

Beelden van de productiviteit van ouderen bij werkgevers en werknemers

*Harry van Dalen, Kène Henkens en Joop Schippers**

Beelden over de productiviteit van jongere en oudere werknemers spelen een belangrijke rol voor de wijze waarop werkgevers met beide categorieën werknemers omgaan. In dit artikel wordt aan de hand van bij werkgevers en werknemers verzamelde surveygegevens onderzocht welke beelden werkgevers en werknemers van jongere en oudere werknemers hebben en door welke factoren die beelden worden bepaald. Bij werkgevers blijken 'harde' factoren als mentale en fysieke belastbaarheid doorslaggevend voor het totale beeld dat zij van de productiviteit van werknemers hebben. Bij werknemers spelen 'zachte' factoren als betrouwbaarheid, betrokkenheid en sociale vaardigheden een grotere rol. Wellicht ligt de uitdaging van de vergrijzing voor ondernemend Nederland vooral in de noodzaak die 'zachte' kwaliteiten in voldoende mate rendabel te maken.

Trefwoorden: productiviteit, HRM-beleid, werkgeversgedrag, arbeidsmarktbeleid

Inleiding

Met de voortgang van de vergrijzing en het stijgen van het aandeel 50-plussers binnen de beroepsbevolking én binnen het bestand van werkzoekenden, wint de vraag aan belang hoe werkgevers aankijken tegen de ontwikkeling van de productiviteit van de oudere werknemer. Volgens de theorie van het menselijk kapitaal groeien gedurende de levensloop de productieve vermogens van individuen, om na het bereiken van een piek langzaam af te nemen. Waar die piek ligt, is op voorhand moeilijk vast te stellen. Dat probleem hebben ook werkgevers als zij zich een oordeel moeten vormen over sollicitanten van verschillende leeftijden. Bij gebrek aan informatie over de feitelijke productiviteit baseren werkgevers zich daarom veelal op beelden. Kijkend naar werkgeversgedrag rond de werving van oudere werknemers is het beeld van ouderen niet bepaald gunstig. Immers, 50-plussers zijn niet erg gewild als het gaat om het aannemen van nieuw personeel.

Om de vraag te beantwoorden waar het betrekkelijk negatieve beeld dat werkgevers hebben van oudere werknemers vandaan komt, kijken we in dit artikel naar de opvattingen van werkgevers over de determinanten van de productiviteit van ouderen én van jongeren. Wat vinden werkgevers van de verschillende aspecten van de productiviteit van werknemers en wat is uiteindelijk doorslaggevend voor de vraag of een aan te stellen werknemer al dan niet aan de productiviteitseisen van een werkgever voldoet? Om de opvattingen van werkgevers over oudere werknemers in perspectief te plaatsen, vergelijken we deze op een aantal punten met de opvattingen die werknemers zelf hebben over oudere werknemers.

* Harry van Dalen is werkzaam bij het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) in Den Haag en bij CentER van de Universiteit van Tilburg. E-mail: dalen@nidi.nl. Kène Henkens is werkzaam op de afdeling Sociale demografie van het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) in Den Haag. Joop Schippers is verbonden aan de OSA, Institute for Labour Studies en tevens werkzaam bij de Universiteit Utrecht.

Alvorens stil te staan bij de uitkomsten van empirisch onderzoek onder werkgevers en werknemers, besteden we kort aandacht aan enkele inzichten uit de economische literatuur rondom de relatie tussen leeftijd en productiviteit en de psychologische literatuur over beeldvorming.

Theoretische achtergrond

Theorieën over productiviteit

De voornaamste inzichten aangaande de relatie tussen leeftijd en productiviteit binnen de economische literatuur zijn te vinden in de theorie van het menselijk kapitaal (zie voor een overzicht Polachek & Siebert, 1993). Volgens deze theorie leggen de meeste individuen gedurende hun jeugd een soort basisvoorraad menselijk kapitaal aan in de vorm van kennis en vaardigheden die zij zich gedurende hun opleiding eigen maken. Na het betreden van de arbeidsmarkt wordt additioneel menselijk kapitaal verworven in de vorm van ervaring en bijvoorbeeld via 'on-the-job'-training. Samen vormen deze verschillende componenten van het menselijk kapitaal waarover iemand beschikt de productieve vermogens die hem/haar op de arbeidsmarkt in staat stellen een inkomen te verwerven. Nu zijn er niet alleen krachten werkzaam die leiden tot een hogere productiviteit. De voorraad menselijk kapitaal en daarmee het productieve vermogen van een werknemer is ook aan slijtage en veroudering onderhevig. Het meest duidelijk zien we dat waar het gaat om fysieke veroudering. Gemiddeld genomen, zijn ouderen in fysiek opzicht de mindere van jongeren. Minder duidelijk en minder eenduidig is het proces van mentale veroudering. Er zijn cognitieve capaciteiten die met het ouder worden juist toenemen. Daarbij valt volgens auteurs als Greller en Simpson (1999), Skirbekk (2004), alsmede Kanfer en Ackerman (2004) onder andere te denken aan beroepsspecifieke en algemene kennis, verbale vermogens en communicatieve vaardigheden. Het betreft hier zogeheten 'crystallized abilities' (Schwartzman et al., 1987). Voor zogeheten 'fluid abilities' als redeneren en analyseren, snelheid en geheugen, komen Verhaegen en Salthouse (1997) daarentegen in een meta-analyse van 91 eerdere studies over de ontwikkeling van mentale capaciteiten over de levensloop tot de conclusie dat deze cognitieve vaardigheden al vanaf de periode van jongvolwassenheid verminderen en vanaf ongeveer 50 jaar in hoger tempo.

Behalve van fysieke en mentale veroudering van kennis en vaardigheden kan – naar analogie met wat de literatuur leert over fysiek kapitaal, zoals machines – ook sprake zijn van economische veroudering. Kennis en vaardigheden op een bepaald terrein kunnen heel goed intact zijn, maar geleidelijk hun feitelijke aanwendbaarheid verliezen. Ook wie nu nog uitstekend op de hoogte is van de werking van radiobuizen of wie nog precies alle functietoetsen van WordPerfect 4.2 kent, schiet daar in de praktijk van het werkzame leven weinig mee op: radiobuizen noch het verouderde tekstverwerkingsprogramma worden nog gebruikt. Kennis en vaardigheden op deze terreinen zijn in termen van productiviteit feitelijk niets meer waard.

