

# Werkgevers Weten Beter Training

Leerdoelen, opzet en literatuur

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>Ontwikkeld in</b> | Najaar 2022/ Voorjaar 2023   |
| <b>Toegang</b>       | Open source training<br>Dit protocol is vrij beschikbaar voor trainers die met het onderwerp 'Vooroordelen over 50+ werknemers' aan de slag gaan |
| <b>Werkvorm</b>      | (In-company) training  |



## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| 1. Achtergrond bij training.....       | 3  |
| 2. Leerdoelen .....                    | 3  |
| 3. Thema's .....                       | 3  |
| 4. Format.....                         | 4  |
| 5. Voorbereidingen/literatuur .....    | 4  |
| 6. Inhoud van training per thema ..... | 4  |
| 7. Trainingsprotocol.....              | 6  |
| 8. Literatuur .....                    | 16 |

## 1. Achtergrond bij training

Deze training is ontwikkeld binnen het project 'Werkgevers Weten Beter - Vooroordelen over 50+ werknemers'.

De training heeft als doel om werkgevers (directe leidinggevenden en HR-professionals) te leren onterechte aannames over oudere werknemers te herkennen en te neutraliseren met behulp van realistische informatie. De talenten en potentie van oudere werknemers blijven namelijk 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 vaak niet dezelfde ontwikkelkansen als hun jongere collega's. Het doel van de training is om 50-plussers meer in het vizier te laten komen van werkgevers. Dit begint bij het (h)erkennen en neutraliseren van beeldvorming.

De inhoud van de training is gebaseerd op eigen empirisch onderzoek naar hoe mogelijke vooroordelen van werkgevers ten aanzien van oudere werknemers kunnen worden omgekeerd. Dit onderzoek werd gedaan met behulp van een online vragenlijst onder 186 leidinggevenden en HR-professionals. Uitgangspunt hierbij was om na te gaan wat de werkzame elementen zijn van de techniek 'perspectief innemen'. 'Perspectief innemen' staat voor het vermogen om de gedachten en gevoelens van een ander - in ons geval de oudere werknemer - te begrijpen en over te nemen. Of anders gezegd: 'in de schoenen gaan staan van een ander'. Het innemen van perspectief kan via de gevoelsroute (meevoelen met de ander) of de kennisroute (meer weten over de ander) gaan. Ons onderzoek leverde voorzichtig bewijs dat de kennisroute beter werkt in het (h)erkennen en neutraliseren van vooroordelen over oudere werknemers dan de gevoelsroute.<sup>1</sup> Deze route is dus ook de route die in deze training gebruikt wordt.

## 2. Leerdoelen

Na het volgen van de training zullen leidinggevenden en HR-professionals beter in staat zijn om het 'latere-loopbaan kapitaal' dat in de organisatie aanwezig is te benutten en de werkvoltoening van de 50+ werknemer in de organisatie te verhogen. Na het afronden van deze training hebben de leidinggevenden en HR-professionals:

- Kennis over stereotypen aangaande oudere werknemers
- Vaardigheden om aannames ten aanzien van oudere werknemers te onderzoeken en te toetsen aan realistische kennis over de latere loopbaan
- Vaardigheden om te reflecteren over de (toekomstige) rol van oudere werknemers binnen de organisatie
- Motivatie om de opgedane kennis en vaardigheden in te zetten binnen de eigen organisatie

## 3. Thema's

Tijdens de training zullen de volgende thema's aan bod komen:

- Tijdreizen: Wie wil(de) je zijn in je latere loopbaan?
- Ouderen in de samenleving: welke gangbare ideeën vormen ons beeld?
- Oudere werknemers: feiten
- Leidinggeven: hoe benut ik het latere loopbaan potentieel?

---

<sup>1</sup> Van Selm, M. & Van den Heijkant, L.. (2022). Resultaten Inlevingsprotocol Definitief rapport ter invulling van de training Juli 2022. Project report.

## 4. Format

De training bestaat een dagdeel van 3 uur (ochtend, middag of avond) waarin de deelnemers samen met de trainer werken aan bovengenoemde thema's. In de training staan kennisoverdracht, oefening, reflectie en actieve deelname centraal. Hieronder worden de thema's nader uitgewerkt. Vervolgens wordt het protocol gepresenteerd. Van de deelnemers wordt verwacht dat zij ter voorbereiding enige literatuur lezen.

## 5. Voorbereidingen/literatuur

De deelnemers wordt gevraagd om voorafgaande aan de training het volgende huiswerk te doen:

- Lezen van twee van de drie artikelen van de volgende literatuur<sup>2</sup>:
  - [Werkgevers bezorgd over langer doorwerken – DEMOS 2018](#)
  - [Leeftijdscriminatie ervaren door oudere werknemers - DEMOS 2020](#)
  - [Werkloze 50-plussers lopen tegen muur van vooroordelen – Max Meldpunt 2022](#)

## 6. Inhoud van training per thema

### **Thema 1 – Tijdreizen: Wie wil(de) je zijn in je latere loopbaan?**

**Inhoud:** In dit deel van de training reflecteren de deelnemers op hun eigen loopbaan. Hierbij staat de volgende vraag centraal:

- Voor jongere deelnemers: Hoe zie ik mijzelf over xx jaar – de periode waarin ik zelf een oudere werknemer genoemd mag worden.
- Voor oudere deelnemers: Welke verwachtingen had ik vroeger ten aanzien van oudere werknemers en zijn die verwachtingen voor mijzelf uitgekomen?

**Werkvorm:** Deelnemers krijgen individueel een A3 papier op tafel waarop zij hun toekomstige zelf of hun vroegere beeld van zichzelf als oudere werknemer kunnen weergeven (tekenen/kleuren/steekwoorden/associaties). Hierbij wordt aandacht geschonken aan: type baan, positie, taken, status, aspiraties, sfeer, steun.

