

# Werkgever is positiever geworden over productiviteit oudere werknemer

Vaak stellen managers dat oudere werknemers minder productief zijn. Deze stereotypering is schadelijk omdat ze zelfbevestigend kan werken. Hoe hardnekkig zijn die beelden eigenlijk en waar liggen de comparatieve voordelen van oudere werknemers volgens deze werkgevers?

**HARRY VAN DALEN**  
Hoogleraar aan Tilburg University en onderzoeker bij het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI)

**KÈNE HENKENS**  
Hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen en onderzoeker bij het NIDI

**D**e positie van de oudere werknemer op de arbeidsmarkt blijft zwak, ondanks de sterke opleving van de economie. Wie werkloos wordt als 50-plusser heeft een veel geringere kans om weer snel aan het werk te geraken dan jongere werkzoekenden (Heyma et al., 2016).

Die zwakke positie op de arbeidsmarkt is reden voor zorg, te meer omdat de regering langer doorwerken stimuleert om de AOW betaalbaar te houden. Als de arbeidsmarktpositie van oudere werknemers niet verbetert, zal een verhoging van de AOW-leeftijd, en daarmee samenhangend de pensioenleeftijd, er weliswaar toe leiden dat de AOW betaalbaar blijft, maar zal een beroep op alternatieve uitstroomroutes als werkloosheid, ziektewet en arbeidsongeschiktheidswet WIA toenemen (Berendsen en Van Deursen, 2017). Het is een proces van communicerende vaten waar in internationaal verband wel eerder op is gewezen (Staubli en Zweimüller, 2013) en dat nu ook werkelijkheid kan worden voor Nederland (De Koning et al., 2017).

De traditionele oplossing voor de vergrijzende arbeidsmarkt is het nastreven van een hogere participatie en productiviteit van oudere werknemers. Maar het is ook van belang om stereotiepe denkbeelden van werkgevers ten aanzien van oudere werknemers te veranderen. Dit adviseert de OESO (2006) en is ook onderdeel van een actieplan om de werkloosheid onder 50-plussers aan te pakken van minister Asscher.

## BELANG VAN DENKBEELDEN

Negatieve stereotyperingen van oudere werknemers werken vaak zelfbevestigend binnen bedrijven (Finkelstein et al., 2015), omdat mensen zich conform deze beelden gaan gedragen. Dit vergroot het gat tussen productiviteit en arbeidskosten van oudere werknemers. Dit gat wordt door een groot deel van de werkgevers in verschillende Europese landen als een probleem beschouwd (Conen et al., 2012).

Veranderen van stereotypen is voor oudere Nederlandse werknemers bijzonder belangrijk. Volgens een recente Eurobarometer wordt nergens in Europa de leeftijdsdiscriminatie van oudere werknemers zo sterk gevoeld als in Nederland. Wie 55-plus is, staat volgens 78 procent van de Nederlandse bevolking meteen op een achterstand bij het zoeken naar een baan. En volgens eerder onderzoek van Van Dalen et al. (2007) is de verwachte arbeidsproductiviteit een bepalende factor in het aannamebeleid van Nederlandse bedrijven.

Dat maakt de vraag actueel hoe werkgevers de oudere werknemers beoordelen en of er een verandering in hun opvattingen valt te bespeuren. In de academische literatuur bestaat de indruk dat stereotiepe beelden niet of nauwelijks veranderen, maar dit inzicht is gestoeld op cross-sectie-studies (Ng en Feldman, 2012), die juist geen inzicht bieden in hoe respondenten – en in dit geval werkgevers – van gedachten veranderen. Voor dit artikel vergelijken we daarom hoe de inschattingen van 324 middenkadermanagers tussen 2010 en 2013 over de kwaliteiten van oudere (50+) en jongere (35–) werknemers in het algemeen veranderen. Hierbij hebben we gebruikgemaakt van het Tilburgse LISS-panel van CentERdata, een panel dat een uitvalpercentage heeft van rond zes procent per jaar en dat een goede afspiegeling geeft van de Nederlandse bevolking (hoewel niet-westerse allochtonen enigszins ondervertegenwoordigd zijn). De managers zijn leidinggevend die in de afgelopen tien jaar ervaring hebben met het aantrekken van personeel.