Aan het werk zijn en aan het werk blijven, bieden over het algemeen de meeste kans dat de accumulatie van menselijk kapitaal het verlies ervan door waardevermindering en veroudering overtreft. Wie (tijdelijk) niet meer werkt, bijvoorbeeld vanwege zorgtaken of als gevolg van werkloosheid of arbeidsongeschiktheid, loopt een grotere kans met een negatief saldo te worden geconfronteerd. Wanneer we kijken naar de bronnen van accumulatie van menselijk kapitaal (zoals ervaring en 'on-the-job'-training) kan

worden voorspeld dat die accumulatie met het klimmen der jaren zal afnemen. Werknemers vertonen met het ouder worden minder arbeidsmarktmobiliteit (zie bijvoorbeeld OSA, 2008) en zullen het op het punt van nieuwe ervaring dus van hun huidige functie moeten hebben. Vaak zijn zij daarin al jaren werkzaam en biedt de functie in plaats van nieuwe ervaring juist meer van hetzelfde. Thijssen & Van der Velde (2003) koppelen verschillen in de mate waarin tussen functies verschillen bestaan op het punt van afnemende productiviteit, aan het concept van ervaringsconcentratie, dat wil zeggen wél een toename aan ervaring, maar zónder veel verscheidenheid.

Waar economen veelal het belang voor de productiviteit onderstrepen van de koppeling tussen mens en machine, is vanuit disciplines zoals de organisatiepsychologie en -sociologie onder meer gewezen op het feit dat in de loop van de tijd relationele eigenschappen van werknemers aan belang hebben gewonnen als determinanten van hun productiviteit, ten koste van specifieke kennis en vaardigheden. Ook flexibiliteit zou – in de sterk aan veranderingen onderhevige wereld van de arbeid – in toenemende mate bepalend zijn voor de productiviteit. Flexibiliteit is op zich een containerbegrip (zie o.a. Remery et al., 1999; Ester et al., 2001). De behoefte aan flexibiliteit van werknemers kan betrekking hebben op de bereidheid en het vermogen nieuwe taken te aanvaarden, op verschillende tijden en plaatsen te werken, maar bijvoorbeeld ook op de mogelijkheid en bereidheid met nieuwe technologie om te gaan. Juist in een tijdperk van snelle technologische vooruitgang worden op dat terrein hoge eisen gesteld.

Specialistisch werk en fragmentering van de arbeidsmarkt beperken de mogelijkheden tot monitoring van de prestatie van de werknemer. Hetzelfde geldt voor de verschuiving van een economie, die zich vooral richt op de productie van industriële goederen naar een volkshuishouding die zich steeds meer richt op dienstverlening. Als monitoring slechts beperkt mogelijk is, zal de werknemer zelf de standaard moeten bewaken. Dat stelt eisen in termen van betrouwbaarheid. Ook zonder het oog van de meester loopt een betrouwbare werknemer er niet de kantjes van af. Voor zover de productiviteit van dit type factoren afhangt, mag worden verwacht dat ouderen niet minder productief zullen zijn dan jongeren. Er lijkt immers geen reden om te veronderstellen dat mensen uit een bepaald geboortjaar meer of minder betrouwbaar zouden zijn dan die uit een ander geboortjaar. Een andere vraag is of werknemers in staat zijn om zelf die standaard te bewaken. Dit kan eisen stellen op het punt van ervaring en op dat punt zouden oudere werknemers beter kunnen scoren dan jongeren.

Volgens Phelps (1972) maken werkgevers om zich een oordeel te vormen over de productiviteit van werknemers gebruik van 'previous statistical experiences'. Omdat ze de feitelijk toekomstige productiviteit van een (nieuwe) werknemer niet kennen, maken ze gebruik van eerdere ervaringen en beelden over hoe het met de productiviteit van 'een oudere' of 'een jongere' is gesteld.

Theorievorming over beeldvorming en stereotypering

Beeldvorming is een proces waarin men zich een beeld of opvatting vormt over personen of gebeurtenissen (Schaapman, 1994). Deze beelden kunnen correct zijn en een accurate representatie van de werkelijkheid vormen (Judd & Park, 1993). Maar als men zich baseert op een deel van de werkelijkheid, omdat het niet altijd mogelijk is om alle aspecten in ogenschouw te nemen, ontstaat een beeld dat vertekend en onvolledig is

(Koomen, 1988). Stereotypen zijn ingebed in onze sociale omgeving, dienen als beschermingsmechanisme en als vereenvoudiging voor onze complexe sociale omgeving.

Beeldvorming is een manier van mensen om informatie zo effectief mogelijk te verwerken en te ordenen. De middelen die daarbij helpen zijn: categorisering en stereotypering. Categorisering houdt in dat wanneer men informatie waarneemt, men deze gegevens in categorieën 'opbergt' (in hokjes plaatst), die corresponderen met bepaalde vindplaatsen in het geheugen (zie voor uitgebreide uitleg Brewer et al., 1981). Het denken in categorieën is vooral 'cognitively economical' (Macrae & Bodenhausen, 2001, p. 241). Het creëren van sociale categorieën is gebaseerd op aanwezige eigenschappen van een persoon, zoals leeftijd, geslacht, ras, etniciteit en sociale status. Stereotypering kan omschreven worden als: 'Beliefs about the characteristics, attributes, and behaviours of members of certain groups (...) and beliefs about how and why these attributes go together' (Hilton en Von Hippel, 1996, p. 240).

