

# Laten gaan of behouden? Een vergelijkend onderzoek naar beoordelingen van managers en studenten ten aanzien van uitstroom van oudere werknemers

Rabina Cozijnsen \*, Kène Henkens & Hanna van Solinge

*In dit artikel staat de volgende onderzoeksvraag centraal: hoe staan leidinggevendenden tegenover het al dan niet vervroegd uittreden van medewerkers, en onder welke omstandigheden en voor welke categorieën werknemers vinden leidinggevendenden langer werken wenselijk? Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is gebruikgemaakt van een vignetexperiment dat is uitgevoerd onder zowel leidinggevendenden als managementstudenten. Bij een vignetonderzoek krijgt de respondent een aantal kaartjes (vignettes) ter beoordeling voorgelegd. Ieder vignet stelt een fictieve oudere werknemer voor die wordt beschreven aan de hand van een aantal kenmerken. Het vignetonderzoek suggereert dat uittreding door leidinggevendenden – veel meer dan door studenten – wordt gezien als een beslissing die geheel zelfstandig door de werknemer wordt genomen. Dit is een belangrijke uitkomst omdat de houding van de leidinggevende zoals die wordt begrepen (aanmoedigend of ontmoedigend ten aanzien van langer werken) voor oudere werknemers zélf juist een belangrijk motief is om het moment van uittreding uit te stellen of juist niet.*

*Trefwoorden: oudere werknemers, leidinggevendenden, pensionering, vignetonderzoek*

## 1 Inleiding

Nederland moet in de toekomst langer gaan doorwerken. Toch geven werknemers nog immer massaal de voorkeur aan het vervroegd verlaten van de arbeidsmarkt. Deze keuze om uit te treden hangt niet alleen samen met de gezondheidstoestand, de financiële situatie en het werk van de oudere werknemer; vervroegde uittreding lijkt vooral in hoge mate sociaal bepaald (Henkens, 1998; Henkens & Van Solinge, 2003). Belangrijke vragen zijn daarbij: hoe kijkt de huwelijkspartner tegen uittreding aan? Gaat iedereen in de naaste omgeving met VUT of prepensioen? Wat zou mijn leidinggevende ervan vinden als ik langer zou doorwerken? Recent onderzoek laat zien dat veel werknemers gevoelig lijken voor het oordeel van hun directleidinggevende over langer doorwerken en geneigd zijn hun pensioen uit te stellen wanneer hierom zou worden gevraagd (Henkens & Van Solinge, 2003). Er is evenwel nog erg weinig bekend over de afwegingen die door leidinggevendenden worden gemaakt waar het gaat om langer doorwerken van medewerkers. Bekend is

---

\* Dr. K. Henkens en ir. H. van Solinge zijn verbonden aan het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI) in Den Haag. Drs. R. Cozijnsen was ten tijde van dit onderzoek als stagiaire aan het NIDI verbonden. *Correspondentie:* Kène Henkens, Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI), Postbus 11650, 2502 AR Den Haag, e-mail: henkens@nidi.nl

inmiddels uit grootschalig survey-onderzoek onder managers dat er veel stereotype opvattingen bestaan over het functioneren van oudere werknemers en over de wenselijkheid van langer doorwerken (McCann & Giles, 2003; Plomp & Henkens, 1997; Taylor & Walker, 1996; Visser, Henkens, & Schippers, 2003). Slechts weinig leidinggevendenden kennen aan langer doorwerken *in algemene zin* een hoge prioriteit toe. Dat neemt echter niet weg dat zij wel degelijk een oordeel hebben over de wenselijkheid van langer doorwerken voor *specifieke* gevallen en situaties (Henkens & Van Solinge, 2003). In dit artikel gaan wij nader in op de oordeelsvorming ten aanzien van uitstroom dan wel behoud van oudere werknemers. De eerste onderzoeksvraag luidt als volgt: hoe staan leidinggevendenden ten opzichte van al dan niet vervroegd uittreden van medewerkers, en onder welke omstandigheden en voor welke categorieën werknemers vinden leidinggevendenden langer werken wenselijk?

De beoordeling van de wenselijkheid van behoud van een oudere werknemer voor de organisatie kan worden opgevat als een selectiebeslissing. Onderzoek naar selectiebeslissingen heeft veelal een experimentele onderzoeksopzet en vaak zijn de respondenten in deze onderzoeken studenten (Kulik, Perry, & Bourhis, 2000; Lee & Clemons, 1985; Perry, Kulik, & Bourhis, 1996; Rosen, Jerdee, & Lunn, 1981). Het weinige onderzoek dat is uitgevoerd naar selectiebeslissingen ten aanzien van oudere werknemers vormt hierop geen uitzondering (Rosen et al., 1981; Weiss & Maurer, 2004). De dominantie van het gebruik van studenten als respondenten heeft tot veel discussie geleid over de generaliseerbaarheid van de resultaten (zie voor een overzicht: Gordon, Slade, & Schmidt, 1986; Sears, 1986). Geven de resultaten een werkelijk beeld van de selectiebeslissingen zoals die op de werkvloer door leidinggevendenden worden genomen? Of geven de resultaten alleen weer hoe studenten deze selectiebeslissingen nemen? Hoewel in de onderzoeksliteratuur veelvuldig op de beperkte generaliseerbaarheid van experimenten op basis van studentensamples wordt gewezen, is er opvallend weinig onderzoek dat een expliciete vergelijking maakt tussen studenten en managers als respondenten. In dit artikel willen wij dit wél doen en proberen wij de vraag te beantwoorden onder welke condities het gebruik van studenten als respondenten problematisch dan wel minder problematisch is.

Om de beide onderzoeksvragen te beantwoorden is gebruikgemaakt van een vignetexperiment dat zowel is uitgevoerd bij leidinggevendenden als bij studenten. Bij een vignetonderzoek krijgt de respondent een aantal kaartjes (vignetten) ter beoordeling voorgelegd (De Wolf, 2000). Ieder vignet stelt een fictieve oudere werknemer voor die wordt beschreven aan de hand van een aantal kenmerken.

