

Werkgevers Weten Beter

Vooroordelen over 50+ werknemers

Resultaten Inlevingsprotocol
Definitief rapport ter invulling van de training
Juli 2022

Martine van Selm
Linda van den Heijkant

Erasmus School of
History, Culture and
Communication



A|S Amsterdam School of
Co|R Communication Research

Inleiding

De talenten en potentie van oudere werknemers blijven vaak onbenut. Werkzoekenden die ouder zijn dan 50 jaar hebben moeite met het vinden van een baan, en 50-plussers die wel een baan hebben, krijgen niet dezelfde ontwikkelkansen als hun jongere collega's. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de 50-plussers niet meer achteraan in de rij staan bij werkgevers? Het begint bij het (h)erkennen en neutraliseren van deze beeldvorming.

Een manier om vooroordelen te (h)erkennen is om in de schoenen van een gestigmatiseerde groep te gaan staan. In de onderzoeksliteratuur wordt dit "perspectief innemen" genoemd, wat staat voor het vermogen om de gedachten en gevoelens van een ander - in ons geval de oudere werknemer - te begrijpen en over te nemen. Dit inleven gebeurt door empathie. Maar is empathie het enige werkzame element in het geval van vooroordelen over oudere werknemers? Vaak komen de negatieve ideeën over oudere werknemers voort uit een gebrek aan realistische kennis over ouderen. Zou inleven door middel van realistische informatie over het kennen en kunnen van oudere werknemers op de werkvloer wellicht kunnen werken?

Dit rapport beschrijft de resultaten van een onderzoek naar de manier waarop perspectief innemen het best werkt om vooroordelen over oudere werknemers te neutraliseren. In dit onderzoek is een online vragenlijst afgenomen bij HR-professionals en leidinggevenden die zijn geworven door AWWN (De Normaalste Zaak) en RADAR, aangevuld met deelnemers vanuit een panelbureau. De uiteindelijke steekproef bestond uit 186 deelnemers. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 53,23 jaar ($SD = 10,73$), en 43,6% was vrouw. In totaal was 83,3% van de steekproef hoger opgeleid. Gemiddeld gezien beschouwen zij iemand vanaf 54,91 jaar ($SD = 8,32$) als een oudere werknemer.

In deze vragenlijst kregen de deelnemers de opdracht om een CV van een oudere kandidaat te bekijken en te beoordelen. Voorafgaand aan deze

taak kregen ze een van de volgende drie instructies met betrekking tot het perspectief innemen¹:

- 1) Groep 1 kreeg een instructie om perspectief in te nemen op basis van het *gevoelsmechanisme* ($n = 60$);
- 2) Groep 2 kreeg een instructie om perspectief in te nemen op basis van het *kennismechanisme* ($n = 60$);
- 3) Groep 3 kreeg *geen* instructie om perspectief in te nemen en diende dus als controlegroep ($n = 66$).

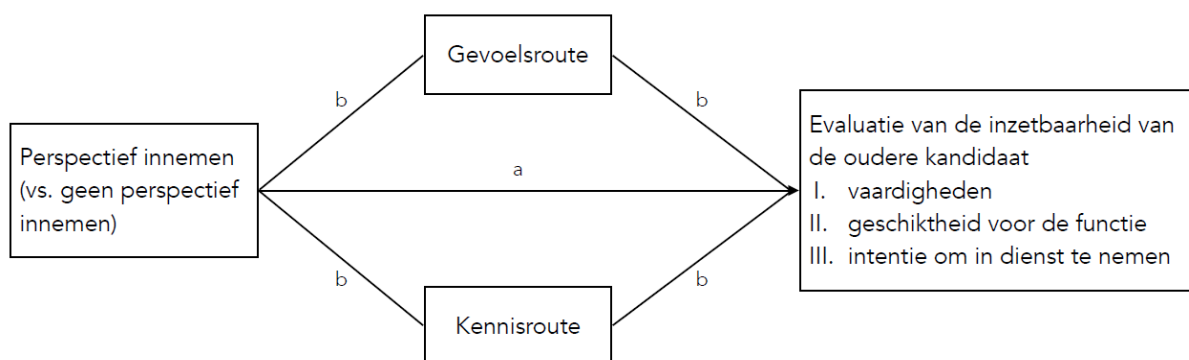
Zie Bijlage A voor een beschrijving van deze inlevingsprotocollen.

In dit rapport beschrijven we het empirisch bewijs voor de werkzame elementen van het inlevingsprotocol. Hierin kijken we naar het effect op de evaluatie van de inzetbaarheid van de oudere kandidaat (zie het conceptueel model in Figuur 1). Er is gekozen voor een beknopte wijze van verslaglegging, waarbij de resultaten zowel in statistieken als op beschrijvende wijze worden gepresenteerd.

