



Individuele aandacht doet recht aan de identiteit

De uniekheid van de oudere medewerker

Patricia de Wit

Oudere medewerkers verschillen onderling enorm. De heterogeniteit binnen de groep oudere medewerkers is zelfs groter dan de heterogeniteit onder jongere medewerkers. Echter, hier wordt juist omgekeerd tegenaan gekeken. Al te generaliserende uitspraken en interventies liggen daardoor op de loer. Waarom zien we de groep oudere medewerkers als een homogene groep? Waarom is deze groep juist gevarieerder dan de jongere generatie? En wat zijn de consequenties voor hr, leidinggevenden en loopbaanprofessionals?

Oorzaken generaliserende kijk op oudere medewerkers

We onderschatten de uniekheid van oudere medewerkers. Daarvoor zijn drie verschillende oorzaken aan te wijzen:

1. Stereotypering 50-plusser

De 50-plusser krijgt de laatste jaren veel aandacht. Dat komt door de vergrijzing, het opschuiven van de pensioengerechtigde leeftijd en de moeite die 50-plussers hebben op de arbeidsmarkt. De nadruk op deze groep zorgt ervoor dat de stereotypering toeneemt. Stereotyperingen zijn cognitieve structuren die onze overtuigingen en verwachtingen over leden van een groep bevatten.

Het hebben van stereotyperingen kan nuttig zijn, omdat ze helpen om mensen en dingen in de omgeving snel te categoriseren en daardoor logisch te ordenen. Het zorgt ervoor dat we grote hoeveelheden informatie kunnen verwerken en onthouden.

Stereotyperingen zijn echter lang niet altijd juist en het nadeel van stereotyperingen is dat zij ertoe leiden dat mensen de verschillen tussen individuele leden van een groep onderschatten. Door de sterke stereotypering van de 50-plusser, worden deze medewerkers vooral als oud gezien. Hun leeftijd en beperkingen worden daardoor continu benadrukt. Andere aspecten van hun functioneren worden een ondergeschoven kindje.

Pieken op latere leeftijd

In de stereotypering van ouderen past het beeld dat de oudere minder snel en vaardig is om nieuwe problemen aan te pakken. Recent onderzoek (Hartshorne, 2015) laat echter zien dat vele aspecten van onze intelligentie op veel latere leeftijd pieken dan dat we altijd dachten. Zo blijkt dat we rond ons 40-50 jaar het beste te zijn in het herkennen van emoties en ons vocabulaire is het meest uitgebreid rond ons 60-70 jaar. Er blijkt een enorme heterogeniteit te bestaan in de piekleeftijd van bepaalde cognitieve vermogens. De piek zit vaak pas na het veertigste jaar.

2. Generatiedenken

Leeftijdsbewust personeelsbeleid maakt vaak gebruik van beschrijvingen van generaties. Een generatie is een groep mensen die ongeveer in dezelfde periode is geboren. Door gedeelde ervaringen in de generatievormende periode (pubertijd/adolescentie) krijgt een generatie zijn eigenschappen.

Hr, leidinggevend en loopbaanprofessionals hebben door het generatiedenken inzicht in de diversiteit in voorkeuren in arbeidsvoorwaarden en motivatiebronnen.

Het nadeel van generatiedenken is dat de overeenkomsten van een generatie sterk worden benadrukt

Tabel 1. Een voorbeeld van generatiebeschrijvingen uit Risseeuw (2011).

Generatie	Geboorte jaar	Situatiekenmerken in de generatie- vormende periode	Een aantal kenmerken
Babyboom	1940 - 1960	Sterke welvaartsstijging	- Streven naar vast werk - Traditioneel kostwinner
Generatie X	1960 - 1975	Hogere werkeloosheid	- Niet hiërarchisch - Balans thuis-werk
Generatie Y	1975 - 1990	Internet	- Zelfontplooiing - Job hoppers
Einstein	1990 - 2005	Globalisering en digitalisering	- Creatief en multidisciplinair - Netwerkers

en overdreven. Binnen een generatie zijn heel veel verschillen en lang niet iedereen binnen een generatie voldoet aan de karakteristieken van zijn generatie. Zo is echt niet iedereen die tussen 1990 en 2005 geboren is een goede netwerker.

3. Outgroup homogeneity effect

Als we onszelf niet tot de oudere medewerkers rekenen, dan vormen zij voor ons een *outgroup*. Een *outgroup* is een sociale groep waartoe je jezelf niet identificeert, dit in tegenstelling tot de *ingroup*. Er is veel onderzoek naar categorisatie in in- en outgroepen gedaan. Het blijkt dat mensen de groepen waartoe ze zichzelf vinden behoren als heterogener ervaren dan de outgroepen. De tendens om leden van de outgroup als 'allemaal hetzelfde' waar te nemen in vergelijking tot de ingroup wordt het *outgroup homogeneity effect* genoemd. Door dit effect lijken ook alle Chinezen op elkaar in onze westerse ogen. Hoe verder mensen van je af staan, hoe minder goed je ze uit elkaar kunt houden. Dit 'alle Chinezen lijken op elkaar'-effect doet zich dus ook bij leeftijden voor.

