

Denkbeelden over vijftigplussers bij Vlaamse werkgevers

De vergrijzing van de bevolking in combinatie met een lage arbeidsparticipatie van ouderen stelt veel westerse landen voor een uitdaging (Henkens, 2005; Van Dalen et al., 2007). De bevolking langer aan het werk houden staat dan ook in vele landen hoog op de agenda. Ook in Vlaanderen worden we geconfronteerd met een lage arbeidsparticipatie van de oudere leeftijdsgroepen. Met een werkzaamheidsgraad van 34,3% (2008) voor de leeftijdsgroep van 55-64 jarigen, staan we nog ver af van de Europese doelstelling van 50% en het huidige Europese gemiddelde van 45,6%. Het duurzaam verhogen van de werkzaamheid van vijftigplussers is dan ook een essentiële doelstelling van het eindeloopbaanbeleid. De werkzaamheid van oudere werknemers naar een hoger niveau tillen vereist een versterking van hun aanwervingskansen enerzijds en een verlenging van hun loopbaan anderzijds. Een van de belemmerende factoren hiertoe, die in het eindeloopbaanbeleid vaak naar voor wordt geschoven, is stereotyp denken over vijftigplussers. Ondanks de ruime aandacht in internationaal onderzoek naar opvattingen binnen organisaties over vijftigplussers (voor een overzicht: zie Posthuma & Campion, 2009), bestaat er tot op heden weinig inzicht in de beeldvorming over vijftigplussers bij Vlaamse bedrijven. In deze studie peilden we daarom bij Vlaamse werkgevers naar (1) de implicaties die ze associëren met een verouderend personeelsbestand, (2) hun denkbeelden over vijftigplussers, en (3) hun beleid ten aanzien van deze leeftijdsgroep.

Methodologie

Deze studie gebeurde in samenwerking met het ondernemersplatform VKW en Egemin. In het

voorjaar van 2009 contacteerden we drieduizend VKW-leden om deel te nemen aan een online enquête. De vragenlijst was enkel gericht aan leidinggevenden en personeelsmedewerkers. 934 respondenten vulden de volledige vragenlijst in (responsgraad van 31%). 69% van de respondenten zijn mannen. De leeftijd van de respondenten varieert tussen 24 en 78 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 49,5 jaar. De respondenten komen voornamelijk uit de domeinen algemeen management (44,5%) en personeelsbeleid (21,4%) en zijn werkzaam in hoofdzakelijk kleine (0-50 werknemers: 30,6%) of zeer grote ondernemingen (meer dan 1 000 werknemers: 21,4%). Bovendien werken de respondenten voornamelijk in dienstverlenende bedrijven (69,9%) en in bedrijven waarbij een meerderheid van de werknemers hoogopgeleid is (50,4%).

De vragenlijst bestond uit twee grote delen. Enerzijds peilden we naar de attitudes en opvattingen van werkgevers over oudere werknemers. Concreet polsten we naar de wenselijkheid dat werknemers na hun 60ste nog blijven doorwerken, naar hun denkbeelden over hoe vijftigplussers

scoren op verschillende dimensies ten opzichte van min 35-jarigen (bijvoorbeeld flexibiliteit, leervermogen) en naar de geschatte impact van een stijging van de gemiddelde leeftijd in de organisatie op een aantal dimensies (bijvoorbeeld loonkosten, productiviteit). Anderzijds gingen we na welke visie bedrijven hebben op een leeftijdsbewust personeelsbeleid. We peilden ook naar concrete maatregelen die ze nemen of die ze overwegen in te voeren (bijvoorbeeld deeltijdpensioen, ontwikkelingsplannen, taakverlichting). We inspireerden ons bij de bevraging ondermeer op het onderzoek van Van Dalen et al. (2007; 2009). Dit maakt voor bepaalde cijfers een vergelijking met andere landen mogelijk.

Op naar een grijzer personeelsbestand?

Een eerste stelling die we voorlegden was: "Acht u het wenselijk dat werknemers in uw organisatie na hun 60 jaar blijven doorwerken?". De respondenten antwoordden op een vijf-puntenschaal van zeer onwenselijk tot zeer wenselijk. 49% van de respondenten acht het (zeer) wenselijk dat werknemers in hun organisatie na hun 60 jaar blijven doorwerken; 39% antwoordt neutraal en slechts 12% beschouwt dit als (zeer) onwenselijk. Dit beeld is verrassend positief wetende dat de bevraging werd afgenomen in volle crisistijd. De recente plannen van minister

Daerden om de gemiddelde feitelijke pensioenleeftijd op te trekken tot 63 jaar, zouden volgens deze cijfers bij werkgevers dus bijval moeten oogsten. Deze positieve kijk op de participatie van 60-plussers strookt echter niet met objectieve indicatoren over de arbeidsmarkt. Zoals gezegd hinkt Vlaanderen duidelijk achterop in Europa wat de werkzaamheidsgraad van 55-plussers betreft. Eigen analyses op de Europese Labour Force Survey data tonen bovendien aan dat België en ook Vlaanderen in 2007 aan de staart van het Europese peloton bengelde wat betreft de hertewerkstellingskansen voor werkloze vijftigplussers. Enkel Slovenië deed het minder goed. En ondanks de maatregelen van het Generatiepact, blijkt brugpensioen in tijden van crisis nog steeds een aantrekkelijke oplossing in onze contreien. Er gaapt dus een kloof tussen wat bedrijfsleiders aangeven te wensen en de realiteit op de arbeidsmarkt.