In deze definitie wordt gesproken over *groepen* mensen. Leden van een groep neigen ertoe om de overeenkomsten tussen de leden *binnen een groep* te overschatten en de verschillen te onderschatten (Linville et al., 1989; Verkuyten & Nekuee, 1999), zodat de verschillen *tussen groepen* als veel groter worden ervaren dan ze in werkelijkheid zijn. Categorisatie en stereotypering leiden ertoe dat mensen meer geneigd zijn om positieve eigenschappen toe te schrijven aan leden van de eigen groep (in-group bias) en meer negatieve eigenschappen toe te schrijven aan leden van andere groepen (out-group bias) waartoe men niet behoort (Tajfel & Turner, 1979; Lalonde & Gardner, 1989). Stereotypen hoeven in eerste instantie niet altijd negatief te zijn, maar stereotypen over 'out-group'-leden hebben vaker een meer negatieve connotatie dan stereotypen over 'in-group'-leden (Tajfel & Turner, 1979; Hilton & Von Hippel, 1996). De sociale psychologie beschouwt het proces van categoriseren van mensen in sociale groepen en hen stereotyperen op basis daarvan, als een centraal en fundamenteel onderdeel van het cognitieve proces.

Negatieve stereotypen kunnen leiden tot sociale uitsluiting en kunnen ook gevolgen hebben voor het zelfbeeld van mensen (Larsen & Ketelaar, 1991). Zo kunnen stereotypen leiden tot '*self-fulfilling prophecies*', doordat mensen die onderhevig zijn aan negatieve stereotypen zich ernaar gaan gedragen (Hilton & Von Hippel, 1996).

Beeldvorming is een proces dat niet gemakkelijk veranderd kan worden, omdat categorieën zodanig verankerd zijn in het cognitieve systeem, dat zij als vanzelfsprekend geactiveerd worden (Devine, 1989; Hilton & Von Hippel, 1996). Stereotypen zijn hardnekkig; mensen onthouden vaak alleen die extra informatie die consistent is met het stereotype dat zij reeds gecreëerd hebben (Bodenhausen & Wyer, 1985). Toch kan men door betere informatie en het frequenter contact hebben met groepen mensen, zoals ouderen, een genuanceerder beeld creëren over bepaalde groepen (Snyder, 1981; Lee & Clemons, 1985).

Juist het hardnekkige karakter van stereotypen kan ertoe leiden dat beelden van de werkelijkheid en de werkelijkheid elkaar gaan ontlopen. Zo is in het verleden, toen fysieke arbeid nog een overheersende rol speelde, het beeld ontstaan dat veroudering en minder productief worden hand in hand gaan. Ook al was dat toen op individueel niveau wellicht niet altijd een correct beeld, gemiddeld genomen was het een adequate representatie van de werkelijkheid. Met het veranderen van de aard en organisatie van het werk – steeds meer technische hulpmiddelen en in steeds minder functies en beroepen de noodzaak van grote fysieke inspanningen – én de toenemende vitaliteit van ouderen, behoeft de beeldvorming rond de productiviteit van ouderen aanpassing of op zijn minst nuancering. Nog steeds zijn er redenen om aan te nemen dat de productiviteit van sommige groepen werknemers, bijvoorbeeld laag opgeleiden voor wie gedu-

rende de levensloop nauwelijks sprake is van aanwas van menselijk kapitaal, met het ouder worden afneemt. Vooral het hoge werktempo zou daarbij een belangrijke rol kunnen spelen. Anderzijds lijkt de gegroeide complexiteit van veel werk, functies en organisaties juist een contra-indicatie voor een negatieve relatie tussen leeftijd en productiviteit. Ongetwijfeld vergt het de nodige tijd voordat de beeldvorming op dit punt is aangepast. Bovendien gaat het bij stereotypering nu juist om het reduceren van een aantal nuances en het creëren van een betrekkelijk eenvoudig en gemakkelijk hanteerbaar beeld.

Naar mag worden verwacht zullen nieuwe(re) – en dus meer genuanceerde – beelden over de relatie tussen leeftijd en productiviteit het eerst tot stand komen bij (a) degenen die nog niet 'besmet' zijn met oude beelden, en (b) degenen die het beste zicht hebben op de feitelijke relatie tussen leeftijd en productiviteit. In het eerste geval gaat het primair over jongeren versus ouderen. Ouderen hebben zich het beeld van een negatieve relatie tussen leeftijd en productiviteit volledig eigen gemaakt en dit beeld heeft zich diep geworteld. Jongeren die nog bezig zijn met het ontwikkelen van eigen beelden, lopen een grotere kans iets meer van de nuance mee te krijgen. Wie in het tweede geval het beste zicht heeft op die feitelijke relatie, is niet op voorhand duidelijk. Werknemers zien zichzelf en hun directe collega's bezig en mogen uit dien hoofde worden verondersteld beter zicht te hebben op hoe hun productiviteit zich ontwikkelt dan 'de' werkgever of HRM-manager die toch wat verder van de werkvloer staat. Anderzijds heeft die werkgever een beter overzicht over grotere aantallen werknemers. Bovendien zijn individuen niet zelden geneigd hun eigen prestatie te overschatten. Per saldo lijkt het waarschijnlijk dat werknemers een gunstiger beeld zullen hebben van de relatie tussen leeftijd en productiviteit dan werkgevers.

Methode

Ten behoeve van het onderzoek hebben we zowel werkgevers als werknemers onderzocht over een aantal productiviteitsgerelateerde kwesties.

Enquête onder werkgevers

Voor het werkgeversdeel van het onderzoek is een schriftelijke vragenlijst geconstrueerd. Deze is toegestuurd aan een steekproef van arbeidsorganisaties. Deze steekproef is als volgt tot stand gekomen. Er is een aselechte steekproef van bedrijven getrokken uit het register van de Vereniging van de Kamers van Koophandel. Om voldoende grote(re) bedrijven te krijgen is de steekproef gestratificeerd naar grootte van de organisatie. Er is een steekproef van 1384 bedrijven getrokken uit de deelpopulatie van bedrijven met ten minste 10 en maximaal 49 werknemers. Daarnaast zijn 1.993 bedrijven getrokken uit de deelpopulatie van bedrijven met ten minste 50 werknemers. De sectorindeling van het bestand van de Vereniging van Kamers van Koophandel komt overeen met de zogenaamde NACE, de classificatie van bedrijfsactiviteiten, die door de Europese Unie is ontwikkeld. Deze indeling komt grotendeels overeen met de indeling zoals het CBS die hanteert (SBI '93). Bij de steekproeftrekking zijn bedrijven behorende tot de agrarische sector buiten beschouwing gelaten vanwege het hoge aandeel zelfstandigen c.q. zeer kleine bedrijven. Omdat weinig overheidsorganisaties en organisaties in de gezondheidszorg zijn geregistreerd bij de Kamer van Koophandel, zijn hiervoor aparte bronnen gebruikt. Alle 462 Nederlandse gemeenten (peildatum mei 2005) zijn aange-

