

Obsoletie & kwalificatieveroudering: theorie & praktijk

Gastauteurs: Angela Messioui & Jos Sanders

Deze bijdrage over obsoletie & kwalificatieveroudering beschrijft de theorie en het wetenschappelijk onderzoek over genoemde concepten. Dit onderdeel hoort bij de praktijkcase A.Hak, zoals beschreven in hoofdstuk 4 van het boek.

INLEIDING

De laatste jaren is de veranderende wereld van werk weer veel in het nieuws. Dat werk verandert is niet nieuw, wel dat veranderingen (voornamelijk veroorzaakt door technologie) elkaar in een steeds sneller tempo opvolgen en dat zich een vierde industriële revolutie lijkt te voltrekken. Een revolutie met grote gevolgen voor de manier waarop we nu werken. Uit een analyse van de OESO naar de taakhoud van individuele banen en de impact van automatisering op de arbeidsmarkt, blijkt dat 27% van de banen naar verwachting zal wijzigen en dat daar andere vaardigheden en kwalificaties nodig zijn (Arntz, Gregory, & Zierahn, 2016). Daarnaast hebben we in Nederland te maken met een vergrijzende en ontgroenende beroepsbevolking. De hierdoor noodzakelijke verhoging van de AOW-leeftijd en afschaffing van de VUT-regelingen maken dat we met z'n allen langer gaan doorwerken.

De combinatie van snelle technologische veranderingen en de noodzaak tot langer doorwerken vraagt van mensen dat ze gedurende hun loopbaan vaker kennis en vaardigheden aanpassen aan de huidige (reactief) en verwachte (proactief) ontwikkelingen. Aanwezige vermogens zullen immers steeds sneller aan waarde inboeten. Dit verlies van waarde van menselijk kapitaal wordt ook wel obsoletie of kwalificatieveroudering genoemd.

Hoewel obsoletie al sinds de jaren 70 van de vorige eeuw onderzocht wordt, is er nog weinig empirisch onderzoek naar gedaan. Het onderzoek dat gedaan is, lijkt bovendien fragmentarisch en weinig gestructureerd. Mede daardoor zijn veel mensen niet of nauwelijks bekend met het fenomeen en blijft het voorkomen van vormen

van obsolesctie een onderbelicht onderwerp in het HRM-vakgebied. Obsolesctie is echter een groeiend probleem, dat ertoe leidt dat mensen niet of verminderd inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt. En dat heeft een enorme impact op het individu en zijn omgeving, maar ook op de economie en de maatschappij.

Hierna leggen we allereerst uit wat obsolesctie precies inhoudt en wat de mogelijke oorzaken en gevolgen zijn. Een van de gevolgen illustreren we aan de hand van het praktijkonderzoek bij A.Hak West B.V. Daar is een mogelijk verband tussen het ziekteverzuim en obsolesctie onderzocht. Daarnaast geven we enkele praktijkvoorbeelden op basis van casuïstiek, interviews en eigen ervaringen. We sluiten onze bijdrage af met enkele adviezen om obsolesctie te voorkomen.

We benadrukken hier alvast dat meer kennis nodig is over aard, omvang, oorzaken en gevolgen van obsolesctie om ervoor te zorgen dat werkgevers, medewerkers en de maatschappij meer in actie willen, kunnen en durven komen en blijven investeren in de gezondheid, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

WAT IS OBSOLETIE?

Als iets obsoleet is, betekent dit dat iets in onbruik is geraakt. Denk aan de telex of de telefax, die met de komst van e-mail obsoleet zijn geworden. Andere voorbeelden zijn de videorecorder, de walkman et cetera – allemaal technologieën die niet meer gebruikt worden. Wij hebben het hier echter over de obsolesctie van skills (kennis, vaardigheden en gedrag). Dit thema is overigens niet nieuw in het HRM-domein: al sinds de jaren 70 van de vorige eeuw wordt hier onderzoek naar gedaan (Sanders & Kraan, *Kwalificatieveroudering in Nederland*, 2013).

Het onderwerp is nu echter actueler dan ooit. Demografische ontwikkelingen maken langer doorwerken noodzakelijk en snelle (technologische) ontwikkelingen zorgen ervoor dat aanwezige kennis en vaardigheden sneller hun waarde verliezen. De combinatie van beide maakt dat mensen vaker en ook langer te maken kunnen krijgen met obsolesctie van hun menselijk kapitaal. De komst van e-mail heeft bijvoorbeeld de skills om een fax te bedienen of een brief te schrijven obsoleet gemaakt. En door de pinautomaat zijn veel skills van kassiers bij banken obsoleet geworden.