Daar zijn verschillende mogelijke verklaringen voor. We zouden, ten eerste, gemakshalve de verantwoordelijkheid voor de lage werkzaamheidsgraad en de geringe hertewerkstelling volledig aan werknemerszijde kunnen leggen. Maar zoals bij elk goed huwelijk zijn we ervan overtuigd dat beide partijen een bijdrage leveren aan het welslagen van de relatie. De inzetbaarheid van vijftigplussers heeft niet alleen te maken met hun attitude (willen) en bagage (kunnen) maar ook met de kansen die ze

Tabel 1.
De impact van een grijzer personeelsbestand

	Leeftijd respondent		Verskil
	-40	50+	
Gevolgen ouder personeelsbestand			
Loonkosten	+	+	n.s.
Ziekteverzuim	=	=	***
Productiviteit	=	=	***
Weerstand tegen verandering	+	=	***
Kennis- en ervaringsniveau	+	+	n.s.
Aantal conflicten in de organisatie	=	=/-	***
Imago van de organisatie	=	=	*
Enthousiasme voor nieuwe technologie	-	=/-	**
Aandeel in de steekproef	14,8%	55,7%	

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001

Noot: '+' stijgt; '-' daalt; '=' blijft gelijk

Bron: Eigen bewerking

krijgen (mogen). Een tweede verklaring is de samenstelling van onze respons. Meer dan de helft van de respondenten (56%) is 50 jaar of ouder. We hebben de antwoordpatronen vergeleken op basis van de leeftijd van de respondenten. Van de vijftigplussers vindt 55% het (zeer) wenselijk dat werknemers in hun organisatie na 60 aan het werk blijven. Bij de respondenten die jonger zijn dan 40 jaar (15% van de respons) daalt dit percentage naar 46%. De houding ten opzichte van oudere werknemers is dus significant gekleurd door de eigen leeftijd. Dit wordt ook bevestigd door ander onderzoek (Posthuma & Campion, 2009). Een derde en eveneens plausible verklaring is het probleem van sociale wenselijkheid dat moeilijk te vermijden is wanneer gepeild wordt naar denkbeelden. Als het Generatiepact al één ding heeft bereikt dan is het de bewustwording dat vijftigplussers hun plaats zouden moeten krijgen op de arbeidsmarkt. Niemand die dat nog openlijk durft tegen te spreken. De kloof tussen zeggen en doen kan groot zijn, maar de bewustwording van de geladenheid van het thema is alvast een eerste stap in de goede richting.

De impact van een grijzer personeelsbestand

Om de houding van de respondenten tegenover een grijzer personeelsbestand grondiger in kaart te brengen, legden we enkele bijkomende stellingen voor. We vroegen de respondenten naar hun inschatting van de impact wanneer de gemiddelde leeftijd in hun organisatie zou stijgen. Ze duiden vervolgens aan of ze voor verschillende aspecten een daling, status quo of stijging zouden verwachten (tabel 1).

De respondenten associëren een veroudering van het personeelsbestand voornamelijk met een stijging van de loonkosten (85%) en een daling van het enthousiasme voor nieuwe technologie (50%). Als belangrijkste voordeel duiden ze een stijging van het kennis- en ervaringsniveau aan (83%). Een status quo wordt ten slotte door de meerderheid van de respondenten verwacht voor het imago van de organisatie (73%), het ziekteverzuim (66%), de productiviteit (76%) en de weerstand tegen verandering (52%). Een gelijkaardige studie in Nederland, Griekenland, Spanje en het Verenigd Koninkrijk (Van Dalen et al., 2009) toont aan dat

de antwoordpatronen niet in alle landen gelijk lopen. Werkgevers in het Verenigd Koninkrijk staan globaal genomen positiever tegenover een grijzer personeelsbestand dan werkgevers in Griekenland en Nederland. De Britse werkgevers associëren een grijzer personeelsbestand voornamelijk met een toename in kennis en expertise. De Nederlandse werkgevers verwachten vooral een toename van de loonkosten, terwijl de Griekse werkgevers hoofdzakelijk een stijging van het ziekteverzuim als gevolg aangeven.

We bestudeerden weerom verschillen in de antwoordpatronen naar gelang de leeftijd van de respondenten. Zowel de min 40-jarigen (90%) als de vijftigplussers (82%) verwachten een stijging van de loonkosten als een belangrijke implicatie van een grijzer personeelsbestand. Wat opvalt, is dat de vijftigplussers, behalve de stijging van de loonkosten, globaal genomen bitter weinig nadelen verwachten in geval van een grijzer personeelsbestand. De meerderheid van de vijftigplussers verwacht een toename in de kennis en ervaring (84%). Ook een vermindering in het aantal conflicten wordt aangeduid als troef. Hoewel de meerderheid geen verandering in het aantal conflicten in de organisatie verwacht (54%), is een grote groep toch de mening toegedaan dat een grijzer personeelsbestand sociale vrede zou bewerkstelligen en het aantal conflicten zou doen dalen (43%). Verder verwachten de vijftigplussers dat de weerstand tegen verandering (60%), het ziekteverzuim (66%), de productiviteit (77%), en het imago van de organisatie (72%) gelijk zullen blijven. De meningen liggen iets meer uiteen als het gaat over enthousiasme voor nieuwe technologie. 51% verwacht geen verandering, 43% denkt dat een grijzer personeelsbestand het enthousiasme voor nieuwe technologie zal doen afnemen. De min 40-jarigen zien globaal genomen iets meer nadelen in een grijzer personeelsbestand. Naast een stijging van de loonkosten, verwacht een duidelijke meerderheid een daling van het enthousiasme voor nieuwe technologie (60%) en een stijging van de weerstand tegen verandering (62%). Ze verwachten echter geen impact op het aantal conflicten in de organisatie (73%). Het imago van de organisatie (72%), de productiviteit (77%) en het ziekteverzuim (68%) zullen ook volgens deze leeftijdsgroep gelijk blijven. Als grootste troef ziet een meerderheid van de min 40-jarigen de stijging in het kennis- en ervaringsniveau (82%).

