J. en Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, Cambridge University Press.

Anita Lettink is directeur HR Outsourcing bij NorthgateArinso.