schreven, alsmede 78 algemene ziekenhuizen die opgenomen zijn in de digitale versie van de Pyttersen Almanak (peildatum mei 2005). Onderwijsinstellingen zijn overwegend ook niet geregistreerd bij de Kamer van Koophandel. Omdat veroudering in het onderwijs regelmatig onderwerp van onderzoek is, is deze sector buiten beschouwing gelaten. De totale steekproef bestond uit 3930 organisaties met een omvang van ten minste 10 werknemers. Wat betreft de adressen uit de bestanden van de Kamer van Koophandel zijn de brieven gericht aan de eigenaar dan wel bestuurder van het bedrijf. Indien geen naam bekend was, of indien het een stichting of vereniging betrof, is de brief algemeen geadresseerd aan de bedrijfsleiding. Bij de gemeenten was de brief gericht aan de gemeentesecretaris en bij de ziekenhuizen aan het hoofd Personeel en Organisatie. De vragenlijst is begin juni 2005 verstuurd. Eind juni is naar de organisaties die nog niet gereageerd hadden een herinneringsbrief (inclusief een exemplaar van de enquête) gestuurd.

De totale respons bedraagt 15%. Dit is een respons die weliswaar beduidend lager is dan bij persoonsenquêtes, maar niet veel lager dan gebruikelijk is in bedrijvenonderzoek. In onderzoek in Europa en de Verenigde Staten worden doorgaans responspercentages gevonden van hooguit 20 à 30% (zie bijvoorbeeld Kalleberg et al., 1996). De respons varieerde per sector en was het hoogste in de publieke sector, namelijk 18%. Organisaties uit de dienstensector hebben het minst vaak gereageerd: 13%.

Enquête onder werknemers

Naast survey-onderzoek onder werkgevers zijn voor dit onderzoek in maart 2007 gegevens verzameld bij werknemers in Nederland. Deze werknemersenquête is uitgevoerd via het CentERpanel, dat wordt uitgevoerd door het instituut CentERdata van de Universiteit Tilburg. In totaal zijn bij circa 898 werknemers van 18 jaar en ouder gegevens verzameld via een personal computer die respondenten thuis hebben. Deze computer is verbonden met de centrale computer van CentERdata. De gegevens zijn representatief voor de Nederlandse bevolking (zie Esveldt et al., 2001). Zie voor nadere informatie www.uvt.nl/centerdata/nl.

Operationalisering

Percepties over het functioneren en de productiviteit van werknemers zijn afzonderlijk gevraagd voor werknemers jonger dan 35 jaar en voor werknemers van 50 jaar en ouder. Ondervraagden werd een lijst voorgelegd van kenmerken van werknemers. Eerst werd gevraagd 'In welke mate zijn volgens u de volgende eigenschappen van toepassing op werknemers van 50 jaar en ouder?' Vervolgens werd de vraag gesteld 'In welke mate zijn volgens u de volgende eigenschappen van toepassing op werknemers jonger dan 35 jaar?' Aan de respondenten werden, naast een algemene beoordeling van de productiviteit, aspecten voorgelegd, die kunnen worden beschouwd als dimensie van productiviteit, zoals creativiteit, belastbaarheid, vaardigheid met technologie, betrokkenheid bij het werk en opleidingsbereidheid. De keuze voor deze kenmerken was gebaseerd op het hiervoor geschetste theoretische kader en de stereotypen ten aanzien van oudere werknemers die in de internationale literatuur worden besproken (zie voor een overzicht Henkens, 2005).

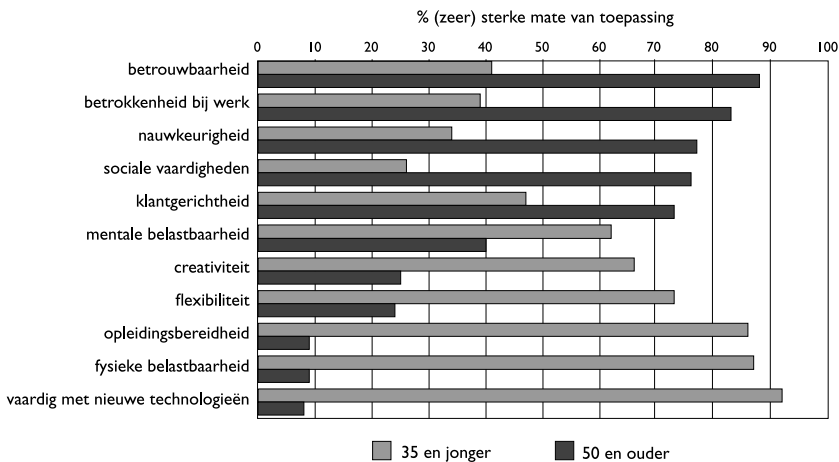
Om een schaal te construeren die indiceert in hoeverre respondenten een negatieve of positieve relatie percipiëren tussen leeftijd en productiviteit, zijn de antwoorden op

vier vragen gebruikt. Ten eerste is het verschil in de beoordeling van de productiviteit bij 35-minners en 50-plussers berekend. Vervolgens het antwoord op de vraag in hoeverre zij het eens waren met de uitspraak ‘Oudere werknemers zijn minder productief dan jongere werknemers’. (1 ‘helemaal mee oneens’ – 5 ‘helemaal mee eens’). Ten slotte het antwoord op de vraag of men een stijgende productiviteit waarschijnlijk acht als gevolg van vergrijzing (vijf antwoordcategorieën: ‘zeer onwaarschijnlijk’, ‘onwaarschijnlijk’, ‘neutraal’, ‘waarschijnlijk’ en ‘zeer waarschijnlijk’) (Cronbachs alfa = 0.61).