**Reflectie:** De toelichtingen bij elke uitwerking worden uitgewisseld tussen de deelnemers. Wat is herkenbaar? Gemene deler? Verschillen?

### **Thema 2 – Beeldvorming: Feiten en cijfers over oudere werknemers**

**Inhoud:** In dit deel van de training staan aannames over ouderen in het algemeen, en oudere werknemers in het bijzonder, centraal. Wat denken we over de gemiddelde oudere werknemer (in Nederland)? Komen de feiten zoals we die kennen uit onderzoek overeen met ons eigen beeld van ouderen?

**Werkvorm 1:** Aan de hand van 2 vragen en het gelezen huiswerk gaan de deelnemers met elkaar in gesprek.

**Werkvorm 2:** Aan de hand van voorbeelden van succesvolle 50+ers en wetenschappelijke onderzoeksresultaten bespreken de deelnemers en de trainer met elkaar wat wel en niet verbaast.

**Reflectie:** Hoe komt dit nou? Een korte introductie in mindbugs en communityvooroordelen.

### **Thema 3 - Leidinggeven: Optimaal benutten van later loopbaan potentieel**

---

<sup>2</sup> Twee artikelen zijn al iets gedateerd. In 2023 is vanuit het Platform Vijftigplussers en Werk opgemerkt dat deze artikelen ook in 2023 nog steeds relevant zijn. Wanneer naar verloop van tijd blijkt dat deze verouderd zijn, kan gekozen worden om nieuwe artikelen te zoeken of om enkel het artikel uit 2023 te gebruiken.

**Inhoud:** In dit deel van de training staat de eigen rol als leidinggevende centraal. Wat kun je doen om (toekomstige) oudere werknemers op een optimale manier in te blijven zetten binnen je organisatie?

**Werkvorm 1:** Op flipovers de onderstaande vragen beantwoorden.

- Hoe werkt (een gebrek aan feitelijke) kennis over 50 plussers door in jouw organisatie?
- Wat zou je willen dat je werkgever (wel/niet) zou doen als je op oudere leeftijd zou werken bij jouw organisatie?
- Wat kun jij doen om (toekomstige) oudere werknemers op een optimale manier in te blijven zetten binnen je organisatie.

**Reflectie 1:** Flipovers nabespreken

**Werkvorm 2:** Op kaartjes twee werkpunten opschrijven waar je meteen mee aan de slag gaat.

**Reflectie 2:** Delen met elkaar als iemand dat wil.

## 7. Trainingsprotocol

### SAMENVATTING VOORAF

| Thema                  | Onderdeel   | Duur*  | Werkvorm  | Benodigheden  |
|------------------------|---|--------|---|---|
| Introductie            | Welkom en agenda  | 10 min | Flip-over doornemen.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPT</li> <li>• Flip-over 'vandaag'</li> </ul>  |
|                        | Basisafspraken  | 5 min  | Flip-over doornemen.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPT</li> <li>• Flip-over 'basisafspraken'</li> </ul>   |
| Thema 1 – tijdreizen   | Tijdreizen: Wie wil(de) je zijn in je latere loopbaan?        | 40 min | Individueel uitwerken (schetsen, tekenen, schrijven etc.) van (vroegere) toekomstige zelf op A3 formaat en plenair reflecteren op elkaars uitwerkingen. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPT</li> <li>• Lege A3 vellen</li> <li>• Stiften (zorg dat hier groene en rode stiften tussen zitten zodat die gebruikt kunnen worden in thema 2)</li> </ul>   |
| Thema 2 – beeldvorming | Ouderen in samenleving: Met elkaar in gesprek                 | 15 min | Gesprek in tweetallen en reflecties op gelezen literatuur.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPT</li> </ul>   |
|                        | Oudere werknemers: Beeldvorming & onderzoeksresultaten        | 25 min | Voorbeelden van succesvolle ouderen, en wetenschappelijke onderzoeksresultaten.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPT</li> </ul>   |
|                        | Mindbugs en communityvooroordelen                             | 10 min | Reflecteren op (het ontstaan van) vooroordelen.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPT</li> </ul>   |
| Thema 3 – leidinggeven | Leidinggeven: Optimaal benutten van later loopbaan potentieel | 40 min | Op flipovers vragen beantwoorden. Plenair delen van uitkomsten.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPT</li> <li>• Flip-over 'Hoe werkt gebrek aan feitelijke kennis door in jouw organisatie?'</li> <li>• Flip-over 'Wat zou je zelf wel/niet willen?'</li> <li>• Flip-over 'Wat kun je doen om 50+ers optimaal in te zetten?'</li> <li>• Stiften</li> <li>• Schilderstape</li> </ul> |
| Afsluiting             | Reflectie op inhoud en op toekomststappen                     | 10 min | Op kaartjes 2 concrete werkpunten opschrijven waar je mee aan de slag gaat.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPT</li> <li>• Kaartjes (dit kunnen leuke kaartjes met een quote of gewoon losse kartonnetjes zijn)</li> </ul>   |
|                        | Reflectie op training   | 5 min  | Flip-over vullen.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flip-over 'wel/niet gewerkt'</li> </ul>  |

\* Als je de duur van alle onderdelen bij elkaar optelt kom je op 2 uur en 40 minuten. Dit komt omdat er nog 20 minuten pauze gereserveerd is. Naar eigen wens kun je deze pauze indelen.

