

# Een schouderklopje voor meer flexibiliteit

**Bij bedrijfstrainingen zie je relatief weinig werknemers van boven de veertig jaar. Dat komt omdat die minder ambitieus zijn – zeggen hun bazen. Maar volgens hoogleraar Beate van der Heijden baseren die zich op vooroordelen. Vervelend, want daardoor creëren ze een selffulfilling prophecy.**

TEKST **Peter Passenier** | **Kluwer**

Vijfendertig jaar geleden stond Beate van der Heijden op de rand van het zwembad, klaar om te duiken. Maar voordat ze sprong, wilde ze zeker zijn dat haar ouders haar zouden zien. “En dus bleef ik roepen: ‘Papa, mama, kijk dan! Kijk dan!’ Dat mijn vriendinnetjes mijn sprong zouden volgen, dat vond ik niet zo belangrijk. Het ging mij om de waardering van mijn ouders.” Tegenwoordig is Van der Heijden hoogleraar strategisch HRM aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. En nu ziet ze de bovengenoemde hang naar waardering terugkomen op de werkvloer – zij het dan in een subtielere vorm. “Veel werknemers bekijken hun werk door een roze bril. Die roepen iets als: ‘Ach, mijn baas, daar moet ik het niet van hebben, die heeft geen waardering voor me.’ En daar voegen ze meteen aan toe: ‘Maar mijn collega’s, daar heb ik zoveel steun aan. Dat maakt alles goed.’ Helaas, dat blijkt niet zo te zijn. Althans niet als het gaat om je ontwikkeling, en om je employability. Om die te stimuleren,

heb je juist de steun nodig van je leidinggevende.”

Dat kan slecht uitpakken voor werknemers van boven de veertig. Want die lijden volgens Van der Heijdens onderzoek onder een slechte perceptie, juist van die baas. Vooral jongere leidinggevendenden laten zich nogal eens leiden door vooroordelen: ouderen zouden minder creatief zijn, minder flexibel, en minder ambitieus. Daardoor zouden ze ook minder bereid zijn zich te ontwikkelen.

## **Waarom dat vooroordeel?**

“Misschien omdat oudere werknemers over het algemeen in de hogere salarisschalen zitten. Een werkgever is aan hen gewoon meer geld kwijt, en dus zal hij naar excuses zoeken om zijn ergernis daarover te rechtvaardigen. Maar dat is niet het hele verhaal. Uit mijn onderzoek blijkt dat een beoordeling het eerlijkst verloopt als medewerker en baas ongeveer even oud zijn. Hoe groter het leeftijdsverschil, hoe groter de rol van vooroordelen. Als jouw chef twintig jaar ouder is dan jij, zal hij er eerder van uitgaan dat jij onervaren bent, dat je bepaalde competenties mist. En als hij juist twintig jaar jonger is, zie je die vooringenomenheid nog veel sterker. Want zulke leidinggevendenden hebben natuurlijk geen idee hoe het is om jouw leeftijd te hebben; ze hebben

## **Ouderen**

Op dit moment is vijftien procent van de Nederlandse bevolking ouder dan 65 jaar. In 2040 is hun aandeel zelfs gestegen naar 25 procent. Of die mensen dan ook aan het werk zullen zijn, is de vraag. In 2009 had dertig procent van 60-plussers werk.

BEATE VAN DER HEIJDEN



Beate van der Heijden is voorzitter Kernleerstoelgroep Strategisch HRM en directeur Onderzoek van de sectie Bedrijfskunde aan de Faculteit Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen. Ook is ze verbonden als hoogleraar aan de Open Universiteit Nederland en aan de Universiteit Twente. Haar onderzoekslijn betreft de duurzame inzetbaarheid (employability) van medewerkers in arbeidsorganisaties. Zo werkt ze bijvoorbeeld aan het analyseren van een dataset gericht op het achterhalen van de oorzaken van vroegtijdig vertrek van verzorgenden en verpleegkundigen. Bovendien bestudeert ze in verschillende sectoren welke determinanten (in de persoon, in de functie, en in de organisatie) employability kunnen bevorderen dan wel belemmeren. Met het oog op de bewaking van de individuele inzetbaarheid bestudeert ze tevens de (negatieve) invloed van leeftijdsstereotypering op dit terrein, en het belang van de relatie tussen de individuele medewerker en diens werkgever.

dat nooit meegemaakt. Dus nemen ze vaak voetstoots aan dat jij weinig creatief en ambitieus meer bent, niet flexibel, en niet bereid om jezelf te ontwikkelen.”