De resultaten tonen aan dat de kostenlogica domineert. Dat de loonkosten stijgen bij een verouderend personeelsbestand, daar is zowat iedereen het over eens. Dit hoeft echter geen probleem te zijn als een grijzer personeelsbestand ook enkele voordelen met zich meebrengt. De stijging van het kennis- en ervaringsniveau wordt als belangrijkste troef aangehaald. Maar is dit voldoende? We merken immers dat de meeste respondenten niet verwachten dat deze toename van het kennis- en expertiseniveau wordt omgezet in een productiviteitsstijging. Een grote meerderheid associeert een grijzer personeelsbestand immers niet met een groei in de productiviteit. We peilden bij de respondenten daarom naar hun mening over de mate waarin oudere werknemers in hun organisatie zichzelf terug verdienen. Antwoorden waren mogelijk op een vijfpuntenschaal van helemaal oneens tot helemaal eens. Weerom positief nieuws. Een grote meerderheid (63,69%) is het (helemaal) eens met deze stelling. Maar ook hier kan de leeftjidsverdeling van onze respondenten een rol spelen. Bij de vijftigplussers is 73% het (helemaal) eens, tegenover 49% van de min 40-jarigen.

Oud versus jong

Werkgevers bekijken de groep oudere werknemers niet afzonderlijk, maar ook vaak in vergelijking met andere leeftijdsgroepen. Verschillende studies wijzen op het bestaan van stereotype denkbeelden over oudere werknemers (voor een overzicht, zie Posthuma & Campion, 2009). Stereotypes worden gedefinieerd als bepaalde overtuigingen in verband met kenmerken, eigenschappen en gedragingen van leden van een bepaalde groep (Hilton & Von Hippel, 1996). Mensen plaatsen elkaar van nature in categorieën en slaan informatie op die ze over een welbepaalde categorie verzamelen. Bovendien hebben mensen de neiging om de overeenkomsten tussen individuen in dezelfde groep te overschatten en de verschillen te onderschatten. Dit heeft als gevolg dat verschillen tussen groepen veel groter gepercipieerd worden dan ze in werkelijkheid zijn (Henkens, 2005). Enkele stereotype denkbeelden over oudere werknemers komen systematisch uit onderzoek naar voor (Posthuma & Campion, 2009). We peilden in deze studie naar de mate waarin de respondenten vonden dat oudere werknemers (gedefinieerd als vijftigplussers) minder goed, even

goed of beter scoren dan jongere werknemers (gedefinieerd als 35 jaar of jonger) op een aantal dimensies. De resultaten worden weergegeven in tabel 2. We beperken de tekst tot drie aspecten. We bespreken hoe onze respondenten erover denken en of onderzoek dit denkbeeld bevestigt of niet.

Productiviteit

Een eerste vaak voorkomend denkbeeld over oudere werknemers dat uit wetenschappelijk onderzoek naar voor komt is dat ze minder productief zouden zijn (Posthuma & Campion, 2009). De internationaal vergelijkende studie van Van Dalen et al. (2009) toont aan dat vooral Nederlandse en Griekse werkgevers de productiviteit van vijftigplussers lager schatten dan van min 35-jarigen, terwijl de Britse werkgevers de vijftigplussers een hogere productiviteit toedichten. De respondenten in onze studie geven geen verschil in productiviteit aan. De meerderheid is de overtuiging toegedaan dat oudere werknemers evengoed scoren op productiviteit als jongere werknemers. Dit geldt zowel voor de meerderheid van de min 40-jarigen (71%) als van de vijftigplussers (67%). Al is deze laatste groep weerom iets milder voor de eigen leeftijdsgenoten. 27% geeft aan dat vijftigplussers beter scoren, van de min 40-jarigen is dat 15%.

Onderzoek toont aan dat de relatie tussen leeftijd en productiviteit niet eenduidig is. Er zijn weinig indicaties dat de prestaties in de job systematisch zouden dalen met de leeftijd (Posthuma & Campion, 2009). Het overgrote deel van studies stelt geen of zelfs een positieve relatie vast tussen leeftijd en productiviteit (e.g. McEvoy & Cascio, 1989; Rosen & Jerdee, 1988; Waldman & Avolio, 1986). De resultaten zijn bovendien sterk gekleurd door de manier waarop prestaties worden gemeten (Skirbekk, 2008). Studies wijzen er bovendien op dat de leeftijd minder doorslaggevend is dan de individuele capaciteiten (Posthuma & Campion, 2009). Deze capaciteiten kunnen natuurlijk wel voor een deel leeftjidsgebonden zijn. Over het algemeen wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee soorten capaciteiten, namelijk fysieke en cognitieve capaciteiten (Skirbekk, 2008). Uit onderzoek bleek al herhaaldelijk dat fysieke capaciteiten zoals sterkte, gehoor of gezichtsvermogen achteruit gaan met de leeftijd (Kooij et al., 2007). De invloed van leeftijd

Tabel 2.

Overzicht opvattingen Vlaamse werkgevers met betrekking tot oudere werknemers voor de leeftijdsgroepen -40 en 50+

	Leeftijd respondent		Verschil
	-40	50+	
Kenmerken werknemers			
Loyaliteit	+	+	***
Sociale vaardigheden	+/=	+	***
Betrouwbaarheid	=	+	**
Accuratesse	=	+	**
Leerbereidheid	=	=	**
Productiviteit	=	=	***
Inzet	=	=	***
Snelheid	=	=	n.s.
Creativiteit	=/-	=	***
Flexibiliteit	-	=	***
Leervermogen	-	=	***
Aandeel in de steekproef	14,8%	55,7%	

* <0,05 ** <0,01 *** <0,001

Noot: '+' ouderen scoren beter dan jongeren; '-' ouderen scoren slechter dan jongeren; '=' ouderen scoren hetzelfde als jongeren

Bron: Eigen bewerking

op cognitieve capaciteiten is echter minder eenduidig. Hierbij wordt een onderverdeling gemaakt tussen *fluid* en *crystallized abilities* (Skirbekk, 2008). *Fluid abilities* bevatten vaardigheden zoals het (werk)geheugen, reactievermogen of verwerken van nieuwe informatie, die rond de leeftijd van 20 jaar hun maximum bereiken en dan stilaan achteruitgaan. *Crystallized abilities*, daarentegen, zijn vrij robuust en kunnen zelfs verbeteren naarmate men ouder wordt. Ze omvatten capaciteiten die resulteren uit ervaring zoals verbale, communicatieve en sociale vaardigheden of accuratesse, en dus verbeteren naarmate men ouder wordt en meer ervaring opbouwt. Met andere woorden, de relatie tussen leeftijd en prestaties op het werk hangt af van de vaardigheden waarop men beroep doet in een job (Skirbekk, 2008). Oudere werknemers kunnen bijvoorbeeld productiever zijn in banen waar voornamelijk beroep wordt gedaan op *crystallized abilities*.

