

## **Wat is de waarde van werkervaring? (Jalta, 24 januari 2015)**

Iedereen kent een oudere collega waarvan je je afvraagt waarom deze eigenlijk nog in dienst is. De persoon in kwestie draait zijn uurtjes, zit in meetings, kent iedereen in het bedrijf, maar wat draagt deze persoon nou feitelijk bij aan het behalen van de organisatiedoelstellingen? En waarom verdient deze persoon twee keer zo veel als zijn directe jongere collega die in zijn tweede carrière stap zit? Er lijkt een bepaalde ongeschreven regel te zijn die zegt dat als je ouder bent je ook meer betaald hoort te krijgen. Deze regel lijkt ook tussen de oren te zitten van veel oudere werklozen die weigeren om startersbanen aan te nemen of een baan onder hun niveau. Technisch gezien is dit laatste onmogelijk als je redeneert vanuit een werkloze situatie, tenzij je nog in het verleden leeft. We kennen allemaal de "did you know"-filmpjes die duidelijk maken dat opgedane kennis en vaardigheden voor een groot gedeelte achterhaald zijn op het moment dat we aan de toepassing van deze kennis toekomen. De vraag dringt zich op wat eigenlijk de rol is van oudere werknemers in de arbeidsmarkt. Of anders: wat is nou de waarde van ervaring?

### **Vroeger was alles beter**

In de jaren zeventig begon een schoolverlater onderaan de ladder in een organisatie en werkte zich op door eerst als medewerker een bedrijfsproces te leren, vervolgens enkele jaren een bedrijfsproces te doen als medewerker en meewerkend voorman om vervolgens dit proces te verbeteren als manager. De volgende stap was de verbreding naar meerdere gelijksoortige bedrijfsprocessen in de functionele discipline (bijvoorbeeld financiën) om vervolgens na een jaar of twintig ervaring ergens in een specialisme van een organisatie uit te komen, dan wel door te stoten naar het hogere management, waarbij organisatie brede beslissingen konden worden genomen. In normaal Nederlands heet dit je sporen verdienen. Ieder jaar verdiende je meer salaris, omdat je meer ervaring opbouwde en dit kon worden doorvertaald in waarde voor de organisatie en daarom ook in het salaris.

### **Management skills**

Waardecreatie en carrièrepaden bij hedendaagse organisaties zijn heel anders. Er zijn management klasjes van hoogopgeleide academici die de verantwoordelijkheid krijgen over grote aantallen mensen en miljoenen budget. Ervaring en stabiliteit zijn van ondergeschikt belang ten opzichte van moderne vaardigheden als agility, culturele sensitiviteit, resultaatgerichtheid en afstemmingsvermogen. Deze behoefte aan deze nieuwe vaardigheden is ontstaan door globalisering, schaalvergroting binnen organisaties en de adoptie van nieuwe management theorieën. De wetenschap over dit laatste immers stond veertig jaar geleden nog in de kinderschoenen. Toch verdienen jonge managers nog beduidend minder dan oudere managers in een gelijk echelon.

### **Bevolkingsopbouw**

Kijkend naar de cijfers is de groep 40-60 jarigen significant groter in beroepsbevolking dan 20-40 jarigen, met een opvallende piek in de leeftijd van 44-49 jaar. Zo zijn er bijvoorbeeld 30% meer 44-jarigen dan 30 jarigen in de Nederlandse samenleving, een opvallend verschil; klaarblijkelijk waren de jaren zeventig vruchtbaarder dan de jaren tachtig. Grote externe trends in de arbeidsmarkt zoals de rol van internet, globalisering en een veranderende economische situatie heeft allemaal impact op het functioneren van werknemers en de kijk op het hebben van werk en de visie op werk. Het jongere deel van de beroepsbevolking heeft deze verandering meegemaakt vanaf de jeugd.

### **Gevolgen**

In een veranderende wereld waarbij bedrijfsprocessen voortdurend opnieuw worden ingericht, waarbij nieuwe technologieën worden toegepast en waar moderne globale vaardigheden belangrijker zijn dan

inhoudelijk ervaring kunnen oudere werknemers het gevoel krijgen dat bepaalde ingeroeste verwachtingen ten aanzien van de carrière vanuit de organisatie niet meer beantwoord worden. Afgezien van een gezonde dosis frustratie die tot verandering kan leiden, kan dit ook leiden tot ontevredenheid, improductiviteit en transformatie vertraging. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat in de meeste ondernemingen een ondernemingsraad vooral bestaat uit de oudere collega's. De meeste organisaties op hun beurt worden als het ware gegijzeld door het Nederlandse arbeidsrecht waarbij deze werknemers dubbel beschermd zijn. Het ontslag op zichzelf is al onmogelijk op deze gronden en daarnaast zijn oudere werknemers vele malen duurder om te ontslaan. Ook is het uitmiddelen van salaris tussen ouderen en jongeren in eenzelfde type functie iets dat onhaalbaar lijkt te zijn. Een salariskorting bij warenhuis V&D werd onlangs niet bepaald met gejuich ontvangen.

