



HRM Internationaal

In deze rubriek gaat de Gids voor Personeelsmanagement in op artikelen of boeken over ontwikkelingen op het gebied van HRM, die recent in de buitenlandse vakwereld zijn verschenen. We publiceren hier een Nederlandstalige samenvatting en/of analyse. Het complete, vaak engelstalige artikel is, wanneer rechtenvrij en van toepassing, te lezen op gidsonline.nl. De rubriek wordt verzorgd door de adviseurs van Bright & Company | HR Strategy uit Maarssen.

Lucratieve oudere werknemer

IEMAND AANSTUREN DIE JE VADER HAD KUNNEN ZIJN

Je kunt in boeken en vakbladen niet meer om de Millennial, de Homo Zappiens of de Net Generatie en hun vermeende prima donna gedrag heen. Een veel groter thema blijft echter volgens Peter Cappelli en Bill Novelli onderbelicht. Dé uitdaging voor de komende jaren is namelijk niet 'hoe in te spelen op nieuwe generaties', maar juist: hoe kunnen we optimaal gebruik maken van de 'oudere generatie werknemer'.

De Amerikanen Cappelli (Professor of Management aan de Wharton School en Directeur van het Wharton's Center for Human Resources) en Bill Novelli (voormalig CEO van AARP, een vereniging van meer dan 36 miljoen 50-plussers) publiceerden onlangs het boek: *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*. De heren betogen dat oudere werknemers veel interessanter en lucratiever zijn dan ze vaak worden afgeschilderd. Het lijkt een vergeten en afgeschreven groep waar we op termijn nog veel plezier aan kunnen beleven, zeker gezien de talentschaarste die met rasse schreden nadert. Sterker nog: we snijden onszelf in de vingers als we niet snel optimaler gebruik van ze gaan maken. De auteurs starten hun betoog met een uiteenzetting van hardnekkige mythes rondom oudere medewerkers. Ze constateren een hardnekkig discriminatieprobleem. Uit onderzoek blijkt dat zelfs als een oudere werknemer bij een sollicitatie met kop en schouders boven andere kandidaten uitstijgt, hij zelden de voorkeur krijgt. Een andere mythe gaat over de vermeende hoge kosten van oudere werknemers. Dat blijkt in de praktijk reuze mee te vallen (vooral in vergelijking met bijvoorbeeld jonge gezinnen met kinderen). En een categorie ouderen blijkt zelfs bereid om een stap te

rug te doen in salaris. Het probleem is dat in de beeldvorming ouderen niet passen in het standaard plaatje van de ideale werknemer. Zij kampen ten onrechte met een imagoprobleem.

Cappelli en Novelli vervolgen met een 'business case' die aantoont waarom oudere werknemers juist wel lucratief en interessant zijn. Oudere werknemers scoren op bijna alle fronten beter dan jongere medewerkers: betere prestaties, minder verzuim en betere sociale vaardigheden. Als groep zijn ze zeer gedreven om te werken en ze zijn ervaren, gemotiveerd en consciëntieus. Ze zorgen voor kennisoverdracht tussen generaties en zijn een doorgeefluik voor normen en waarden. Ook blijken ze excellente mentoren en zijn ze met name goed inzetbaar op projectbasis. Ideale werknemers zou je zeggen.

Daarop voortbordurend blijken ze ook in aantallen en beschikbaarheid een interessante doelgroep. Waar er aan de instroomkant van de arbeidsmarkt een talentschaarste ontstaat, wordt het arbeidspotentieel aan de uitstroomkant alleen maar groter. Doordat mensen gezonder en langer leven, zijn oudere werknemers veel langer in staat om te werken. En dat blijken ze ook te willen. Sterker, steeds meer ouderen willen weer terugkeren op de arbeidsmarkt nadat ze de status gepensioneerd bereikt hebben. Zo geeft 50 procent van de werkende ouderen (50 tot 64 jaar) aan één of meerdere jaren langer te willen werken. Dat is goed nieuws volgens de auteurs, als oplossing voor de krapte op de arbeidsmarkt.