Resultaten

De antwoorden op de vraag in welke mate bepaalde eigenschappen van toepassing zijn op werknemers van 50 jaar en ouder, respectievelijk werknemers jonger dan 35 jaar, staan weergegeven in figuur 1 en figuur 2. Figuur 1 betreft de opvattingen van werkgevers. In figuur 2 gaat het om de opvattingen van werknemers.

Figuur 1 De onderliggende dimensies van productiviteit volgens werkgevers

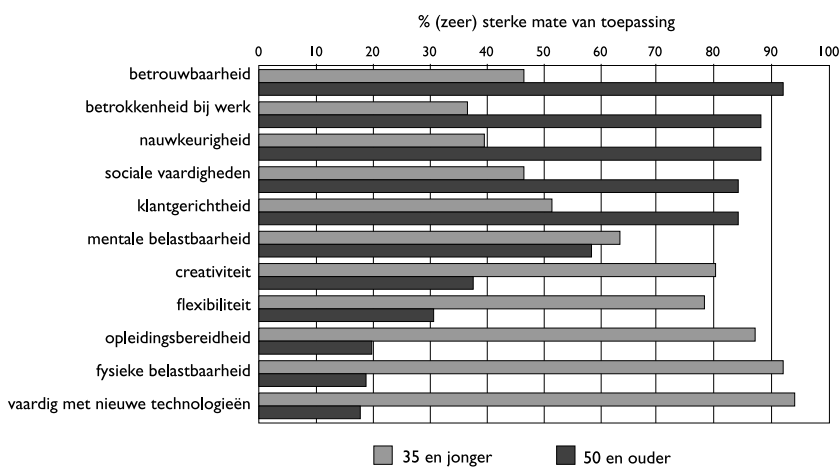


Bron: *Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005); N = 578*

Wat allereerst opvalt aan de figuren, is hoe groot de overeenkomst is in antwoorden van werkgevers en werknemers. Zowel werkgevers als werknemers rapporteren voor bijna alle voorgelegde dimensies grote verschillen tussen jong en oud. Een hoge score bij jongeren gaat in de meeste gevallen gepaard met een lage score van oudere werknemers en vice versa. Op sociale dimensies van productiviteit scoren ouderen veel hoger dan jongere werknemers. Ouderen worden gezien als sociaal vaardiger, betrouwbaarder, nauwkeuriger en meer betrokken bij het werk. Jongeren scoren veel hoger op zaken als vaardigheid met nieuwe technologie, fysieke belastbaarheid, opleidingsbereidheid en flexibiliteit. Ook wanneer we de antwoorden van werknemers uitsplitsen naar leeftijd van de respondenten, zien we een zelfde beeld, zij het dat werknemers van 50 jaar en ouder, alsmede werknemers van 35 jaar en jonger zichzelf beter beoordelen op de punten die door de ander juist laag worden beoordeeld. Jongere werknemers zijn bijvoorbeeld positiever over hun sociale vaardigheden. Oudere werknemers zijn positiever over hun vaardigheid met nieuwe technologie. Overigens blijven ook hier grote verschillen tussen jong en oud bestaan. Uitzondering op deze regel is de mentale be-

lastbaarheid: werknemers, zowel jong als oud, zien hierin betrekkelijk weinig verschillen. Het algemene beeld, daar zijn werkgevers en werknemers het grotendeels over eens, is echter dat er een wereld van verschil bestaat tussen de kenmerken van jongeren en van ouderen.

Figuur 2 De onderliggende dimensies van productiviteit volgens werknemers



Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007; N = 898

Doorslaggevende factoren voor werknemers

De volgende stap in de analyse betreft de vraag hoe zwaar de gesignaleerde verschillen wegen bij het oordeel over de productiviteit van een werknemer of categorieën werknemers. Als aan een achterblijvende productiviteit vooral een verminderde fysieke belastbaarheid ten grondslag ligt, zijn immers andere werkaanpassingen nodig dan wanneer achterblijvende productiviteit een gevolg is van een verminderde betrokkenheid bij het werk. Om hier meer inzicht in te krijgen, is aan werknemers gevraagd welke van de genoemde kenmerken in hun eigen functie het meest belangrijk zijn. Alle werknemers konden twee kenmerken noemen en het relatieve belang van de dimensies van het functioneren wordt weergegeven in tabel 1. Bij jongere werknemers scoren kwaliteiten als nauwkeurigheid, flexibiliteit en sociale vaardigheid hoog en voor werknemers van middelbare leeftijd geldt die rangschikking ook nog, maar bij oudere werknemers verschuiven de prioriteiten in het werk naar sociale vaardigheid, betrouwbaarheid en betrokkenheid.

Kijken we naar de antwoorden van werknemers, dan valt op hoe het beeld wordt gedomineerd door de zachte kwaliteiten van het functioneren. Nauwkeurigheid, sociale vaardigheden, betrokkenheid bij het werk en betrouwbaarheid worden door werknemers als belangrijkste eigenschappen van hun functioneren genoemd. Het is opvallend hoe laag de harde kwaliteiten scoren. Mentale en fysieke belastbaarheid, vaardigheid met nieuwe technologie en opleidingsbereidheid worden zelden genoemd in de top twee van belangrijke kenmerken. Dit beeld vertoont bovendien betrekkelijk weinig verschil tussen de onderscheiden leeftijdscategorieën.

Tabel 1 Welke elementen zijn het belangrijkste in het functioneren van werknemers? De mening van werknemers^a

	Leeftijd respondent		
	Jonger dan 35	35-50	Ouder dan 50
Nauwkeurigheid	18,2	16,9	10,2
Flexibiliteit	13,9	11,1	9,3
Sociale vaardigheid	13,7	15,3	17,4
Betrouwbaarheid	11,3	9,7	12,1
Betrokkenheid	10,5	12,2	16,9
Klantgerichtheid	10,3	11,6	12,1
Creativiteit	5,4	6,0	5,8
Mentale belastbaarheid	4,7	7,3	6,9
Fysieke belastbaarheid	3,9	2,7	1,1
Rijk aan initiatieven	3,7	2,8	3,7
Vaardigheid met nieuwe technologie	2,8	3,1	4,1
Opleidingsbereidheid	0,9	1,3	0,2
Totaal	100	100	100
N	234	422	242

^a Iedere respondent brengt twee stemmen uit en de percentages geven het aandeel weer van een kenmerk in het totaal aantal uitgebrachte stemmen.