## 2 Theoretische achtergrond

### 2.1 Selectiebeslissingen van leidinggevendenden

Een belangrijk uitgangspunt in de organisatie-theorie is dat de organisatie een doelgericht systeem is, dat streeft naar winstmaximalisatie, continuïteit en een gezonde marktpositie (Kalleberg, Knoke, Marsden, & Speath, 1996). Deze doelen kunnen omschreven worden als de algemene organisatiedoelen. Leidinggevendenden proberen bij te dragen aan het realiseren van deze organisatiedoelen door onder andere te streven naar een hoge productie, lage kosten, een zo laag mogelijk ziekteverzuim, goede sociale relaties en het behoud van

goede kennis- en contactbronnen (Blees, Broekarts, & Van der Vlist, 1994). De mate waarin werknemers bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelen is van invloed op de beoordeling door leidinggevenden ten aanzien van de wenselijkheid van het langer in dienst houden of het vervroegd laten uittreden van oudere werknemers (Henkens, 1998; Henkens, Remery, Schippers, & Visser, 2003). De functie van leidinggevende is echter óók een van intermediair: van twee kanten wordt druk op hem/haar uitgeoefend en bestaan verwachtingen ten aanzien van doelen die nagekomen moeten worden. Aan de ene kant zijn er de overkoepelende organisatiedoelstellingen en druk op resultaten, aan de andere kant de wensen, eisen en verwachtingen van een steeds pluriformer medewerkersbestand (Stoker & De Korte, 2000).

Het door ons gebruikte model voor de bestudering van de afwegingen die leidinggevenden maken ten aanzien van uitstroom of behoud van oudere werknemers bevat beide groepen factoren. Door zowel de organisatiecontext als individuele kenmerken van de werknemer in de analyse te betrekken kan worden vastgesteld of leidinggevenden vooral worden beïnvloed door overkoepelende organisatiedoelstellingen zoals personeelskrimp of door de individuele kenmerken van de werknemers waaraan zij leidinggeven. Hierna wordt op elk van de factoren nader ingegaan.

*De organisatiecontext* De beslissing om een oudere werknemer langer te behouden of vervroegd te laten uittreden wordt niet in een vacuüm, maar binnen de context van de organisatie genomen. Deze context is niet statisch maar aan verandering onderhevig. Ontwikkelingen op macroniveau, zoals economische ontwikkelingen, beïnvloeden de keuzes die leidinggevenden maken. Wanneer in een organisatie sprake is van krimp door neergaande economische ontwikkelingen of een dalende vraag naar de output van de organisatie, zal het voor de leidinggevenden vaak noodzakelijk zijn om kosten te besparen. Omdat in de meeste arbeidsorganisaties leeftijd en inkomen een sterke positieve samenhang vertonen en hierdoor een vergrijzing van het personeelsbestand gepaard gaat met een toename van de arbeidskosten (Remery, Henkens, Schippers, Van Doorne-Huiskens, & Ekamper, 2001), zullen in een krimpsituatie de relatief dure oudere werknemers vaak als eerste voor 'ontslag' in aanmerking komen. Mede doordat herverdeling van werk één van de centrale doelstellingen van de introductie van vervroegde uittreding (VUT) was, is afvloeiing van oudere werknemers bovendien nog steeds een geaccepteerd en relatief gemakkelijk middel om het personeelsbestand te verkleinen (Van Dalen & Henkens, 2004). Wij veronderstellen dan ook dat leidinggevenden vervroegde uittreding van hun medewerkers zullen stimuleren wanneer de organisatie zich in een situatie bevindt waarin kosten moeten worden bespaard en gekort moet worden op het personeelsbestand: een krimpsituatie.

Ook de situatie op de arbeidsmarkt zal van invloed zijn op de afwegingen van een leidinggevende. Rond de laatste eeuwwisseling is er korte tijd sprake geweest van een situatie van grote krapte. Veel organisaties hadden te maken met moeilijk vervulbare vacatures en men richtte zich op het behoud van zittend personeel (Visser, Remery, Henkens, & Schippers, 2003). In sommige gevallen werden zelfs ouderen die al met pensioen waren teruggehaald. Wij verwachten dat de beoordeling van de wenselijkheid van behoud van de oudere werknemer wordt beïnvloed door de geanticiperde moeite die gedaan moet worden om een functie opnieuw te vervullen. Wanneer een oudere werknemer een functie bekleedt waarvoor naar verwachting moeilijk goed personeel

is te vinden zal de wenselijkheid om deze werknemer langer te behouden groter zijn. Bij de bepaling van de wenselijkheid van behoud van een oudere werknemer voor de organisatie zal de leidinggevende zich ook een oordeel vormen ten aanzien van de bijdrage die de betreffende werknemer levert aan de organisatiedoelen. Het gaat daarbij niet alleen om de productiviteit en de kwaliteit van het functioneren van de betreffende werknemer in zijn of haar baan (job performance), maar in bredere zin ook om de waarde van de werknemer voor de organisatie als geheel. In dit kader wordt wel het begrip 'organizational citizenship' (of contextual performance) gebruikt. Dit verwijst niet zozeer naar de taakgebonden competenties, als wel naar de bijdrage die de werknemer levert aan het sociale klimaat van de onderneming (Robertson & Smith, 2001).

*Functioneren van werknemer* Vanuit het oogpunt van de organisatie is het gewenst te streven naar een zo hoog mogelijke productiviteit voor iedere individuele werknemer. Investering in human capital, dat wil zeggen kennis en vaardigheden, leidt tot een verhoging van de productiviteit (Becker, 1975). Vervroegd uittreden van een oudere werknemer die waardevolle kennis en ervaring heeft leidt tot een verlies van menselijk kapitaal voor de organisatie. Leidinggevendenden zullen het daarom wenselijker vinden een oudere werknemer langer te behouden voor de organisatie wanneer deze specifieke kennis en ervaring heeft die moeilijk vervangbaar zijn.