In lijn hiermee onderscheidt Warr (1993) twee factoren die bepalen of de prestaties op een taak zullen stijgen, dalen of gelijk blijven met een stijgende leeftijd. De eerste factor geeft aan of de

taakvereisten te hoog zijn bij toenemende leeftijd of niet. De tweede factor duidt aan of ervaring productiviteit in deze taak vergroot. Door deze twee factoren te kruisen, ontstaan er vier categorieën taken die elk een verschillende relatie tussen leeftijd en productiviteit vertonen (figuur 1). Bij taken waarbij de vereisten te hoog worden bij stijgende leeftijd en ervaring de productiviteit niet verhoogt (*age-impaired activities*), wordt een daling van de productiviteit verwacht naarmate men ouder wordt. Banen waarbij vooral beroep wordt gedaan op fysieke kracht zijn hier een voorbeeld van. Bij taken waar de vereisten niet te hoog worden bij stijgende leeftijd en ervaring de productiviteit positief beïnvloedt (*age-enhanced activities*), is een stijging van de productiviteit het gevolg. Het gaat vooral om taken waar expertise doorslaggevend is, denk bijvoorbeeld aan banen als crisismanager of CEO. Op taken waarvan de vereisten niet te hoog worden bij toenemende leeftijd en ervaring de productiviteit niet verhoogt (*age-neutral activities*), zal leeftijd geen impact hebben op productiviteit. Het gaat hier vaak over erg eenvoudige routinetaken. Ten slotte, bij taken waar de vereisten te hoog worden voor oudere werknemers maar zij deze hoge eisen

kunnen compenseren met hun ervaring (*age-counteracted activities*), kan ervaring de verwachte productiviteitsdaling (tijdelijk) compenseren. Een mooi voorbeeld hiervan kan gehaald worden uit een studie van Salthouse (1984) waarin de prestaties van typistes tussen 19 en 72 jaar werden onderzocht. Hoewel de oudere typistes duidelijk lager scoorden bij afzonderlijke metingen van reactiesnelheid, typten ze wel even snel als hun jongere collega's. Onderzoek toonde aan dat ze hun lagere reactiesnelheid compenseerden door verder vooruit te kijken en een groter deel van de te typen lijn in zich op te nemen.

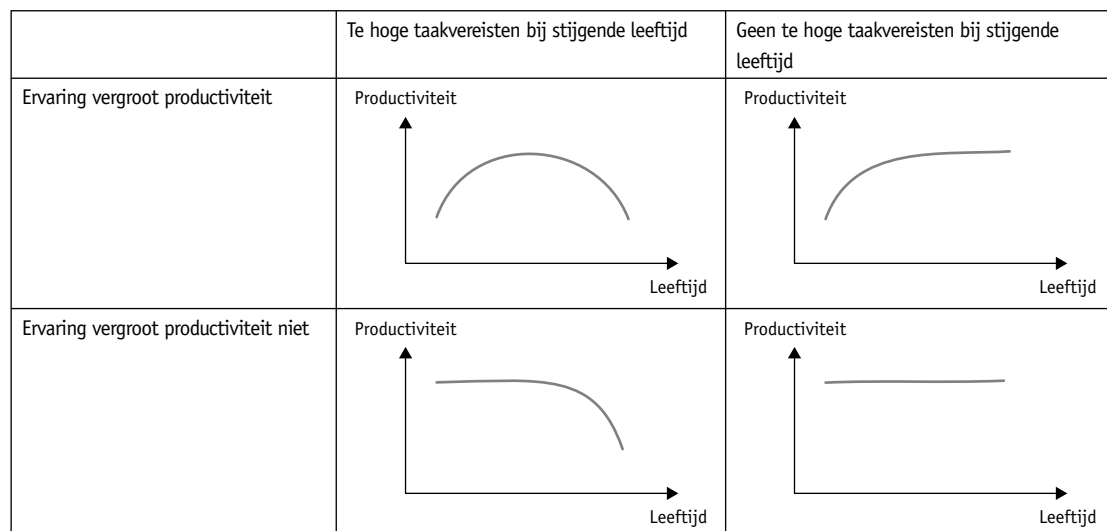
De sleutelrol van ervaring dient echter genuanceerd te worden. Zo kunnen oudere werknemers gebukt gaan onder een veroudering van hun kennis en vaardigheden door een relatieve waardevermindering (*relatieve veroudering*) of slijtage door toenemende leeftijd (*absolute veroudering*) (De Coen et al., 2007). Bovendien is niet alle ervaring die men opdoet even cruciaal in de huidige of toekomstige job. Oudere werknemers in het bijzonder lopen het risico een smal en eenzijdig ervaringsprofiel (ervaringsconcentratie) te ontwikkelen dat niet voor alle werkgevers even aantrekkelijk is. De hoeveelheid aan ervaringen stijgt immers met de leeftijd, terwijl de diversiteit aan ervaringen kan dalen (Thijssen, 1997).

Een bijkomende belangrijke nuance is dat de prestatieverschillen binnen leeftijdsgroepen vaak groter zijn dan tussen leeftijdsgroepen (Warr, 2003). Bovendien nemen individuele verschillen toe naarmate mensen ouder worden (Hansson et al., 1997). De ene oudere werknemer is dus de andere niet.