De volgende resultaten worden hieronder gepresenteerd:

- a) Effectiviteit inlevingsprotocol;
- b) Effectiviteit gevoels- en kennisroute van het inlevingsprotocol;
- c) Gedachten en associaties van werkgevers bij evaluatie CV;
- d) Effecten van individuele kenmerken van werkgevers.

Figuur 1. Conceptueel model



¹ In dit rapport wordt dit ook wel het inlevingsprotocol genoemd.

Resultaten

a) Effectiviteit inlevingsprotocol

Heeft het voorleggen van een inlevingsprotocol aan werkgevers invloed op hun beoordeling van de inzetbaarheid van oudere werknemers?

Het eerste resultaat dat wij in dit rapport presenteren is de effectiviteit van het inlevingsprotocol. De vooraf geformuleerde verwachting zoals weergegeven in Figuur 1 (effect a) is als volgt:

Deelnemers die een instructie krijgen om het perspectief van de oudere kandidaat in te nemen, beoordelen de inzetbaarheid van de oudere kandidaat positiever dan de deelnemers in de groep zonder instructie.

Om deze verwachting te toetsen, vergelijken we de groepen die het inlevingsprotocol hebben ontvangen (Groep 1 en 2; $n = 119$) met de groep die geen inlevingsprotocol heeft ontvangen (Groep 3; $n = 66$). Zoals blijkt uit Figuur 1, kijken we naar drie aspecten wat betreft de beoordeling van de kandidaat door de deelnemers:

- (I) Vaardigheden van de oudere kandidaat;
- (II) Geschiktheid van de kandidaat voor de functie;
- (III) Intentie om oudere kandidaat in dienst te nemen.

Zie Bijlage B voor de vragen en stellingen die in de vragenlijst zijn opgenomen om deze afhankelijke variabelen te meten.

I. Vaardigheden van de oudere kandidaat

Uit de resultaten blijkt dat het inlevingsprotocol *geen* significant effect heeft op de beoordeling van de vaardigheden van de oudere kandidaat in kwestie, $b = .095$, $p = .520$ (Model 1 in Tabel 1).

De deelnemers in de inlevingsprotocol-groep beoordeelden de vaardigheden van de kandidaat gemiddeld 0,095 positiever dan de deelnemers in de geen-inlevingsprotocol groep (op een schaal van 1-7).

Dit duidt op (vrijwel) geen verschil tussen de groepen, en dus zullen we moeten concluderen dat er geen bewijs is gevonden voor de effectiviteit van het inlevingsprotocol wat betreft het eerste aspect (i.e., vaardigheden van de oudere kandidaat).

II. Geschiktheid van de oudere kandidaat voor de functie

Wat betreft het tweede aspect laten de resultaten zien dat het inlevingsprotocol *geen* significant effect heeft op de beoordeling van de geschiktheid van de betreffende kandidaat voor de functie, $b = -.152$, $p = .306$ (Model 2 in Tabel 1).

In dit geval beoordeelden de deelnemers in de inlevingsprotocol-groep de geschiktheid van de oudere kandidaat gemiddeld 0,152 negatiever dan de deelnemers in de groep zonder instructie.

De verschillen tussen de twee groepen zijn wederom niet significant en in de tegenovergestelde richting. We zullen dus onze verwachting voor het tweede aspect ook moeten verwerpen.

III. Intentie om oudere kandidaat in dienst te nemen

Tot slot blijkt uit de resultaten dat de instructie om perspectief in te nemen *geen* significant effect heeft op de intentie van de deelnemers om de oudere kandidaat in kwestie in dienst te nemen, $b = -.040$, $p = .820$ (Model 3 in Tabel 1).

De deelnemers die het inlevingsprotocol hebben ontvangen scoorden gemiddeld 0,040 negatiever op de intentie om de oudere kandidaat in dienst te nemen dan de deelnemers die geen inlevingsprotocol ontvingen.

Wederom duidt dit op (vrijwel) geen verschil tussen de groepen, en dus zullen we moeten concluderen dat er geen bewijs is gevonden voor het verwachte effect.

Tabel 1

Regressiemodellen voor effectiviteit inlevingsprotocol

	<i>Model 1</i>			<i>Model 2</i>			<i>Model 3</i>		
	<i>Vaardigheden oudere kandidaat</i>			<i>Geschiktheid voor de functie</i>			<i>Intentie om in dienst te nemen</i>		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
Constant	4.887	.647	.000	6.268	.653	.000	6.055	.769	.000
Inlevingsprotocol [0 = geen]	.095	.147	.520	-.152	.148	.306	-.040	.174	.820
Leeftijd	.008	.007	.235	-.013	.007	.064	-.012	.008	.133
Sekse [0 = vrouw]	-.574	.146	.000	-.528	.147	.000	-.728	.173	.000
Opleidingsniveau	.001	.067	.985	.053	.068	.434	.000	.080	.999
	$R^2 = .081$			$R^2 = .113$			$R^2 = .122$		
	$F(4, 180) = 3.95$			$F(4, 180) = 5.73$			$F(4, 180) = 6.22$		
	$p < .01$			$p < .001$			$p < .001$		
	$n = 185$			$n = 185$			$n = 185$		

Opmerking. *b* staat voor ongestandaardiseerde coëfficiënten, *SE* voor standaardfout en *p* voor de p-waarde

b) Effectiviteit gevoels- en kennisroute

Wat is het meest werkzame element in de techniek van 'perspectief innemen' in de context van de oudere werknemer: gevoel of kennis?

