



Te jong, te oud? Tijd dat HR de échte oorzaken aanpakt

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2025). Te jong, te oud? Tijd dat HR de échte oorzaken aanpakt. *HRMConnect*, 2025(11)

Op de werkvloer werken tegenwoordig meer leeftijdsgroepen samen dan ooit tevoren. Die diversiteit biedt concrete voordelen: jong en oud kunnen van elkaar leren en elkaar versterken. Oudere medewerkers beschikken over ruime praktijkervaring, kennen het werk grondig en zien sneller wat wel en niet werkt. Jongere collega's zijn vertrouwd met nieuwe technologieën en kijken met frisse blik naar gevestigde werkwijzen. Doorgaans hebben zij recentere opleidingservaring, waardoor ze actuele kennis meebrengen die voor organisaties vernieuwend kan zijn. Toch dreigt dit potentieel verloren te gaan door een hardnekkig probleem: leeftijdsdiscriminatie.

De pijnlijke realiteit

Leeftijdsdiscriminatie betekent dat men anders behandeld wordt omdat men als (te) oud of (te) jong wordt gezien. Ongeveer één op de vijf medewerkers heeft het voorbije jaar leeftijdsdiscriminatie op het werk ervaren, zo blijkt uit een rapport dat Unia onlangs publiceerdeⁱ. Jongere werknemers voelen zich vaak niet serieus genomen of afgewezen omwille van een vermeende gebrek aan ervaring. Oudere werknemers worden dan weer geconfronteerd met vooroordelen over verminderde leercapaciteit, digitale achterstand of een te hoge loonkost. Dit vertaalt zich in afwijzingen bij sollicitaties, beperkingen in doorgroeimogelijkheden en druk om vervroegd met pensioen te gaan. Onderzoek met fictieve sollicitaties toont dat leeftijdsdiscriminatie bij aanwerving zich al kan voordoen bij kandidaten vanaf ongeveer 45 jaarⁱⁱ. Mensen worden dus relatief snel als 'te oud' beschouwd.

Hoe leeftijdsdiscriminatie ontstaat

Discriminatie ontstaat doordat we anderen, en ook onszelf, van nature in groepen onderverdelen. Dat cognitieve proces, sociale categorisatie genoemd, gebeurt grotendeels onbewust. We groeperen mensen op basis van kenmerken die we waarnemen of veronderstellen, zoals leeftijd, gender of afkomst. Op die manier ontstaan leeftijdscategorieën zoals 'jonger dan 30' of 'ouder dan 50'.

Aan deze categorieën koppelen we vervolgens twee soorten stereotypenⁱⁱⁱ:

- Descriptieve stereotypen beschrijven hoe mensen van een bepaalde leeftijd verondersteld worden te zijn, bijvoorbeeld dat jongeren digitaal vaardig maar minder ervaren zijn, of dat oudere werknemers betrouwbaar maar minder flexibel zouden zijn.
- Prescriptieve stereotypen leggen vast hoe mensen van een bepaalde leeftijd zich zouden moeten gedragen of welke rollen bij hen passen.

Deze stereotypen creëren verwachtingen over wat specifieke personen al dan niet kunnen en werken vaak onbewust door in beslissingen rond selectie, taaktoedeling, ontwikkeling en promotie. Leeftijd is daarbij een bijzonder hardnekkig kenmerk, omdat impliciete leeftijdsnormen en ideeën over de 'ideale werknemer' erg verweven zijn met HR-processen. Wanneer een functie eigenschappen vraagt die niet lijken te passen bij het stereotype van een bepaalde leeftijdsgroep – bijvoorbeeld digitale flexibiliteit bij een 55-jarige kandidaat – wordt die veronderstelde incongruentie een basis voor uitsluiting.

Grote individuele én organisatorische gevolgen

De gevolgen van leeftijdsdiscriminatie zijn groot. Op individueel niveau ondermijnt ervaren leeftijdsdiscriminatie het psychologisch welzijn. Dat gaat gepaard met meer stress, depressieve klachten en een lager zelfvertrouwen. Werknemers die discriminatie ervaren, voelen zich minder tevreden in hun job en minder betrokken bij hun organisatie, met bijzonder uitgesproken effecten bij oudere werknemers. Op organisatieniveau verzwakt een klimaat van leeftijdsdiscriminatie het innovatievermogen en de prestaties. In leeftijdsdiverse teams leidt deze discriminatie vaak tot minder samenwerking, minder kennisdeling en een lager probleemoplossend vermogen.^{iv, v}

Waarom individugerichte interventies tekort schieten

De klassieke aanpak van discriminatie richt zich op individueel gedrag. Diversiteitstrainingen en workshops over onbewuste vooroordelen moeten mensen bewust maken van hun denkpatronen, in de verwachting dat dit leidt tot ander gedrag. Zoals ik in een eerdere bijdrage al toelichtte, is de impact van dergelijke gedragsinterventies beperkt.