**Uit zich dat ook in een onvoldoende beoordeling?**

“Nee, en dat is heel interessant. Want er blijkt een verschil te zitten tussen wat leidinggevend denken en wat ze doen. Als we hun vroegen hoe ze over ouderen dachten, kwamen ze met bovengenoemde vooroordelen. Maar als we dan keken naar de performance appraisals, bleken die ouderen een score te halen van voldoende tot goed. Een verschil tussen theorie en praktijk dus, en dat zag je in ons onderzoek wel vaker. Als leidinggevend moesten beschrijven hoe hun ideale team eruit zou zien, zeiden ze stevast dat daarin alle leeftijdsgroepen evenredig vertegenwoordigd moesten zijn. Maar als we ze dan met speciale technieken daadwerkelijk zo'n team lieten samenstellen, lag het zwaartepunt uiteindelijk beneden de veertig. Toch die vooroordelen dus. En als je gelooft dat ouderen niet flexibel zijn en niet ambitieus, dan biedt je hun ook geen opleiding meer aan.”

**Maar zijn die vooroordelen niet een beetje terecht? Slechts 36 procent van de ouderen wil na hun 65e doorwerken. Dat getuigt niet van grote ambitie.**

“Maar het valt goed te verklaren. Als je jong bent, heb je een open tijdsperspectief: je denkt niet aan de dood, het leven duurt nog eeuwig. Maar op een gegeven moment ga je beseffen dat het eindig is. De tijd tot de dood wordt korter, en je wilt die tijd ook anders invullen. Bij veel ou-

deren is er sprake van zogenoemd generatief doorgeven: de kennis delen met jongeren. Anderen willen hun tijd juist meer doorbrengen met vrienden en familie. Maar besef wel dat hun tijdsperspectief valt te trainen, bijvoorbeeld door die ouderen te stimuleren gezond te eten, te sporten en op te houden met roken. Als je dat voor elkaar krijgt, gaan mensen er onbewust vanuit dat ze langer zullen leven, en zullen ze dus ook meer openstaan voor opleiding. Veel leidinggevend doen echter het tegenovergestelde: ze gaan er bij voorbaat al vanuit dat ouderen niet meer vooruit zijn te branden. En dus schikken die zich op een gegeven moment naar dat beeld: ze worden steeds passiever. Sommige van die mensen zijn gewoon jarenlang verwaarloosd.”

**De werknemer kan toch zelf ook stappen nemen om zich bij te scholen?**

“Dat is waar. Een deel van de verantwoordelijkheid ligt zeker bij de werknemers zelf. Maar aan de andere kant, dat bijscholen wordt wel gemakkelijker als je hoog bent opgeleid. Neem iemand in mijn functie: ik zit in een leeromgeving, ik ben omringd door kennis – en daar ben ik ook van afhankelijk. Als ik mijn knie verrek, kan ik nog steeds doorwerken, maar als ik een jaar niet bijleer, lig ik eruit. Bij lager opgeleiden zie je vaak een ander beeld. Voor een grote groep mensen ligt de zin van het werk vooral in het inkomen en het sociale netwerk; leren is voor hen niet vanzelfsprekend. Maar aan de andere kant: noodzakelijk is het wel, ook in veel lager betaalde banen. Arbeidsdeskundig analisten moeten een functie om de twee jaar opnieuw bekijken, omdat sommige werkzaamheden inmiddels zijn

## Sterke eigenschappen

Ouderen mogen dan het slachtoffer worden van vooroordelen, hoe zit het met hun objectieve prestaties? Je hoort wel eens dat het geheugen in de loop der jaren minder krachtig wordt, en de reactietijd sterk afneemt. Is dat waar? “Die afname van die reactietijd is niet zo sterk als men denkt”, zegt Van der Heijden. “Maar inderdaad: dat is wel de reden dat piloten al vrij vroeg met pensioen gaan. En wat betreft dat geheugen... ik heb ook onderzoek gezien dat suggereerde dat je dat heel lang op peil kunt houden met voldoende beweging en gerichte training. Bovendien: veel geheugentaken zijn tegenwoordig over te nemen door de computer.”