Het outgroup homogeneity effect wordt verklaard doordat we meer mensen kennen uit de ingroup, en er meer onderling contact mee hebben. Daardoor zijn we vertrouwd met de diversiteit binnen die groep. Daarnaast wordt er bij outgroepen gefocust op de groepsdefiniërende karakteristieken en binnen de eigen groep juist op differentiërende karakteristieken.

Stereotypering van de 50-plusser, generatiedenken en het outgroup-effect hebben alle drie hetzelfde effect: het verschil tussen jezelf en de oudere medewerkers wordt benadrukt en de verschillen tussen de ouderen onderling wordt geminimaliseerd.

Verklaring voor uniekheid oudere medewerker

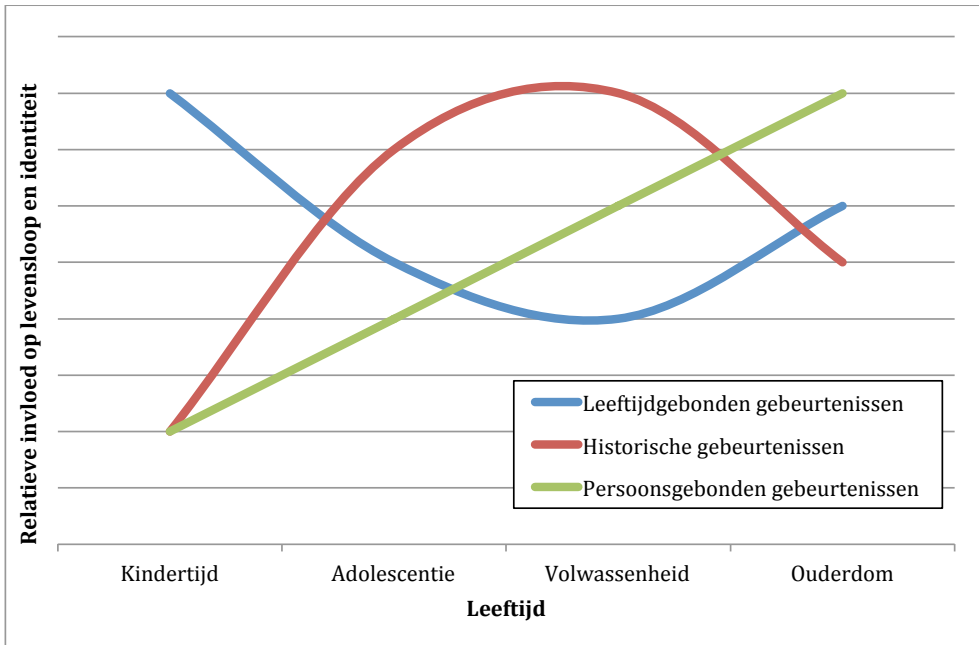
Door stereotypering van de 50-plusser, het generatiedenken en het outgroup-effect overdrijven we de homogeniteit van de groep oudere medewerkers. Oudere medewerkers verschillen onderling dus meer

dan we denken. Maar dat is niet het hele verhaal. De heterogeniteit binnen de groep oudere medewerkers is namelijk groter dan de heterogeniteit onder jongere medewerkers. Van alle leeftijdsgroepen zijn senioren het minst homogeen. De verklaring hiervoor ligt in de gebeurtenissen die iemands levensloop beïnvloeden (De Wit, 2015). Er zijn drie type gebeurtenissen tezamen die je levensloop beïnvloeden en daarmee je identiteit, wie je bent, wat je kunt en wat je wil.

1. **Leeftijdsgebonden gebeurtenissen**
Dit zijn gebeurtenissen en ervaringen die sterk gerelateerd zijn aan leeftijd. Soms is er een biologische grondslag, zoals bij leren lopen, of bij de overgang. Ook kan er een sociaal-culturele grondslag zijn, zoals bij pensionering.
2. **Historische gebeurtenissen**
Dit zijn historische gebeurtenissen en ontwikkelingen. Denk hierbij aan de economische recessies, 11 september 2001, de opkomst van de personal computer en social media. Elke generatie beleeft een historische gebeurtenis op zijn eigen wijze, zie ook het generatiedenken (tabel 1).
3. **Persoonsgebonden gebeurtenissen**
Dit zijn gebeurtenissen die uniek zijn voor een persoon. Het gaat hier bijvoorbeeld om een verhuizing, een ziekte of bepaalde hechte vriendschappen.