Het volgende onderdeel waar wij in dit rapport aandacht aan willen schenken, is de effectiviteit van de gevoelsroute versus kennisroute. De vooraf geformuleerde verwachting zoals weergegeven in Figuur 1 (effect b) luidt als volgt:

Deelnemers die een op realistische kennis gebaseerde instructie krijgen om het perspectief van de oudere kandidaat in te nemen, beoordelen de inzetbaarheid van de oudere kandidaat positiever dan de deelnemers die een op gevoel gebaseerde instructie kregen.

Om deze verwachting te toetsen, hebben we de groep die het inlevingsprotocol op basis van gevoel kreeg (Groep 1; $n = 59$) vergeleken met de groep die het inlevingsprotocol op basis van kennis kreeg (Groep 2; $n = 60$). Hierbij is wederom gekeken naar het effect op de drie eerder beschreven aspecten gericht op de beoordeling van de inzetbaarheid van de oudere kandidaat.

I. Vaardigheden van de oudere kandidaat

De resultaten tonen aan dat er *geen* significant effect is van het type inlevingsprotocol op de beoordeling van de vaardigheden van de betreffende oudere kandidaat, $b = .184$, $p = .258$ (Model 4 in Tabel 2).

Niettemin blijkt uit de regressiecoëfficiënt dat de resultaten in de verwachte richting zijn, wat wijst op het potentieel van het kennismechanisme.

In vergelijking met de deelnemers die het inlevingsprotocol op basis van gevoel kregen, beoordeelden de deelnemers die de op kennis gebaseerde instructie kregen de vaardigheden van de betreffende kandidaat namelijk gemiddeld 0,184 hoger (op een schaal van 1-7).

We moeten hierbij benadrukken dat dit resultaat niet significant is en hier dus geen *grote* conclusies aan verbonden kunnen worden.

II. Geschiktheid van de oudere kandidaat voor de functie

Wederom vinden we *geen* significant effect van het type inlevingsprotocol op de evaluatie van de geschiktheid van de oudere kandidaat voor de functie, $b = .137$, $p = .452$ (Model 5 in Tabel 2).

Maar ook hier wijzen de resultaten op het potentieel van het kennismechanisme: deelnemers die geïnstrueerd werden om perspectief in te nemen op basis van realistische kennis, beoordeelden de geschiktheid van de kandidaat voor de functie gemiddeld 0,137 hoger dan deelnemers die gevraagd werden zich in te leven op basis van het gevoelsmechanisme; dit effect was echter *niet* significant.

III. Intentie om oudere kandidaat in dienst te nemen

Ten slotte blijkt uit de resultaten dat het type inlevingsinstructie ook *geen* significant effect heeft op de intentie van de deelnemers om de oudere kandidaat in kwestie in dienst te nemen, $b = .133$, $p = .550$ (Model 6 in Tabel 2).

Ondanks dat dit resultaat niet significant is, toont de regressiecoëfficiënt aan dat de resultaten in de verwachte richting zijn: deelnemers in de kennis-instructie groep scoorden gemiddeld 0,133 positiever op de intentie om de oudere kandidaat in dienst te nemen dan deelnemers in de gevoels-instructie groep.

Tabel 2

Regressiemodellen voor effectiviteit gevoels- en kennisroute van het inlevingsprotocol

	<i>Model 4</i>			<i>Model 5</i>			<i>Model 6</i>		
	<i>Vaardigheden van de</i>			<i>Geschiktheid voor de</i>			<i>Intentie om in dienst te</i>		
	<i>oudere kandidaat</i>			<i>functie</i>			<i>nemen</i>		
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
Constant	5.346	.739	.000	6.228	.829	.000	5.808	1.012	.000
Inlevingsprotocol [0 = gevoelsroute]	.184	.162	.258	.137	.182	.452	.133	.222	.550
Leeftijd	.007	.007	.333	-.016	.008	.053	-.017	.010	.096
Sekse [0 = vrouw]	-.466	.169	.007	-.575	.190	.003	-.763	.232	.001
Opleidingsniveau	-.057	.078	.471	.058	.088	.511	.052	.108	.631
	$R^2 = .085$			$R^2 = .143$			$R^2 = .143$		
	$F(4, 114) = 2.65$			$F(4, 114) = 4.75$			$F(4, 114) = 4.76$		
	$p < .05$			$p < .01$			$p < .01$		
	$n = 119$			$n = 119$			$n = 119$		

Opmerking. *b* staat voor ongestandaardiseerde coëfficiënten, *SE* voor standaardfout en *p* voor de p-waarde

c) Gedachten en associaties van werkgevers bij het evalueren van het CV

De deelnemende leidinggevenden en HR-professionals werden gevraagd om bij het evalueren van het CV van de kandidaat de eerste gedachten en associaties die bij hen opkwamen te noteren. Het doel hiervan was om inzicht te krijgen in de spontane gedachten van de leidinggevenden en HR-professionals bij het zien van het CV van deze oudere sollicitant.