Flexibiliteit

Een tweede belangrijk denkbeeld over oudere werknemers dat uit onderzoek naar voor komt, is dat ze minder flexibel zouden zijn dan jongere werknemers en een grotere weerstand tegen verandering zouden tonen (Posthuma & Campion, 2009). De studie van Van Dalen et al. (2009) toont aan dat dit denkbeeld dominant aanwezig is bij de Griekse, Nederlandse en Spaanse werkgevers. De Britse werkgevers zien geen verschil in flexibiliteit. In onze bevraging definieerden we flexibiliteit als "zich gemakkelijk aanpassen aan veranderingen in omgeving, werkwijzen, werktijden, taken, beleid, verantwoordelijkheden en gedragingen van anderen". De meerderheid van de min 40-jarigen onder onze respondenten vindt ook dat vijftigplussers hierop lager scoren dan min 35-jarigen (65%). Bij de vijftigplussers zijn de meningen meer verdeeld. Een op drie (31%) vindt dat oudere werknemers minder

Figuur 1. Relatie tussen leeftijd en productiviteit naargelang taakvereisten en ervaring



Bron: Gebaseerd op Warr (1993)

flexibel zijn, terwijl een meerderheid (57%) geen verschil ziet tussen de jongere en oudere werknemers. Ondanks de kracht van dit denkbeeld, is het verwonderlijk dat er weinig onderzoek bestaat naar de mate waarin het daadwerkelijk opgaat. Verder onderzoek zou hier meer licht op moeten werpen.

Leerbereidheid en leervermogen

Een derde hardnekkig denkbeeld over oudere werknemers is dat hun leervermogen en -bereidheid lager zouden liggen dan die van jongere werknemers. Daardoor zouden ze minder ontwikkelingspotentieel hebben. Investeren in training van oudere werknemers zou daardoor minder zinvol zijn. Bovendien zou de terugverdienperiode van deze investering te kort zijn (Posthuma & Campion, 2009). De studie van Van Dalen et al. (2009) peilde enkel naar opvattingen over leerbereidheid en niet over leervermogen. De resultaten tonen aan dat zowel de Griekse, Spaanse, Nederlandse als Britse werkgevers overtuigd zijn van het feit dat de leerbereidheid van oudere werknemers lager ligt. Onze respondenten zijn positiever. De meerderheid ziet geen verschil in leerbereidheid tussen oudere en jongere werknemers. Dit geldt zowel voor respondenten jonger dan 40 (55%) als die van vijftig en ouder (65%). Van de min 40-jarigen is wel nog 43% de mening toegedaan dat vijftigplussers een lagere leerbereidheid zouden hebben. Over het leervermogen zijn onze respondenten minder positief. Van de min 40-jarigen vindt 56% dat ouderen een lager leervermogen hebben. Bij de vijftigplussers ligt dat aandeel op 39%. De meerderheid van de vijftigplussers (55%) is van mening dat oudere werknemers een even groot leervermogen hebben als jongeren.

Onderzoek over leervermogen geeft aan dat leren niet zozeer beïnvloed wordt door leeftijd maar eerder door het leerproces (Ilmarinen, 2006). Hoewel verschillende studies aangeven dat ouderen even capabel zijn om te leren als jongeren (Greller & Simpson, 1999; Lord & Farrington, 2006; Ranzijn et al., 2004), wordt wel aangenomen dat het hen meer tijd en moeite kost om dingen te leren waarmee ze niet vertrouwd zijn (Cully et al., 2000; Kanfer & Ackerman, 2004; Kubeck, et al., 1996; Park, 1994). Dit kan te maken hebben met een afname in enkele *fluid capabilities* zoals de capaciteit om

nieuwe informatie te verwerken. Maar ook de leerstijl is niet onbelangrijk. Ouderen hebben vaak een voorkeur voor ervaringsleren waarbij wordt voortgebouwd op bestaande kennis en vaardigheden. In veel bedrijven worden opleidingen echter niet aangepast aan de noden van verschillende leeftijdsgroepen (Posthuma & Campion, 2009).

Het is dan ook niet verwonderlijk dat ouderen minder vaak blijken deel te nemen aan bijkomende opleidingen of trainingen (Green, 2003). Een reden hiervoor kan gevonden worden in hun leerbereidheid (Posthuma & Campion, 2009). Uit onderzoek blijkt dat ouderen inderdaad vaak minder bereid zijn om deel te nemen aan opleiding (Cully et al., 2000; Kanfer & Ackerman, 2004). Een belangrijke drempel is het beperkte geloof in eigen kunnen (Maurer, 2001) en de bescherming van het eigen zelfbeeld (Kanfer & Ackerman, 2004). De angst om minder succesvol te zijn dan vroeger of dan jongere deelnemers kan ouderen ontmoedigen om opleiding te volgen (Ilmarinen, 2006; Warr, 1993).

Dat de terugverdienperiode te kort is om investeringen in training van oudere werknemers rendabel te maken, is een hardnekkig denkbeeld dat eigenlijk niet opgaat. Meerdere studies wijzen uit dat oudere werknemers minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten (Hedge et al., 2006). Sels en Theunissen (2008) toonden aan dat de kans op korte termijn verloop bij aanwerving van 18-25 jarigen veel groter is dan bij 51-55 jarigen. Hoewel vijftigplussers minder actieve jaren voor de boeg hebben, is de kans groter dat ze die bij hun huidige werkgever zullen doorbrengen. Deze vaststelling strookt trouwens met een ander denkbeeld over vijftigplussers, namelijk dat ze loyaler zijn (Posthuma & Campion, 2009). Dit denkbeeld leeft ook onder onze respondenten. 73% van de vijftigplussers en 66% van de min 40-jarigen dichten oudere werknemers een hogere loyaliteit toe dan jongere werknemers.

