

---

# Werkgevers en stereotypering van oudere werknemers

Visser, P., Henkens, K. & Schippers, J. (2003), 'Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties', in: *Gedrag en Organisatie*, 16(1), p. 2-22.

---

***Hoewel de arbeidsdeelname van ouderen in Nederland nog achter blijft bij het Europese gemiddelde is er sinds de jaren negentig weer een toename. Om de participatie van ouderen een verdere impuls te geven wordt vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid geprobeerd een mentaliteitsverandering in organisaties te bevorderen en negatieve stereotypen over oudere werknemers tegen te gaan. Werkgevers die een negatief beeld hanteren over oudere werknemers zullen sneller geneigd zijn om oudere werknemers vroeger te laten afvloeien en minder geneigd zijn in hen te investeren.***

## **Stereotype beeldvorming?**

---

Recent is door het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) de beeldvorming ten aanzien van oudere werknemers onderzocht. Daarbij is geprobeerd de beeldvorming rond oudere werknemers te beschrijven en na te gaan in hoeverre hierin verschillende dimensies te onderscheiden zijn. Ook de invloed van stereotypen op de geneigdheid van werkgevers om oudere werknemers langer in dienst te houden werd onderzocht. De studie baseert zich op een enquête onder ruim 1000 werkgevers in de private en de publieke sector in Nederland.

## **Overwegend positief**

---

In tabel 1 zijn uitspraken over oudere werknemers opgenomen en is van elke uitspraak aangegeven

welk percentage van de ondervraagden het er (helemaal) mee eens en (helemaal) mee oneens is. Wat opvalt bij de bestudering van de tabel is dat de ondervraagden overwegend *positief* zijn over oudere werknemers als het gaat over de creativiteit, de productiviteit, de loyaliteit, de voorzichtigheid, het net zo goed mee kunnen als de jongere werknemers en de motivatie om door te werken. Het meest *negatief* zijn de ondervraagden over het verrichten van zware lichamelijk arbeid en het vermogen om zich aan te passen aan nieuwe technologie. Over de interesse in technologische veranderingen zijn de meningen overwegend gematigd.

## **Loyaliteit**

---

Uit tabel 1 valt af te lezen dat vooral de *loyaliteit* hoog scoort; 46% van de leidinggevenden is het eens met de stelling dat oudere werknemers loyaler zijn dan jongere werknemers. Naast de loyaliteit zijn ook nauwkeurigheid, betrouwbaarheid en het beschikken over meer sociale vaardigheden eigenschappen van oudere werknemers die in dit onderzoek hoog scoren bij werkgevers. De meerderheid van de ondervraagden (54%) is het oneens met de uitspraak dat oudere werknemers minder creatief zijn dan jongere werknemers. Slechts 17% is het eens met deze uitspraak. Oudere werknemers wor-

den niet alleen net zo creatief geacht als hun jongere collega's, zij nemen volgens 42% van de ondervraagden net zoveel initiatieven als jongeren.

Een grote groep van de ondervraagden (45%) vindt dat oudere werknemers niet minder *productief* zijn dan jongere werknemers, 18% vindt dit wel het geval. Verder blijkt dat de helft van de ondervraagden (50%) vindt dat oudere werknemers net zo goed mee kunnen als jongere werknemers, terwijl 22% het hier niet mee eens is.

De stellingen over *lichamelijke arbeid, aanpassen aan technologie en flexibiliteit* van de oudere werknemers riepen bij de ondervraagden vaker

een negatieve reactie op. Zo'n 40% van de ondervraagden vindt dat oudere werknemers niet in staat zijn zware lichamelijke arbeid te verrichten. De ondervraagden vinden oudere werknemers minder flexibel dan jongere werknemers (44%) en daarbij vinden zij ook nog eens dat oudere werknemers zich moeilijk kunnen aanpassen aan nieuwe technologie (46%). Overigens blijkt dat het gebrek aan aanpassingsvermogen niet simpelweg terug te voeren is op gebrek aan interesse. De meningen zijn op dit punt meer gematigd. Ruim een vijfde van de ondervraagden (21%) is het eens met de uitspraak dat oudere werknemers geïnteresseerd zijn in technologische veranderingen, terwijl 28% het oneens is met die uitspraak en de meerderheid van

**Tabel 1.**

De meningen van Nederlandse werkgevers over kenmerken van oudere werknemers (N = 1009).