De notities leverden een waaier aan associaties op die we op kwalitatieve wijze hebben geanalyseerd door er open codes aan toe te kennen. Open codes zijn korte labels die de inhoud van de notities weergeven.

Voorbeelden van deze open codes zijn: ervaring, feedback op inhoud CV, feedback op opzet CV, jobhoppen, tijd tot pensionering, leeftijd neutraal, leeftijd nadelig, algemene indruk positief/negatief.

Verschillen in de toon van de notities tussen de groepen

Opvallend is dat de toon in de notities van de deelnemers die *geen* instructie kregen en deelnemers die een op *realistische kennis* gebaseerde instructie kregen *positiever* was dan de toon in de notities van leidinggevenden en HR-professionals die een op *gevoel* gebaseerde instructie kregen. Dit resultaat wordt hieronder verder toegelicht met percentages en illustrerende voorbeelden.

Geen-instructie groep en kennis-instructie groep

De notities van deelnemers die geen instructie kregen, verwijzen in slechts 6% van de gevallen op een negatieve manier naar de oudere leeftijd van de sollicitant.

Hetzelfde geldt voor deelnemers in de kennis-instructie groep: slechts 3% van de notities verwijzen naar de mogelijke nadelen van de oudere leeftijd van de sollicitant.

In beide groepen zien we voornamelijk notities waarin de nadruk ligt op de ervaring en kwalificaties van de kandidaat, met af en toe een neutrale observatie ten aanzien van de oudere leeftijd van de kandidaat. Enkele voorbeelden van dergelijke notities zijn:

“Nette CV, geen gaten in werkervaring, veel ervaring als projectmanager”

“Keurig binnen de lijntjes”

“Geen woonplaats, kan relevant zijn”

“Hij is 60 jaar, hij heeft in zijn professionele leven een richting gekozen en zich opgewerkt in functieomschrijving, wisselt regelmatig maar niet snel, lijkt meer ervaren door doen dan door studie.”

Gevoels-instructie groep

Bij de leidinggevendenden en HR-professionals die een op *gevoel* gebaseerde instructie kregen, zien we meer reflecties waarin mogelijke nadelen van de oudere leeftijd van de sollicitant een rol spelen. In 20% van de notities worden dergelijke nadelen van de oudere leeftijd benoemd (minder geschikt, duur, ouderwets, overgekwalificeerd). Enkele voorbeelden van notities zijn:

“Kandidaat is al wat ouder en laat niet zien dat hij kennis heeft van het leiden van agile/scrum projecten, wat hem in deze tijd per definitie minder geschikt maakt.”

“Oudere kandidaat, relevante ervaring, goed niveau, geen makkelijke positie om in te solliciteren, prima kandidaat”

“Wil ik deze oudere man?”

“Is al wat ouder, Gmail account”

Boomerang effect

Dit patroon zou kunnen wijzen op een *boomerang effect* veroorzaakt door de gevoelsinstructie.

In de literatuur wordt met dit effect bedoeld dat het aan de orde stellen van vooroordelen (in dit geval via de gevoelsinstructie) ervoor zorgt dat vooroordelen juist geactiveerd worden in de hoofden van mensen.

Daarmee veroorzaakt het *boomerang effect* dat niet het beoogde maar juist het tegenovergestelde gebeurt.

d) Effecten van individuele kenmerken van werkgevers

Zijn er individuele kenmerken van leidinggevenden en HR-professionals (d.w.z. werkgevers) die een effect hebben op hoe zij de inzetbaarheid van de oudere kandidaat beoordelen?

In dit deel van het rapport brengen wij op beknopte wijze verslag uit over de effecten van de volgende individuele kenmerken van de deelnemende leidinggevenden en HR-professionals:

- I. Jaren ervaring als HR-professional/leidinggevende
- II. Type organisatie (publiek vs. privaat)
- III. Type sector
- IV. Grootte van de organisatie
- V. Leeftijd
- VI. Sekse
- VII. Opleidingsniveau

I. Jaren ervaring als HR-professional/leidinggevende (n = 185)

Er kan (voorzichtig) worden gesteld dat hoe meer ervaring iemand heeft als leidinggevende of HR-professional, hoe negatiever de beoordeling van de inzetbaarheid van de oudere kandidaat is. Zie hieronder de resultaten voor elke afhankelijke variabele.