Angst. Ondanks het gegeven dat veel (Amerikaanse) ouderen wel willen werken en ze ook een interessante doelgroep blijken, krijgen ze in de praktijk weinig kansen op de arbeidsmarkt. De auteurs geven



Oudere werknemers scoren op bijna alle fronten beter.

aan dat de oorzaak hiervan niet zozeer ligt in rationele, maar eerder in psychologische overwegingen bij werkgevers. Zelfs in een zeer krappe arbeidsmarkt blijkt dat ouderen niet voor vol worden aangezien. De discriminatie begint al te spelen vanaf het 50e levensjaar. Volgens de auteurs ligt de kern van het probleem bij de jongere manager. Zij blijken zich vaak ongemakkelijk te voelen om oudere medewerkers aan te sturen. En hoe groter het leeftijdsverschil, des te ongemakkelijker het wordt. 'Hoe kan ik nou iemand aansturen die de leeftijd heeft van m'n vader?' Ook blijken gangbare managementtechnieken niet altijd toepasbaar op de oudere generatie. Zo laten ouderen zich minder snel leiden door korte termijn doelstellingen, ze lopen niet echt warm meer voor bonussen en zijn ook minder bang voor ontslag. De traditionele carrots & sticks werken dus niet meer bij deze groep. Daarnaast vinden jonge managers ouderen vaak bedreigend voor hun eigen positie. Ze denken: 'eigenlijk had hij op mijn stoel moeten zitten. Waarom doet hij dit werk op die leeftijd? Er moet wel iets mis mee zijn.' De neiging van veel jonge managers is om terug te vallen op de reflex van autoritair leiderschap of overtuigen op basis van expertise. Een niet te winnen strijd.

Nederland. Cappelli en Novelli ontzenuwen op doortastende en prettige wijze

ze een onderbelicht vraagstuk dat de komende jaren veel organisaties zal raken. Dat dit boek ook relevant is voor de Nederlandse lezer blijkt wel uit het feit dat in ons land momenteel ruim de helft van de

Jonge manager. Is ongemakkelijk met ouderen.

werkzoekenden 45-plus is. Ook hier kampen ouderen met een hardnekkig imago-probleem. In 2010 daalde het aantal werkzoekenden met bijna zeven procent. Onder mensen jonger dan 45 jaar was de daling zelfs 11,4 procent. Maar het economisch herstel gaat aan de ouderen voorbij, want het aantal werkzoekende 45-plussers daalde daarentegen maar met 1,7 procent. Hoe lang kunnen we dit nog volhouden?

Bron: Cappelli, Peter & Bill Novelli: *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order* (Harvard Business Review Press, 2010).

Ruurd Baane is als adviseur en partner verbonden aan Bright & Company | HR Strategy.

Officieren

Waar worden oudere werknemers door gedreven? Ouderen met veel ervaring blijken in de regel weinig coaching en begeleiding nodig te hebben. Wel willen ze graag aangesproken worden op hun expertise en de overdracht daarvan in de vorm van adviezen. Kijk naar een voorbeeld vanuit het Amerikaanse leger. Daar leiden ze jongere officieren op om voorafgaand aan belangrijke beslissingen altijd advies in te winnen van meer ervaren ondergeschikten. Dit werkt positief voor alle partijen. De oudere voelt zich erkend en gerespecteerd en de jongere is geholpen met waardevolle informatie.

Belangrijk is dat jonge managers onderkennen dat oudere medewerkers andere behoeften hebben en dat zij andere zaken nastreven. Ouderen gaan meer voor betekenisvol werk. En als je weet dat ouderen meer altruïstisch zijn, dan helpt het enorm wanneer positieve initiatieven om de omgeving om hen heen beter te maken, worden aangemoedigd. Het blijkt ook dat veel oudere medewerkers blijven werken om sociale contacten op te doen of te onderhouden. Dan werkt het stimulerend wan-

neer zij werkzaamheden uitvoeren in interactie met anderen. Ook waarderen zij dat arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden worden aangepast aan hun persoonlijke situatie.