Recent onderzoek van He, Keller en Kang (2025) in *Nature Reviews Psychology* wijst in dezelfde richting^{vi}. Psychologisch georiënteerde interventies veranderen zelden iets aan de structurele systeemfouten in selectie-, evaluatie- en promotieprocessen die ongelijkheid veroorzaken. Denk aan beoordelingscriteria die vaag blijven, aan wervingsprocedures die te veel ruimte laten voor eigen inschattingen, of aan promotiebeslissingen die afhankelijk zijn van informele netwerken.

Zolang deze systeemfouten intact blijven, hebben gedragsinterventies weinig duurzaam effect. Meer nog: het inzetten van dergelijke interventies kan een illusie van vooruitgang creëren, waardoor de urgentie om organisatiebrede hervormingen door te voeren afneemt – terwijl precies die hervormingen noodzakelijk zijn om discriminatie daadwerkelijk terug te dringen.

Van individugericht ingrijpen naar systeemverandering

De sleutel tot het verminderen van discriminatie ligt niet in het veranderen van mensen zelf, maar in het herontwerpen van de systemen waarin zij werken. Dit sluit aan bij wat He en collega's in hun artikel omschrijven als '*choice-architecture*': processen zo ontwerpen dat eerlijke en consistente beslissingen vanzelf ontstaan, zonder afhankelijk te zijn van individuele alertheid of goede bedoelingen. Het bredere principe hierachter – *behavioral design* ofwel gedragsontwerp – benadrukt dat gedrag duurzaam verandert wanneer de context structureel mee verandert.

Systeemverandering vormt dus de hefboom voor duurzame inclusie. Dit kan bijvoorbeeld door beslisregels explicieter te maken (welke criteria zijn wel en niet relevant bij werving, promotie of beoordeling), door vage termen zoals "potentieel" of "culturele fit" te vervangen door objectieve en meetbare beoordelingscriteria, of door overbodige informatie zoals foto's, geboortejaren of namen uit selectieprocedures te verwijderen. Het voordeel van deze systeemgerichte aanpak is dat zij het gedrag van iedereen beïnvloedt, zonder afhankelijk te zijn van individuele overtuigingen of goodwill.

Een systeemgerichte benadering voor leeftijdsinclusie

Het recente werk van Chong en collega's^{vii} illustreert hoe een dergelijke systeemverandering er concreet kan uitzien voor leeftijdsinclusie. Hun drie strategieën – *Inclusie*, *Individualisering* en *Integratie* – vertrekken vanuit dezelfde logica: niet uitsluitend op individuele gedragsverandering vertrouwen, maar de organisatiecontext zó organiseren dat inclusiever gedrag mogelijk, waarschijnlijker en vanzelfsprekender wordt.

Waar *choice architecture* zich richt op het herontwerpen van specifieke beslismomenten om bias te reduceren, beschrijven Chong et al. een bredere aanpak waarin organisaties hun HR-processen zo vormgeven om leeftijdsdiscriminatie te voorkomen en duurzame loopbanen voor medewerkers van alle leeftijden te bevorderen.

- ***Inclusie: een klimaat creëren waarin iedereen erbij hoort***

De eerste strategie gaat om het creëren van een werkomgeving waarin alle werknemers, ongeacht hun leeftijd, zich welkom, gewaardeerd en gelijk behandeld voelen. De kern daarvan is het versterken van sense of belonging: het psychologische gevoel erbij te horen en als volwaardig lid van de organisatie erkend te worden. Inclusie-praktijken verminderen leeftijdsgebonden discriminatie en vooroordelen, bijvoorbeeld via objectieve wervings- en beoordelingsprocessen, gelijke toegang tot training en ontwikkeling, en een cultuur die leeftijdsdiversiteit actief ondersteunt.

- **Individualisering: werk afstemmen op individuele behoeften**

De tweede strategie focust op het aanpassen van werk en werkomstandigheden aan de unieke behoeften, vaardigheden en levensfasen van werknemers. De strategie erkent dat loopbaanprioriteiten en capaciteiten veranderen in de tijd en dat een 'one size fits all'-aanpak tekortschiet. Concreet gaat het om maatregelen zoals flexibele werktijden, job redesign, ergonomische ondersteuning en gepersonaliseerde loopbaanpaden, zodat het werk aansluit bij de individuele situatie van medewerkers.