## INTRODUCTIE

### Welkom en agenda (10 minuten)

#### 1. Voorstellen

De training begint met een korte introductie om vervolgens zo snel mogelijk te beginnen aan een praktische activiteit. Zo wordt de toon en het tempo direct op een positieve manier gezet. Idealiter staat de eerste dia van de PowerPoint al open (met de logo's). Besteed aandacht aan de volgende dingen:

- Deelnemers (expliciet) verwelkomen
- Stel jezelf heel kort voor
- Stel het grotere plaatje (de partijen en het platform) kort voor
- Vraag alle deelnemers om hun naam en functie en/of organisatie op het naambordje te schrijven
- Laat deelnemers zich kort voorstellen door hun naam en functie te noemen en een bijzonderheid over zichzelf te vertellen.

#### **Dialogoosuggestie rondom partijen en platform:**

*Ik zal ook kort nog wat vertellen over de partijen die deze bijeenkomst opgezet hebben en het platform.*

*De partijen Erasmus Universiteit en Universiteit van Amsterdam hebben samen onderzoek gedaan naar wat theoretisch gezien zou moeten werken in een bijeenkomst waarin het gaat om organisaties meenemen in het meer benutten van 'het latere-loopbaan kapitaal' (50+ werknemers 😊) dat in organisaties aanwezig is en het verhogen van de werkvolvoeding van de 50+ werknemers. Vervolgens is RADAR daar samen met mij (trainer gekoppeld aan ZINZIZ) mee aan de slag gegaan en hebben we iets neer weten te zetten. En via het netwerk van AAVN en RADAR zijn we o.a. bij jullie terecht gekomen!*

*En dan nog het platform: Het platform Vijftigplussers en Werk is een platform, gesteund door de Goldschmeding Foundation, dat zich inzet voor een betere arbeidsmarktposities van vijftigplussers. Door allerlei initiatieven zoals deze te ondersteunen. En ook evaluatieonderzoek daarnaar te ondersteunen. De Goldschmeding Foundation steunt ook 3 andere platforms met 3 verschillende doelgroepen: Platform Jongeren & Werk, Platform Nieuwkomers & Werk en Platform Werk inclusief beperking. Maar met die hebben we vandaag wat minder te maken.*

#### 2. Agenda

Bespreek vervolgens de agenda. Gebruik hierbij een flip-over zoals hieronder<sup>3</sup>. Vertel kort wat ze wel en niet kunnen verwachten van het programma van vandaag. Benoem dat er geen pauzes instaan, maar die er uiteraard wel zijn. Met elkaar kunnen jullie gedurende de bijeenkomst beslissen wanneer er pauzes nodig zijn.

| VANDAAG |   |
|---------|---|
| *       | WELKOM & KENNISMAKING                               |
| *       | BASISAFSPRAKEN                                      |
| *       | TIJDREIZEN  |
| *       | OUDEREN IN SAMENLEVING: MET ELKAAR IN GESPREK       |
| *       | OUDE WERKNEMERS: BEELDVORMING & ONDERZOEKRESULTATEN |
| *       | LEIDINGGEVEN & POTENTIEEL BENUTTEN                  |
| *       | AFSLUITING  |

<sup>3</sup> Tips rondom flip-overs: Maak een kader en schrijf alles in hoofdblokletters. Zo ziet de flip-over er verzorgd uit, wat maakt dat het niet overkomt als een brainstorm/klad flip-over. Het is verstandig om flip-overs te gebruiken voor sommige onderdelen, omdat deze opgehangen kunnen worden in de ruimte met schilderstape en zo niet verdwijnen achter de volgende dia. Op elk moment van de training kan erop teruggepakt worden.

### Basisafspraken (5 minuten)

Om een prettige, vertrouwelijke en veilige sfeer neer te zetten in de groep, bespreek je enkele basisafspraken en stimuleer je dat de deelnemers zich verantwoordelijk voelen voor het naleven hiervan. Presenteer de basisafspraken aan de hand van de flipover. Besteed aandacht aan de volgende dingen:

- Vraag de deelnemers of ze nog een regel willen toevoegen, veranderen, of verwijderen
- Bevestig expliciet dat we deze regels met elkaar afspreken
- Hang de flipover op een plek in de ruimte die voor (bijna) iedereen steeds zichtbaar is



#### **Dialogoosuggestie rondom basisafspraken:**

*Ik zou graag samen met jullie kijken hoe we de komende uren met elkaar aan de slag gaan. Zodat we vooral met en van elkaar leren. Ik heb een aantal ideeën voorgesorteerd:*

*Ten eerste: vertrouwelijkheid. Vertrouwelijkheid is erg belangrijk. Dit betekent dat wat er hier gezegd wordt in de groep blijft. We hopen dat iedereen elkaars privacy respecteert. Die vertrouwelijkheid geldt ook voor mij als trainer: ik zal jullie privacy ook respecteren. Als we verder gaan met de ontwikkeling van de trainer, dan kijken we alleen naar trends en niet naar individuele casussen.*

*Respecteer en bevrage elkaar. We zijn hier niet bezig om vooral zoveel mogelijk op elkaar te lijken en op zoek te gaan naar de enige, juiste oplossing. Het gaat juist om het vinden van die oplossing die voor jou werkt. Je hoeft het dus niet met elkaar eens te zijn, maar luister wel naar elkaars ideeën en respecteer ieders mening of idee. Je bepaalt natuurlijk voor jezelf of je het eens bent met een idee, maar we steunen elkaar wel, ook al is het idee nog zo verschillend van je eigen idee.*

*We hebben ook de "ik pas regel". Niet echt een regel, maar meer de mogelijkheid om even niet mee te doen met een opdracht. Als je "ik pas" zegt, of "ik doe even niet mee", dan betekent dat dat je niets wil zeggen over een bepaald idee of dat je niet wilt meedoen aan een bepaalde oefening. Bijvoorbeeld omdat je je er niet prettig bij voelt. En dat is ok!*