Ontzien versus ontwikkelen

In de discussie over leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen een ontzie- en ontwikkelbeleid (Leisink et al., 2003; Thijssen, 1997) (figuur 2). Het ontziebeleid vertrekt van de veronderstelling dat de inzetbaarheid van vijftigplussers beperkt is en dat maatregelen binnen

de organisatie rekening moeten houden met deze beperkingen. Dit kan resulteren in twee mogelijke strategieën. Ten eerste kan men een korte termijn strategie toepassen door aantrekkelijke uitredings- of vertrekregelingen in te bouwen. Aan dergelijke strategie wordt gerefereerd met de term *'verversingsstrategie'*. Op die manier kunnen ouderen immers plaats maken voor jongeren. Brugpensioen past in dergelijke verversingsstrategie. Een andere optie is de invoering van maatregelen die de werkbelasting verminderen. Deze *'verzorgingsstrategie'* is eerder toegespitst op de lange termijn en kan resulteren in maatregelen zoals vrijstellingen van overwerk, taakverlichting of extra verlof. Een ontwikkelbeleid vertrekt van de idee dat de inzetbaarheid van vijftigplussers flexibel is en kan worden ontwikkeld. Maatregelen spitsen zich dan voornamelijk toe op deze flexibiliteit en ontwikkeling. Opnieuw worden hierbij twee strategieën onderscheiden. Door een *'blokkeringsstrategie'* toe te passen, worden werknemers gedwongen inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt doordat financiële uitredingsregelingen bijvoorbeeld minder aantrekkelijk worden gemaakt of enkel toegekend worden onder strikte voorwaarden. De *'ontwikkelingsstrategie'* daarentegen omvat maatregelen gericht op de lange termijn ter ontwikkeling van de inzetbaarheid van oudere werknemers. Voorbeelden hiervan zijn persoonlijke ontwikkelingsplannen, training en opleiding.

Het Generatiepact introduceerde in België verschillende maatregelen die aanleunen bij een ontziebeleid en voornamelijk gestoeld zijn in een verzorgingsstrategie, denk aan onder andere landingsbanen voor oudere werknemers, meer gemakkelijke toegang tot tijdskrediet, meer mogelijkheden voor werknemers die zware arbeid verrichten om over

te stappen naar een lichtere job en de mogelijkheid tot extra verlof. Hoewel een ontziebeleid in bepaalde omstandigheden zeker zinvol en zelfs noodzakelijk kan zijn, schuilen er ook een aantal gevaren in. Ten eerste kan het stigmatiserend werken aangezien dit het beeld van 'oud is out' enkel versterkt en enkele stereotype denkbeelden kracht bij zet. Ten tweede kunnen de rechten die oudere werknemers via tal van maatregelen krijgen ook in hun nadeel werken en bijvoorbeeld bij werkgevers drempels creëren om nog vijftigplussers aan te werven. Een ontwikkelbeleid, aan de andere kant, vergt duidelijke inspanningen van de werkgever. De idee dat vijftigplussers een beperkter leervermogen en leerbereidheid zouden hebben, kunnen deze inspanningen in de weg staan.

We legden onze respondenten twee stellingen voor en vroegen hen aan te duiden welke van de twee stellingen hun voorkeur wegdraagt. De eerste stelling sluit aan bij een ontziebeleid en luidt: "De inzetbaarheid van vijftigplussers is beperkt. Maatregelen gericht op het verhogen van de werkzaamheid van vijftigplussers moeten hiermee rekening houden. Dit kan best door het toekennen van leeftijdsspecifieke rechten (bijvoorbeeld recht op deeltijdpensioen) of een aangepaste arbeidsorganisatie (bijvoorbeeld alternatieven voor fysiek zwaar werk)". De tweede stelling heeft te maken met een ontwikkelbeleid en is geformuleerd als volgt: "De inzetbaarheid van vijftigplussers kan worden ontwikkeld. Maatregelen gericht op het verhogen van de werkzaamheid van vijftigplussers moeten vooral streven naar het ontwikkelen van deze inzetbaarheid (bijvoorbeeld stimuleren van opleidingsdeelname, loopbaanbegeleiding, recht op persoonlijk ontwikkelingsplan)". Acht op de tien respondenten

Figuur 2. Strategieën voor de omgang met oudere werknemers in de organisatie

Realisatie op korte/ lange termijn	Uitgangspunt	
	Inzetbaarheid van ouderen is beperkt	Inzetbaarheid van ouderen is flexibel en ontwikkelbaar
Korte termijn (financiële maatregelen)	Verversingsstrategie (ouderen vervangen door jongeren)	Blokkeringsstrategie (ouderen dwingen inzetbaar te blijven)
Lange termijn (begeleidingsmaatregelen)	Verzorgingsstrategie (werkbelasting van ouderen verminderen)	Ontwikkelingsstrategie (ouderen ontwikkelen om inzetbaar te blijven)

Bron: Gebaseerd op Leisink et al. (2003) en Thijsen (1997)

onderschrijven de visie van het ontwikkelbeleid. We merken weerom verschillen afhankelijk van de leeftijd van de respondent. Bij de vijftigplussers is 84% overtuigd van het ontwikkelbeleid en slechts 16% van het ontziebeleid. Bij de min 40-jarigen is de meerderheid ook te vinden voor een ontwikkelbeleid (64%) maar gaat de voorkeur van 36% uit naar een ontziebeleid. Ook de grootte van de organisatie speelt een rol. Respondenten uit grote ondernemingen (85%) uiten vaker hun voorkeur voor de ontwikkelingsstrategie dan respondenten uit kleine ondernemingen (75%).

Maatregelen om vijftigplussers te behouden

Bovenstaande stellingen peilden naar opvattingen over het meest doelgerichte beleid, maar zeggen weinig over de concrete maatregelen in de organisatie. We gingen daarom na welke concrete maatregelen werden genomen tot het behouden van vijftigplussers in de organisatie van de respondent. We legden vijftien bedrijfspraktijken voor aan respondenten waarbij ze moesten aangeven of de praktijk werd toegepast in hun organisatie en – indien niet – of de desbetreffende praktijk in de toekomst zou worden overwogen of niet. Uit de resultaten blijkt dat de toegepaste maatregelen uit zowel ontwikkelingsgerichte als ontziemaatregelen bestaan (tabel 3).

