

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Leeftijdscriminatie op de werkvloer: vechten of vluchten?

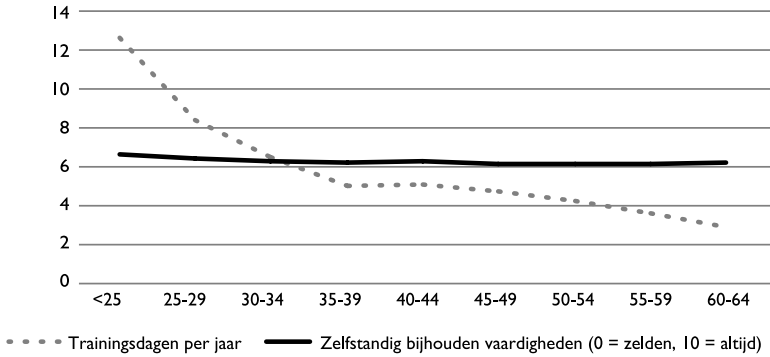
Jelle Lössbroek*

‘Iedereen krijgt de mogelijkheid om evenveel training te volgen, ongeacht de leeftijd van de werknemers. Maar hoe vaak ze daadwerkelijk training volgen, ligt bij hen.’ Aan de andere kant van de tafel zit de besnorde hr-manager van een groot industrieel bedrijf. Hij erkent dat sommige technologische veranderingen erg veel vragen van zijn personeel, maar vindt ook dat een tekort aan training niet het knelpunt kan zijn. Helaas lijkt de organisatie van deze hr-manager eerder de uitzondering dan de regel, en daar moet wat aan gedaan worden. *On the job* training – jaarlijks gevolgd door de helft van de beroepsbevolking – wordt vaak geopperd als cruciaal in het omgaan met twee grote trends op de arbeidsmarkt: vergrijzing en technologische verandering.

Training heeft de potentie om het werkzame leven te verlengen. Ook kan het een buffer vormen voor de negatieve impact die technologische verandering kan hebben op oudere werknemers. Echter, we zien keer op keer dat oudere werknemers minder vaak deelnemen aan trainingen dan jongere werknemers. Ook in het geval van technologiegerelateerde trainingen geven oudere werknemers aan dat ze onvoldoende gelegenheid krijgen om training te volgen. Daarbovenop krijgen ze te weinig tijd om zelf met de technologie te leren omgaan. Als training gunstig kan zijn voor zowel werknemers als organisaties, waarom is de deelname van oudere werknemers aan trainingen dan zo beperkt?

Sommige werkgevers geloven nog dat dit met name komt door oudere werknemers zelf: zij zouden minder interesse hebben om nieuwe vaardigheden te leren. Aan een dood paard moet je niet trekken. Empirisch onderzoek laat echter zien dat de meeste oudere werknemers het wel degelijk leuk vinden om nieuwe vaardigheden te leren. Een studie in negen Europese landen (weergegeven in figuur 1) laat inderdaad zien dat de tijd die werknemers besteden aan zelfstandig nieuwe dingen leren nauwelijks afneemt met hun leeftijd. De afname van training on the job is juist enorm.

* Jelle Lössbroek is postdoctoraal onderzoeker bij de Universiteit Utrecht, afdeling Sociologie/ICS. E-mail: j.j.h.lossbroek@uu.nl.



Figuur 1 *Leren op de werkvloer naar leeftijdsgroep*

Bron: door de auteur samengesteld op basis van de European Sustainable Workforce Survey (Van der Lippe et al., 2016)

Wat wel een groot obstakel lijkt te zijn voor trainingsparticipatie door oudere werknemers is die andere actor die betrokken is bij de trainingsbeslissing: de mid-levelmanager. Trainingsparticipatie betekent doorgaans een akkoord van het afdelingshoofd om nieuwe vaardigheden te leren in de tijd van de baas, met het geld van de baas, of beide. Hierbij worden de beslissingen van managers niet alleen gedreven door rationale afwegingen, of door het formele beleid van de organisatie, waar soms impliciet van uitgegaan wordt. Hun beslissingen worden ook beïnvloed door vooroordelen en stereotypen. Zoals leeftijdsdiscriminatie.