Vaardigheden van de oudere kandidaat

Geen significant effect gevonden.

Geschiktheid van de kandidaat voor de functie

Met elk jaar meer ervaring als HR-professional of leidinggevende beoordeelt men de geschiktheid van de oudere kandidaat voor de functie gemiddeld 0,017 lager. Dit effect is significant.

Intentie om oudere kandidaat in dienst te nemen

Met elk jaar dat de ervaring als HR-professional of leidinggevende

toeneemt, schatten de deelnemers hun intentie om de oudere kandidaat in kwestie in dienst te nemen 0,019 lager in. Dit effect is significant.

II. Type organisatie (publiek vs. privaat) (n = 170)

In vergelijking met leidinggevenden en HR-professionals die in een publieke organisatie werken, schatten degenen die in een private organisatie werken de inzetbaarheid van de oudere kandidaat lager in. Hieronder beschrijven wij het effect voor elke afhankelijke variabele.

Vaardigheden van de oudere kandidaat

Leidinggevenden en HR-professionals die in een private organisatie werken ($n = 134$) schatten de vaardigheden van de oudere kandidaat gemiddeld 0,381 lager in dan degenen die in een publieke organisatie werken ($n = 36$). Dit effect is significant.

Geschiktheid van de kandidaat voor de functie

Geen significant effect, maar de resultaten wijzen in dezelfde richting van een negatiever oordeel bij degenen die in een private organisatie werken.

Intentie om oudere kandidaat in dienst te nemen

De intentie om de oudere kandidaat in dienst te nemen ligt gemiddeld 0,538 lager voor leidinggevenden en HR-professionals die in een private organisatie werken ($n = 134$) dan voor degenen werkzaam in een publieke organisatie ($n = 36$), en dit effect is significant.

III. Type sector (n = 127)

We focussen hierbij op de vijf grootste sectoren in onze steekproef, met Gezondheidszorg en Welzijn als referentiecategorie:

- Handel en Dienstverlening ($n = 59$)
- Gezondheidszorg en Welzijn ($n = 21$)
- Techniek, Productie en Bouw ($n = 21$)
- Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ($n = 15$)
- ICT ($n = 11$)

De resultaten suggereren dat deelnemers in de sectoren "ICT" en "Techniek, Productie en Bouw" de inzetbaarheid van de oudere kandidaat het meest negatief beoordelen.

Let op: dit kan ook te maken hebben met het profiel van de kandidaat en het type functie.

Vaardigheden van de oudere kandidaat

In alle sectoren schatten de leidinggevendenden en HR-professionals de vaardigheden van de oudere kandidaat negatiever in dan in de referentiecategorie "Gezondheidszorg en Welzijn". Voor de sectoren "ICT" en "Techniek, Productie en Bouw" is dit effect zelfs significant: deelnemers werkzaam in de sectoren "ICT" en "Techniek, Productie en Bouw" schatten de vaardigheden van de oudere kandidaat respectievelijk 0,811 en 0,798 lager in dan deelnemers in de referentiecategorie "Gezondheidszorg en Welzijn".

Geschiktheid van de kandidaat voor de functie

In alle sectoren schatten de deelnemers de geschiktheid van de oudere kandidaat voor de functie lager in dan in de referentiecategorie "Gezondheidszorg en Welzijn". Voor de sectoren "ICT" en "Techniek, Productie en Bouw" is dit effect significant: deelnemers werkzaam in de sectoren "ICT" en "Techniek, Productie en Bouw" schatten de geschiktheid van de kandidaat in kwestie voor de functie respectievelijk 1,102 en 0,714 lager in dan deelnemers in de referentiecategorie "Gezondheidszorg en Welzijn".

Intentie om oudere kandidaat in dienst te nemen

De intentie om de oudere kandidaat in dienst te nemen ligt ook negatiever in alle sectoren ten opzichte van de referentiecategorie "Gezondheidszorg en Welzijn", maar het is slechts een significant verschil in effect bij de sector "Techniek, Productie en Bouw". Bij deelnemers in deze sector ligt de intentie om de oudere kandidaat in kwestie aan te nemen 0,857 lager dan in de referentiecategorie.

IV. Grootte van organisatie ($n = 185$)

Geen significante effecten van de grootte van de organisatie waar de deelnemer werkzaam is op de beoordeling van de inzetbaarheid van de oudere kandidaat.

V. Leeftijd ($n = 185$)

De resultaten laten voorzichtig zien dat hoe ouder een leidinggevende of HR-professional is, hoe negatiever de beoordeling van de inzetbaarheid van de oudere kandidaat is. Dit is een opvallende bevinding. Zie hieronder de resultaten voor elke afhankelijke variabele afzonderlijk.

Vaardigheden van de oudere kandidaat

Geen significant effect gevonden.