Training en opleiding, loopbaanonderbreking of tijdskrediet en ouderen inzetten als coach of mentor blijken de meest toegepaste praktijken, terwijl vrijstelling van overwerk, een leeftijdsgrens voor onregelmatig of ploegwerk en demotie met loonverlies op de minste bijval kunnen rekenen (tabel 3). Enkele maatregelen van het Generatiepact (loopbaanonderbreking/tijdskrediet, lichter werk, deeltijdpensioen en extra verlof) vinden relatief veel bijval. We stellen bovendien vast dat in grote ondernemingen maatregelen ter behoud van vijftigplussers vaker worden toegepast, terwijl kleinere ondernemingen zich vaak nog in een overwegingsfase bevinden. Ook uit ander onderzoek blijkt de grootte van de organisatie van belang. Grote organisaties zouden meer maatregelen introduceren omdat zij meer mogelijkheden hebben om flexibel om te gaan met taken, terwijl in kleine organisaties specifieke taken vaak door slechts een of enkele medewerkers uitgevoerd worden (Henkens et al., 2007).

We bestudeerden ook of de keuze van de maatregelen samenhangt met de visie op leeftijdsbewust personeelsbeleid. Uit logistische regressie-analyses blijkt dat een ontwikkelvisie inderdaad vaker samen gaat met maatregelen zoals persoonlijke ontwikkelingsplannen, training en opleiding en ouderen inschakelen als coach of mentor, en minder met ontziemaatregelen zoals vrijstelling van overwerk.

Conclusie

De resultaten van deze studie wijzen op een positief beeld van vijftigplussers bij Vlaamse werkgevers. We kunnen echter niet uitsluiten dat dit deels kan verklaard worden door sociale wenselijkheid in de antwoorden. Het beeld dat hier wordt geschetst is wellicht iets te rooskleurig. Toch tonen vergelijkingen met gelijkaardige bevragingen in andere landen aan dat onze respondenten globaal genomen aangeven een positiever beeld te hebben van oudere werknemers. Misschien heeft het Generatiepact en het eindeloopbaan debat alvast een bewustwording in gang gezet.

Toch is er nog veel werk aan de winkel willen we in Vlaanderen niet aan de staart van het Europese peloton blijven hangen en de werkzaamheidsgraad van vijftigplussers drastisch opkrikken. Een belangrijke vaststelling van deze studie in dat perspectief is dat denkbeelden over oudere werknemers duidelijk leeftijdsgebonden zijn. Een recente studie in opdracht van Tempo Team kwam tot een gelijkaardige vaststelling (De Standaard, 4/12/2009). Het fenomeen van 'in-group bias' zorgt ervoor dat mensen anderen die behoren tot hun eigen in-group, in dit geval hun leeftijdsgroep, gunstiger beoordelen dan mensen die niet tot deze groep behoren (Henkens, 2005; Posthuma & Campion, 2009). Uit onze resultaten komt naar voor dat vijftigplussers in vergelijking met min 40-jarigen een positiever beeld hebben over (1) de impact van een grijzer personeelsbestand, (2) de capaciteiten van vijftigplussers ten opzichte van min 35-jarigen en (3) de inzetbaarheid van vijftigplussers.

Onderzoek heeft aangetoond dat leeftijdsstereotypen het beslissingsproces in de organisatie beïnvloeden (Posthuma & Campion, 2009). De leeftijd van de beslissingsnemers kan dus ook een impact hebben op de kansen en drempels die vijftigplussers in hun

Tabel 3.
Overzicht maatregelen ter behoud van vijftigplussers naar organisatiegrootte

De bedrijfspraktijk	Toegepast			Wordt niet toegepast, maar zal worden overwogen			Wordt niet toegepast en zal niet worden overwogen		
	Algemeen	<50	>500	Algemeen	<50	>500	Algemeen	<50	>500
Training en opleiding	65	58	77	25	31	16	10	11	8
Loopbaanonderbreking of tijdskrediet	65	35	84	21	37	11	14	28	6
Ouderen inzetten als coach/mentor	55	46	66	34	43	24	11	12	9
Naar leeftijd gemengde teams	54	51	58	23	26	19	24	23	23
Ergonomische maatregelen)	41	32	52	33	44	26	25	24	22
Extra verlof	38	25	52	19	28	12	43	47	36
Persoonlijk ontwikkelingsplan	38	29	51	40	48	28	22	23	21
Functioneringsgesprekken gericht op het einde van de loopbaan	35	24	46	43	51	34	22	25	20
Deeltijdpensioen	31	20	41	37	45	31	32	35	28
Aanpassing werktijden	23	23	24	27	31	24	22	25	20
Demotie zonder loonverlies	23	13	33	26	30	20	51	57	47
Taakverlichting	20	14	23	32	38	29	49	48	48
Vrijstelling overwerk	15	12	19	25	34	18	60	55	63
Leeftijdsgrens onregelmatig werk/ploegendienst	13	10	18	28	34	24	59	56	58
Demotie met loonverlies	10	6	16	34	38	30	56	56	54

Bron: Eigen bewerking

werkcontext kunnen ervaren. Het is daarom belangrijk dat bedrijven zich bewust worden van mogelijke stereotype denkbeelden over leeftijden en van de implicaties ervan. Via bijvoorbeeld bedrijfstrainingen kan deze bewustwording in gang worden gezet. Daarenboven is het ook belangrijk de leeftijd van beslissingsnemers voldoende voor ogen te houden en een gezonde leeftijdsmix na te streven. Werving en selectie, om een voorbeeld te noemen, wordt in vele bedrijven in handen gelegd van junior medewerkers. Ze treden zo op als poortwachters die vijftigplussers al dan niet de toegang tot de organisatie kunnen ontzeggen. Organisaties kunnen er baat bij hebben om naast jongeren ook oudere werknemers te betrekken in het selectieproces. Op die manier worden de kansen van oudere sollicitanten bij voorbaat minder gehypothekeerd wat tot een vlottere (her)tewerking van vijftigplussers kan zorgen. Dit gaat niet enkel op voor werving en selectie maar kan ook bij andere aspecten van het personeelsbeleid een rol spelen. Ook bij beoordelingen, bijvoorbeeld, blijken denkbeelden over leeftijden een impact te hebben (Posthuma & Camion, 2009).