Gezondheidsproblemen vormen een bedreiging voor het menselijk kapitaal en daarmee de productiviteit. Hoewel uit onderzoek blijkt dat ouderen zich minder vaak afmelden wegens ziekte dan jongere werknemers, neemt het verzuimpercentage, dat wil zeggen het aantal verloren werkdagen door ziekte, met de leeftijd toe; als ouderen ziek zijn duurt het herstel doorgaans langer (Geurts, 1994; Nauta, De Bruin, & Cremer, 2004). Een leidinggevende zal de gezondheidssituatie van de werknemer meewegen in de bepaling van de wenselijkheid van behoud van een oudere werknemer voor de organisatie. Behoud is wenselijker naarmate de gezondheid van de oudere werknemer beter is.

Een zo hoog mogelijke productiviteit van een individuele werknemer is niet de enige organisatiedoelstelling. Om ervoor te zorgen dat hulpbronnen optimaal ingezet kunnen worden, wordt veel werk in teamverband uitgevoerd (Kalleberg et al., 1996). Een goed teamverband vraagt om werknemers die goed samen kunnen werken. Moeizame sociale relaties hinderen de communicatie op de werkvloer en verminderen de productiviteit van de organisatie (Brass, 1981). Leidinggevendenden zullen een hogere prioriteit toekennen aan het behouden van 'teamspelers', dat wil zeggen aan werknemers die goed samen kunnen werken.

Flexibiliteit in de arbeidsorganisatie is een belangrijke voorwaarde om aan de veranderende vraag naar producten en diensten te kunnen voldoen. De flexibiliteit betreft niet alleen de inzet van werknemers binnen hun eigen functie (bijv. flexibiliteit in werktijden), maar ook de inzet van werknemers op andere functies binnen de organisatie. Continuïteit in de organisatie is beter gewaarborgd als werknemers gemakkelijk op een andere plaats ingezet kunnen worden. Leidinggevendenden zullen een hogere prioriteit toekennen aan het behoud van ouderen die breed inzetbaar zijn dan aan ouderen die dat niet zijn.

In het huidige ondernemingsklimaat wordt kennismanagement een steeds belangrijker aspect van de bedrijfsvoering (Robertson & Smith, 2001). Een goede overdracht van kennis is van belang voor de continuïteit op afdelings-

of organisatieniveau. Om die te waarborgen dient een goede kennisoverdracht van oudere – ervaren – werknemers naar jonge – onervaren– werknemers te worden gegarandeerd (Thurow, 1975). In dit onderzoek wordt verondersteld dat naarmate een oudere werknemer meer capaciteiten heeft om kennis over te dragen, dat wil zeggen een mentorrol kan vervullen, leidinggevend en het langer behouden van deze werknemer wenselijker zullen vinden.

De hiervoor beschreven factoren hebben betrekking op het functioneren van werknemers en hun waarde voor de organisatie als geheel. Eén aspect is daarbij onbesproken gebleven, namelijk de *houding van de oudere werknemer zelf* ten aanzien van pensionering. Oudere werknemers hebben vaak duidelijke wensen met betrekking tot het tijdstip van uittreden (Henkens & Van Solinge, 2003). Er zijn verschillende redenen te noemen waarom leidinggevend en hier, bij het nemen van een selectiebeslissing, rekening mee zouden houden. In de eerste plaats kan een sterke uittredingswens van de werknemer worden opgevat als een gebrek aan arbeidsmotivatie met alle negatieve gevolgen voor de productiviteit van die werknemer (Henkens, 2000). Anderzijds kan het ondersteunen van de wens van de werknemer om vervroegd uit te treden ook gezien worden als een vorm van uitgestelde beloning voor vaak jarenlange, trouwe dienst (McCann & Giles, 2003). Onderzoek uit de jaren tachtig van de vorige eeuw duidt erop dat leidinggevend en rekening houden met de (financiële en sociale) privé-situatie van de oudere werknemer bij het beoordelen van de wenselijkheid van pensionering (Rosen & Jerdee, 1982). We verwachten daarom dat leidinggevend en minder prioriteit toekennen aan het behouden van werknemers die uitkijken naar het pensioen.

In tabel 1 staat het verwachte effect van de genoemde factoren op de selectiebeslissing van leidinggevend en ten aanzien van het vervroegd uittreden weergegeven.

Tabel 1 *Verwachte invloed van factoren op selectiebeslissing van leidinggevend en*

	<i>Prioriteit behouden oudere werknemers</i>
<i>Kenmerken van de oudere werknemer:</i>	
– Kennis en ervaring van de werknemer zijn moeilijk vervangbaar	+
– Werknemer heeft een goede gezondheid	+
– Werknemer kan goed samenwerken	+
– Werknemer is breed inzetbaar	+
– Werknemer kan kennis overdragen	+
<i>De houding van de oudere werknemer</i>	
– Positieve houding van werknemer ten aanzien van pensioen	–
<i>Kenmerken van de organisatiecontext</i>	
– Organisatie wordt gekenmerkt door krimp	–
– Moeilijk nieuw personeel te vinden	+

## 2.2 Studenten als respondenten

In onderzoek naar selectiebeslissingen wordt veelal gebruikgemaakt van een experimentele opzet, waarbij de respondenten fictieve personen of situaties beoordelen. Daarbij wordt een beeld van een persoon of situatie geschetst dat de werkelijkheid zo dicht mogelijk benadert, ten behoeve van de zogenoemde 'ecologische validiteit' (Locke, 1986; Vissers, Heyne, Peters, & Guerts, 2001). Vaak is niet alleen de voorgelegde situatie fictief, maar wordt tevens gebruikgemaakt van studenten als respondenten in plaats van personen uit de werkelijke situatie waar het onderzoek zich op richt (zie bijvoorbeeld: Peterson, 2001; Sears, 1986).

