

Angela Messioui

Obsoletie van skills bij man

“Mama, wat is een videorecorder?” vraagt mijn zoon-tje. Terwijl ik hem uitleg dat we die vroeger gebruikten voor het opnemen van films om ze later te bekijken, word ik aangekeken alsof ik van een andere planeet kom. “Hoe nam je die dan mee als je op vakantie ging?” De afgelopen jaren is er veel veranderd op het gebied van technologie. Zo is met de komst van de iPad en Netflix, de videorecorder obsoleet geraakt.



Angela Messioui (angelamessioui@gmail.com) is een ervaren specialist Verzuim en Sociale Zekerheid. Zij adviseert organisaties en leidt verandertrajecten op het gebied van duurzame inzetbaarheid, ziekteverzuim, re-integratie en arbeidsongeschiktheid. Ze deed onderzoek naar obsoletie en ziekteverzuim en schrijft, spreekt en adviseert over het oplossen van obsoletie.

agers

Verzuim

Onze vaardigheden kunnen ook obsoleet raken. De combinatie van de vele ontwikkelingen in ons werk en de opgeschoven pensioenleeftijd, maken dat we onze skills vaker tijdens onze loopbaan moeten aanpassen. Als we dat niet doen, raken ze verouderd en overbodig, zoals dat met de videorecorder gebeurde. De term obsoletie is nog weinig bekend, terwijl het een enorme (financiële) impact heeft op mensen, organisaties en de maatschappij.

In 2017 deed ik onderzoek naar obsoletie en een mogelijk verband met ziekteverzuim. Ik werd gegrepen door een patroon dat ik zag in mijn werk als verzuimspecialist. Een groot aantal medewerkers die ik begeleidde bij ziekteverzuim, konden om verschillende redenen niet meer meekomen met de veranderingen in het werk. Zelfs na aanpassingen van het werk vielen ze toch uit.

Uiteindelijk ontstonden er conflicten en verliet de medewerker totaal teleurgesteld het bedrijf. Mensen voelden zich na jaren van inzet waardeloos en kwamen thuis te zitten met een uitkering. Het inspireerde mij verder onderzoek te doen naar de oplossingen.

Obsoletie van skills komt niet alleen voor bij de bouwvakkers en de bankmedewerkers. Het kan ons allemaal overkomen. Ook de skills van leiders, managers en andere professionals kunnen verouderen. Hoe voorkomen we dat hun skills en denkbeelden obsoleet raken? Er is al het een en ander geschreven over de benodigde skills van leiders, ook wel de 21th Century skills genoemd. Met dit artikel wil ik HR-professionals helpen met nieuwe inzichten zodat ze kunnen bijdragen aan het up to date houden van de skills en denkbeelden van managers, leiders en andere professionals.



Wat is obsolesctie van skills?

Obsolesctie van skills is niet nieuw. Het fenomeen bestaat al sinds we nog rondliepen als jagers en verzamelaars. Ook worden er al een aantal decennia wetenschappelijke artikelen over gepubliceerd. Ondanks de wetenschappelijk onderzoeken van o.a. de Grip, Thijssen, en Sanders & Kraan is er nog veel onderzoek en bewustwording nodig.

Volgens de literatuur zijn er drie hoofdvormen van obsolesctie: technische, economische en perspectivische obsolesctie. De hoofdvormen technische en economische obsolesctie zijn omschreven door Kaufman (1989); Kerkhoff (1981); Neumann & Weiss, (1995) en verder onderverdeeld in vijf categorieën door van Loo, de Grip & de Steur (2001); de Grip & van Loo (2002). De derde vorm van obsolesctie is door Thijssen (2001) aangeduid als perspectivische obsolesctie.

• Technische obsolesctie

Het verlies van eerder aanwezige fysieke en psychische capaciteiten door slijtage of ziekte. Slijtage is een onomkeerbaar proces dat wordt versneld bij de zwaardere beroepen. Andere vermogens verliezen we als we ze niet gebruiken. *Not using means losing.*

• Economische obsolesctie

Een waardedaling van menselijk kapitaal door technologische en organisatorische veranderingen. De inhoud van je functie kan veranderen, de arbeidsmarkt verandert waardoor jouw baan niet meer bestaat, of je verliest/ wisselt van baan waardoor je je bedrijfsspecifieke vaardigheden niet meer nodig hebt.

• Perspectivische obsolesctie

Dit houdt in dat iemand een achterhaalde visie heeft op de ontwikkelingen van zijn of haar werk. Er zijn nog een paar mensen die diens mening delen, maar de meeste collega's typeren diegene als 'ouderwets'. Deze vorm van obsolesctie wordt voornamelijk veroorzaakt door een te smal netwerk: het bestaat uit mensen met dezelfde denkbeelden. Een andere oorzaak is te lang werken in dezelfde functie of vakgebied waardoor *ervaringsconcentratie* ontstaat (Thijssen, 1989).

Hoe herken je obsolesctie van skills in organisaties?

