

“Leeftijdsdiscriminatie is toch gewoon diefstal van mijn talent!”: riep een cliënt van mij op een kwade ochtend. Wat was er gebeurd? Hij, een goed opgeleide en zeer ervaren marketeer, was voor de zoveelste keer afgewezen voor een, volgens de vacaturetekst tenminste, zeer passende functie. De argumenten voor afwijzing waren flinterdun: “U bent overgekwalificeerd voor deze functie” probeerde de PZ functionaris nog. Maar mijn cliënt wist beter. Reeds in het gesprek was hem duidelijk geworden dat ze hem te oud vonden. Hij vond dit opmerkelijk omdat in de advertentie toch zwaar werd ingezet op het hebben van ervaring en senioriteit.

Deze geschiedenis staat niet op zichzelf. Reeds langer kan geconstateerd worden dat de vijftig plusser heel veel moeite moet doen om aan een passende functie te komen. Ook recruiters worden geconfronteerd met onwilligheid aan werkgeverskant om een oudere in dienst te nemen. Nu weten we allemaal dat iemand afwijzen op gronden van leeftijd niet mag. Maar de praktijk is glashelder. Het gebeurt gewoon.

Het pregnante is dat als je hier met werkgevers of PZ functionarissen over van gedachten wisselt, ze praktisch allemaal van mening zijn dat oudere werknemers van veel waarde kunnen zijn voor de onderneming. Kennelijk alleen niet nu en niet in mijn organisatie.

Ik schetste eens voor een gehoor van PZ directeuren de weg die tegenwoordig de 50 plusser mag gaan. “Van gewaardeerde senior(intern) tot de paria van de arbeidsmarkt.” Ze vonden dat ik het te hard had gesteld; het zou wel meevallen. (Ik vroeg of ze enig idee hadden hoeveel maanden een 50 plusser (en dus in dit geval een fors aantal van de aanwezigen!) er over doet om een nieuwe job te vinden (minstens 6 tot 9 maanden en niet zelden het dubbele). En ja, en er zijn er die er maar een paar maanden over doen.) Wel, als je werkt in de outplacement- en recruitmentsector weet je wel beter. Niet voor niets groeit het aantal senioren dat z’n loopbaan “moet” voortzetten als freelancer met de dag. Op zich overigens een oplossing waar niks mis mee is. Door de massale uitbesteding van allerlei functies liggen er op de vrije markt legio kansen. Echter niet iedereen is hiervoor geschikt.

De vooroordelen jegens oudere werknemers zijn legio en hardnekkig. Ze zijn te duur, ze verzuimen meer, ze gaan hier op hun pensioen zitten wachten, ze zijn niet flexibel en kneedbaar en nog vele andere “waarheden”. Het feit dat uit geen enkel onderzoek welke bevestiging dan ook wordt gevonden voor deze vergaande stigmatisering zet in de praktijk van de dag geen zoden aan de dijk. Kennelijk beseffen de werkgevers en recruiters dit ook wel, want de afwijzing van deze groep kandidaten gebeurt vrijwel altijd in verwachtingsvolle taal. “Onder de indruk van uw kwaliteiten, maar wij achten u overgekwalificeerd” of zeer onthullend “Met uw kwalificaties bent u in een mum van tijd uitgekeken op deze functie en wat dan?” Laten we een ander voorbeeld pakken. Ouderen zouden te duur zijn. Waar of niet waar. Maar te duur t.o.v. wat? Toegevoegde waarde? Effectiviteit? Terugverdienbaarheid van in de persoon geïnvesteerde opleidingen? Anders? Liever een jongere die na drie jaar investeren in z’n opleiding, introductie en begeleiding naar de bureaus vertrekt? Zeg het maar. Hier kan van alles genoemd worden, maar het is uiterst zeldzaam dat een aanname van een nieuw personeelslid sowieso op een uitgekende objectivering geschied. Overigens ook niet voor andere (leeftijd-)categorieën, man/ vrouw, culturele diversiteit etc. Een interessante kluit voor management en HRM hoe hier verder te gaan.

Zou in dit verband het flexibiliseren van de beloningsprincipes een rol kunnen spelen? De basis van de meeste loon-functiegebouwen is nog steeds op leeftijd/ dienstjaren of verblijfstijd in de functie gebaseerd. Een langere verblijfstijd geeft doorgaans een hogere betaling. Logisch “ervaring” geeft meer toegevoegde waarde”, toch? Dat is ook nu nog zo, alle pogingen tot flexibilisering van het beloningsstelsel ten spijt. Toen de anciënniteitsstelsels werden ontwikkeld klonk dat ook logisch. Als je in een nieuwe functie of organisatie aantrad, dan moest je eerst inwerken en het duurde even voordat de baas vond dat je op je “verdiende” niveau was aangekomen. Een benadering die ook prima paste in de arbeidscultuur van die tijd. Nu willen we, als werkgever, graag op resultaatsgerichtheid of op toegevoegde waarde betalen, maar we merken dat maar weinigen in de organisatie hierop echt zelf een stempel kunnen drukken. Trouwens hoe objectieveer je de “waarde” van de individuele medewerker voor je bedrijf? De moeizame introductie van bv. prestatiebeloning heeft dat weer eens

duidelijk gemaakt. In die zin bestaat de beloningswereld ook uit vele sprookjes en ficties.