## OORDEEL VAN MANAGERS OVER DE TIJD

In deze relatief beperkte tijdsperiode vinden we een forse vooruitgang. Zo kwalificeert 78 procent van de managers oudere werknemers als loyaal in 2010, drie jaar later vindt 90 procent van de managers dat (figuur 1). Oudere werknemers versterken in de ogen van managers vooral de competenties waar ze al goed in zijn; ze scoren goed op zachte kwaliteiten, terwijl jongere werknemers vooral op harde kwaliteiten scoren, zie tabel 1a. De zogenoemde *zachte*

	2010	2013	Significantie verschil
<b>1a: werknemers van 50 jaar en ouder</b>			
Zachte kwaliteiten	2,66	2,85	***
Harde kwaliteiten	2,11	2,16	*
Productiviteit	2,36	2,50	***
<b>1b: werknemers van 35 jaar en jonger</b>			
Zachte kwaliteiten	2,25	2,16	**
Harde kwaliteiten	2,78	2,82	-
Productiviteit	2,72	2,70	-

\*/\*\*/\*\* Significat op respectievelijk tien-, vijf- en eenprocentniveau  
 Noot: Productiviteit en onderliggende kwaliteitsschalen gebaseerd op vierpuntsschaal: 1 = niet/in geringe mate; 2 = enigszins; 3 = in sterke mate; 4 = in zeer sterke mate van toepassing

*kwaliteiten* zijn betrouwbaarheid, loyaliteit, sociale vaardigheden en managementvaardigheden; de *harde kwaliteiten* zijn stressbestendigheid, creativiteit, flexibiliteit, fysiek uithoudingsvermogen, vaardigheid met nieuwe technologieën en opleidingsbereidheid. De indeling in harde en zachte kwaliteiten volgt eerdere literatuur (Van Dalen et al., 2010) en komt tot stand op basis van een factoranalyse.

De zwakke punten van oudere werknemers vertonen geen overtuigende verbetering. Zo vindt in 2010 maar vijftien procent van de managers de kwaliteit 'vaardig met nieuwe technologie' van toepassing op oudere werknemers, en is dit aandeel zelfs afgenomen in 2013. Over het geheel genomen zijn, in de ogen van de manager, de zachte kwaliteiten het sterkst toegenomen, wat zich ook weerspiegelt in een positievere blik op de productiviteit.

Ook ten opzichte van jonge werknemers is deze verbeterde beoordeling van de zachte kwaliteiten van oudere werknemers fors. Managers zijn zelfs negatiever gaan denken over de zachte kwaliteiten van jongere werknemers. In de perceptie van de managers is dit de grootste verandering in korte tijd, zie tabel 1b.

Deze verbeterde beoordeling van de zachte kwaliteiten van oudere werknemers is van belang voor de inschatting van hun productiviteit. Een regressieanalyse (hier niet gepresenteerd) leert dat managers de harde en zachte kwaliteiten van oudere en jongere werknemers op min of meer op dezelfde wijze vertalen in hun inschatting van de totale productiviteit, waarbij de harde kwaliteiten wel iets zwaarder wegen dan zachte.

## DRIJVENDE KRACHTEN

De verandering in de beoordeling van de kwaliteiten van oudere werknemers analyseren we met een changescoreregressieanalyse. Verklarende variabelen zijn daarbij de karakteristieken van de manager die de beoordeling doet, en de veranderingen in de werkomstandigheden binnen de organisatie en de houding van ouderen ten aanzien van langer doorwerken. Bij de veranderingen in de werkomstandigheden is gekeken naar het gebruik van ICT en de hoogte van de werkdruk. Tabel 2 bevat de uitkomsten van deze analyse.