*We gaan samen met elkaar aan de slag en zitten hier nu met elkaar, en dan is het net zo leuk om er wat moois en leuks van te maken. Maar wat we hier ook mee bedoelen, is dat we ook van jullie vragen om er zelf een succes van te maken. Dus stel alle vragen die je wilt stellen, geef aan als je graag iets anders wil doen. Maar borg in ieder geval voor jezelf dat je uit deze training(en) haalt wat er in zit! En ik doe dat natuurlijk ook!*

*Willen jullie nog een regel/afpraak toevoegen, wijzigen, weghalen? Kan iedereen zich in deze regels vinden? Kunnen we dit met elkaar afspreken?*



## THEMA 1 - TIJDREIZEN

Tijdreizen: Wie wil(de) je zijn in je latere loopbaan? (40 minuten: 20 min maken- 10 min uitwisselen- 10 min nabespreken)

### 1. Schetsen

Benoem dat jullie nu de stap maken van 'de groep vijftigplussers' naar jouzelf als (toekomstige) vijftigplus werknemer. Deel aan de deelnemers een leeg A3 vel uit en open de dia 'Tijdreizen Wie wil(de) jij zijn? Open de eerste dia met de titel 'Tijdreizen wie wil(de) je zijn in je latere loopbaan?' Leg uit dat in deze oefening 2 vragen centraal staan, maar je afhankelijk van je eigen leeftijd maar met 1 vraag aan de slag gaat. Neem de deelnemers mee in de bedoeling. De deelnemers <35 gaan juist reflecteren op hun toekomstige ik op de arbeidsmarkt. De deelnemers >45 gaan terug naar hun vroegere verwachtingen ten aanzien van henzelf als oudere werknemer of van de algemene oudere werknemer. Dat mogen ze zelf kiezen. De deelnemers tussen 35-45 kunnen zelf kiezen of ze vooruit- of terugblikken. Uiteraard is dit een richtlijn.

### 2. Reflecteren

Start het gesprek met de deelnemers. Begin met de vraag wat hen opvalt aan hun eigen schets. Open de tweede dia met de titel 'Tijdreizen wie wil(de) je zijn in je latere loopbaan?' Stel vervolgens de volgende vragen:

- Indien je je vroegere verwachtingen hebt geschetst: Zijn die uitgekomen?
- Wat is herkenbaar?
- Is er een gemene deler?
- Zijn er verschillen?

3. Optioneel: Aan het einde van dit thema kun je een weetje vertellen over de ontwikkeling van het pensioenstelsel concept in Nederland. [Pensioen en AOW: van toen tot nu | PlusOnline](#)

---

## THEMA 2 – BEELDVORMING

### Ouderen in samenleving: Met elkaar in gesprek (15 minuten)

#### 1. Vertellis

Om direct interactief met elkaar met het thema aan de slag te gaan start je met de oefening 'Vertellis'. De deelnemers maken tweetallen en beantwoorden om de beurt de vragen op de drie dia's na de 'Vertellis' dia. Ze krijgen 3 a 4 minuten per dia. De vragen zijn:

- Wanneer is iemand 'oud' ? Welke kenmerken heb je dan?
- Hoe zijn jouw werkprestaties in de afgelopen jaren ontwikkeld?
- Wat vond je van de twee door jou gelezen nieuwsartikelen uit de huiswerkopdracht: Wat verbaasde je wel/niet?

### Oudere werknemers: Beeldvorming en onderzoeksresultaten (25 minuten)

#### 1. Beeldvorming

Doorloop de dia's met de bekende artiesten die 50 en ouder zijn. Benoem hardop dat we het doodnormaal vinden dat bekende acteurs na hun 50<sup>e</sup> er nog goed uitzien en veelgevraagd zijn om hun kennis te laten zien. Ga naar de volgende dia met de personen in hoge functies en benoem dat we het ook doodnormaal vinden dat zij 50 jaar of ouder zijn. Ga vervolgens naar de dia met extreme voorbeelden. Vraag wat de deelnemers ervan vinden. Maak na de bespreking het bruggetje van dit onderwerp naar het volgende onderwerp. Benoem dat jullie nu even weer weggaan van de beroemde vijftigplussers en de extreme voorbeelden, en het weer gaan hebben over de 'gemiddelde' vijftigplusser.

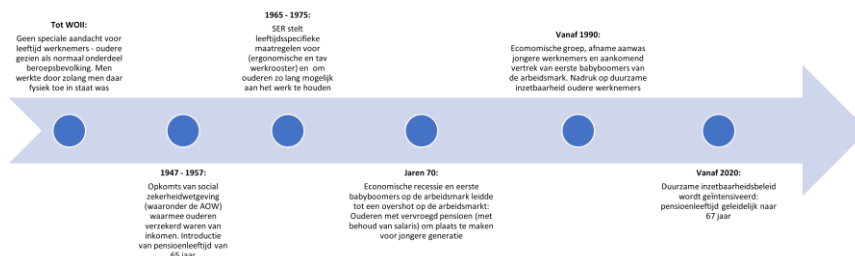
#### 2. Aandacht vanuit de overheid voor oudere werknemers door de tijd heen

Benoem dat je het gaat hebben over (1) wat laat onderzoek zien over de manier waarop de Nederlands overheid aandacht voor oudere werknemers heeft gehad en (2) onderzoek over stereotiep denkbepelden over oudere werknemers.