Vormen van obsolesctie

De waarde van menselijk kapitaal is niet statisch en verandert constant door veranderingen die mensen zelf doormaken. Bijvoorbeeld door scholing te volgen, maar ook door ziekte of door andere omstandigheden in de privé- of werksfeer. Allerlei ontwikkelingen in mensen zelf (intern) zijn daarmee van invloed op de actuele waarde van hun menselijk kapitaal. Maar die waarde van menselijk kapitaal is zeker ook onderhevig aan veranderingen die mensen overkomen: reorganisaties, economische ontwikkelingen of de introductie van nieuwe technologieën. Allemaal

ontwikkelingen van buitenaf (extern) die van invloed kunnen zijn op de waarde van iemands kennis en vaardigheden. Er zijn dan ook verschillende vormen van obsoletie. Met name in de economische literatuur worden drie hoofdvormen onderscheiden: technische, economische (Neuman & Weiss, 1995) en perspectivische obsoletie (Thijssen, 2001). Deze hoofdvormen worden nader gespecificeerd in slijtage en atrofie (technisch), functie-inhoudelijk, bedrijfsspecifiek en werkgelegenheid (economisch) en perspectivisch (Sanders & Kraan, 2013).

1. TECHNISCHE OBSOLETIE

De eerste hoofdvorm van obsoletie, technische veroudering van vermogens, vindt plaats in de mens zelf. Het gebeurt onafhankelijk van ontwikkelingen in de omgeving van werk, werknemer of werkzoekende. Deze vorm van veroudering wordt daarom ook wel aangeduid als *interne depreciatie van menselijk kapitaal* (Rosen, 1975). Van technische of interne kwalificatieveroudering is sprake als iemand niet meer beschikt over bepaalde waardevolle vaardigheden die hij eerder wel bezat.

Slijtage

Dat verlies van fysieke, cognitieve of mentale vermogens wordt allereerst veroorzaakt door slijtage. Er zijn legio voorbeelden, die zich vooral concentreren in fysiek of psychosociaal en emotioneel zware beroepen. Bouwvakkers van wie de rug het begeeft, militairen of artsen die te veel ellende hebben meegemaakt of politieagenten of ambulancepersoneel die met veel agressie te maken hebben gehad. Met het oog op vergrijzing en de eis dat werknemers langer doorwerken, krijgt deze vorm van obsoletie, en vooral de preventie ervan, de laatste jaren steeds meer aandacht.

PRAKTIJKVOORBEELD: DE GRONDWERKER

Een voorman/grondwerker van 60+ zit al dertig jaar in het vak van grondwerk. Net als veel van zijn collega's heeft hij last van een versleten rug, schouders en knieën. Ondanks de pijn en het bijkomende ziekteverzuim heeft hij steeds de drive en de hoop om zijn eigen werk te blijven doen tot aan zijn pensioen. Aan een baan 'binnen' op kantoor moet hij niet denken. Hij accepteert zijn pijn liever dan dat hij nu iets heel anders moet gaan leren en doen.

Vanwege het hoge verzuim, veroorzaakt door het fysiek zware werk, besteedt het bedrijf het grondwerk nu uit. Dit veroorzaakt echter juist meer overbelasting, aldus de voorman. De kwaliteit van het werk gaat achteruit door de onervarenheid van de tijdelijke kracht en het ontbreken van binding met de vaste ploeg. Hierdoor ontstaat meer graafschade die de rest van de ploeg moet repareren en dat wordt ervaren als een verhoogde werkdruk. Het werk moet immers binnen een bepaalde tijd af zijn. De oudere generatie grondwerkers maakt zich zorgen over de toekomst van het werk, want ze hebben weinig jongere collega's die hen kunnen opvolgen.

Atrofie

Verlies van vermogens kan ook optreden wanneer iemand zijn vermogens langere tijd niet of te weinig (heeft) gebruikt. Vermogens zakken daardoor als het ware weg. In dat geval is er sprake van atrofie: ‘not using means losing’. Atrofie komt bijvoorbeeld voor bij mensen die hun loopbaan (tijdelijk) onderbreken vanwege verlies van werk, ziekte of het vervullen van zorgtaken. Atrofie treedt ook op bij mensen die in hun baan slechts een deel van hun vermogens benutten, bijvoorbeeld wanneer ze onder hun niveau werken of wanneer werknemers zich vergaand specialiseren in bepaalde specifieke vermogens.

