

In deze bijdrage reageert Jack van Hove, voormalig HR-adviseur bij Siemens, op het hoofdartikel 'Ouderenbeleid in ontwikkeling' van Leisink en Thijssen. In grote lijnen onderschrijft Van Hove het betoog van de auteurs maar mist aandacht voor andere belangrijke instrumenten als talentmanagement en job rotation (mobiliteit).

Met adequaat talentmanagement is ouderenbeleid overbodig

Jack van Hove

Het artikel van Leisink en Thijssen geeft een goed overzicht van wat er zich de afgelopen twee decennia heeft afgespeeld op het gebied van ouderenbeleid in Nederland. Dat de overheid samen met het bedrijfsleven nu terugkomt op de verversingsstrategie die zo'n 25 jaar geleden is ingezet is niet meer dan logisch.

Oorspronkelijk was het beleid bedoeld om een nieuwe generatie aan werk te helpen. Weinig jongeren hebben daar overigens iets van gemerkt. Vooral medio jaren tachtig waren er per saldo gewoon minder functies beschikbaar op de arbeidsmarkt. Dat was een periode van grootse saneringen waarbij de leeftijd van 57,5 jaar een soort kantelpunt werd. Werknemers van deze leeftijd hadden weliswaar sollicitatieplicht maar tegelijkertijd een gegarandeerde WW-uitkering tot hun 65ste. Dat verzachtte dan wel de financiële pijn van een collectief ontslag, maar de schaamte voor de omgeving door het stempel van de WW werd er niet minder door. De komst van de VUT heeft ook op dit vlak een mentaliteitsverandering veroorzaakt. Bij latere generaties die gebruik

maakten van de VUT ontstond het idee dat men er zelf voor betaald had

Ook op dit moment zijn er weinig ouderen die bewust hun job opgeven om plaats te maken voor de jongere generatie. Kijk naar de praktijk. De afgelopen 2 à 3 jaar zijn er in hoog tempo veel ouderen de VUT in gegaan, maar significant meer jongeren zijn er niet aangenomen.

In grote lijnen ben ik het eens met het betoog van Leisink en Thijssen. Vooral het deel over ouderenbeleid 'nieuwe stijl' onderschrijf ik volledig. Dat is volgens mij precies waar het om gaat. Wat ik mis in het artikel is het begrip talentmanagement. Er wordt in het artikel erg veel bij de medewerker neergelegd, maar de meeste werknemers hebben niet geleerd dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaan. Is er eenmaal een keuze gemaakt dan lijkt het erop dat het een keuze is voor het hele werkzame leven. Naar mijn mening, die gevormd is in zo'n 33 jaar ervaring in diverse HR-functies binnen Siemens, werkt het zo niet in de praktijk.

Werknemers dienen zich veel meer bewust te zijn waar hun talenten en passies liggen. Wat een passie is bepaalt iedereen zelf; je weet immers zelf het beste waar je enthousiast voor bent, wat je leuk vindt en waar de motivatie en de energie zit. Talenten daarentegen bepaalt men niet zelf, die worden door anderen vastgesteld, al of niet terecht en al of niet door objectieve criteria. Daarom is feedback krijgen van een leidinggevende, collega's en relaties zo belangrijk. Dit zijn de leermomenten, een leven lang.

Voor leidinggevend is het volgens mij hun belangrijkste taak om door talentontwikkeling de doelstellingen te bereiken. Dit moet je inbedden in de organisatie door continu onderzoek naar talent en passie te doen. Een adequaat instrument voor dergelijk onderzoek is job rotation.

Bij Siemens wordt in de aanstellingsbrief een functie aangeboden, juridisch voor onbepaalde tijd, maar psychologisch gaat het om een contract voor 4 of maximaal 5 jaar. Na die periode vindt er discussie plaats met als centrale vraag: wat gaan we de volgende periode doen? Dit proces moet ook doorgaan als een medewerker de 50 is gepasseerd. Immers, alles verandert; de samenleving, de organisatie, de afdeling, het werk en uiteraard ook de medewerker zelf. Leeftijd is daarbij geen criterium. Het gaat om alle medewerkers, jong en oud.

Het managen van talent dient erop gericht te zijn om:

- meer voordeel dan de concurrent te behalen uit betere medewerkers;
- elke medewerker te stimuleren tot maximale prestaties;
- in de arbeidsmarkt een imago te vestigen van excellent, talentbewust werkgever-schap.

Deze visie dient breed te worden gedragen binnen de organisatie en – wellicht nog belangrijker – actief te worden opgevolgd. Op

elk niveau moeten hoge eisen worden gesteld aan het team en moeten de prestaties en het potentieel van ieder medewerker zorgvuldig worden beoordeeld. Zo verkrijgt je een rangorde van medewerkers met de volgende drie categorieën.

1. Toptalent

Dit zijn de beste presteerders binnen een organisatie die door hun functioneren direct een aanzienlijke waarde vertegenwoordigen. De strategie voor toptalenten moet erop gericht zijn de ontwikkeling te versnellen.

2. Professionals

Dit is een stabiel presterende meerderheid die van cruciaal belang is voor het succes van een organisatie. Zij moeten zich blijvend kunnen ontwikkelen en regelmatig positieve bevestiging krijgen. Zowel voor toptalent als de professional geldt:

- versnel ontwikkeling door uitdagende opdrachten;
- stimuleer betrokkenheid door neventaken (goed voor kennis, groepsgevoel en netwerk);
- geef eerlijke feedback over zwakke punten en over specifieke sterktes;
- en beloon ze goed, niet alleen financieel maar ook in erkenning.

3. Net niet

De derde categorie bestaat uit slechte presteerders. Vaak nog net acceptabel, ze zijn aanwezig en doen hun werk, maar zonder inspiratie en zelden innovatief. Kenmerkend voor deze categorie is dat zij zich vaak bezighouden met werkontwijkende activiteiten. Er is een discrepantie tussen hun talent en wat een organisatie nodig heeft. Komt dit, na een gezamenlijk opgesteld actieplan doorlopen te hebben, niet goed, dan moet je consequent zijn en afscheid van elkaar nemen.

Hoe staat talentmanagement nu in verhouding met het ouderenbeleid? Ik ben er van

overtuigd dat je je hele leven lang onderzoek moet doen naar welke talenten je hebt. Je bent nooit te oud om talenten en passies te ontdekken. Waar ben je goed in? Een eerlijke feedback uit de omgeving is hiervoor overigens onontbeerlijk.

Bij een organisatie met een doorlopend feedback-systeem door managers en collega's is een ouderenbeleid eigenlijk overbodig geworden. Dan stigmatiseer je niet op leeftijd, maar stuur je op ontwikkeling. En nogmaals, job rotation is daar een uitstekend instrument voor. Daarmee bouw je momenten in van reflectie en momenten voor het maken van keuzes. Bij voldoende uitdaging kan je dat desnoods tot je 80ste volhouden.

Als een organisatie haar vier pijlers: medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid, maatschappelijke tevredenheid en financiële tevredenheid, goed in evenwicht heeft, verdwijnt het begrip 'ouderenbeleid' vanzelf uit beeld. Met een adequaat systeem van talent- en passie-management haal je het gevoel weg dat als je ouder bent, je ook uitgerangeerd zou moeten zijn. En dat is goed voor alle betrokkenen.

De heer J. van Hove heeft in verschillende HR-functies ruim 33 jaar gewerkt bij Siemens Nederland onder meer als manager Mobiliteitscentrum. Thans is hij adviseur op het gebied van HR-vraagstukken.