De achterliggende veronderstelling bij het gebruik van studenten als 'surrogaat-respondenten' is dat de resultaten verkregen uit onderzoek onder studenten een goed beeld geven van de wijze waarop selectiebeslissingen in de werkelijke situatie worden genomen. In enkele gevallen worden er vraagtekens geplaatst bij de mate waarin de resultaten te generaliseren zijn (Gordon, Rozelle, & Baxter, 1988; Kulik et al., 2000; Lee & Clemons, 1985; Perry & Bourhis, 1998). Onderzoek waarin de resultaten van studenten en professionals uit de praktijk worden vergeleken, wijst uit dat resultaten verkregen bij studenten niet zomaar kunnen worden gegeneraliseerd (Barr & Hitt, 1986; Hartman, Lindberg, & White, 1993; Lievens, 2001; Singer & Bruhns, 1991; Singer & Sewell, 1989). Het grote verschil in ervaring met het nemen van selectiebeslissingen wordt door veel onderzoekers aangewezen als oorzaak van de verschillen in resultaten die gevonden worden in vergelijkende studies (Barr & Hitt, 1986; Hakel, Hollmann, & Dunnette, 1970; Lievens, 2001; Singer & Sewell, 1989). Verondersteld wordt dat respondenten die de praktijk kennen terugvallen op een heuristisch model waarbij ze alleen naar één factor kijken die ze vanuit de praktijkervaring belangrijk vinden. Studenten kunnen zich bij het nemen van een selectiebeslissing hier niet op verlaten. Kulik et al. (2000) en Olian, Schwab, & Haberfeld (1988) wijzen erop dat studenten in tegenstelling tot leidinggevenden weinig inzicht hebben in de mogelijke consequenties van de beslissing voor de omgeving waarin de beslissing in werkelijkheid wordt genomen. Gebrek aan inzicht, kennis en ervaring met deze context leidt ertoe dat studenten deze context nauwelijks meewegen (Chang & Ho, 2004). Dit, terwijl in de praktijk de context wel degelijk een grote invloed kan hebben op welke beslissing wordt genomen.

In dit artikel veronderstellen we dat het hebben van ervaring vooral belangrijk is wanneer beoordelaars bij het nemen van een selectiebeslissing door een breder krachtenveld worden beïnvloed. Leidinggevenden hebben een openstapeling van ervaringen met de intermediaire functie die zij vervullen tussen enerzijds de organisatiedoelstellingen (bijvoorbeeld personeelskrimp) en anderzijds de wensen, kwaliteiten en beperkingen van een zittend personeelsbestand. Zij zullen naar verwachting de realiteit van dit krachtenveld in hun beslissingen laten meewegen. Studenten missen deze ervaring en zullen het belang hiervan op selectiebeslissingen minder goed in kunnen schatten. Verwacht wordt daarom dat studenten de selectiebeslissing minder dan leidinggevenden zullen baseren op factoren die betrekking hebben op de organisatiecontext en wensen van werknemers.

### 3 Methode

#### 3.1 Dataverzameling

Dit artikel is gebaseerd op de resultaten van een tweetal identieke onderzoeken onder leidinggeevenden en studenten. In beide gevallen is de vignetmethode toegepast. Het vignetonderzoek onder leidinggeevenden vond plaats in 2001 als onderdeel van een breder, grootschalig onderzoek naar de houding van werknemers, hun partners en leidinggeevenden ten aanzien van stoppen met werken (voor meer informatie zie: Henkens & Van Solinge, 2003). In totaal werd door 26 middenmanagers (21 mannen en 5 vrouwen) deelgenomen aan het onderzoek. De leidinggeevenden hadden een gemiddelde leeftijd van 46 jaar en allen ervaring met vervroegde uittreding van medewerkers. In mei 2003 is het vignetonderzoek herhaald onder 25 studenten (14 mannen en 11 vrouwen) van de Faculteit Economie en Management van de Hogeschool van Utrecht. Gekozen is voor managementstudenten omdat zij – als toekomstige leidinggeevenden – tijdens de opleiding in aanraking komen met personeelsselectie, waardoor verondersteld wordt dat zij zich enigszins in kunnen leven in de situatie (Barr & Hitt, 1986)

#### 3.2 Vignetonderzoek

Bij een vignetonderzoek krijgt de respondent een aantal kaartjes (vignetten) ter beoordeling voorgelegd. Ieder vignet stelt een denkbeeldige oudere werknemer voor beschreven aan de hand van een aantal kenmerken. Ieder vignetkenmerk kan verschillende waarden aannemen. Door deze kenmerken steeds op een willekeurige manier met elkaar te combineren ontstaan steeds nieuwe, andere vignetten. Een belangrijke voorwaarde voor het gebruik van een vignetdesign is dat het aantal kenmerken dat wordt gevarieerd niet te groot wordt, omdat de beoordelaars maar een geringe hoeveelheid informatie kunnen verwerken. Worden te veel vignetkenmerken opgenomen, dan wordt het voor de beoordelaar moeilijk om zich een duidelijk beeld te vormen van de beschreven persoon en situatie (Rossi & Anderson, 1982).

De vignetten zijn voorgelegd aan de respondenten met het verzoek per kaartje een hypothetische selectiebeslissing te nemen. Doordat de kenmerken op de vignetten steeds wisselen kan worden nagegaan welk gewicht een betreffend kenmerk heeft in de selectiebeslissing. Voor een uitgebreide uiteenzetting van het gebruik van vignetstudies verwijzen we naar De Wolf (2000), Van Beek (1993) en Hermkens (1983).

#### 3.3 Opzet en ontwerp vignetten

In het vignetonderzoek kregen de respondenten twee experimentele settings voorgelegd. In het *eerste vignetexperiment* is nagegaan welke factoren een rol spelen bij de wens oudere werknemers voor de organisatie te behouden. De opdracht luidde als volgt:

‘Hierna vindt u verschillende beschrijvingen van oudere werknemers die bijna de leeftijd hebben dat ze vervroegd kunnen stoppen met werken. Elke beschrijving is anders. Kunt u voor elke beschrijving aangeven hoe wenselijk u het zou vinden dat de beschreven oudere werknemer nog enige tijd voor de organisatie behouden blijft?’