Bron: NIDI werknemersonderzoek, maart 2007

Doorslaggevende factoren voor werkgevers

Om na te gaan welke aspecten werkgevers bij hun oordeel over de productiviteit het sterkst laten meewegen, is een andere aanpak gevolgd. Allereerst is een factoranalyse uitgevoerd om het aantal kenmerken te reduceren tot een geringer aantal onderliggende dimensies c.q. kwaliteiten. De resultaten van deze analyse staan weergegeven in de bijlage. Uit deze analyse blijkt dat er duidelijk twee onderliggende kwaliteiten worden benadrukt in de antwoorden. Ten eerste de 'zachte kwaliteiten', die een rol spelen in het functioneren; ze worden gevormd door kenmerken zoals sociale vaardigheden, betrokkenheid bij het werk, klantgerichtheid, nauwkeurigheid en betrouwbaarheid. De tweede dimensie duiden we voor het gemak aan als die van de 'harde kwaliteiten' van het functioneren zoals fysieke en mentale belastbaarheid, vaardigheid met nieuwe technologie, opleidingsbereidheid en flexibiliteit. Deze beide kwaliteiten zijn met behulp van een multivariate regressie-analyse gerelateerd aan het oordeel van werkgevers over de gehele productiviteit van jongeren, van ouderen en van het verschil in productiviteit tussen jong en oud (zie tabel 2).

Uit tabel 2 blijkt dat voor werkgevers de dimensie van de harde kwaliteiten veel zwaarder wordt meegewogen in de beoordeling van de productiviteit van werknemers dan de zachte kwaliteit. Het meest duidelijk is dat waar te nemen in het oordeel over de productiviteit van ouderen en het oordeel over het verschil in de productiviteit tussen jong en oud. Ouderen mogen dan geroemd worden om hun sociale capaciteiten en hart voor de zaak, het is uiteindelijk van geringe invloed op het oordeel van werkgevers over hun productiviteit. Dit oordeel wordt vooral gevoed door zorgen over belastbaarheid en achterblijvende kennis en vaardigheden en flexibiliteit.

De zachte kwaliteiten zijn wel relatief belangrijk bij de beoordeling van de productiviteit van jongeren. Dit is opmerkelijk, gezien de lage beoordeling die jongeren op de zachte kwaliteiten van veel werkgevers krijgen.

Tabel 2 Wat is de belangrijkste dimensie van productiviteit? Harde versus zachte kwaliteiten; de mening van werkgevers over productiviteit^a

	De productiviteit volgens werkgevers van:					
	Jongere werknemers		Oudere werknemers		Verschil tussen jongere en oudere werknemers	
	Coëfficiënt	t-waarde	Coëfficiënt	t-waarde	Coëfficiënt	t-waarde
Zachte kwaliteiten ^b	0,25	6,29	0,17	4,16	0,08	2,22
Harde kwaliteiten ^b	0,30	7,58	0,42	10,40	0,41	10,75
Adj. R ²	0,26		0,20		0,19	
N	578		578		578	

^a Antwoorden gebaseerd op de vraag: 'In hoeverre is de eigenschap "productief" van toepassing op werknemers jonger dan 35/ouder dan 50 jaar?' (Antwoordcategorieën: (1) in geringe mate, (2) enigszins, (3) in sterke mate, en (4) in zeer sterke mate). De percentages geven het aandeel van de respondenten weer die productiviteit 'in (zeer) sterke mate' van toepassing acht. De regressie-analyse is gebaseerd op een model met gestandaardiseerde coëfficiënten.

^b 'Zachte kwaliteiten' omvat: sociale vaardigheden, betrouwbaarheid en betrokkenheid, nauwkeurigheid en klantvriendelijkheid; 'Harde kwaliteiten' omvat: mentale en fysieke belastbaarheid, vaardig met nieuwe technologie, opleidingsbereidheid en flexibiliteit. Voor de resultaten van de schaalanalyses zie de Appendix bij dit artikel.

Bron: *Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005)*

Gelijke beelden – verschillende conclusies

De bevinding dat voor werkgevers andere factoren doorslaggevend zijn bij hun oordeel over de productiviteit van werknemers dan voor werknemers vraagt om een nadere confrontatie van de oordelen van werkgevers en werknemers. Hoe beoordelen werknemers de productiviteit van jongeren en ouderen en kijken de antwoorden af van het oordeel van werkgevers? Tabel 3 biedt hierin enig inzicht.

De percentages in tabel 3 geven aan hoe werkgevers en werknemers de productiviteit van 50-plussers beoordelen, respectievelijk hoe men de productiviteit van werknemers van 35 jaar en jonger beoordeelt. Kijken we naar het onderste gedeelte van de tabel – de antwoorden van werkgevers – dan blijken zowel jongere als oudere werkgevers grote verschillen te signaleren tussen de productiviteit van jongere en oudere werknemers. Het meest kritisch over de productiviteit van ouderen lijken de werkgevers jonger dan 35 jaar.

Indien we de antwoorden van werknemers beschouwen, dan valt vooral op dat de oudere werknemers als enigen geen verschil zien tussen jongeren en ouderen. Van de ondervraagde oudere werknemers heeft 70% een positief beeld van de productiviteit van oudere werknemers. Jonge werknemers (49%), jongere werkgevers (31%) en oudere werkgevers (46%) hebben een minder positief oordeel. Het is niet op voorhand duidelijk hoe deze verschillen geïnterpreteerd moeten worden. Het is mogelijk dat ouderen een te rooskleurig beeld hebben van de productiviteit van hun eigen leeftijdsgroep. Het kan ook zijn dat de 'buitenwereld' een te negatief beeld heeft van de productiviteit van oudere werknemers.