Over het algemeen is het wel herkenbaar wanneer mensen niet mee kunnen met de veranderingen in het werk. Medewerkers zijn mentaal uitgecheckt, de organisatie heeft te maken met een hoog ziekteverzuim, of er is een hoog verloop onder nieuwe medewerkers. Maar alleen het constateren dat er sprake is van een hoge mate van obsolesctie is onvoldoende. Bewustwording helpt zodat organisaties preventieve maatregelen kunnen nemen. Het investeren in onze skills en daarmee voorkomen dat organisaties en haar menselijk kapitaal obsoleet raken, is cruciaal aangezien het grote gevolgen kan hebben. Kijk maar naar Kodak, V&D en Free Record Shop. Allemaal bedrijven die niet mee gingen met de tijd, waardoor waardevolle mensen op straat kwamen te staan.

*Perspectivische obsolesctie:
een achterhaalde visie op ontwikkelingen*

Obsolesctie van skills bij managers

Er is nog geen wetenschappelijk onderzoek bekend over de mate van obsolesctie van skills bij managers. Eén ding is wel zeker. Het werk van leiders en management is de afgelopen decennia vele malen complexer geworden door de technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Over het algemeen zorgen managers er wel voor dat ze mee kunnen met alle veranderingen. Ze volgen opleidingen of lezen vakbladen. Toch zie ik in mijn werk geregeld managers die moeite hebben met de snelle (technologische) ontwikkelingen. We kennen allemaal wel een manager die liever met Word, een printer en de archiefkast werkt dan met het ERP systeem.

Om jezelf te kunnen ontwikkelen is het allereerst belangrijk gemotiveerd te zijn om te leren. Dat kan best lastig zijn voor managers die al heel lang hetzelfde werk doen. Managers met *ervaringsconcentratie* zullen steeds minder een variatie aan ervaringen meemaken en steeds minder open staan voor nieuwe ervaringen. Ze gaan steeds meer vasthouden aan hun manier van werken. Het risico is dat men vastroest in oude patronen. Zodra ze geconfronteerd worden met een verandering, zijn ze niet meer gewend om daarop in te spelen (Thijssen, 1996). Meer variatie (o.a. in het werk) en con-

Obsoletie van skills bij managers

tinu bezig zijn met leren voorkomt dat mensen vastroesten. Daarmee bereiken we dat mensen breder en duurzamer inzetbaar zijn.

Hoe kunnen managers hun skills en denkbeelden updaten?

“Dat leren is niets voor mij, daar ben ik te oud voor.” Men denkt dan vooral aan het leren op school en het halen van een diploma. Het beeld van deze formele manier van leren kan een drempel zijn voor mensen om zichzelf te blijven ontwikkelen. Maar iedereen kan leren. Zelfs tot ver na ons tachtigste levensjaar. Soms bezitten we al bepaalde vaardigheden en hoeven we ze alleen te (her)ontdekken. Er is een bredere kijk nodig die het ontwikkelen van skills toegankelijk en leuk maakt. Leren doen we niet alleen op school, maar overal.

Leren van het team

Managers geven bij de aanname van een teamlid of hun opvolger, vaak de voorkeur aan iemand die op hen lijkt. Dit gebeurt niet altijd bewust. Het zorgt er wel voor dat alles blijft zoals het is. Voor organisaties is het noodzakelijk dat ze weerbaar en wendbaar zijn door innovatie. Diversiteit van denkbeelden en skills in teams is nodig, zodat organisaties innovatief blijven. De HR-professional kan met de manager kijken naar wat de organisatie en het team nodig hebben om succesvol te zijn. Het kan goed zijn om het team aan te vullen met een kandidaat die juist andere skills en denkbeelden heeft dan de rest.

Team aanvullen met een kandidaat die juist andere denkbeelden heeft dan de rest.

Dat is niet altijd een makkelijke opgave. Zo deelde een manager zijn twijfels over het aannemen van een kandidaat die meer kennis had dan hij. Wat als deze kandidaat zo goed was dat de manager niet meer nodig zou zijn? Bracht hij daarmee zijn eigen positie in gevaar? Hij nam de kandidaat toch aan en het leidde tot een mooie samenwerking. Ze vulden elkaar aan, leerden van elkaar en er ontstonden nieuwe ideeën die de resultaten van het team en de organisatie verbeterden.

Leren van andere afdelingen

Over het algemeen zijn managers gericht op hun eigen afdeling en hebben ze weinig zicht op wat andere afdelingen doen. Als leidinggevenden en professionals begrijpen wat er op andere afdelingen gebeurt, kunnen ze beter samenwerken en de doelstellingen van de afdeling afstemmen op de hele organisatie.