Iedere respondent kreeg 12 vignetten aangeboden met het verzoek aan te geven hoe wenselijk men het behoud van de beschreven oudere werknemer voor de organisatie vond. De toegekende scores konden variëren van 1 ‘behoud zeer onwenselijk/lage prioriteit’ tot 11 ‘behoud zeer wenselijk/hoge prioriteit’. Voor de schets op de vignetten zijn zowel kenmerken opgenomen die betrekking hebben op de organisatiecontext als kenmerken van de oudere

werknemer. De kenmerken en de waarden die deze kunnen aannemen staan weergegeven in figuur 1a. Het aantal unieke vignetten bedraagt 144 (d.w.z.  $3 \times 2 \times 2 \times 2 \times 3 \times 2$ ). In figuur 1b is een voorbeeld van een vignet afgebeeld.

Situatie:		
Een functie waarvoor	0	Heel moeilijk goed personeel te vinden is
	1	Tamelijk moeilijk goed personeel te vinden is
	2	Makkelijk goed personeel te vinden is
Organisatie wordt gekenmerkt door	0	Krimp
	1	Groei
Werknemer:		
Kennis en ervaring	0	Moeilijk vervangbaar
	1	Makkelijk vervangbaar
Is breed inzetbaar	0	Nee
	1	Ja
Gezondheid	0	Heel gezond
	1	Gemiddeld gezond
	2	Niet zo gezond
Houding ten aanzien van pensionering	0	Kijkt er naar uit
	1	Ziet er tegen op

Figuur 1a Beschrijving van de vignetkenmerken van experiment 1

Situatie:	
Een functie waarvoor	Heel moeilijk goed personeel te vinden is
Organisatie wordt gekenmerkt door	Groei
Werknemer:	
Kennis en ervaring	Moeilijk vervangbaar
Is breed inzetbaar	Ja
Gezondheid	Heel gezond
Houding ten aanzien van pensionering	Ziet er tegen op

Hoe wenselijk zou u het vinden dat de beschreven oudere werknemer nog enige tijd voor de organisatie behouden blijft?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Heel onwenselijk				Neutraal					Heel wenselijk	

Figuur 1b Voorbeeld van een gebruikt vignet (experiment 1)

In het *tweede vignetexperiment* is een situatie geschetst waarin sprake is van een voortdurende krapte op de arbeidsmarkt. Dit is een situatie die, door de vergrijzing en de lage arbeidsparticipatie onder ouderen, mogelijk werkelijkheid wordt in de nabije toekomst. Naar verwachting neemt in een dergelijke situatie de noodzaak toe om oudere werknemers te behouden voor de organisatie. In dit tweede experiment is de organisatiecontext een vaststaand gegeven. De beschrijving op de vignetten gaat dieper in op kenmerken die betrekking hebben op de capaciteiten en het functioneren van de werknemer.



Laten gaan of behouden?

De opdracht voor de respondenten luidde als volgt:

‘Stel: de centrale directie overweegt maatregelen te nemen om voor tijden van krapte op de arbeidsmarkt werknemers die op het punt staan met pensioen te gaan voor het bedrijf te behouden. De directie wil inventariseren om hoeveel en om welk soort oudere mensen het in dat geval zou kunnen gaan. Hieronder vindt u enkele beschrijvingen van oudere werknemers. Kunt u voor elke beschrijving aangeven of het behoud van de beschreven werknemer voor u hoge of lage prioriteit heeft?’

Ook in dit experiment kreeg iedere respondent 12 vignetten aangeboden met het verzoek aan te geven hoe wenselijk men het behoud van de beschreven oudere werknemer voor de organisatie vond. De toegekende scores konden variëren van 1 ‘behoud zeer onwenselijk/lage prioriteit’ tot 11 ‘behoud zeer wenselijk/hoge prioriteit’. De kenmerken die in het tweede experiment zijn betrokken staan weergegeven in figuur 2a. Hier betrof het aantal unieke vignetten 96 (2x2x2x2x3x2). Een voorbeeld van een vignet staat weergegeven in figuur 2b.

Werknemer:		
Kennis en ervaring	0	Moeilijk vervangbaar
	1	Makkelijk vervangbaar
Kan mentorrol vervullen	0	Nee
	1	Ja
Is teamspeler	0	Nee
	1	Ja
Is breed inzetbaar	0	Nee
	1	Ja
Gezondheid	0	Heel gezond
	1	Gemiddeld gezond
	2	Niet zo gezond
Houding ten aanzien van pensionering	0	Kijkt er naar uit
	1	Ziet er tegen op

Figuur 2a Beschrijving van de vignetkenmerken van experiment 2

Werknemer:	
Kennis en ervaring	Makkelijk vervangbaar
Kan mentorrol vervullen	Nee
Is een teamspeler	Ja
Is breed inzetbaar	Nee
Gezondheid	Niet zo gezond
Houding ten aanzien van pensionering	Kijkt er naar uit

Welke hoge prioriteit kent u toe aan het behoud van beschreven werknemer?											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Lage prioriteit					Neutraal						Hoge prioriteit

Figuur 2b Voorbeeld van een gebruikt vignet (experiment 2)

### 3.4 Analysemethode

Het vignet is in dit onderzoek de eenheid van analyse. Iedere respondent heeft in totaal 24 vignetten ter beoordeling voorgelegd gekregen: 12 vignetten in het eerste experiment en 12 vignetten in het tweede experiment. Uit de verzameling van 144 (experiment 1) en 96 (experiment 2) unieke vignetten is per respondent een steekproef getrokken met een omvang van telkens 12. Het totaal-aantal beoordeelde vignetten bedraagt 1221, verdeeld over de twee experimenten.