PRAKTIJKVOORBEELD: TALEN

Als twintiger werkte ik drie jaar in Baltimore (VS) als supervisor op de banqueting-afdeling van een groot hotel. Ik sprak wel een paar woorden Engels, maar het duurde zeker een halfjaar voordat ik me de taal echt eigen had gemaakt. Zodra je voor een langere periode in een ander land verblijft, gaat het kennen van een taal verder dan school-Engels. Ik kreeg te maken met slang (dialect), vaktermen en het (on)vermogen me emotioneel uit te drukken. Doordat ik continu gedwongen werd Engels te spreken, dacht en droomde ik na een jaar zelfs in het Engels. Ik sprak bijna nooit meer Nederlands en daardoor werd mijn Nederlands roestig.

Terug in Nederland had ik moeite met het Nederlands. Natuurlijk ging het wel, maar de woorden klonken raar. Ook gebruikte ik veel Engelse woorden omdat ik niet meer op de Nederlandse woorden kon komen. Na een aantal weken thuis ging dit weer beter. Dit geldt tegenwoordig ook voor mijn Limburgse dialect. Ik ben een rasechte Maastrichtenaar die al jaren boven de rivieren woont. Het dialect spreek ik nog maar zelden en als ik dat wel doe, kost het me erg veel moeite.

2. ECONOMISCHE OBSOLETIE

Bij de tweede hoofdvorm van kwalificatieveroudering, economische obsolescentie, gaat het om een waardedaling van het menselijk kapitaal als gevolg van veranderingen van buitenaf. Om die reden spreken we hierbij ook wel van *externe depreciatie van menselijk kapitaal*. Aan deze vorm van kwalificatieveroudering ligt een scala van technologische en organisatorische ontwikkelingen ten grondslag. We onderscheiden drie oorzaken: functie-inhoudelijk, verschuivingen in de werkgelegenheidsstructuur en bedrijfsspecifieke kwalificatieveroudering.

Functie-inhoudelijk

Functie-inhoudelijke kwalificatieveroudering treedt op als de eisen voor een bepaalde functie veranderen en de vermogens die voorheen toereikend waren om de betreffende functie goed uit te oefenen, niet langer volstaan. Daarbij kan er sprake zijn van hogere eisen, bijvoorbeeld als een functie complexer wordt, maar het kan

ook gaan om andere of zelfs lagere eisen. Omdat iemands vermogens voor een functie niet meer toereikend zijn, verliezen die vermogens aan waarde voor de arbeidsmarkt. Een voorbeeld is de introductie van nieuwe software of ICT-applicaties voor specifieke taken of functies. Vermogens die nodig waren voor optimaal gebruik van oude softwarepakketten en applicaties worden hierdoor minder waardevol.

Werkgelegenheid

Kwalificatieveroudering door verschuivingen in de werkgelegenheidsstructuur vindt plaats wanneer de vraag naar bepaalde functies of beroepen afneemt en de structuur van de werkgelegenheid verandert. De vraag naar vermogens behorend bij een functie of beroep neemt dan immers af. Een klassiek voorbeeld zijn de Limburgse mijnwerkers: bij de sluiting van de mijnen werden zij overbodig. Hun vermogens verloren hun waarde voor de Nederlandse arbeidsmarkt. Dit leidde tot schrijnende situaties die tot op heden diepe sporen nalaten in werkloosheid en arbeidsongeschiktheid. Een actueler voorbeeld is de sluiting van het warenhuis V&D waarbij 8.000 mensen hun baan verloren. Ook richting de toekomst zijn voorbeelden te bedenken: wat gaat de komst van online opleidingen, de zelfscankassa en de zelfrijdende auto betekenen voor de werkgelegenheidsstructuur?

Bedrijfsspecifiek

Ook zodra mensen worden ontslagen of van baan veranderen, verliezen hun bedrijfsspecifieke vermogens hun waarde. De vaardigheden die van pas kwamen bij het ene bedrijf, zoals het gebruik van bepaalde software of de bedrijfscultuur, zijn vaak niet relevant in een andere baan. Neem de kennis van administratieve werkprocessen, arbeidsvoorwaardenregelingen of urenregistratiesystemen van een bepaalde werkgever. Die bedrijfsspecifieke kennis verliest waarschijnlijk aan waarde als iemand van werkgever/bedrijf verandert en met andere processen, voorwaarden en registratiesystemen te maken krijgt.