Geschiktheid van de kandidaat voor de functie

Per leeftijdsjaar van de leidinggevende of HR-professional neemt de beoordeling van de geschiktheid van de oudere kandidaat voor de functie gemiddeld af met 0,018, en dit effect is significant.

Intentie om oudere kandidaat in dienst te nemen

Met elk jaar dat de leeftijd van de deelnemende leidinggevende of HR-professional toeneemt, schatten de deelnemers hun intentie om de oudere kandidaat in kwestie in dienst te nemen 0,021 lager in. Dit effect is significant.

VI. Sekse ($n = 185$)

Er is vrij overtuigend aangetoond dat onder werkgevers, mannen de inzetbaarheid van de oudere kandidaat negatiever beoordelen dan vrouwen. Zie hieronder toegelicht per afhankelijke variabele.

Vaardigheden van de oudere kandidaat

Mannen ($n = 104$) evalueren de vaardigheden van de oudere kandidaat gemiddeld 0,527 lager dan vrouwen ($n = 81$), en dit effect is significant.

Geschiktheid van de kandidaat voor de functie

Ook hier een significant effect: de geschiktheid van de kandidaat voor de baan wordt door mannelijke leidinggevende of HR-professionals ($n = 104$) gemiddeld 0,606 lager ingeschat dan door vrouwelijke leidinggevende of HR-professionals ($n = 81$). Dit effect is significant.

Intentie om oudere kandidaat in dienst te nemen

Voor de derde afhankelijke variabele vinden we hetzelfde effect. De intentie van mannen ($n = 104$) om de oudere kandidaat in kwestie in dienst te nemen ligt gemiddeld 0,795 lager dan voor vrouwen ($n = 84$), en dit effect is significant.

VII. Opleidingsniveau

Geen significante effecten van het opleidingsniveau van de leidinggevende of HR-professional op de beoordeling van de inzetbaarheid van de oudere kandidaat.

Aanbevelingen: Wat betekent dit voor de training?

In deze conclusie zullen wij stilstaan bij de bevindingen rondom de effectiviteit van het inlevingsprotocol en stilstaan bij de aanbevelingen voor de training.

Advies 1: Inzetten op het innemen van perspectief op basis van het *kennismechanisme* in de training

Zowel op basis van kwantitatieve als kwalitatieve bevindingen die zijn beschreven in dit rapport, adviseren wij om de training in te richten met een inlevingsprotocol waarbij de nadruk ligt op *realistische kennis* over het kennen en kunnen van de oudere werknemer.

Alhoewel er geen overtuigend bewijs is gevonden van de effectiviteit van het inlevingsprotocol, laten de resultaten wel voorzichtig bewijs zien van de potentie van de kennisroute in het (h)erkennen en neutraliseren van vooroordelen over oudere werknemers.

De notities die de werkgevers hebben gemaakt tijdens het beoordelen van het CV ondersteunen deze conclusie. Op basis van het mogelijke *boomerang effect* veroorzaakt door de gevoelsinstructie lijkt het verstandig om in de training het idee van 'perspectief innemen' vooral te doen via de route van realistische kennis over oudere werknemers en niet via de gevoelsinstructie. Het gevonden patroon in de notities wekt namelijk de indruk dat het innemen van perspectief op basis van het *gevoelsmechanisme* (onbewust en onbedoeld) vooroordelen bij werkgevers activeert, wat leidt tot een versterking van het stereotype beeld van de oudere werknemer.

Daarom zal de training ingericht moeten worden op basis van het kennismechanisme. Wij vinden dit ook een manier die passend is voor de training: uitgaan van de kracht van oudere werknemers.

Bijlage A presenteert het inlevingsprotocol op basis van het kennismechanisme zoals ingezet in het onderzoek. Voor het onderzoek

was het van belang dat het een beknopt inlevingsprotocol zou zijn; in de training zal dit inlevingsprotocol op basis van realistische kennis verder uitgewerkt en uitgebreid moeten worden (mede op basis van de verhalen vanuit de denktank).

Advies 2: Aandacht voor individuele kenmerken in de training

In de training zal er aandacht moeten worden besteed aan de volgende individuele kenmerken van werkgevers:

- *Het aantal jaren dat men werkzaam is als leidinggevende of HR-professional*
De bevindingen wijzen op extra aandacht in de training voor ervaren leidinggevend en of HR-professionals. Hoe meer ervaring als leidinggevende of HR-professional, hoe negatiever zij de inzetbaarheid van de oudere kandidaat beoordelen.
- *Het type organisatie (publiek vs. privaat) waar de leidinggevende of HR-professional werkzaam is*
De bevindingen wijzen op extra aandacht in de training voor leidinggevend en of HR-professionals werkzaam in private organisaties. Zij schatten de inzetbaarheid van de oudere kandidaat namelijk lager in dan degenen die in publieke organisaties werken.
- *Het type sector waar de leidinggevende of HR-professional werkzaam is*
De bevindingen wijzen op extra aandacht in de training voor de sectoren "ICT" en "Techniek, Productie en Bouw". Leidinggevend en of HR-professionals in deze sectoren beoordelen de inzetbaarheid van de oudere kandidaat het laagst. *Let op:* dit kan ook te maken hebben met het gekozen profiel van de kandidaat en het type functie.
- *De leeftijd van de leidinggevende of HR-professional*
De bevindingen wijzen op extra aandacht in de training voor oudere leidinggevend en HR-professionals. Hoe ouder zij zelf zijn, hoe negatiever zij de inzetbaarheid van de oudere kandidaat beoordelen.