Om na te gaan welke kenmerken een rol spelen bij de beoordeling van de wenselijkheid om een oudere werknemer langer voor de organisatie te behouden wordt gebruikgemaakt van multivariate regressie-analyse. Daarbij is gecorrigeerd voor de onderlinge afhankelijkheid van de geobserveerde eenheden; immers beoordeelaars beoordelen meerdere vignetten. Met behulp van robuuste regressie-analyse zijn standaardfouten geschat met de Huber/White/sandwich methode (Huber, 1967; STATA, 2003).

## 4 Resultaten

### 4.1 Wenselijkheid van behoud van oudere werknemers

#### *Vignetexperiment 1*

In tabel 2 zijn de resultaten van het eerste experiment weergegeven, voor zowel leidinggevenden (kolom 2) als studenten (kolom 4). De tabel toont de relatieve gewichten (ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten) die de vignetenkenmerken in de weegschaal leggen bij de beoordeling van de vraag hoe wenselijk langer doorwerken in het geval van de beschreven medewerker is. Omdat alle kenmerken zodanig zijn gehercodeerd dat zij slechts twee waarden kunnen aannemen, zijn de gewichten onderling vergelijkbaar. Dat geldt zowel voor een vergelijking tussen de verschillende kenmerken (bijv. het gewicht dat managers toekennen aan kennis vs. gezondheid) als een vergelijking tussen managers en studenten (wegen managers een kenmerk anders mee dan studenten?). Een score van 1,22 in de tweede kolom (krimp/groei) betekent dat, indien de organisatie zich in een groeisituatie bevindt (en alle overige omstandigheden gelijk blijven), de in het vignet geschetste medewerker gemiddeld ruim één eenheid hoger scoort op de schaal (1-11) die de wenselijkheid aangeeft van langer doorwerken dan indien de organisatie krimpt.

Het belang van de *organisatiecontext* is conform de verwachting. Groei van de organisatie en een arbeidsmarkt waarin het vervullen van opvallende vacatures moeilijk is, maken voor de managers het behoud van oudere werknemers wenselijker, of anders geformuleerd: doen de noodzaak van een vroegtijdig afscheid verminderen. Bij de studenten leidt alleen krapte op de arbeidsmarkt tot een grotere wenselijkheid om een oudere werknemer te behouden.

Tabel 2 *Multivariate regressieanalyse ter verklaring van het relatieve belang van factoren op de wenselijkheid van het langer doorwerken van oudere werknemers: experiment 1 resultaten van leidinggevenden en studenten<sup>1</sup>*

Onafhankelijke variabelen	Leidinggevenden		Studenten		Verschillen tussen coëfficiënten Chow-test
	B	t	B	t	
Constante	7.31	(4.89)	9.85	(7.54)	
<i>Organisatiecontext</i>					
Nieuw personeel vinden (0= moeilijk; 1= makkelijk)	-1.07***	(-3.98)	-.60*	(-1.99)	n.s.
Krimp/Groei (0= krimp; 1= groei)	1.22***	(3.41)	.33	(1.31)	Sign.**
<i>Kenmerken oudere werknemer</i>					
Kennis en ervaring (0= makkelijk; 1= moeilijk vervangbaar)	1.75***	(4.43)	1.46***	(6.94)	n.s.
Breed inzetbaar (0= nee; 1= ja)	0.42	(1.34)	.08	(.26)	n.s.
Gezondheid (0= niet goed; 1= goed)	1.55***	(4.52)	1.84***	(5.86)	n.s.
Houding pensioen (0= kijkt uit; 1= ziet op)	1.81***	(4.52)	.66*	(1.87)	Sign.***
R <sup>2</sup>	.38		.32		
N	312		298		

\*\* p < .05; \*\*\* p < .01

1 De ongestandaardiseerde regressie-coëfficiënten zijn onderling vergelijkbaar (tonen relatieve belang), omdat het dichotome variabelen betreft. Een waarde van -1.07 bij 'nieuw personeel vinden' betekent dat de wenselijkheid om een oudere werknemer langer te behouden afneemt met 1.07 op een schaal van 1 t/m 11 als er sprake is van overvloed op de arbeidsmarkt (en alle overige omstandigheden gelijk blijven).

Kijken we naar het belang van het *functioneren* van de oudere werknemer, dan valt op dat vooral bezorgdheid over het feit dat belangrijke kennis en ervaring wegvallen voor leidinggevenden en studenten aanleiding kan zijn om langer doorwerken te prefereren. Brede inzetbaarheid is een aspect dat in dit eerste vignetexperiment niet van belang is. Noch leidinggevenden, noch studenten wegen de al dan niet brede inzetbaarheid van de werknemer mee in de beslissing. Aan de gezondheid van de werknemer wordt daarentegen een groot belang toegekend door zowel leidinggevenden als studenten. Voor de studenten is dit zelfs het kenmerk dat het meeste gewicht in de weegschaal legt.

De *houding* van de werknemer ten aanzien van pensionering speelt een belangrijke rol in de beoordeling door de leidinggevende. Leidinggevenden laten de wensen van de oudere werknemer ten aanzien van stoppen met werken sterk meewegen in het bepalen van de wenselijkheid een oudere werknemer langer voor de organisatie te behouden. Voor de leidinggevende lijkt de vraag centraal te staan of de werknemer 'er nog zin in heeft'. Studenten wegen

dit aspect weliswaar mee, maar het relatieve gewicht van dit kenmerk in de besluitvorming is een stuk geringer dan bij leidinggevendens.