Tabel 3 Beoordeling van het verschil in productiviteit tussen jongere en oudere werknemers, door werknemers en werkgevers^a

	Positief oordeel over de productiviteit van ...		
	Werknemers van 50 jaar of ouder	Werknemers van 35 jaar of jonger	N
<i>Werknemers</i>			
Van 35 jaar of jonger	49%	73%	272
Van 50 jaar of ouder	70%	71%	270
<i>Werkgevers</i>			
Van 35 jaar of jonger	32%	83%	127
Van 50 jaar of ouder	46%	83%	164

^a Antwoorden gebaseerd op de vraag: 'In hoeverre is de eigenschap "productief" van toepassing op werknemers jonger dan 35/ouder dan 50 jaar?' (Antwoordcategorieën: (1) in geringe mate, (2) enigszins, (3) in sterke mate, en (4) in zeer sterke mate). De percentages geven het aandeel van de respondenten weer die productiviteit 'in (zeer) sterke mate' van toepassing acht.

Bron: *Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005) en NIDI werknemersonderzoek, maart 2007*

Conclusies

Volgens de economische theorie spelen opvattingen over en beelden van de productiviteit van werknemers een grote rol in het gedrag van werkgevers ten aanzien van oudere werknemers. Inzichten vanuit de (organisatie)psychologie en de organisatiesociologie kunnen worden gebruikt om een nadere invulling aan het begrip productiviteit te geven. Omdat de toekomstige productiviteit van een werknemer niet vaststaat, nemen werkgevers hun toevlucht tot beeldvorming en stereotypering. Dat is op zich geen te veroordelen handelwijze, maar een rationele omgang met onzekerheid. Om de praktijk van de opvattingen en oordelen over het diffuse begrip productiviteit te vangen is gebruik gemaakt van een survey onder werkgevers en werknemers. Op basis van de analyses van de resultaten van de uitkomsten van deze surveys kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

- *Jongere en oudere werknemers kennen elk comparatieve voordelen.* Productiviteit kent vele onderliggende dimensies en jonge en oudere werknemers hebben in de ogen van zowel werkgevers als werknemers zelf verschillende comparatieve voordelen. Jongere werknemers (jonger dan 35 jaar) worden in hoge mate geassocieerd met begrippen als flexibel, opleidingsbereid, vaardig met nieuwe technologieën en hun fysieke belastbaarheid is groot. Op zachte kwaliteiten als betrokkenheid en betrouwbaarheid scoren jongeren veel minder. Oudere werknemers vormen het spiegelbeeld van jongere werknemers. Zij roepen het beeld op van in hoge mate betrokken, betrouwbaar, nauwkeurig, sociaal vaardig en klantgericht, en hun fysieke belastbaarheid, opleidingsbereidheid en vaardigheid met nieuwe technologieën laat te wensen over. Werkgevers en werknemers zijn opmerkelijk eensgezind in de beelden die zij hebben van zowel jongere als oudere werknemers.
- *Productiviteit hangt volgens werkgevers van andere kwaliteiten af dan volgens werknemers.* Werknemers en werkgevers verschillen van mening over wat de belangrijke kwaliteiten zijn in het dagelijks functioneren. Werknemers benadrukken de meer zachte kwaliteiten van het werk, zoals betrouwbaarheid, betrokkenheid en sociale vaardigheden, terwijl werkgevers bij de beoordeling van de productiviteit sterk de nadruk leggen op harde kwaliteiten, zoals mentale en fysieke belastbaarheid, flexibiliteit en vaardigheid met nieuwe technologieën.

- *Gegeven hun oordelen is de voorkeur van werkgevers voor jongeren boven ouderen een logische.* In het licht van de beelden die werkgevers hebben van de productiviteit van werknemers en hun idee van wat de belangrijkste kwaliteiten van werknemers zijn, is het een logisch gevolg dat jongere werknemers de voorkeur krijgen boven oudere werknemers.

Gelet op het feit dat werkgevers het op de arbeidsmarkt voor het zeggen hebben als het gaat om werving en selectie, behoeft het op basis van de in dit artikel gepresenteerde oordelen over en beeldvorming rondom de voor de productiviteit van werknemers doorslaggevende factoren geen verbazing te wekken dat oudere werknemers slechts mondjesmaat worden aangenomen en – eenmaal werkloos – moeilijk opnieuw aan de slag komen. Zolang het aanbod op de arbeidsmarkt nog voldoende jongeren telt, genieten zij de voorkeur. Maar wat te doen als conform de vooruitberekeningen van het Centraal Planbureau het aantal jongeren dat zich aanbiedt op de arbeidsmarkt daalt en de groei van het arbeidsaanbod vooral te vinden is onder vrouwen en ouderen (CPB, 2005)? Werkgevers en werknemers zijn het erover eens dat er dan verhoudingsgewijs steeds meer ‘zachte’ kwaliteiten op de arbeidsmarkt beschikbaar zullen komen. Volgens werknemers hoeft dat niet ten koste te gaan van de productiviteit. Volgens de huidige opvattingen van werkgevers is dat wel het geval. Wellicht ligt de uitdaging van de vergrijzing voor ondernemend Nederland vooral in de noodzaak die ‘zachte’ kwaliteiten in voldoende mate rendabel te maken. Dat kan in belangrijke mate bijdragen aan de kwaliteit van de arbeid en vormt een concrete invulling van het streven naar sociale innovatie.

Voor het overheidsbeleid impliceren deze conclusies in de eerste plaats dat het weinig zinvol is werkgevers telkens opnieuw uit te leggen ‘hoe de wereld in elkaar zit’. Werkgevers percipiëren ouderen ook als betrouwbaar en betrokken – dat hoeft hen dus niet bij voortduring te worden voorgehouden. Alleen blijken deze dimensies van productiviteit er uiteindelijk voor werkgevers niet veel toe te doen bij de vorming van een totaalbeeld van de productiviteit. Belangrijker is daarom dat overheidsbeleid eraan bijdraagt dat gewerkt wordt aan de factoren die er wel sterk toe doen bij werkgevers. Dat zijn, zo concludeerden we, de ‘harde’ productiviteitsdimensies. Alle activiteiten die bijdragen aan investeringen in kennis, vaardigheden en volhouden, zouden dus op warme steun van de overheid moeten kunnen rekenen. Dat kan via maatregelen in fiscale sfeer waar het werkgevers betreft. Het zou ook kunnen via aanpassing van de levensloopregeling als het gaat om investeringsactiviteiten door werknemers. Ten slotte zou de overheid alle vormen van beleid moeten vermijden, dat de vigerende beeldvorming over ouderen én over jongeren versterkt. Maar ook dan zal aanpassing van de beeldvorming bij werkgevers een proces zijn dat nog vele jaren zal vergen en slechts zal verlopen langs lijnen van geleidelijkheid.