##### *2.1. Aandacht Nederlandse overheid voor oudere werknemers door de tijd heen*

Leg uit dat aandacht vanuit de Nederlandse overheid voor de oudere leeftijd van werknemers van relatief recente datum is. En dat deze aandacht vooral afhankelijk was van demografische factoren en de stand van de economie in Nederland. De conjunctuur en demografie waren bepalend voor de mate waarin oudere werknemers gestimuleerd, dan wel ontmoedigd werden om op de arbeidsmarkt te blijven.<sup>4,5,6</sup>

Maak voor het verdere overzicht gebruik van de volgende tijdlijn, die in het groot op de PPT staat:



<sup>4</sup> Knipscheer, K., & Heldens, J. (2009). De toekomst van de late middeljaren, naar een seniore keuzebiografie. In C. Bode & L. Consoli (Red.), *Oud en jong, verschillende generaties in Nederland*. Nijmegen: Valkhof.

<sup>5</sup> Van Selm, M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2013). Communicating Employability Enhancement Throughout the Life-Span: A National Intervention Program Aimed at Combating Age-Related Stereotypes at the Workplace. *Educational Gerontology*, 39(4), 259-272.

<sup>6</sup> Van Selm, M (2019). *Jong geleerd, oud gedaan. Beeldvorming over oudere werknemers*. Oratiereeks Universiteit van Amsterdam. <https://dare.uva.nl/search?identifier=108b6976-a0f4-4d9f-81f2-2d234657c084>

Benoem bij het doorlopen van de tijdlijn de volgende zaken:

- Tot de tweede wereldoorlog was er in Nederland geen speciale aandacht voor de leeftijd van werknemers. Ouderen werden gezien als een normaal onderdeel van de beroepsbevolking. Men werkte door zo lang als men daar fysiek toe in staat was. In de periode daarna bepaalden conjunctuur en demografie de mate waarin oudere werknemers gestimuleerd, dan wel ontmoedigd werden om op de arbeidsmarkt te blijven.
- In de periode 1947-1957 komt socialezekerheidswetgeving tot stand, waaronder de Algemene Ouderdomswet (AOW), en werd de pensioenleeftijd van 65 jaar geïntroduceerd. Hiermee was een inkomen voor ouderen na afloop van hun werkzame leven verzekerd.
- In de periode 1965 – 1975 stelt de Sociaal Economische Raad (SER) leeftijdsspecifieke maatregelen voor om ouderen zo lang mogelijk aan het werk te houden. Voorbeelden zijn ergonomische aanpassingen en aanpassingen in werkrooster voor oudere werknemers.
- De jaren 70 luidt een periode van economische recessie in en de komst van de eerste generatie babyboomers op de arbeidsmarkt. Dit zorgde voor inkrimpingen van veel bedrijven en organisatie en een overschot aan arbeidskrachten op de arbeidsmarkt. Het gevolg was dat oudere werknemers vervroegd pensioen kregen aangeboden met behoud van volledig salaris en werden beperkt in de mogelijkheden om terug te keren op de arbeidsmarkt. Oudere werknemers verlieten daarop de arbeidsmarkt zodra dit mogelijk was en het leeftijdsbewuste beleid, zoals geadviseerd door de SER werd genegeerd.
- Vanaf 1990 wordt in het overheidsbeleid meer nadruk gelegd op de duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers: de economie groeit, de aanwas van jongeren werknemers neemt af en er werd geanticipeerd op het vertrek van de eerste cohorten babyboomers op de arbeidsmarkt.
- Vanaf 2010 wordt het duurzame inzetbaarheidsbeleid geïntensiveerd door middel van het geleidelijk verhogen van de pensioenleeftijd naar 67 jaar.

Ga vervolgens over tot een korte reflectie:

- Vraag wat de groep hiervan vindt. Is het verrassend? Is de aandacht die er nu besteed wordt te koppelen aan andere factoren dan de demografische en conjuncturele factoren?
- Bespreek welke factoren (ook demografische (vergrijzing) en conjuncturele factoren (krapte op de arbeidsmarkt, beperkte groei van economie)) er nu en in de komende tijd een rol zullen spelen op de arbeidsmarkt.

## 2.2. Stereotiepe denkbeelden over oudere werknemers

Leg uit dat iemands leeftijd weinig zegt over diens prestaties op de werkvloer. Doe dit aan de hand van de studie van Ng & Feldman<sup>7</sup> die onderzoek hebben gedaan naar zes veelvoorkomende stereotypen over oudere werknemers. In hun overzichtsstudie geven de onderzoekers een helder beeld van de mate waarin zes stereotiepe denkbeelden gebaseerd zijn door empirisch bewijs, dat wil zeggen bewijs verkregen uit daadwerkelijk onderzoek onder oudere werknemers. Van elk stereotype is in een methodologisch solide meta-analyse onderzocht of daar bewijs voor te vinden is. Ga één voor één de onderzoeksresultaten (de dia's voor elke stelling) af. Hieronder is voor elke stelling het antwoord en een toelichting gegeven:

- Stereotype 1: 'Oudere' werknemers zijn minder gemotiveerd in hun baan dan jongere werknemers en daardoor minder daadkrachtig.  
Voor deze stelling is geen bewijs gevonden. Gekeken is naar de relatie tussen leeftijd en de variabelen: motivatie voor werk, betrokkenheid bij het werk, inspanning leveren voor werk en iemands geloof in zijn/haar eigen kunnen om succesvol te zijn in het werk. Er werd niet gevonden dat de scores op deze aspecten bij oudere werknemers lager zijn dan bij andere leeftijdsgroepen.
- Stereotype 2: 'Oudere' werknemers zijn minder bereid tot deelname aan trainingen en carrièreontwikkeling. Gekeken is naar de relatie tussen leeftijd en de variabelen: motivatie voor

<sup>7</sup> Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65, 821-858.

loopbaanontwikkeling, het uitvoeren van loopbaanontwikkeling activiteiten, motivatie om te leren, iemands geloof in zijn/haar eigen kunnen om succesvol te zijn in het leren en motivatie voor trainingen.