Wanneer we kijken naar het beleid en de maatregelen die worden genomen dan is een belangrijke vaststelling dat de meesten geen graten zien in een ontwikkelbeleid. De idee dat oudere werknemers vooral moeten worden ontzien, is niet systematisch aanwezig. Deze vaststelling creëert ruimte voor het beleid om naast ontzienaantregelen ook na te denken over stimuli voor ontwikkelmaatregelen. Belangrijk in een ontwikkelbeleid is wel dat het voldoende op maat gebeurt en rekening wordt gehouden met, onder meer, voorkeuren voor bepaalde leerstijlen.

Een zorg en belangrijke drempel voor de verhoging van de werkzaamheidsgraad van vijftigplussers blijven wel de loonkosten. De grote meerderheid van respondenten associeert een grijzer systematisch met een duurder personeelsbestand. Zolang loon sterk gekoppeld blijft aan leeftijd of anciënniteit, zal deze kostenlogica blijven domineren.

Anneleen Forrier
 Elise Marescaux
 Sophie De Winne
 Departement Handelswetenschappen – Lessius
 FEB – K.U.Leuven

Bibliografie

- Clapham, M.M. & Fulford, M.D. 1997. Age bias in assessment center ratings. *Journal of Managerial Issues*, 9, 373-387.
- Cully, M., VandenHeuvel, A., Wooden, M. & Curtain, R. 2000. Participation in, and barriers to, training: The experience of older adults. *Australasian Journal on Ageing*, 19(4), 172-179.
- De Coen, A., Forrier, A., Lamberts, M. & Sels, L. 2007. *Leeftijd en werk. Over inzet en inzetbaarheid van ouderen op de arbeidsmarkt*. Antwerpen/Leuven: Lessius Hogeschool/Hoger Instituut voor de Arbeid/K.U.Leuven.
- De Standaard. *Vijftigplusser scoort slecht bij collega's*. 4/12/2009.
- Green, A. 2003. Labour market trends, skill needs and the ageing of the workforce: A challenge for employability? *Local Economy*, 18(4), 306-321.
- Greller, M.M. & Simpson, P. 1999. In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review*, 9(3), 309-347.
- Hansson, R.O., DeKoekoek, P.D., Neece, W.M. & Patterson, D.W. 1997. Successful aging at work: Annual review, 1992-1996: The older worker and transitions to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 202-233.
- Hedge, J., Bormans, W. & Lammlein, S. 2006. *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington DC: APA.
- Henkens, K. 2005. Stereotyping older workers and retirement: the managers' point of view. *Canadian Journal on Aging*, 24(4), 353-366.
- Henkens, K., Schippers, J. & Van Dalen, H.P. 2007. Afzien van ontzien. Werkgevers willen af van voorkeursbeleid vitale vijftigers. *Gids voor Personeelsmanagement*, 86(7/8), 13- 16.
- Hilton, J.L. & Von Hippel, W. 1996. Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47, 237-271.
- Ilmarinen, J. 2006. *Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. 2004. Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29 (3), 440-458.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P. & Dijkers, J. 2007. Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Kubeck, J.E., Delp, N.D., Haslett, T.K. & McDaniel, M.A. 1996. Does job-related training performance decline with age? *Psychology and Aging*, 11, 92-107.
- Leisink, P., Thijssen, J.G.L., de Vries, H., Walter, E. & van der Velde, M. 2003. *Ouderenbeleid in arbeidsorganisaties. Verslag van een verkennend onderzoek bij schildersbedrijven en regionale opleidingscentra*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

- Lord, R.L. & Farrington, P.A. 2006. Age-related differences in the motivation of knowledge workers. *Engineering Management Journal*, 18(3), 20-26.
- Maurer, T. 2001. Career relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27, 123-140.
- McEvoy, G.M. & Cascio, W.F. 1989. Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74, 11-17.
- Park, D.C. 1994. Aging, cognition, and work. *Human Performance*, 7, 181-205.
- Posthuma, R.A. & Campion, M.A. 2009. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188.
- Ranzijn, R., Carson, E. & Winefield, A. 2004. Barriers to mature aged re-employment: Perceptions about desirable work-related attributes held by job-seekers and employers. *International Journal of Organisational Behaviour*, 8(7), 559-570.
- Rosen, B. & Jerdee, T.H. 1988. Managing older workers' careers. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 6, 37-74.
- Salthouse, T. 1984. Effects of age and skill in typing. *Journal of Experimental Psychology: General*, 113, 345-371.
- Sels, L. & Theunissen, G. 2008. *Hoezo, een te korte terugverdienperiode? De retentie van jonge en oude rekruten vergeleken*. Leuven: Acerta/K.U.Leuven.
- Sels, L., Van Woensel, A. & Herremans, W. 2008. Over rode, oranje en groene lichten in het eindeloopbaanbeleid. De boordtabel eindeloopbaan 2007. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk en Sociale Economie*, 18(1), 8-32.
- Skirbekk, V. 2008. Age and productivity capacity. Descriptions, causes and policy options. *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt Werk en Sociale Economie*, 18(1), 33-46.
- Struyven, L. 2008. Activering op de arbeidsmarkt: de ambivalentie voor vijftigplussers voorbij. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk en Sociale Economie*, 18(1), 60-64.
- Thijssen J. 1997. *Zicht op ouderenbeleid. Van afvloeiing naar inzetbaarheid*. Deventer: Kluwer.
- Van Dalen, H.P., Henkens, K. & Schippers, J. 2007. *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
- Van Dalen, H.P., Henkens, K. & Schippers, J. 2009. Dealing with older workers in Europe: a comparative survey on employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19(1), 47-60.
- Waldman, D.A. & Avolio, B.J. 1986. A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 33-38.
- Warr, P. 1993. In what circumstances does job performance vary with age? *European Work and Organizational Psychologist*, 3(3), 237-249.