De relatieve invloed die deze drie type gebeurtenissen hebben op onze levensloop en daarmee onze identiteit, staat in figuur 1. De leeftijdsgebonden gebeurtenissen hebben de grootste invloed in de kindertijd en ouderdom. De historische gebeurtenissen hebben de grootste invloed in ons volwassen leven en de persoonsgebonden gebeurtenissen domineren onze levensloop en identiteit steeds meer als we ouder worden.

Leeftijdsgebonden en historische gebeurtenissen zijn zogenaamde normatieve gebeurtenissen. Met normatief wordt bedoeld: voor alle individuen van een bepaalde leeftijdsgroep relatief gelijk. Tot ergens tus-



Figuur 1. Relatieve invloed van gebeurtenissen op iemand levensloop.

sen volwassenheid en ouderdom domineren in het leven normatieve invloeden. De relatieve invloed van niet-normatieve gebeurtenissen is een uniek kenmerk voor de oudere medewerker. Hij onderscheidt zich hiermee van de andere leeftijdscategorieën. Een grote niet-normatieve component betekent dat de identiteit van oudere medewerkers meer bepaald wordt door persoonsgebonden ervaringen dan door gedeelde ervaringen. Dat zorgt ervoor dat in de groep oudere medewerkers meer diversiteit is.

Van belang is hier ook dat de identiteitsontwikkeling niet, zoals lang gedacht, stopt als we volwassen zijn. Door de invloedrijke theorie van Erikson, delen veel mensen de opvatting dat de identiteit gevormd wordt in de puberteit en adolescentie. De identiteitsontwikkeling is echter geen proces dat ophoudt rond het achttiende jaar, maar blijft zich tijdens ons leven ontwikkelen. Whitbourne (2010) trekt deze conclusie uit wetenschappelijk onderzoek waarbij de levenspaden van bijna tweehonderd

mensen over langere tijd worden gevolgd. Ook zijn er steeds meer inzichten uit de neuropsychologie die laten zien dat de ontwikkeling van de hersenen niet stilstaan maar ook op latere leeftijd nog volop ontwikkelbaar zijn (Sitskoorn, 2015).

Door stereotypering van de 50-plusser, het generatiedenken en het outgroup-effect overdrijven we de homogeniteit van de groep oudere medewerkers. Een relatief grote invloed van niet-normatieve gebeurtenissen op iemands levensloop en de steeds verdere ontwikkeling van iemand identiteit, betekent dat de groep oudere medewerkers enorm divers is. Hoe ouder iemand is, hoe unieker zijn levenspad en identiteit.

Consequenties voor hr, leidinggevenden en loopbaanprofessionals

We zijn ons er niet altijd van bewust maar effectieve interventies op groepsniveau maken gebruik van gedeelde, normatieve gebeurtenissen. Zo leren we op

school met leeftijdgenoten nieuwe talen op het moment dat onze hersenen taalrijp zijn. We leren een nieuw softwareprogramma alleen effectief via een klassikale training als onze voorkennis overeenkomt. En we leren een nieuwe manier van werken, zoals *lean* alleen succesvol als we de ervaring delen dat productieprocessen efficiënter kunnen en moeten. Om te kunnen leren in groepsverband zijn normatieve gebeurtenissen dus een belangrijk voorwaarde. Zoals hiervoor toegelicht, hebben de normatieve gebeurtenissen relatief minder invloed bij de groep oudere werknemers. De consequentie daarvan is dat interventies op groepsniveau minder effectief zijn voor oudere medewerkers. De uniekheid van de oudere medewerker heeft als gevolg dat een individuele benadering en begeleiding van hr, leidinggevende en loopbaanprofessional nodig is. Hoe doe je dat?

Hoe ouder iemand is, hoe unieker zijn levenspad wordt

Hr

Veelal krijgt de oudere medewerker aandacht in hr-beleid via leeftijdsbewust personeelsbeleid, vitaliteitsbeleid of iets soortgelijks. Het is belangrijk dat de maatregelen uit dit soort personeelsbeleid niet voor iedereen hetzelfde worden uitgerold maar als opties worden aangeboden met de mogelijkheid tot persoonlijke invulling. Als voorbeeld is het voor de oudere medewerkers soms lastig om voldoende uit cursussen te halen. De cursus sluit niet goed aan bij de voorkennis en leerstrategieën van de oudere medewerker. Dan is het fijn als gekozen kan worden voor een individueel leerpad of coaching.