- **Integratie: samenwerken over leeftijdsgrenzen heen**

De derde strategie zet in op samenwerking en kennisdeling tussen generaties. Het idee is simpel: verschillende leeftijdsgroepen hebben elkaar iets te bieden, maar dat gebeurt niet vanzelf. Je moet er bewust ruimte voor creëren. Dat kan door jongere en oudere medewerkers samen te laten werken in teams, door mentorschapstrajecten op te zetten, of door structuren in te richten waarin kennisuitwisseling tussen generaties aangemoedigd wordt. Een belangrijke voorwaarde is dat medewerkers zich vrij voelen om hun ideeën, inzichten en verbetervoorstellen te delen, ongeacht hun leeftijd.

De drie strategieën vullen elkaar aan en versterken elkaar. *Inclusie* legt de basis: medewerkers voelen zich geaccepteerd en gewaardeerd, ongeacht hun leeftijd. *Individualisering* zorgt ervoor dat werk blijft aansluiten bij wat mensen nodig hebben, ook als hun situatie verandert. En *Integratie* haalt het beste uit leeftijdsdiversiteit door medewerkers van verschillende generaties bewust met elkaar te laten samenwerken, kennis te laten delen en van elkaar te laten leren. Het resultaat? Medewerkers voelen zich meer betrokken en gemotiveerd, loopbanen worden duurzamer, en de organisatie wordt wendbaarder en innovatiever. Het belangrijkste is misschien wel de verschuiving in perspectief: leeftijd is geen probleem of risico dat moet worden opgelost of gemanaged, maar een kracht die kan worden benut.

Om af te ronden

De uitdaging ligt niet in de toenemende leeftijdsdiversiteit zelf. Die brengt juist een rijkdom aan ervaring, vernieuwing en actuele kennis. Het probleem is het onvermogen van organisaties om dit potentieel te benutten als gevolg van leeftijdsdiscriminatie. Recent onderzoek bevestigt dat interventies gericht op het veranderen van individueel gedrag – zoals diversiteitstrainingen – dit hardnekkige probleem niet oplossen. Een duurzame aanpak vraagt om een hertekening van de systemen en processen die bepalen hoe mensen worden geselecteerd, beoordeeld en ontwikkeld. De drie besproken strategieën bieden hiervoor een richtinggevend kader. De volgende stap ligt bij organisaties zelf: bekijk de eigen systemen en processen kritisch en herontwerp ze vanuit één centrale vraag: hoe maken we inclusief gedrag mogelijk, waarschijnlijker en vanzelfsprekend?

ⁱ Unia (2025), Onderzoek naar leeftijdsdiscriminatie in België. Geraadpleegd via <https://www.unia.be/nl/kennis-aanbevelingen/onderzoek-leeftijdsdiscriminatie-in-belgie%C3%AB-2025>

ⁱⁱ Lippens, L., Vermeiren, S., & Baert, S. (2023). The state of hiring discrimination: A meta-analysis of (almost) all recent correspondence experiments. *European Economic Review*, 151, 104315. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2022.104315>

-
- ⁱⁱⁱ Rothermund, K., & de Paula Couto, M. C. P. (2024). Age stereotypes: Dimensions, origins, and consequences. *Current Opinion in Psychology*, 55, 101747. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101747>
- ^{iv} Alves, S., Fernandes, H., Magalhães, C., Fernandes, A., Vaz, J., Pereira, A. M., & Monteiro, A. (2025). Ageing at work: Impact and consequences – A scoping review. *RIAGE – Revista Ibero-Americana de Gerontologia*, 7, 1-13.
- ^v Kunze, F., & De Meulenaere, K. (2024). Discrimination in organizations on the basis of age. *Current Opinion in Psychology*, 60, 101927. <https://doi.org/10.1016/J.COPSYC.2024.101927>
- ^{vi} He, J. C., Keller, B. B., & Kang, S. K. (2025). Bridging individual-level and system-level approaches to advance psychology-based diversity initiatives. *Nat Rev Psychol* 4, 702-717.
- ^{vii} Chong, J. X. Y., Andrei, D. M., Tian, A., & Parker, S. K. (2025). Include, individualize, and integrate HRM practices for successful aging at work: Scale development and test of a model. *Human Resource Management*, 64(5), 1187–1206.