Uitspraken	Mee oneens (%)	Eens noch oneens (%)	Mee eens (%)	Gemiddelde (%)
Oudere werknemers hebben geen behoefte om opleidingen te volgen.	43,6	26,5	29,9	3,31
Oudere werknemers zijn minder creatief dan jongere werknemers.	53,7	29,2	17,0	2,59
Ouderen nemen net zoveel initiatieven als jongeren.	15,3	42,8	41,9	2,70
Oudere werknemers zijn niet in staat zware lichamelijke arbeid te verrichten.	22,9	37,0	40,0	3,11
Oudere werknemers zijn minder productief dan jongere werknemers.	44,9	36,7	18,4	2,86
Oudere werknemers kunnen net zo goed mee als jongere werknemers.	21,6	28,8	49,7	2,67
Oudere werknemers zijn geïnteresseerd in technologische veranderingen.	27,6	51,7	20,7	2,93
Oudere werknemers kunnen zich moeilijk aanpassen aan nieuwe technologie.	20,7	32,7	46,5	2,73
Oudere werknemers zijn net zo flexibel als jongere werknemers.	43,9	31,9	24,2	3,26
Oudere werknemers strepen de dagen af tot hun pensioen.	46,4	36,9	16,7	3,19
Oudere werknemers nemen liever geen opdrachten aan van jongere collega's.	37,2	36,0	26,9	2,90
Oudere werknemers zijn loyaler dan jongere werknemers.	18,0	36,3	45,7	3,18
Oudere werknemers werken nauwkeuriger dan jongere werknemers.	20,9	41,7	37,4	3,17
Oudere werknemers zijn betrouwbaarder dan jongere werknemers.	25,8	39,2	35,2	3,31
Oudere werknemers hebben meer sociale vaardigheden dan jongere werknemers.	21,6	41,0	37,4	3,27
Oudere werknemers zijn te voorzichtig.	46,1	36,1	17,8	2,80

de ondervraagden hier neutraal op heeft gereageerd.

De meningen over de *werkhouding* van oudere werknemers zijn gevarieerd. De motivatie van oudere werknemers om tot de pensioenleeftijd te blijven werken is volgens een grote groep ondervraagden groot. Oudere werknemers zijn niet te voorzichtig en strepen ook niet de dagen af tot hun pensioen, aldus 46% van de ondervraagden. Over het aannemen van opdrachten van jongere werknemers is men iets voorzichtiger. Zo'n 37% van de ondervraagden is het oneens met de stelling dat oudere werknemers liever geen opdrachten aannemen van jongeren, maar daarentegen is 27% het wel eens met de stelling.

## Dimensies

---

Het is duidelijk dat er zowel positieve als negatieve stereotypen bestaan over oudere werknemers. Oudere werknemers worden in positieve zin veelal geassocieerd met kenmerken als *loyaal* en *betrouwbaar*. Negatieve beeldvorming heeft vooral te maken met een bij ouderen verondersteld *gebrek aan veranderingsgezindheid* en *weerstand tegen vernieuwing* in het bijzonder waar het gaat om technologische vernieuwing.

Op basis van 16 uitspraken over eigenschappen van oudere werknemers zijn via factoranalyse vier dimensies van stereotypen onderscheiden, waarvan er drie voornamelijk negatief georiënteerd zijn en één positief. De negatieve stereotypen over oudere werknemers beïnvloeden de opvattingen van de ondervraagden over de wenselijkheid om oudere werknemers langer te laten doorwerken het meest. Overigens vinden maar weinig ondervraagde werkgevers het wenselijk dat werknemers langer doorwerken na hun 60ste (30%) en nog minder (20%) acht het wenselijk dat werknemers vervolgens doorwerken tot hun 65ste.

## Individuele verschillen

---

Stereotypen zijn hardnekkig en moeilijk te veranderen, omdat het gaat om een proces dat reeds op vroege leeftijd is begonnen en veelal onbewust geschiedt. Het gebruik van stereotypen versluiert het zicht op de individuele verschillen tussen oudere werknemers. Deze *verschillen worden onderschat*, terwijl overeenkomsten die congruent zijn met heersende stereotype beelden worden overschat. Daar ligt tegelijkertijd een aangrijpingspunt voor overheidscampagnes gericht op doorbreking van het stereotype denken en verbetering van de beeldvorming over ouderen als werknemer. Aan oudere – net als aan jongere – werknemers zitten meer kanten. Op sommige vlakken scoren sommige ouderen beter dan sommige jongeren, maar dat is niet over de hele linie het geval. Evenmin als alle jongere werknemers geschikt zijn voor alle functies en onder alle omstandigheden optimaal presteren, zo is dat ook voor ouderen het geval. *Aandacht voor het individu en maatwerk* lijken aangewezen om verspilling van menselijk kapitaal en sociale uitsluiting tegen te gaan. Dat doet echter een groot beroep op de *communicatie* tussen de werkgever en zijn personeel. Recent grootschalig onderzoek binnen Nederlandse organisaties in de overheids- en de marktsector laten zien dat er nogal wat schort aan de communicatie tussen oudere werknemers en leidinggevenden over de invulling van het einde van de arbeidsloopbaan.

Er wordt weinig gesproken en het lijkt er soms op dat er meer 'voor ouderen' wordt gedacht dan 'met ouderen'. Het doorbreken van deze cultuur is de eerste en meest belangrijke stap naar een beleid dat recht doet aan de individuele verschillen in wensen en mogelijkheden, zowel van werknemers als van organisaties.

Petra Visser  
Kène Henkens  
Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut