

In deze bijdrage reageert Wil Loermans op het artikel 'Leeftijd en het psychologische contract' van Matthijs Bal.

De praktijk van SNS Reaal

Wil Loermans

De trends die in het artikel van Matthijs Bal worden beschreven met betrekking tot de veranderingen in de samenstelling van de beroepsbevolking hebben zeker ook voor de praktijk van SNS Reaal gevolgen. Een belangrijke vraag voor HRM en de rest van de organisatie is hoe de organisatie kan bijdragen aan het behouden en motiveren van medewerkers. Dit bevorderen van de duurzame inzetbaarheid is de laatste jaren een belangrijk onderwerp op de beleidsagenda.

Het boeiende van het artikel van Bal is dat hij aandacht vraagt voor een gedifferentieerde benadering voor de verschillende doelgroepen, in dit geval met name jongeren en ouderen. Vaak zie je dan dat als het gaat om ouderen er uitgegaan wordt van het deficitmodel: 'waar kunnen ouderen het minder of niet meer bijbenen of waar zijn er tekorten ontstaan'. Bal doet dat niet. Hij spoort verschillen op in de verwachtingen die jongeren en ouderen hebben ten aanzien van de organisatie: het zogenaamde psychologisch contract.

Bij de aanbevelingen voor de praktijk springen er voor mij twee zaken uit. Ten eerste de aanbeveling om 'psychologische contractbreuk' te voorkomen. Bal stelt dat jongeren sterker

reageren op contractbreuk dan ouderen, onder meer omdat ouderen stabielere mentale modellen zouden hebben, waardoor zij beter met tegenslag om kunnen gaan.

In de praktijk zie ik toch vaak iets anders. Ouderen die een contractbreuk ervaren (heel vaak in het directe contact met hun leidinggevende) reageren hier wel sterk op. Bekend zijn de voorbeelden van oudere werknemers, die na een teleurstelling op hun werk alvast voorsorteren op hun pensioen en kiezen voor een vroegtijdige psychologische pensionering.

Een tweede aanbeveling van Bal betreft ontwikkeling. Voor organisaties ligt hier de uitdaging om werknemers ervan te overtuigen zich te blijven ontwikkelen. Bal geeft terecht aan dat ouderen lagere verwachtingen hebben over het krijgen van ontwikkeling en het ook minder belangrijk vinden. Vanuit het idee van duurzame inzetbaarheid is het natuurlijk uiterst belangrijk voor oudere medewerkers om zich te blijven ontwikkelen. In de praktijk is dit moeilijk te realiseren. Het volgende voorbeeld is wellicht herkenbaar.

In het opleidingsaanbod van SNS Reaal zijn er onder meer op verschillende leeftijdsgroepen afgestemde cursussen op het gebied van loopbaanontwikkeling. Frappant is dat

in 2009 de cursus voor 30-ers ruim driemaal zoveel deelnemers trok dan de cursus voor 50-ers. Met deze constatering zijn we er nog niet. Als ik dan ook een aanbeveling mag doen voor verder onderzoek zou ik wel eens willen weten op welke wijze organisaties een concrete bijdrage kunnen leveren aan de talentontwikkeling van oudere medewerkers, waardoor ook oudere medewerkers gebonden en geboeid blijven.

Drs. W.J.M. Loermans is hoofd HRD-department en hoofd Talentontwikkeling bij SNS-Reaal.