### *Vignetexperiment 2*

De resultaten van het tweede vignetexperiment zijn weergegeven in tabel 3. In dit experiment vormt de organisatiecontext een vaststaand gegeven, deze wordt gedefinieerd door schaarste op de arbeidsmarkt. De centrale vraag in dit experiment is welke kenmerken van invloed zijn op de prioriteit die wordt toegekend aan het behoud van de betreffende oudere werknemer voor de organisatie wanneer sprake is van schaarste op de arbeidsmarkt. De resultaten maken duidelijk dat zowel door de leidinggevendens (kolom 2) als door de studenten (kolom 4) een breed spectrum aan kenmerken wordt meegewogen. Uit de tabel wordt duidelijk dat zelfs wanneer een schaarste op de arbeidsmarkt het behoud van ouderen wenselijk zou maken, de attitude van de werknemer ten aanzien van pensioen (wordt er naar uitgekeken of tegenop gezien?) sterk wordt betrokken in de afweging van de leidinggevende. Ook bij de studenten speelt dit kenmerk mee, maar in veel mindere mate. Wat betreft het functioneren van de werknemer is de aanwezigheid van unieke kennis en ervaring, maar ook de overdracht daarvan op jongere generaties relevant. Kennis en ervaring is de belangrijkste factor in het afwegingsproces bij de studenten. Daarnaast is van belang of de werknemer een teamspeler is. In tegenstelling tot wat we vonden in experiment 1, speelt brede inzetbaarheid tegen een achtergrond van schaarste op de arbeidsmarkt wél een rol; het gewicht dat dit kenmerk in de weegschaal legt is echter beperkt.

Tabel 3 *Multivariate regressieanalyse ter verklaring van het relatieve belang van factoren op de wenselijkheid van het langer doorwerken van oudere werknemers: experiment 2 resultaten van leidinggevendens en studenten*

Onafhankelijke variabelen	Leidinggevendens		Studenten		Verschillen tussen coëfficiënten
	B	t	B	t	
Constante	7.50	(15.58)	8.14	(31.36)	
<i>Kenmerken oudere werknemer</i>					
Kennis en ervaring (0= moeilijk; 1= makkelijk)	-1.40***	(-4.76)	-1.75***	(-8.28)	n.s.
Kan mentorrol vervullen (0= nee; 1= ja)	1.24***	(4.41)	1.16***	(6.78)	n.s.
Is teamspeler (0= nee; 1= ja)	1.55***	(4.66)	0.95***	(4.25)	n.s.
Breed inzetbaar (0= nee; 1= ja)	0.97***	(4.48)	0.78***	(4.05)	n.s.
Gezondheid (0= niet goed; 1= goed)	1.30***	(4.23)	1.60***	(5.93)	n.s.
Houding pensioen (0= kijkt uit; 1= ziet op)	1.70***	(5.90)	.87***	(3.25)	Sign.***
R <sup>2</sup>	.35		.45		
N	311		300		

\*\* p < .05; \*\*\* p < .01

#### 4.2 Verschillen tussen studenten en leidinggevenden

Uit de resultaten van de hiervoor gepresenteerde vignetexperimenten wordt duidelijk dat leidinggevenden en studenten bij de afweging van de wenselijkheid om een bepaalde werknemer voor de organisatie te behouden grotendeels dezelfde factoren mee laten wegen, maar dat het gewicht dat aan die factoren wordt toegekend aanzienlijk kan verschillen. Hier gaan we in op de vraag of studenten significant anders oordelen dan leidinggevenden. In zijn algemeenheid geldt dat, indien constant wordt gehouden op de vignetkenmerken, studenten significant positiever oordelen over de wenselijkheid van het behoud van oudere werknemers dan leidinggevenden (niet in tabel:  $F(1,596) = 5,82$ ;  $p < 0,02$ ).

Om een antwoord te krijgen op deze vraag in hoeverre door beide groepen vignetkenmerken significant anders worden meegewogen is getoetst of de regressie-coëfficiënten van de diverse kenmerken significant van elkaar verschillen. Dit is gedaan door middel van de Chow-test die toetst of coëfficiënten die geschat zijn op een dataset significant verschillen van de coëfficiënten die geschat zijn op een andere dataset (zie: Gould, 2002). De resultaten voor het eerste experiment zijn te vinden in tabel 2 (kolom 6). In hoeverre wegen studenten en leidinggevenden kenmerken anders mee? Vier van de zes regressie-coëfficiënten verschillen niet significant van elkaar. Twee coëfficiënten verschillen wel significant: leidinggevenden laten zich in vergelijking met studenten bij de selectiebeslissingen veel meer leiden door de vraag of een organisatie groeit of krimpt ( $B=1,22$  voor leidinggevenden en  $B=0,33$  voor studenten) en door de houding van de werknemer ten aanzien van pensioen (ziet die er tegenop of juist niet?) ( $B=1,81$  voor leidinggevenden en  $B=0,66$  voor studenten).

De resultaten van het tweede vignetexperiment zijn weergegeven in tabel 3 (kolom 6). Uit de analyses blijkt dat studenten in dit experiment – waarin de organisatiecontext werd gedefinieerd door schaarste op de arbeidsmarkt – geen significant hogere prioriteit toekennen aan het behoud van oudere werknemers (niet in tabel:  $F(1,597) = 2,42$ ;  $p < 0,12$ ), als constant wordt gehouden voor de invloed van de vignetkenmerken. Slechts bij één van de opgenomen kenmerken is sprake van een significant verschil tussen leidinggevenden en studenten. Studenten wegen de houding van de werknemer ten aanzien van pensioen veel minder zwaar mee in de selectiebeslissing dan leidinggevenden ( $B=1,70$  voor leidinggevenden en  $B=0,87$  voor studenten).

### 5 Conclusies en discussie

Het blijkt dat veel verschillende kenmerken worden meegewogen in de selectiebeslissing ten aanzien van de wenselijkheid van het vervroegd uittreden van oudere werknemers. In de eerste plaats wordt groot belang toegekend aan de persoonlijke kenmerken van de werknemer en wel in het bijzonder zijn of haar houding ten aanzien van pensionering. Dit resultaat spoort met hetgeen veel leidinggevenden bij de uitvoering van de experimenten spontaan te berde brachten. Voor veel leidinggevenden staat de vraag centraal of de werknemer 'er nog zin in heeft'. Eén van hen riep tijdens het experiment spontaan: *'Deze kijkt uit naar pensioen. Dan weet ik al genoeg!'* Daarnaast is ook de invloed van de gezondheid groot (*gezond* versus *niet zo gezond*). Niet zo gezonde werknemers worden kennelijk gezien als een risico voor de continuïteit in de bedrijfsvoering. Wanneer er een kans bestaat op onverwachte uitval is langer doorwerken al snel niet aan de orde. Daarnaast speelt mogelijk ook een rol dat

leidinggevend en een zekere verantwoordelijkheid ervaren als zij medewerkers vragen langer door te werken. Iets in de trant van 'stel dat je iemand vraagt te blijven, en hij wordt dan ziek of hij overlijdt'.