Jaren geleden werkte ik als trainee in het Marriott hotel in Baltimore USA. Het Marriott hotel liet medewerkers geregeld deelnemen aan ‘*cross department training*’. Een programma dat te vergelijken is met de welbekende jobrotation. Dit principe kwam goed van pas tijdens de wintermaanden als de sneeuw zo hoog lag dat men de stad niet meer in of uit kon. Alle aanwezige medewerkers verbleven in het hotel en je werkte op de afdeling waar je op dat moment nodig was. Iedereen deed hieraan mee. Managers, chefs, front-office of backoffice. Het maakte niet uit. Je werd op elke afdeling ingewerkt en ingezet. Voor mij en de collega’s had het zeker voordelen. Je kende bijna iedereen en wist wat elke afdeling deed. Ik voelde me daardoor meer betrokken bij het hotel. We waren een team.

Cross department training

Organisaties komen vaak pas in actie bij herplaatsing of re-integratie van medewerkers. Maar dan is het veel lastiger om passend werk te vinden, doordat mensen te maken hebben met onzekerheid en (tijds)druk. Dit kan zeer emotionele situaties met zich meebrengen. Door eerder in te zetten op flexibele inzetbaarheid, zijn mensen en organisaties voorbereid als het erop aankomt. Bij managers kan men flexibiliteit bevorderen door deelname aan projecten met andere afdelingen, leidinggeven aan een andere afdeling, of een tijd werken in een totaal andere functie. Op deze manier verbreden managers hun interne netwerk en verwerven ze nieuwe vaardigheden en inzichten buiten hun eigen domein.

Als HR-professional zelf continu bezig zijn met het leren van nieuwe skills en denkbeelden.



Obsoletie van skills bij managers

Leren buiten het werk

Volgens onderzoek van Montizaan, Nieste & Poulissen (2019) kan de motivatie om te leren verhogen als mensen zelf kunnen kiezen wat ze willen leren. Vooral als het iets is waar men privé profijt van heeft. Het is daarom aan te raden breder te kijken dan wat nodig is voor het werk. Waar liggen iemands interesses?

Vorig jaar volgde ik een schrijftraining voor ondernemers, zodat ik blogs en columns kon schrijven. Het was niet eens in me opgekomen dat deze training ook waardevol kon zijn voor mijn werk als verzuimcoördinator. Maar veel van wat ik tijdens de training leerde, kon ik mooi toepassen in mijn werk. Voor de training waren mijn e-mails erg formeel en kon ik met gemak vele uren besteden aan het schrijven van één enkele e-mail. Na de schrijftraining werden het schrijven van e-mails, analyses en rapportages veel makkelijker. Ik kreeg complimenten van collega's op mijn vernieuwde schrijfstijl. Mijn adviesrapporten verdwenen niet meer onder in de la. Eindelijk lazen mensen ze. HR-professionals kunnen managers hierbij helpen door oprechte interesse te tonen. Gewoon vragen wat ze in hun vrije tijd doen, of wat er nog op de bucket list staat. Natuurlijk zijn formele gesprekken nodig. Maar als mensen zich op hun gemak voelen, zullen ze meer met je delen.

Tot slot

Aangezien het onderwerp obsoletie van skills actueler is dan ooit, is de rol van de HR-professional nog belangrijker. Wij kunnen managers helpen bij het leven lang ontwikkelen van hun eigen skills en van hun medewerkers. Dit doen wel al door met ze in gesprek te gaan, te coachen en daarmee bij te dragen aan een veilige leercultuur. Daarnaast kunnen we het goede voorbeeld geven door als HR-professional zelf continu bezig te zijn met het leren van nieuwe skills en denkbeelden. Ook buiten ons eigen vakgebied. Dit hoeft niet altijd door een opleiding te volgen. Wees nieuwsgierig, want leren is leuk. Ga op ontdekking en doe eens iets anders dan anders. Voor mij was dat toen ik na jaren van watervrees op zwemles ging. In januari haalde ik mijn zwemdiploma. Een ervaring die mijn leven totaal veranderde en waar ik nog dagelijks plezier aan beleef. | Md

*Gewoon vragen wat er nog
op de bucket list staat*

21

Bronnen

- Finkelstein, S. *Don't be blinded by your own expertise*. (2019)
- de Grip, A. & van Loo, J. *The economics of skills obsolescence: a review* (2002)
- Hopen, D. *The changing role and practices of successful leaders*. (2010)
- Interviews met leiders maart 2019- april 2019
- van Loo, J. & de Grip, A & de Steur, M. *Skills obsolescence: causes and cures*. (2001)
- Montizaan, R., Nieste, M., & Poulissen, D. *Investeren in menselijk kapitaal: Een gecombineerd werknemers- en werkgevers perspectief*. (2019)
- Sanders, J & Kraan, K. *Kwalificatieveroudering in Nederland* (2013)
- Sanders, J. & Luijters, K. & van Wijk, E & Keijzer, L. *Duurzame inzetbaarheid van laagopgeleiden: zeven eisen voor effectief leiderschap*. (2013)
- Thijssen, J.G.L. *Leerprincipes voor volwassenen* (2001)
- Thijssen, J.G.L. *Veroudering van menselijk kapitaal* (2005)
- Thijssen, J.G.L. *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief* (1996)
- TNO *Monitor Arbeid* (2019)