– *De sekse van de leidinggevende of HR-professional*

De bevindingen wijzen op extra aandacht in de training voor mannen. Zij beoordelen de inzetbaarheid van de oudere kandidaat lager dan vrouwen.

Bijlage A. Inlevingsprotocol

Tijdens het invullen van de vragenlijst kregen deelnemers de taak om een CV van een kandidaat te beoordelen voor een denkbeeldige openstaande vacature van Projectmanager binnen de organisatie van de respondent.

Ze kregen tijdens de vragenlijst de volgende situatieschets te lezen:

Stelt u zich de volgende situatie voor:

In uw organisatie staat een vacature open voor de functie Projectmanager. Een projectmanager is eindverantwoordelijk voor de realisatie en aansturing van projecten binnen het afgesproken budget en de afgesproken planning.

U bent in uw rol als leidinggevende of HR-professional betrokken bij de sollicitatieprocedure en een belangrijk onderdeel daarvan is het selecteren van geschikte kandidaten aan de hand van hun CV. Dit is de taak die nu op u ligt te wachten.

Op de volgende pagina krijgt u een CV te zien van één van de sollicitanten. Bekijkt u dit CV alstublieft zorgvuldig. Als u wilt kunt u tijdens het lezen van het CV uw eerste gedachten direct noteren.

Vervolgens werden de deelnemers toegewezen aan één van de drie groepen. Elke groep ontving een andere versie van het inlevingsprotocol.

Groep 1. Inlevingsprotocol o.b.v. gevoelsmechanisme (gevoelsroute),

Bekijk nu onderstaand CV om te bepalen of u de kandidaat wilt selecteren.

Instructie:

Het is belangrijk dat u – bij het lezen van onderstaand CV – uzelf probeert in te leven in de situatie van de sollicitant en te doen alsof u zelf in de schoenen van deze werkzoekende staat. Probeer met de sollicitant mee te voelen hoe het is om op zoek te zijn naar een baan en deze situatie te bekijken vanuit zijn perspectief. Neem hiervoor een moment de tijd.

Groep 2. Inlevingsprotocol o.b.v. kennismechanisme (kennisroute)

Bekijk nu onderstaand CV om te bepalen of u de kandidaat wilt selecteren.

Instructie:

Het is belangrijk dat u – bij het lezen van onderstaand CV – uzelf probeert in te leven in de situatie van de sollicitant en te doen alsof u zelf in de schoenen van deze werkzoekende staat. Neem daarbij in ogenschouw dat er geen aantoonbare link is tussen de leeftijd van werknemers en kwaliteiten zoals werkmotivatie, inzet, veranderingsbereidheid en de meeste gezondheidsaspecten. Neem hiervoor een moment de tijd.

Groep 3. Geen inlevingsprotocol (controlegroep)

Bekijk nu onderstaand CV om te bepalen of u de kandidaat wilt selecteren.

Bijlage B. Meetinstrumenten variabelen

Afhankelijke variabelen

Om de afhankelijke variabelen te meten, zijn verschillende statements voorgelegd aan de deelnemers. Deze statements komen uit de wetenschappelijke literatuur en worden hier per variabele gepresenteerd.

Evaluatie van de vaardigheden van de oudere kandidaat

De volgende vragen gaan over de sollicitant die u zojuist hebt bekeken. Probeer het antwoord te kiezen dat uw mening het beste weergeeft (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens).

- Ik verwacht dat de sollicitant snel nieuwe kennis zal vergaren
- Ik verwacht dat de sollicitant het lastig zal vinden om nieuwe vaardigheden aan te leren
- Ik heb vertrouwen in de capaciteiten en vaardigheden van de sollicitant
- Ik verwacht dat de sollicitant zich gemakkelijk zal aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen op de werkvloer

Evaluatie van de geschiktheid voor de functie van de oudere kandidaat

Gezien het CV van de sollicitant dat u hebt bekeken...

- ...hoe geschikt acht u deze sollicitant voor de functie? (1 = zeer ongeschikt, 7 = zeer geschikt)
- ...hoe waarschijnlijk acht u het dat u deze sollicitant zou uitnodigen voor een sollicitatiegesprek? (1 = zeer onwaarschijnlijk, 7 = zeer waarschijnlijk)
- ...wat is uw algemene indruk van deze sollicitant? (1 = zeer slecht, 7 = zeer goed)

Intentie om de oudere kandidaat in dienst te nemen

- Wat is de kans dat u de sollicitant zou aannemen? (1 = zeer onwaarschijnlijk, 7 = zeer waarschijnlijk).