Stereotiepe denkbeelden blijken een grote padafhankelijkheid te kennen: positieve of negatieve opvattingen uit het verleden hebben een sterke invloed op de beelden in het heden. Dit geldt zowel voor de harde als voor de zachte kwaliteiten. Daarnaast blijken vooral de kenmerken van de manager van invloed te zijn op de verandering in beeldvorming: oudere managers zijn positiever gaan denken over oudere werknemers. Dit effect geldt in sterkere mate voor de zachte kwaliteiten van de werknemer dan voor de harde, en is aan grenzen gebonden. De verandering in het denken is het meest positief bij managers halverwege de vijftig en neemt daarna iets af. Verder valt het op dat een negatieve persoonlijke ervaring met het aansturen van oudere werknemers eveneens een negatieve invloed heeft op het oordeel over zowel harde als zachte kwaliteiten. Problemen met de aansturing van oudere werknemers worden door 25 procent van de managers gerapporteerd.

Veranderingen in de werkomstandigheden en houdingen ten aanzien van langer doorwerken doen er voor

## Verklaring van de verandering van beoordeling van werknemers van 50 jaar en ouder TABEL 2

	Harde kwaliteiten	Zachte kwaliteiten
Afhankelijke variabele t-1	-0,76***	-0,84***
Managerkarakteristieken		
Leeftijd	0,10***	0,09**
Leeftijd kwadraat ( $\times 10^{-2}$ )	-0,09***	-0,08**
Heeft problemen ervaren met oudere werknemers	-0,14**	-0,21***
Geeft geen leiding aan ouderen	-0,05	0,04
Ouderen die langer door willen werken <sup>1</sup>		
Afgenomen	-0,10*	-0,02
Toegenomen	0,01	-0,10
Werkdruk <sup>1</sup>		
Afgenomen	0,06	0,16
Toegenomen	-0,04	0,01
Gebruik van ICT in dagelijks werk <sup>1</sup>		
Afgenomen	-0,07	-0,30
Toegenomen	-0,04	0,05
Constante	-0,66	0,17
Adj. R <sup>2</sup>	0,45	0,54

\*/\*\*/\*\* Significat op respectievelijk tien-, vijf- en eenprocentniveau  
 Noot: 324 waarnemingen, geschat met OLS, <sup>1</sup> geen verandering = 0

de beoordeling van de kwaliteiten van oudere werknemers niet of nauwelijks toe. Enerzijds is dat begrijpelijk omdat in twee jaar de verschillen niet zo groot zijn als de veranderingen die zich over een periode van tien of twintig jaar voltrekken. Anderzijds zijn zaken als werkdruk en toename van ICT-toepassingen op het werk dermate concreet, dat stereotiepe opvattingen over harde kwaliteiten als scholingsbereidheid en vaardigheid met nieuwe technologie de beoordeling van de kwaliteiten van oudere werknemers zouden kunnen beïnvloeden, waardoor men hier toch wel enig effect zou verwachten.

## Het zou beter zijn als ook jongere managers oudere werknemers positiever beoordelen

Ook zijn aanvullende analyses uitgevoerd waarbij veranderingen in HR-beleid, zoals meer aandacht voor scholing en demotie gedurende de waarnemingsperiode, als voorspellende variabelen in de modellen zijn opgenomen. Maar ook voor deze factoren geldt dat er geen duidelijk effect van uitgaat op de percepties van managers. De conclusie uit deze analyses is dat veranderingen in de beeldvorming ten aanzien van oudere werknemers eerder vanuit de manager zelf komen en dan vanuit de werkomstandigheden.

### CONCLUSIE EN DISCUSSIE

Het beeld dat managers van oudere werknemers hebben, is niet in beton gegoten. De denkbeelden over productiviteit van 50-plussers zijn positiever geworden, vooral wat betreft de zachte kwaliteiten. Dat zijn ook precies de kwaliteiten waarin oudere werknemers een comparatief voordeel hebben ten opzichte van jongere medewerkers.