Voor deze stelling is wel bewijs gevonden, maar de verbanden waren zwak.

- Stereotype 3: 'Oudere' werknemers zijn minder bereid om te veranderen.  
Geen bewijs voor gevonden. Gekeken is naar de relatie tussen leeftijd en de variabelen: houding t.o.v. organisatieverandering, veranderingsgericht gedrag, het nemen van risico's, het geloof in iemands eigen kunnen om succesvol te zijn in het vinden van creatieve oplossingen, het uitvoeren van innovatief gedrag (implementeren van innovaties). Er werd niet gevonden dat oudere werknemers ten opzichte van andere leeftijdsgroepen lager scoorden op deze aspecten.
- Stereotype 4: 'Oudere' werknemers zijn rechtlijniger/star t.o.v. collega's.  
Geen bewijs voor gevonden. Gekeken is naar de relatie tussen leeftijd en de variabelen: vertrouwen in collega's, vertrouwen in leidinggevende, vertrouwen in interpersoonlijke relaties (in het algemeen), kwaliteit van uitwisseling met collega's, met leidinggevende en het hebben van interpersoonlijke conflicten.  
Er werd niet gevonden dat oudere werknemers ten opzichte van andere leeftijdsgroepen negatiever scoorden op deze aspecten.
- Stereotype 5: 'Oudere' werknemers hebben meer last van gezondheidsproblemen.  
Enkel bewijs gevonden dat dit het geval is voor hogere bloeddruk en hoog cholesterol. Gekeken is naar de relatie tussen leeftijd en de variabelen: bloeddruk, cholesterol, depressie, symptomen van kwetsbare/lage mentale gezondheid, symptomen van lage fysieke gezondheid, psychosomatische klachten en 'overall' lage gezondheid.
- Stereotype 6: 'Oudere' werknemers zijn geneigd de nadruk op de privé-sfeer te leggen in de werk-privé balans (en bij privé gaat het dan vooral om familie).  
Voor deze stelling is geen bewijs gevonden. Gekeken is naar de relatie tussen leeftijd en de variabelen: family-work conflict (=dat deelnemen aan gezinsactiviteiten ten koste gaat van werkactiviteiten), work-family conflict (=datzelfde maar precies andersom), family-work enrichment (=de mate waarin ervaringen in de ene rol (jouw rol in de familiesfeer) de kwaliteit van leven in de andere rol (jouw rol als werkende) verbeteren), work-family enrichment (=datzelfde maar precies andersom) en de overall balans tussen work-family. Er werd niet gevonden dat ouderen minder goed met deze balans om kunnen gaan of meer aandacht aan familietaken besteden.

### 2.3 Doorverwijzen naar project van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC)

Benoem dat er een onderzoek is dat de deelnemers meer verdieping kan bieden over vooroordelen en stereotiepe denkbeelden over oudere werknemers: In 2023 is het onderzoek 'Leeftijd is een getal, geen beperking' naar age-isme in de arbeidsdeskundige praktijk gepubliceerd. Dit onderzoek is gedaan door Aukje Smit en Tinka van Vuuren in opdracht van het Arbeidskundig Kennis Centrum (AKC). Hierin zetten de onderzoekers veel voorkomende stereotypen over oudere werknemers en werkzoekenden op een rij. De onderzoekers ontdekten dat veel stereotypen over oudere werknemers gemiddeld genomen niet waar zijn. Het AKC stelt ook een interactieve vragenlijst beschikbaar die interessant kan zijn om in te vullen tijdens of na de training.

Dit is de link naar de website - deze staat ook weergegeven in de PPT:

<https://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/actueel/nu-online-cahier-31leeftijd-is-een-getal-geen-beperking>

### Mindbugs en communityvooordeel (10 minuten)

#### 1. Mindbugs

Vertel dat het helemaal niet uitzonderlijk is als je bij veel stellingen verbaasd was. Hier zitten mindbugs achter. Open de dia 'Mindbugs algemene vooroordelen' en laat de deelnemers de uitspraken lezen. Leg vervolgens uit hoe mindbugs tot stand komen. Leg de link naar wetenschappelijk onderbouwde onderzoeken over dit onderwerp.

**Dialogoosuggestie rondom mindbugs:**

Als je bij het lezen deze statements dacht: 'Dat is toch geen Mindbug? Dat is gewoon echt waar!', dan kun je ervan uitgaan dat er Mindbugs in het spel zijn.

De uitspraken zijn misschien wel waar voor een individu maar niet voor de hele groep. Zodra je brein razendsnel en onbewust de koppeling maakt tussen uiterlijke kenmerken (een lange man met een zware stem) en wat hij/zij 'dus' wel zal zijn (een geboren leider), zijn je Mindbugs aan het werk. En nogmaals: die hebben we allemaal.

**"Mannen zijn betere leiders."**

Een typisch voorbeeld van een Mindbug die al heel lang geleden is ontstaan, toen we nog in groepen van honderdvijftig mensen rondzwierven op de savanne. De sterkste figuur liep voorop en had de leiding. Dat was in die tijd een man.

**"Vrouwen die kinderen hebben, zijn niet meer zo ambitieus."**

We denken toch ook echt te zien dat zij ineens eerder van haar werk weggaat? Maar wat blijkt: collega's die merken dat een vrouwelijke collega eerder weg moet of er een keer niet is vanwege haar kind, weten dit drie maanden later nog. Dat de betreffende vrouwelijke collega die 'verloren' tijd allang heeft ingehaald, is na twee weken weer vergeten.