3. PERSPECTIVISCHE OBSOLETIE

Een derde vorm is perspectivische obsoletie (Thijssen, 2001): de veroudering van iemands perspectief en visie op de ontwikkelingen van het werk. Iemands visie wordt nog slechts gedeeld door een kleine groep van getrouwen, maar de meeste collega's typeren ze als ouderwets en achterhaald. Daardoor ervaart een werknemer een gebrek aan erkenning en mogelijk negatieve druk vanuit de omgeving die vroegtijdige uitstroom tot gevolg kan hebben. In diverse onderzoeken naar ouderenbeleid heeft Thijssen positieve samenhangen aangetoond tussen perspectivische kwalificatieveroudering, vervroegde uitstroom en de intentie om eerder te stoppen met werken (Thijssen, 2006).

PRAKTIJKVOORBEELD: VASTHOUDEN AAN HOE HET ALTIJD GING

Hans Vermaak vertelde tijdens een college over het veranderde werk van radiologen, van oorsprong de enige specialisten die kennis van en ervaring hebben met het gebruik van röntgenapparatuur. Tegenwoordig gebruiken ook andere specialisten de röntgenapparaten, waardoor de waarde van de vaardigheden van de radiologen afneemt.

Radiologen gaan op verschillende wijzen om met deze ontwikkeling. De ene groep ziet het als een kans om een andere invulling te geven aan het vak: data interpreteren en advisering. Een andere groep ziet het echter als een negatieve ontwikkeling en wil niet dat andere specialisten aan hun apparatuur komen. Ze raken teleurgesteld en onverschillig: 'Ik heb het altijd zo gedaan.' En 'Voor mij hoeft het allemaal niet meer, ik zit mijn tijd wel uit tot mijn pensioen.'

OBSOLETIE IN NEDERLAND

Kijkend naar de vraag in hoeverre de verschillende vormen van obsolescentie voorkomen in Nederland, blijkt obsolescentie een verschijnsel dat de meerderheid van alle werknemers in Nederland raakt. Bovendien bestaat het vermoeden dat bepaalde vormen van kwalificatieveroudering de niet-werkzamen (werkzoekenden) en degenen die niet tot de beroepsbevolking (inactieven) behoren in versterkte mate raakt (Sanders & Kraan, 2013).

Technische obsolescentie

- 40% van de werkgevers in Nederland zegt te maken te hebben met medewerkers met slijtage. Dit betreft met name laagopgeleiden en medewerkers die fysieke arbeid verrichten (Sanders & Kraan, 2013).
- 10,9% van de werkenden zegt niet te voldoen aan de fysieke eisen van het werk. Dit komt vooral voor in de bouw en de gezondheidszorg en met name onder 45-plussers (NEA benchmarktool, 2017).
- 10,7% van de werkenden zegt niet te voldoen aan de psychische eisen van het werk. Dit doet zich vooral voor in het onderwijs en de gezondheidszorg en met name onder 55-plussers (NEA benchmarktool, 2017).
- Een op de drie werkgevers signaleert atrofie bij werknemers. Zij geven aan te ervaren dat werknemers kennis en vaardigheden verliezen doordat ze die niet of onvoldoende gebruiken. Om hoeveel werknemers het gaat, is niet onderzocht (Sanders & Kraan, 2013).
- Bijna 25% van de werknemers ervaart atrofie, in de zin dat zij kennis en vaardigheden niet of onvoldoende zeggen te gebruiken waardoor zij deze verliezen (Sanders & Kraan, 2013).

Economische obsoletie

- Ruim 40% van de werknemers ervaart functie-inhoudelijke obsoletie. Zij geven aan te beschikken over kennis en vaardigheden die als gevolg van veranderingen in het werk niet meer nodig zijn (Sanders & Kraan, 2013).
- Functie-inhoudelijke obsoletie wordt met name veel ervaren door 35-39-jarigen en weinig door laagopgeleiden. Het verschijnsel lijkt zich te concentreren in de sectoren vervoer en communicatie, zakelijke dienstverlening en overheid en onderwijs en bij werknemers met administratief werk en bij vakspecialisten, zoals ICT'ers, architecten, statistici en kunstenaars.
- Er zijn geen cijfers beschikbaar over de door werknemers en werkgevers ervaren bedrijfsspecifieke obsoletie.
- Ook zijn er geen cijfers beschikbaar over de door werknemers en werkgevers ervaren obsoletie door verschuivingen in de werkgelegenheidsstructuur.
- Wel verwacht 35,5% van de werkenden niet elders aan een nieuwe baan of werkgever te komen.