Leidinggevenden

Het is belangrijk om veel ruimte te laten voor indivi-

duële werkaanpak, invulling, prioriteiten en communicatie. Luister naar de ervaring, de afwegingen, de energie en motivatie van de oudere medewerker. Door luisteren begrijp je meer en voelen mensen zich gerespecteerd. Stimuleer de oudere werknemer te praten over zijn levenspad. Laat mensen hun verhaal vertellen. Sterk gestandaardiseerde functioneringsgesprekken kunnen ertoe leiden dat oudere medewerker zich niet gehoord voelen, respect missen en tegendraads reageren.

Loopbaanprofessionals

Loopbaanbegeleiding is traditioneel gericht op de beste fit tussen individu en werk. Hierbij wordt vaak gebruik gemaakt van persoonlijkheidsanalyses en deze worden vertaald naar functie-eigenschappen. Deze werkwijze doet niet altijd recht aan de continue ontwikkeling van de identiteit. Andere loopbaanprofessionals laten zich erg leiden door stereotypische ideeën rond de voorkeuren van ouderen. Het wordt dan bijna opgelegd dat een oudere medewerker aan kennisoverdracht moet gaan doen omdat de vooronderstelling is dat alle ouderen dat als zingeving ervaren en zingeving erg belangrijk is in deze levensfase. Door loopbanen niet altijd te zien als fit of als cyclus maar ook bijvoorbeeld als ontwikkeling of als verhaal, ontstaan meer mogelijkheden (Inkson, 2014).

De oudere medewerker

En voor de oudere medewerker heb ik ook advies. Om het outgroup-effect tegen te gaan is het heel erg belangrijk je te begeven onder jongeren, al is het maar tijdens de lunchtijd, en niet alleen te doceren aan jongeren maar ook te leren van jongeren. Zorg ervoor dat je ingroup-lid blijft of wordt. Zorg dat anderen je niet alleen als opa of oma gaan zien (al mag je op je kleinkinderen natuurlijk trots zijn) maar ook als strateeg, regelaar, voorzitter, presentator, entertainer, hondenliefhebber, of welke rol dan ook.

Conclusie

Ouderdom is een demografisch kenmerk dat zich onmiddellijk aan de buitenwereld opdringt. Je kunt

het niet verstoppen, je wordt kaler, krijgt witte haren en rimpels. Door stereotypering van de 50-plusser, het generatiedenken en het outgroup-effect overdrijven we de homogeniteit van de groep oudere medewerkers. Echter, hoe ouder iemand is, hoe unieker zijn levenspad wordt. Individuele aandacht, oplossingen en mogelijkheden doen recht aan deze uniekheid. ■

Bronnen

- De Wit, P. (2015). *Persoonlijke effectiviteit*. Rijen: Patricia de Wit Coaching.
- Hartshorne, J. K., & Germine, L.T. (2015). When Does Cognitive Functioning Peak? The Asynchronous Rise and Fall of Different Cognitive Abilities Across the Life Span . *Psychological Science* 1-11.
- Inkson, K., & Dries, N. (2014). *Understanding careers*. Londen: Sage Publication Inc.
- Risseeuw, M. (2011). *Zo X*. Schiedam: Scriptum.
- Whitbourne, S. K. (2010). *Nieuwe route kiezen. Luister naar je innerlijke gps. Veranderen kan, in elke levensfase*. Houten: New Book B.V.
- Sitskoorn, M. (2015). *Het maakbare Brein*. Amsterdam: Bart Bakker.



Patricia de Wit

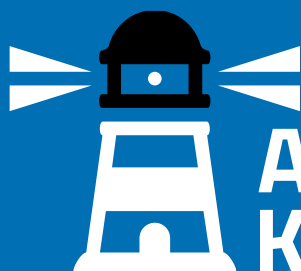
Drs. Patricia de Wit MSc. is coach en schrijft naast artikelen in vakbladen ook boeken over talentmanagement, motivatie, persoonlijke effectiviteit en geluk. Ze heeft zich gespecialiseerd in de oudere medewerker.

www.patriciadewit.com

BEWEGEN BEGINT MET WETEN WAAR JE STAAT

En dat is wat wij je kunnen vertellen in ons rapport over je huidige en toekomstige kansen op de arbeidsmarkt. Inclusief de beste manieren om een baan te vinden, een analyse van je flexibiliteit, mogelijke alternatieve beroepen, de meest gevraagde skills en competenties en cursussen en opleidingen die je kansen vergroten.

Arbeidsmarktkansen.nl is het ideale startpunt voor iedereen die gaat bewegen op de arbeidsmarkt. Loopbaanadviseurs kunnen nu een gratis proefaccount aanvragen: stuur een mailtje naar **info@arbeidsmarktkansen.nl**



**ARBEIDSMARKT
KANSEN.NL**