**"Mensen met een typisch niet-westerse naam zijn niet hoog opgeleid."**

De universiteit van Chicago deed onderzoek met cv's. Boven het ene cv stond een niet-westerse naam, boven het ander een typisch Amerikaanse. De 'typisch Amerikaanse' mensen werden vijftig procent vaker uitgenodigd dan de 'niet- Amerikaanse'. Onbewust, in een nanoseconde, denken we: de persoon met de niet-westerse naam zal wel niet zo hoog opgeleid zijn.

**"Medewerkers ouder dan 55 jaar zijn uitgeblust, inflexibel en willen eigenlijk niet meer."**

Twintig jaar geleden werkte maar een kwart van de 55-plussers. Bij reorganisaties en in tijden van grote werkloosheid lieten we ze afvloeien in de VUT of gingen ze met prepensioen. Dat heeft onze Mindbug gevoerd dat mensen boven de 50 eigenlijk geen zin meer hebben om te werken en dat ze inflexibel zijn.

## 2. Communityvoordeel

Laat de dia met de cartoon zien en vertel dat het bijna onmogelijk is om de dingen te zien die door jouw community niet worden gezien of niet gezien kunnen worden. Je bent dus absoluut beïnvloed door de sociale omgeving waar je onderdeel van uitmaakt, of waar je in bent opgegroeid. In het bedrijfsleven/in organisaties kan ook de bedrijfscultuur hier een rol spelen. Vraag vervolgens: Hoe werkt dat?/Hoe zou dat werken?

**Dialogoosuggestie rondom community voordeel:**

Grof gezegd zijn er manieren (systemen) van informatieverwerking in onze hersenen. Systeem 1 is het snelle systeem. Dit systeem maakt onbewust hele snelle beslissingen over de informatie om ons heen. Denk bijvoorbeeld aan fietsen, of het strikken van je veters. Een groot deel hiervan kun je doen zonder bewust na te denken over wat je aan het doen bent. Zonder deze manier van informatieverwerking zouden we helemaal gek worden van alle informatie die op ons af komt. Het is dus een manier voor onze hersenen om efficiënt om te gaan met alle informatie.

Daarnaast is er nog een tweede systeem, het rationele systeem. Het gaat hier om bewuste en gecontroleerde denkprocessen en kost je dus ook relatief voor moeite. Denk bijvoorbeeld aan het moment waarop je moest kiezen welke opleiding of baan je wilde gaan doen. Voor de meesten van ons ben je hiermee bewust en geconcentreerd bezig. Zie systeem 2 daarom als het rationele bewustzijn.

**"Als je dit weet, hoe denk je dan dat wij aan communityvoordelen komen?"**

Bron: Systeem 1 en systeem 2 denken volgens Daniel Kahneman - Buro Improof (buro-improof.nl)

### THEMA 3 – LEIDINGGEVEN

#### Leidinggeven: Optimaal benutten van later loopbaan potentieel (40 minuten)

##### 1. Schrijven op de flip-overs (30 min)

Benoem dat nu de stap gemaakt gaat worden naar vijftigplussers en de eigen organisatie. Open de eerste dia met de titel 'Leidinggeven: optimaal benutten loopbaan potentieel'. Hierop staat de uitleg van de volgende werkvorm. Er komt een brainstorm ronde om de status quo, concrete ideeën, do's en dont's op te halen rondom optimaal benutten van later loopbaan potentieel.

Hang onderstaande flip-overs in de ruimte en vraag de deelnemers rond te lopen en hun ideeën en do's en dont's op te schrijven.

| HOE WERKT (EEN GEBREK AAN FEITELIJKE) KENNIS OVER 50+ 'ERS DOOR IN JOUW ORGANISATIE? | WAT ZOU JE WILLEN DAT JE WERKGEVER WEL/NIET ZOU DOEN ALS JE OP OUDERE LEEFTIJD ZOU WERKEN BIJ JOUW ORGANISATIE? |      | WAT KUN JE DOEN OM (TOEKOMSTIGE) OUDERE WERKNEMERS OP EEN OPTIMALE MANIER IN TE ZETTEN BINNEN JE ORGANISATIE? |
|--|---|------|---|
|  | WEL   | NIET |   |
| *  | *   | *    | *   |
| *  | *   | *    | *   |
| *  | *   | *    | *   |
| *  | *   | *    | *   |
| *  | *   | *    | *   |
| *  | *   | *    | *   |
| *  | *   | *    | *   |
| *  | *   | *    | *   |
| *  | *   | *    | *   |
| *  | *   | *    | *   |

##### 2. Reflecteren (10 min)

Als iedereen heeft opgeschreven wat hij/zij wil opschrijven, gaat iedereen weer zitten en benoemt de trainer of een van de deelnemers kort wat er op een flip-over staat. Vraag aan de deelnemers of iets opvalt, of ze het ergens mee eens of juist oneens zijn, of ze blij zijn met dat wat op flipover 1 staat, of ze met elkaar eens zijn met wat op de 2<sup>e</sup> flip-over geschreven is of dat er juist veel verschillen zitten en of ze de dingen van de 3<sup>e</sup> flip-over ook al doen.

---

## AFSLUITING

### Reflectie op inhoud en op toekomststappen (15 min)

#### 1. Reflecteren op inhoud

Open de eerste dia met de titel 'Afsluiting'. Vraag de deelnemers nu dit dagdeel bijna voorbij is nog twee specifieke vragen:

Als het gaat om realistische kennis over oudere werknemers (binnen jouw organisatie) toepassen in het dagelijks werk:

- Welke mogelijkheden zie je?
- Wat is hiervoor nodig binnen jouw afdeling/organisatie?