Tallose studies laten zien dat veel managers geloven dat oudere werknemers anders zijn dan hun jongere collega's. Dit geldt zelfs voor managers die zelf tot de oudere werknemers behoren. Anders kan positief zijn: oudere werknemers worden gestereotypeerd als socialer, loyaler en met betere leiderschapsvaardigheden. Maar meestal zijn de stereotypen negatief: minder flexibel, minder open om nieuwe dingen te leren en geneigd 'hun tijd uit te zingen tot hun pensioen.' Managers in die studie in negen landen is gevraagd in hoeverre zij het eens zijn met het laatste stereotype en aan hun personeel is gevraagd naar hun trainingsparticipatie (Lösslbroek & Radl, 2019). Klopt het dat oudere werknemers met discriminerende managers inderdaad minder training volgen? Het antwoord was een duidelijk ja.

Deze vorm van leeftijdsdiscriminatie verminderde vooral de trainingsparticipatie van oudere vrouwen, die beïnvloed worden door de intersectie van leeftijds- en genderdiscriminerende stereotypen. Het lijkt erop dat alle oudere werknemers last hebben van negatieve leeftijdsstereotypen, maar vooral oudere mannen dit deels compenseren door positieve leeftijdsstereotypen, zoals betere leiderschapsvaardigheden. Het is helder: training is belangrijk voor oudere werknemers, zodat zij langer door kunnen werken en beter met technologische veranderingen om kunnen gaan, maar training wordt niet goedgekeurd door de manager (onder andere) vanwege leeftijdsstereotypen.

Wat kunnen we hieraan doen? Moeten we tegen leeftijdsdiscriminatie vechten door te proberen om de stereotypen te verminderen? Of voor leeftijdsdiscriminatie vluchten door een weg rondom de bestaande stereotypen te vinden? De

overheid kan zeker het gevecht aangaan met leeftijdsstereotypen. De stijgende pensioenleeftijd heeft er bijvoorbeeld toe bijgedragen dat langer doorwerken niet alleen financieel harder nodig werd, maar ook het 'nieuwe normaal' werd. Er zitten echter grenzen aan de winst die te behalen valt door de AOW-leeftijd te verhogen.

Ook als organisatie kun je het gevecht aangaan. Een zesjarig onderzoeksprogramma in Duitsland laat zien dat diversiteitstraining voor supervisors bijdraagt aan een innovatief klimaat en kan helpen om leeftijdsstereotypen te verminderen. Helaas blijkt dat zelfs onder hr-managers die geloven dat diversiteitstraining een oplossing is slechts een kleine minderheid die ook daadwerkelijk implementeert. Hier levert het gevecht nog geen snelle verbeteringen op.

Wat betreft training gaat het voor organisaties sneller om te vluchten: naast proberen om stereotypen in de bevolking te veranderen, ervoor zorgen dat de impact van de stereotypen die er zijn kleiner wordt. Beleid ontwikkelen dat er specifiek op gericht is om trainingsparticipatie te beschermen tegen leeftijdsdiscriminatie, zelfs al draagt het niet bij aan het (nog grotere) probleem dat oudere sollicitanten buitengewoon lastig een nieuwe baan krijgen. Gelukkig is deze maatregel snel en eenvoudig te implementeren: geef iedere werknemer een eigen jaarlijks trainingsbudget. Dat mogen ze vrijelijk besteden aan trainingen die ze zelf nuttig vinden – zonder tussenkomst van hun manager. Als de stereotypen kloppen, zullen weinig oudere werknemers hier gebruik van willen maken en verandert er weinig aan de trainingsuitgaven in de organisatie. Als de stereotypen *niet* kloppen, kunnen zestigers die zich willen bijscholen dit doen zonder goedkeuring van hun manager. Ik ben ervan overtuigd dat veel oudere werknemers hun trainingsbudget zullen gebruiken. Daar zou ik zelfs mijn eigen jaarlijkse trainingsbudget om willen verwedden – als ik het zou hebben.

Literatuur

- Lössbroek, J., & Radl, J. (2019). Teaching older workers new tricks. Workplace practices and gender training differences in nine European countries. *Ageing and Society*, 39(10), 2170-2193.
- Van der Lippe, T., Lippényi, Z., Lössbroek, J., Van Breeschoten, L., Van Gerwen, N., & Martens, T. (2016). *European Sustainable Workforce Survey [ESWS]*. Utrecht: Utrecht University.