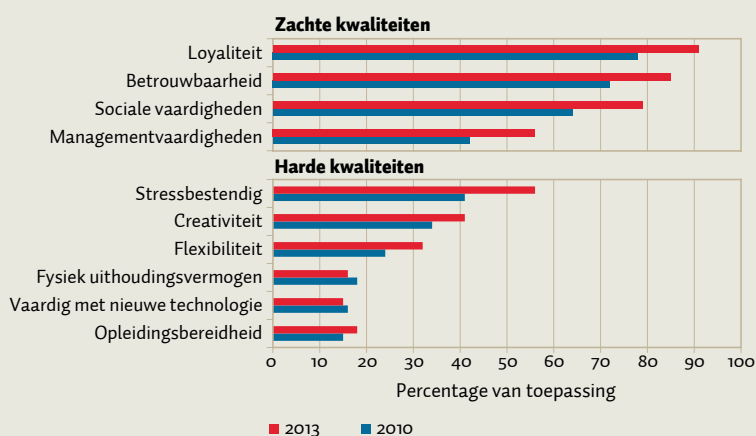
Deze positievere beelden over de oudere werknemer zijn voornamelijk te verklaren door de toegenomen leeftijd van de managers: hoe ouder men is, hoe positiever men gaat denken over de 50-plusser. Hier kan sprake zijn van een leer-effect. Oudere managers kijken blijkbaar met andere ogen naar werknemers omdat ze zelf weten welke mogelijkheden zij bezitten en wat hun comparatieve voordelen zijn.

Dat is hoopvol, managers vergrijzen immers ook, maar het zou beter zijn als de beoordeling over de volle breedte zou toenemen – dus als ook jongere managers de kwaliteiten van oudere werknemers positiever zouden beoordelen en als managers dat ook zouden doen bij de harde kwaliteiten van oudere werknemers.

Een extra complicatie in het bereiken van een positiever beeld is dat de definitie van oudere werknemers geleidelijk aan zal veranderen. De 60-plusser was tot voor kort een zeldzaamheid op de werkvloer. Het verhogen van de AOW-leeftijd leidt tot doorwerken - vrijwillig dan wel noodgedwongen – tot op veel hogere leeftijd dan we nu gewend zijn. En het beeld van 'de oudere werknemer' kan onder

invloed van deze verschuivende leeftijdsgrens weer negatief beïnvloed worden zoals bijvoorbeeld recent onderzoek van Oude Mulders et al. (2018) suggereert. Juichverhalen over de beeldvorming rond ouderen op de arbeidsmarkt zijn derhalve vooralsnog voorbarig.

Beoordeling van werknemers van 50 jaar en ouder **FIGUUR 1**



### LITERATUUR

- Berendsen, E. en C. van Deursen (2017) *Wat is er aan de hand met de WIA?* UWV-Kennisverslag 2017-5.
- Conen, W.S., H.P. van Dalen en K. Henkens (2012) Ageing and employers' perceptions of labour costs and productivity: a survey among European employers. *International Journal of Manpower*, 33(6), 629–647.
- Dalen, H.P. van, K. Henkens en J.J. Schippers (2007) *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. NIDI Rapport, 74. Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
- Dalen, H.P. van, K. Henkens en J.J. Schippers (2010) Productivity of the older workers: perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309–330.
- Dalen, H.P. van, K. Henkens en M. Wang (2015) Recharging or retiring the older worker? Uncovering age-based strategies of European employers. *The Gerontologist*, 55(5), 814–824.
- Finkelstein, L.M., E.B. King en E.C. Voyles (2015) Age metastereotyping and cross-age workplace interactions: a meta view of age stereotypes at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 26–40.
- Heyma, A., A. Nauta, S. van der Werff en G. van Sloten (2016) *Werkende perspectieven voor oudere werknemers*. SEO-rapport, 2016-26.
- Koning, J. de, A. Gelderblom, J. Gravesteyn en E. de Vleeschouwer (2017) Stijging AOW-leeftijd leidt vooralsnog tot hogere arbeidsparticipatie. *ESB*, 102(4752), 382–385.
- Ng, T.W. en D.C. Feldman (2012) Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821–858.
- OESO (2006) *Live longer, work longer*. Parijs: OESO.
- Oude Mulders, J., K. Henkens en H. van Dalen (2018) Werkgevers bezorgd over langer doorwerken. *Demos*, 34, 1–4.
- Staubli, S. en J. Zweimüller (2013) Does raising the early retirement age increase employment of older workers? *Journal of Public Economics*, 108, 17–32.

### In het kort

- ▶ Managers zijn in drie jaar tijd aanmerkelijk positiever geworden over kwaliteiten als loyaliteit en betrouwbaarheid van 50-plussers.
- ▶ Een mogelijke verklaring daarvoor is een leereffect bij vooral de oudere managers.