Aanvullende variabelen

Werkervaring en type organisatie

In de volgende reeks vragen wordt u gevraagd naar uw werkervaring en het type organisatie waarvoor u werkt.

- Hoeveel jaar ervaring heeft u als leidinggevende / HR-professional? [... jaren]
- Bij wat voor soort organisatie bent u werkzaam? (1 = publiek, 2 = privaat, 3 = anders)
- Onder welke sector valt uw organisatie? (1 = Gezondheidszorg en welzijn, 2 = Handel en dienstverlening, 3 = ICT, 4 = Justitie, veiligheid en openbaar bestuur, 5 = Landbouw, natuur en visserij, 6 = Media en communicatie, 7 = Onderwijs, cultuur en wetenschap, 8 = Techniek, productie en bouw, 9 = Toerisme, recreatie en horeca, 10 = Transport en logistiek, 11 = Anders)
- Hoeveel werknemers werken er in uw organisatie? Het gaat hierbij om uw gehele organisatie, niet alleen uw afdeling. Probeer een zo goed mogelijke schatting te maken (1 = [1 – 50], 2 = [50 – 250], 3 = [250 – 1.000], 4 = [1.000 – 5.000], 5 = [5.000 of meer], 6 = [weet ik niet]).

Ervaringen met oudere werknemers

De volgende vragen hebben betrekking op uw ervaringen met oudere werknemers.

- Vanaf welke leeftijd beschouwt u iemand als een oudere werknemer? [... jaar]
- Hoe vaak heeft u tijdens uw dagelijkse werkzaamheden contact met oudere werknemers? (1 = Minder dan één keer per week, 2 = Ongeveer drie dagen per week, 3 = Dagelijks).
- Oudere werknemers zijn in het algemeen:
(1 = volledig mee oneens, 7 = volledig mee eens)
 - o Goed van aard
 - o Vriendelijk
 - o Betrouwbaar
 - o Goed bedoelend

- Oprecht
- Warm
- Bedreven
- Efficiënt
- Vlug van begrip
- Vol van zelfvertrouwen
- Bekwaam
- Vaardig

Manipulatiechecks

Eerder in de vragenlijst werd u een CV van een sollicitant voorgelegd.

- Tot welke leeftijdsgroep behoort de sollicitant Hans van der Linden wiens CV u zojuist hebt bekeken? (1 = jonger dan 50 jaar, 2 = 50 jaar en ouder).
- Werd u geïnstrueerd uzelf in te leven in de situatie van de sollicitant en te doen alsof u zelf in de schoenen van deze werkzoekende stond? (1 = Ja, 2 = Nee).
- Kreeg u daarnaast te lezen dat oudere werknemers *net zo goed presteren als hun jongere collega's op het gebied van werkmotivatie, inzet, veranderingsbereidheid en de meeste gezondheidsaspecten?* (1 = Ja, 2 = Nee).
- Ik vond het gemakkelijk om mij op deze manier in te leven in de situatie van de sollicitant (1 = helemaal mee oneens, 7 = helemaal mee eens).

Demografische kenmerken

De vragenlijst is bijna compleet. We hebben alleen nog een paar vragen over uw achtergrond.

- Wat is uw leeftijd? (... jaar).
- Met welk geslacht identificeert u zich? (1= Vrouw, 2 = Man, 3 = Andere, namelijk..., 4 = Wil ik niet antwoorden)
- Wat is de hoogste opleiding die u hebt afgerond of die u momenteel volgt? Indien de juiste opleiding er niet tussen staat, geef dan een zo precies mogelijke schatting (1= Geen onderwijs gevolgd of het niet

afgemaakt, 2 = Lagere school (basisonderwijs), 3 = Lager beroepsonderwijs (LBO, LTS, LHNO, huishoud-/ambachtsschool, LEAO, lager land- en tuinbouwonderwijs, etc.), 4 = Voorbereidend of kort middelbaar beroepsonderwijs (VMBO, KMBO), 5 = Middelbaar algemeen onderwijs (LAVO, ULO, MULO, MAVO, 3-jaar HBS, etc.), 6 = Middelbaar beroepsonderwijs (MBO, MTS, MEAO, Praktijkdiploma Boekhouden, Kleuterkweekschool, etc.), 7 = Voortgezet algemeen onderwijs (5-jaar HBS, MMS, HAVO, lyceum, atheneum, gymnasium, VWO, etc.), 8 = Hoger beroepsonderwijs (HBO, HTS, HEAO, Sociale Academie, HHNO, lerarenonderwijs, etc.), 9 = Wetenschappelijk onderwijs (universiteit), 10 = Anders, namelijk...).