### **Maar wat dan?**

Nu we ons dan in Nederland in de huidige situatie bevinden, dringt de vraag zich op wat dan een rol zou kunnen zijn voor de oudere werknemer. Op basis van ervaring en een kleine rondvraag lijkt de beschrijving van hierboven vooral te gelden voor werknemers van vijftig jaar en ouder. Voor het gemak nemen we dit even als aftrap en is de concrete vraag: "Wat zou de moderne rol van een vijftigjarige financieel manager in een organisatie kunnen zijn?". Zoals beschreven weet deze persoon minder van de technologisch gedreven bedrijfsprocessen zoals bijvoorbeeld SAP of Oracle dan een dertigjarige, daarnaast zijn de boekhoud regels (US GAAP, IFRS) aan enorme verandering onderhevig en is zijn social media zoals facebook en linkedin een standaard onderdeel van de dag. Kortom: networking by nature. We gaan ervan uit dat bepaalde basisvaardigheden als communiceren en het voorzitten van een vergadering gelijkwaardig zijn en dat de 50-jarige uiteraard de kennis heeft bijgespijkerd in de arbeidsjaren.

### **Mentorschap**

Er zijn echter enkele zaken in een organisatie waarbij het hebben van grijze haren essentieel is en waar het oudere deel van de beroepsbevolking zich vanaf nu op kan richten. Het belangrijkste punt dat na voren komt in een rondvraag is de rol van mentor. Door jarenlang te werken maak je hoogte- en dieptepunten mee in het werkende leven en na verloop van tijd gaan door deze pieken en dalen de scherpe puntjes van hoogtij en laagtij activiteiten af. Er is vergelijksmateriaal en deze verbreding van perspectief kan de jongere werknemer helpen om de eerste pieken en dalen te overleven. Mentorschap mag worden gelezen in de breedste zin van het woord: collega's helpen bij het vinden van een juist moment om veranderingen door te voeren (organisatie sensitiviteit), maar ook het adviseren van het management over bedrijfsveranderingen en gevoeligheden. Leeftijd geeft het recht om advies te geven door de autoriteit die komt met de jaren. Uiteraard is dit mentorschap iets wat gebeurt naast de normale werkzaamheden die gevraagd worden voor de functie. Op deze manier genereert ervaring waarde voor de organisatie en kan derhalve worden doorvertaald in het salaris.

### **Kwantificering**

Het is geen nieuws dat de meeste salarisgebouwen bij organisaties een bepaalde component kennen waarbij leeftijd en ervaring ingebouwd worden. Het is helaas de praktijk in vele organisaties dat voor hetzelfde werk de oudere lichter vaak significant meer betaald krijgt dan de jongere lichter. De stelling is dat dit voornamelijk een erfenis uit het verleden waarbij bedrijfsprocessen vele malen stabiel waren dan in de huidige snel veranderende, globale en technologisch gedreven maatschappij. Directe inhoudelijke ervaring wordt hiermee irrelevanter en de gecreëerde waarde voor de organisatie op basis van ervaring neemt hierdoor af. Daardoor hoort dit salaris op persoonlijke basis te worden vastgesteld op basis van de waarde die de oudere werknemer creëert op basis van zijn mentorschap. Een goede regel zou hierbij zijn dat de werknemers die de persoon in kwestie als mentor hebben een inschatting

maken van de hoeveelheid gecreëerde waarde door bijvoorbeeld het afwenden van crises of accuratere besluitvorming. Een voorzichtige Pareto-inschatting geeft aan dat de impact van een goede mentor 20% meer waarde oplevert. Het mag duidelijk zijn dat dit artikel gaat om de denk lijn in plaats van een discussie te willen ontlokken over de precieze getallen, waarbij een bepaalde invulling van denklijn de voorkeur heeft boven het ontbreken van een getal. Zoals in een eerder artikel beschreven loopt het arbeidsrecht lichtjaren achter op de realiteit binnen organisaties. Een specifieke focus op werkervaring, gecreëerde organisatie waarde om daarmee een relatie te leggen naar salaris is een discussie waard.