

Waarom managers niet van ouderen houden

Column Ben Tiggelaar Niet de oudere werknemer, maar de jonge manager is het probleem, betoogt Ben Tiggelaar deze week. (Bron NRC)

15 september 2017



Ben Tiggelaar is gedragsonderzoeker, trainer en publicist. Hij schrijft elke week over management en leiderschap.

De doorsnee medewerker wordt steeds ouder. In 1990 was de werkende Nederlander gemiddeld 36,2 jaar oud. Dat is nu ruim 42. Er lopen op de werkvloer inmiddels meer vijftigers rond dan dertigers. Eén probleem: veel managers houden niet van ouderen. Hoe zit dat?

De vooroordelen over ouderen zijn legio: ze werken minder hard, zijn vaker ziek, klagen meer en zijn slecht in veranderen. Stiekem geloven veel managers (en vele anderen) dat dit ook echt zo is. Maar wat zegt onderzoek?

1. Vooroordeel: ouderen zeuren meer

Er is geen aanleiding om dit te denken. Internationaal onderzoek, onder meer van het Britse nationale bureau voor de statistiek, laat zien dat ouderen juist gelukkiger zijn dan jongeren. Geluk ontwikkelt zich gedurende ons leven volgens een U-curve. Na de leeftijd van 25 jaar neemt ons geluk af en vanaf 50 stijgt het weer, tot boven het niveau waar we ooit zaten. Om vervolgens na je 75e weer iets te dalen.

2. Vooroordeel: ouderen houden verandering tegen

Niet waar. Onder meer recent Duits en Zwitsers onderzoek laat zien dat leeftijd geen rol speelt in het accepteren en uitvoeren van veranderingen op het werk. Wat wél een rol speelt, los van leeftijd, is hoelang je al dezelfde baan hebt. Volgens de onderzoekers is het daarom raadzaam om te blijven investeren in opleiding, ontwikkeling en regelmatige *job rotation*.

Peter Cappelli, hoogleraar op het gebied van *human resources* aan business school Wharton, verdiepte zich uitgebreid in veroudering op de werkvloer. Hij stelt dat we op bijna alle fronten een verkeerd beeld hebben. Zijn cijfers laten zien dat oudere medewerkers gemiddeld juist beter presteren dan hun jongere collega's. Ze zijn zorgvuldiger, socialer, loyaler en minder vaak afwezig. Hooguit zijn ouderen iets slechter in het alleen oplossen van nieuwe problemen, zegt Cappelli. Maar doordat ze beter zijn in samenwerken komen ze daar meestal wel uit.

Maar waarom willen veel managers dan toch liever geen oudere medewerkers? Volgens Cappelli is de reden hiervoor banaler dan we denken. Veel managers voelen zich ongemakkelijk wanneer ze moeten leidinggeven aan mensen die ouder zijn dan zijzelf. Omdat bazen traditioneel altijd ouder

waren dan hun medewerkers. En omdat ze niet goed weten hoe ze met oudere collega's moeten omgaan.

Kort en goed: niet de oudere medewerker is het probleem, maar de jongere manager

Veel managers geloven bijvoorbeeld dat zij meer van het werk moeten weten dan hun medewerkers. Oudere, meer ervaren collega's maken hen onzeker.

Bedrijven werken daarnaast (soms expliciet, soms impliciet) vaak met straf en beloning. Wie niet luistert naar de baas loopt mogelijke kansen mis, wie goed meedoet krijgt iets extra's. Ouderen blijken minder gevoelig voor dit soort beïnvloeding dan jongeren. Ze worden meer gemotiveerd door de relevantie van hun werk.

Veel managers weten daarom niet wat ze aan moeten met oudere medewerkers en bemoeien zich zo weinig mogelijk met ze, signaleert Cappelli. Dat leidt vervolgens tot onvrede aan beide kanten en soms ook tot lagere prestaties.

Kort en goed: niet de oudere medewerker is het probleem, maar de jongere manager. En dat heeft een voordeel. Het betekent ook dat de oplossing veel eenvoudiger is dan we dachten. Niet alle ouderen moeten op cursus, maar slechts een handjevol jongeren. Maar dan wel een beetje snel graag.