#### 2. Actiepunten

Deel elke deelnemer een pakketje kaartjes<sup>8</sup> uit. Vraag de deelnemers om op één kaartje twee werkpunten/actiepunten te schrijven waar ze direct binnen hun organisatie mee aan de slag kunnen.

#### 3. TIPS

Dring bij deelnemers aan dat het belangrijk is het initiatief te nemen bij overleg met oudere werknemers over hun talenten en aspiraties. Natuurlijk is het belangrijk dat de werknemers de eigen regie pakt, echter wacht dit passief af.

Vertel deelnemers dat ze over enige tijd een email kunnen verwachten met daarin de handout van deze training, maar ook met de vraag of ze hun actiepunten hebben opgepakt.

### Reflectie op training (5 min)

#### 1. Wat heeft wel/niet gewerkt

Evalueer de dag aan de hand van de flipover hiernaast:

- Nodig de deelnemers uit om aan te geven wat ze vonden van vandaag
- Laat ze positieve dingen noemen, maar geef ook ruimte om negatieve dingen te noemen
- Noteer alle opmerkingen op de flip-over
- Ga niet in discussie met de deelnemers: bedank ze voor hun feedback. Het gaat niet om gelijk halen.

|                                      |
|--------------------------------------|
| VANDAAG HEEFT VOOR MIJ WEL GEWERKT:  |
| *<br>*<br>*<br>*<br>*                |
| VANDAAG HEEFT VOOR MIJ NIET GEWERKT: |
| *<br>*<br>*<br>*<br>*                |

#### **Dialogoosuggestie voor wat heeft wel/niet gewerkt:**

*Ik ben heel benieuwd hoe jullie deze dag ervaren hebben. Dat doen we aan de hand van deze vragen: wat heeft er voor jou gewerkt vandaag? Wat vond je leuk, nuttig of prettig. En ook wat heeft er niet voor jou gewerkt vandaag? Wat vond je onprettig of niet nuttig? Wat miste je? Daar kunnen wij ook weer van leren. Wie mag ik als eerst het woord geven?*

<sup>8</sup> Als er geen kaartjes zijn, laat de deelnemers op hun flip-over twee werk/actiepunten op te schrijven.

## 8. Literatuur

De Lange, A. (2022). 'Er zijn meerdere definities van leeftijd'. Geraadpleegd op 1 november 2022, van <https://www.uvw.nl/nl/achtergrond/prof-dr-annet-de-lange-er-zijn-meerdere-definities-van-leeftijd>

Finkelstein, R., & Block, D. (2015). "10 Advantages of Retaining and Hiring Older Workers." New York, NY: Columbia University, The Robert N. Butler Aging Center and the Mailman School of Public Health.

Knipscheer, K., & Heldens, J. (2009). De toekomst van de late middeljaren, naar een seniore keuzebiografie. In C. Bode & L. Consoli (Red.), *Oud en jong, verschillende generaties in Nederland*. Nijmegen: Valkhof.

Mandi, J. (2022). 16 Reasons Why Older Workers and Senior Talent Workforce are Assets to Your Company. Geraadpleegd op 14 januari 2023, van <https://diversity.social/senior-older-workers-are-assets/>

Mol, R. (2014). Oud is in! Onderzoek naar de mythen rond de oudere werknemer en de waardering van senioriteit. Geraadpleegd op 1 november 2022, van [https://www.eur.nl/sites/corporate/files/Paper\\_-\\_OUD\\_IS\\_IN\\_-\\_Rolf\\_Mol.pdf](https://www.eur.nl/sites/corporate/files/Paper_-_OUD_IS_IN_-_Rolf_Mol.pdf)

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821–858. <https://doi.org/10.1111/peps.12003>

Petery, G. A., Wee, S., Dunlop, P. D., & Parker, S. K. (2020). Older workers and poor performance: Examining the association of age stereotypes with expected work performance quality. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 510–521.

Smit, A., & Van Vuuren, T. (2023). Leeftijd is een getal, geen beperking. Verslag van een onderzoek naar age-isme in de arbeidsdeskundige praktijk. In opdracht van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum. Arbeidsdeskundig Kennis Centrum.<sup>9</sup>

Van der Schrier, M. (2019). Werkgevers kunnen meer van oudere medewerkers profiteren. Geraadpleegd op 20 augustus 2022, van <https://www.ad.nl/werk/begeleiding-naar-nieuw-werk-mislukt-vaak-bij-oudere-werknemer~ac3db14a/>

Van Selm, M. (2019). Jong geleerd, oud gedaan. Beeldvorming over oudere werknemers. Oratiereeks Universiteit van Amsterdam. <https://dare.uva.nl/search?identificer=108b6976-a0f4-4d9f-81f2-2d234657c084>

Van Selm, M., & Van den Heijkant, L.. (2022). Resultaten Inlevingsprotocol Definitief rapport ter invulling van de training Juli 2022. Project report.<sup>10</sup>

Van Selm, M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2013). Communicating Employability Enhancement Throughout the Life-Span: A National Intervention Program Aimed at Combating Age-Related Stereotypes at the Workplace. *Educational Gerontology*, 39(4), 259-272.

Veltman, R. (2021). Systeem 1 en systeem 2 denken Buro!mproof. Geraadpleegd op 10 augustus 2022, van <https://buro-improof.nl/magazine/systeem-1-systeem-2-daniel-kahneman/>

---

<sup>9</sup> Wordt genoemd bij het onderdeel verdieping

<sup>10</sup> Te verkrijgen via het Platform Vijftigplussers en Werk ([www.vijftigplussersenwerk.nl](http://www.vijftigplussersenwerk.nl))