Perspectivische obsoletie

- 50% van de werkgevers in Nederland zegt medewerkers in dienst te hebben met verouderde denkpatronen; 6% ervaart dat zelfs in (zeer) sterke mate. In de sectoren overheid en onderwijs is dat zelfs 15 en 10%.
- Werknemers van 50-54 jaar ervaren minder vaak perspectivische kwalificatieveroudering dan jongere werknemers.

CONCLUSIE

Het voorgaande geeft slechts een beperkt beeld van de mate waarin verschillende vormen van obsoletie in Nederland voorkomen. Hoewel er al vanaf de jaren 70 van de vorige eeuw verschillende onderzoeken zijn uitgevoerd naar obsoletie, zijn nog altijd maar beperkte data beschikbaar. Die leveren bovendien slechts cross-sectie-data: data die zijn verzameld op één moment in de tijd.

Cross-sectieonderzoek is echter niet de beste methode voor het meten van obsoletie als een proces in de tijd, dat door bepaalde factoren versneld of vertraagd wordt. Om meer inzicht te krijgen in dat proces en in de factoren die van invloed zijn op de snelheid waarmee het zich voltrekt, is longitudinaal onderzoek noodzakelijk (Sanders & Kraan, *Kwalificatieveroudering in Nederland*, 2013).

WAT ZIJN DE GEVOLGEN VAN OBSOLETIE?

Obsoletie kan allerlei mogelijke gevolgen hebben voor zowel medewerkers als organisaties. Afhankelijk van de vorm van obsoletie, kan het leiden tot baanonzekerheid, ervaren ongezondheid, minder perspectief/employability en baanontevredenheid.

Er is niet altijd een samenhang met verwachte productiviteit, verwachte kwaliteit, het zien van doorgroeimogelijkheden en salaris (Sanders & Kraan, 2013).

Wanneer werkenden of werkzoekenden worden geconfronteerd met obsoletie, bijvoorbeeld wanneer zij gedeeltelijk arbeidsongeschikt worden of wanneer hun baan verdwijnt, daalt hun waarde voor de arbeidsmarkt. Zij worden dus minder inzetbaar. Voorkómen van obsoletie is daarmee voor elk individu noodzakelijk om langer productief en gemotiveerd te kunnen doorwerken. TNO-onderzoek laat zien dat obsoletie een duidelijk effect heeft op de gezondheid van medewerkers (Sanders & Kraan, 2013), maar de relatie tussen obsoletie en stijgende arbeidsongeschiktheid is vooralsnog niet onderzocht.

Als je je bedenkt dat Nederland een ziekteverzuim van 4% kent, met € 11 miljard aan loondoorbetalingskosten per jaar, 408.700 mensen eind 2017 een arbeidsongeschiktheidsuitkering hadden met in totaal € 12 miljard aan kosten en het aantal arbeidsongeschikten toeneemt (CBS, 2017), dan is onderzoek naar een verband met obsoletie zeer interessant. Al helemaal gezien het feit dat de gemiddelde leeftijd in Nederland toeneemt en de oorzaken van het verzuim veranderen. Volgens de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB) spelen er naar schatting bij 70 tot 80% van het ziekteverzuim van Nederlandse medewerkers niet-medische aspecten mee.

Door de jaren heen ontdekte ik dat een groot aantal langdurig zieke medewerkers al een historie van verzuim en andere problematiek hadden. Ik zag ze regelmatig terug tijdens frequentverzuimgesprekken, bij HR tijdens (dis)functioneringsgesprekken en meerdere keren in het langdurig verzuim (draaideurverzuim). Telkens bleek er een andere reden dan een medisch probleem aan ten grondslag te liggen. Ze konden om verschillende redenen niet meer meekomen in het werk.

Het werk werd daarom aangepast door taken weg te halen of door werk op een luwteplek aan te bieden. De medewerker en de leidinggevende waren in eerste instantie opgelucht met de oplossing, maar na verloop van tijd voelde de medewerker zich nutteloos en weggestopt. Vaak verloor hij ook het respect van collega's: 'Heb je niets aan, hij doet niets, hij is maar een halve.' Vervolgens escaleerde de situatie in een conflict en eindigde het met ontslag, ontbinding contract, 'vroegpensioen' of een arbeidsongeschiktheids-/bijstandsuitkering.

Deze situaties raken me elke keer weer, het is zo zonde. Ik besloot de oorzaak te onderzoeken om zo dichterbij mogelijke oplossingen te komen.