Het roer moet hier dus wel om. Niet alleen voor het individu dat gefrustreerd thuis zit en niet kan bijdragen aan de werkgemeenschap, maar ook nog om een andere reden.

Talent is schaars, horen we iedere dag. Mogelijk vandaag de dag ook een juiste constatering, de nog steeds forse werkloosheid ten spijt.

Soms is talent dus schaars klinkt wat genuanceerder, Op het 23^{ste} congres van de EAPM in Wenen(2007) gingen de verenigde Europese beroepsverenigingen van HR functionarissen overigens veel verder.

“The war on talent is over. Talent won!” Daarna volgde een oproep aan regeringen en werkgevers hier creatief op in te spelen(!).

Dat talent schaars zou zijn is in ieder geval in sommige sectoren waar. De aanbodzijde zal sterk veranderen de komende jaren. Als we de in- en uittredingscijfers op de arbeidsmarkt voor de komende jaren mogen geloven, dan krijgen we te maken met dramatische effecten.

Overigens niet alleen een Nederlands probleem. In vele landen van (west-) europa heerst het babyboom effect van na de oorlog. (In andere landen is het volledig ontbreken van sommige leeftijdscohorten door zaken al oorlogen en (politieke) zuiveringen ook een probleem, zo leerde bovengenoemd congres.)

Ook de vraagzijde speelt hier een belangrijke rol. Door de ontwikkeling van een industriële economie naar een diensteneconomie vinden aardverschuivingen plaats in het aanbod van functies en ontwikkelingsmogelijkheden. Ook het globaliseringseffect speelt hierin mee door ook in geografische zin forse veranderingen aan de regionale vraagzijde te veroorzaken.

Tenslotte worden de fricties op de arbeidsmarkt, ons beperkend tot Nederland, nog versterkt door een onderwijssysteem dat grote moeite heeft met de dynamiek van de markt. Het grote aanbod van jaarlijks nieuw opgezette opleidingen is mooi voor de opleidingsinstituten, maar bereidt het jonge mensen ook daadwerkelijk voor op de realiteit van de markt? Die markt zal er een zijn van permanente verandering waaraan ook de reeds gevestigde orde onder de werknemers zich zal moeten aanpassen. De Amerikaanse socioloog Richard Sennett waarschuwt overigens op heldere wijze voor de gevaren van een te forse mate van flexibiliteit. Met name voor die groepen werknemers

waarvoor het nemen van risico's helemaal niet als een uitdaging worden gezien.

Het ontwikkelen, aantrekken en benutten van schaars talent, in alle leeftijdscategorieën (!) is inmiddels een topprioriteit voor ondernemers en managers geworden. Niet iedereen beseft dat nog helaas. Een dergelijke uitdaging het hoofd bieden zal cruciaal blijken te zijn voor de duurzame overleving en doorontwikkeling van bedrijven en instituties. Oplossingscombinaties op basis van concepten als roldiversiteit, leeftijdsbewust HRM beleid, competentie management, flexibel belonen etc. kunnen hier wellicht een goede bijdrage leveren. Complex dus, vergeet een simpele oplossing maar. Dat eist ook een professionele positionering van de HRM functie in de toppen van de ondernemingen als lijnverantwoordelijkheid! Dit vraagt echter ook een langjarig doorzetten en ontwikkelen van een positie als aantrekkelijke werkgever. De keerzijde heden ten dage daarvan is dat deze essentie per definitie onder druk zal staan van de dominante kaste der spreadsheetmanagers, doorgaans gedreven door aandeelhouderswaarde en/of kostenmanagement. Verheugend zal zijn dat bedrijven die hierop wel inspelen wellicht helemaal niet te kampen krijgen met de schaarste aan talent. In de huidige verhoudingen zal dat voorlopig echter een kleine minderheid zijn.

Talent niet de gelegenheid geven zich te ontwikkelen en te manifesteren, (of dat nu om leeftijd- of andere reden is doet er niet echt toe) kan in het licht van bovenstaande niet als een daad van verantwoord management worden gezien. De onderneming wordt er niet beter van, het individu weet zich in z'n ontwikkeling beknot en de omgeving zal worden opgezaagd met langzaam afglijdende bedrijven. Vergeet duurzame en innovatieve groei dan maar. In dat kader had mijn cliënt beter kunnen zeggen: "Leeftijdsdiscriminatie is gewoon stom!" Trouwens wie wil nu bij zo'n werkgever werken? Immers we worden allemaal automatisch ouder. Een van de weinige trends in het leven die zich niets van "targets en bonussen" aantrekt!

Chris. B. Mulder heeft deze notitie geschreven vanuit zijn praktijk als adviseur en coach voor Van Ede & Partners te Groningen en Zwolle. De verhalen van zijn cliënten vormden daartoe de basis. Van Ede & Partners is een toonaangevend, landelijk werkend bureau gespecialiseerd in coaching, loopbaanbegeleiding en outplacement.