Literatuur

- Bodenhausen, G.V. & Wyer Jr., R.S. (1985). Effects of stereotypes on decision making and information-processing strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 267-282.
- Brewer, M.B., Dull, V. & Lui, L. (1981). Perceptions of the elderly: Stereotypes as prototypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(4), 656-670.
- CPB (2005). *Arbidsaanbod tot 2050: een beleidsneutraal scenario*. Memorandum 134. Den Haag: Centraal Planbureau.

- Dalen, H.P. van, Henkens, K., Henderikse, W. & Schippers, J.J. (2006). *Dealing with an ageing labour force: what do European employers expect and do?* NIDI rapport nr. 73. Den Haag: NIDI.
- Devine, P.G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 5-18.
- Ester, P., Muffels, R. & Schippers, J. (2001). *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum: Coutinho.
- Esveltdt, I., Beets, G., Henkens, K., Liefbroer, A. & Moors, H. (2001). *Meningen en opvattingen van de bevolking over aspecten van het bevolkingsvraagstuk 1983-2000*. NIDI rapport nr. 62. Den Haag: NIDI.
- Greller, M.M. & Simpson, P.A. (1999). In search of late career: a review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review*, 9, 309-347
- Henkens, K. (2005). Stereotyping older workers and retirement, the managers' point of view. *Canadian Journal on Aging*, 24(4), 35-48.
- Hilton, J.L. & Hippel, W. von (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47, 237-271.
- Judd, C.M. & Park, B. (1993). Definition and assessment of accuracy in social stereotypes. *Psychology Review*, 100, 109-128.
- Kalleberg, A.L., Knoke, D., Marsden, P. & Spaeth, J. (1996). *Organizations in America: analyzing their structures and human resources practices*. London: Sage.
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004). Cognitive, affective, and conative aspects of adult intellect within a typical and maximal performance framework. In D.Y. Dai & R. J. Sternberg (eds.), *Motivation, emotion, and cognition: Integrated perspectives on intellectual functioning* (pp. 119-141). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Koomen, W. (1988). Sociale perceptie. In R.W. Meertens & J. von Grumbkow (red.), *Sociale Psychologie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Lalonde, R.N. & Gardner, R.C. (1989). An intergroup perspective on stereotype organization and processing. *British Journal of Social Psychology*, 28, 289-303.
- Larsen, R.J. & Ketelaar, T. (1991). Personality and susceptibility to positive and negative emotional states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(1), 132-140.
- Lee, J.A. & Clemons, T. (1985). Factors affecting employment decisions about older workers. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 785-788.
- Linville, P.W., Fischer, G.W. & Salovey, P. (1989). Perceived distributions of the characteristics of in-group and out-group members: empirical evidence and a computer simulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 165-188.
- Macrae, C.N. & Bodenhausen, G.V. (2001). Social cognition: categorical person perception. *British Journal of Psychology*, 92, 239-255.
- Nooij, A.T.J. (1996). *Sociale methodiek: normatieve en beschrijvende methodiek in grondvormen*. Leiden: Stenfert Kroese.
- OSA Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (2008). *Tendrapport Aanbod van arbeid 2007*. Tilburg: OSA – Institute for Labour Studies.
- Phelps. E.S. (1972). The statistical theory of racism and sexism, *American Economic Review*, 62, 659-661.
- Polachek, S.W. & Siebert, W.S. (1993). *The economics of earnings*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Remery, C., Stigt, J. van, Doorne-Huiskes, A. van & Schippers, J. (1999). *Flexibilisering van arbeids- en inkomenspatronen, De verdeling van lasten en lusten*, Amsterdam: Thela. (Thesis.)
- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J.J., Doorne-Huiskes, A. van & Ekamper, P. (2001). *Organisaties, veroudering en management. Een onderzoek onder werkgevers*. NIDI rapport 61. Den Haag: NIDI.
- Schaapman, M. (1994). *Ongezien onderscheid: Een analyse van de verborgen machtswerking van sekse*. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden.
- Schwartzman, A.E., Gold, D., Andres, D., Arbuckle, T.Y. & Chaikelson, J. (1987). Stability of intelligence. A 40 year follow-up. *Canadian Journal of Psychology*, 41, 244-256.
- Skirbekk, V. (2004). *Age and individual productivity: a literature survey*, Vienna Yearbook of Population Research.
- Snyder, M. (1981). On the self-perpetuating nature of social stereotypes. In D.L. Hamilton (ed.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S. Worchel (eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Thijssen, J. & Velde, M. van der (2003). Ouderenbeleid vanuit ontwikkelingsperspectief. In P. Ester, R. Muffels & J. Schippers (red.), *De organisatie en de oudere werknemer* (pp. 115-134). Bussum: Coutinho.
- Verhaegen, P. & Salthouse, T.A. (1997). Meta-analyses of age-cognition relations in adulthood. Estimates of linear and non-linear age effects and structural models. *Psychology Bulletin*, 133(3), 231-249.
- Verkuyten, M. & Nekuee, S. (1999). Ingroup-bias: the effect of self-stereotyping, identification and group threat. *European Journal of Social Psychology*, 29, 411-418.

Bijlage: Overzicht van de interne consistentie (Cronbachs alfa's) van de geconstrueerde schalen voor harde versus zachte kwaliteiten

	De productiviteit volgens werkgevers van:		
	Jongere werknemers	Oudere werknemers	Vershil tussen jongere en oudere werknemers
Zachte kwaliteiten ^a	0,80	0,78	0,70
Harde kwaliteiten ^a	0,75	0,73	0,73
N	578	578	578

^a 'Zachte kwaliteiten' omvat: sociale vaardigheden, betrouwbaarheid en betrokkenheid, nauwkeurigheid en klantvriendelijkheid; 'Harde kwaliteiten' omvat: mentale en fysieke belastbaarheid, vaardig met nieuwe technologie, opleidingsbereidheid en flexibiliteit.

Bron: *Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005)*