En mochten ouderen op deze punten toch slechter scoren, dan wordt dat ruimschoots goedgehaakt door hun sterke kanten. Van der Heijden: “Denk bijvoorbeeld aan ‘emotionele rijpheid’. Als je ouder bent, heb je gewoon meer situaties doorleefd, en je weet welke reacties effectief zijn en welke niet. Vaak zie je bij die mensen een andere copingstijl, een die meer is gericht op de specifieke situatie waarin deze stijl succesvol was.”

En denk ook niet dat ouderen minder creatief zijn, want volgens Van der Heijden is dat achterhaald. “Een van mijn promotoren heeft onderzoek gedaan onder wetenschappers. Hij keek naar het aantal publicaties tijdens hun leven, en weet je wat hij ontdekte? Hij zag een piek bij mensen van begin dertig, maar ook bij hun collega’s tussen de vijftig en de 55. Er was dus geen sprake van een geleidelijke afname.”

En de baas die zich zorgen maakt over een hoog ziekteverzuim onder ouderen, moet zich volgens Van der Heijden eens verder verdiepen in de relatie tussen leeftijd en gezondheid. “Als mensen een bepaalde leeftijd zijn gepasseerd, hebben ze een tijdsfase met meer risico op hart- en vaatziekten achter de rug. Dat geeft dus hoop voor de toekomst.”

geautomatiseerd. De medewerkers worden dus geconfronteerd met heel andere functie-eisen.”

### Daar kunnen die leidinggevenden niet zoveel aan doen

“Nee, maar als ze willen dat ouderen gezond de 67 jaar halen, kunnen ze wel meer doen om hen te ondersteunen. De meesten komen niet veel verder dan de aanpassing van de werktijden of arbeidsduurverkorting. En veel van hen doen helemaal niets: en dan zie je dus die verwaarlozing. Bedenk wel: de gemiddelde leidinggevende verblijft zo’n drie à vier jaar op een afdeling. Dan komt de volgende, en die weet vaak totaal niet wat medewerkers allemaal hebben meegemaakt. Bijvoorbeeld dat een van hen drie jaar geleden een kind heeft verloren. En zelfs als ze dat wel weten, niet iedere leidingge-

vende kan daar goed mee omgaan. De kracht van de baas zit in het laten excelleren van je medewerkers.”

### Stel dat je zelf leiding moest geven aan een bedrijf met jongeren en ouderen. Hoe zou je dat aanpakken?

“Dan zou ik juist die verschillende leeftijdsgroepen in een team plaatsen. Want dat bleek heel duidelijk uit mijn onderzoek: bekend maakt bemind. Je ziet dat bijvoorbeeld in kleine bedrijven: daar werken mensen veel nauwer met elkaar samen, en daar zie je die vooroordelen tussen leeftijdsgroepen veel minder. Ik heb dat trouwens zelf ook ervaren. Ooit had ik een leidinggevende die flink wat ouder was dan ik, en toch heb ik daar heel goede herinneringen aan. Waarom die relatie wel goed liep? Omdat wij dagelijks met elkaar te maken hadden.”

### Wat als leidinggevenden meer op afstand zitten?

“Dan moeten ze zich bewust zijn van hun eigen vooroordelen. Uiteindelijk is het heel simpel: behandel mensen met respect, bedelf ze niet onder deadlines en geef ze de complimentjes die ze verdienen. Ik geloof heilig in de kracht van complimentjes, en dan vooral complimentjes van leidinggevenden. Die maken dat iemand zich opeens weer gezien voelt, en de erkenning krijgt die hij wellicht nooit eerder heeft gehad. Die erkenning is belangrijk, vooral de erkenning van een belangrijk iemand. Kijk maar naar mij destijds aan de rand van dat zwembad.” ←



## Tillen

Je kunt ouderen die het werk fysiek moeilijk aankunnen met technische hulpmiddelen ondersteunen. Volgens Van der Heijden worden die in Nederland relatief vaak ingezet. “Als je in Frankrijk of in België naar een zorginstelling gaat, zie je veel minder tilliften. Wat dat betreft is het in Nederland veel beter geregeld.”