Kijken we naar het belang van het functioneren dan valt op dat vooral de bezorgdheid over het feit dat belangrijke kennis en ervaring wegvallen voor leidinggevend en aanleiding kan zijn langer doorwerken te prefereren. Brede inzetbaarheid is een aspect dat in het eerste vignetexperiment niet van belang is. Doorwerken wordt dus vooral gezien als doorwerken in de huidige functie/op de huidige plek. Het is heel wel mogelijk dat een oudere werknemer vertrekt (omdat er op die plaats geen dringende noodzaak is voor langer werken) terwijl elders een vacature onvervuld blijft, waarbij hij nog had kunnen worden ingezet. Het meewegen van al dan niet brede inzetbaarheid van een medewerker zou erop duiden dat leidinggevend en ook over de grenzen van hun eigen afdeling heen denken. Hiervan lijkt over het algemeen nauwelijks sprake. In het geval leidinggevend en expliciet wordt gewezen op een situatie van voortdurende krapte (in experiment 2) wordt wel waarde gehecht aan de mogelijkheid om de oudere werknemer ook elders in de organisatie in te kunnen zetten.

Uit grootschalig survey-onderzoek blijkt dat bij leidinggevend en nauwelijks enige urgentie wordt gevoeld om ouderen langer in het arbeidsproces te houden (Remery et al., 2003). Integendeel, in geval van reorganisaties en krimp zijn de oudere werknemers vaak als eersten in beeld om met een regeling het bedrijf te verlaten. Opmerkelijk is dat in een tegenovergestelde situatie – als er in een bedrijf problemen zijn bij het vervullen van vacatures – het langer laten doorwerken van ouderen nauwelijks wordt gezien als een (structurele) oplossingsrichting (Remery, Henkens, Schippers, & Ekamper, 2003). Dit gebrek aan urgentie heeft deels te maken met stereotype denkbeelden over oudere werknemers, zoals de mindere flexibiliteit en aanpassingsvermogen aan nieuwe technologie en de verminderende fysieke belastbaarheid van oudere werknemers (Boerlijst, Van der Heijden, & Van Assen, 1994; Taylor & Walker, 1996; Visser, Henkens et al., 2003). Uit dit onderzoek blijkt ook dat beeldvorming rond ouderen niet alleen negatief is: ouderen worden veelal gezien als loyaal en betrouwbaar.

Het vignetonderzoek suggereert dat uittreding door leidinggevend en in belangrijke mate als een soevereine beslissing van de werknemer wordt gezien. 'Als een werknemer naar uittrede uitkijkt', zo lijkt men te redeneren, 'wie ben ik dan om te beginnen over langer doorwerken'. Dit is een belangrijke conclusie omdat de gepercipieerde houding van de leidinggevende (stimulerend of ontmoedigend ten aanzien van langer werken) voor oudere werknemers zelf juist een belangrijk motief is het moment van uittreding uit te stellen. Henkens & Van Solinge (2003) laten op basis van onderzoek bij vervroegd gepensioneerd en zien dat niet minder dan eenderde van hen uittreding een jaar zou hebben uitgesteld indien de leidinggevende dit had verzocht. Overigens is slechts 15 procent met een dergelijk verzoek benaderd.

De resultaten van het onderzoek onder managementstudenten laten zien dat studenten deels op dezelfde en deels op een andere wijze selecteren dan leidinggevend en. Factoren die betrekking hebben op het functioneren van de oudere werknemer worden door studenten veelal op dezelfde wijze meegewogen als door leidinggevend en. Dat geldt voor het wel of niet hebben van kennis en ervaring die moeilijk vervangbaar is, het hebben van een goede gezondheid, het kunnen overdragen van kennis, breed inzetbaar zijn en goed kunnen samenwerken. Daarentegen blijkt dat de omstandigheden waarin de organisa-

tie zich bevindt weinig invloed hebben op de wenselijkheid bij studenten om oudere werknemers langer voor de organisatie te behouden. Er is geen invloed van groei of krimp van de organisatie. Studenten laten vooral individuele kenmerken die een duidelijke relatie hebben met het functioneren meewegen in de selectiebeslissing. Het belang van ervaring en inzicht is ook zichtbaar bij de invloed van het kenmerk 'houding van de oudere werknemer ten aanzien van het pensioen'. De leidinggevende oriënteert zich sterk op de wensen die de werknemer zelf heeft, terwijl studenten de beslissing hierdoor maar in beperkte mate laten beïnvloeden. Uit het onderzoek onder studenten blijkt dat de wens van de werknemer absoluut en relatief gezien een bescheiden rol speelt bij de selectie.

De vergelijking tussen managers en studenten laat zien dat voorzichtigheid is geboden bij het gebruik van studenten om inzicht te krijgen in de afwegingen die leidinggevendenden maken als het vervroegd uittreden aan de orde is. Betekent dit dat studenten geen betrouwbare respondenten zijn? In onderzoek waarin gedrag onderzocht wordt waarvan kan worden verondersteld dat het erg contextgevoelig is, zijn resultaten verkregen bij studenten minder goed te generaliseren naar de praktijk. Wanneer het onderzoek zich richt op houding of gedrag waarbij de context geen grote rol speelt, lijkt generalisatie een minder groot probleem. Het moet worden benadrukt dat de verschillen die we constateren tussen studenten en leidinggevendenden niets zeggen over de kwaliteit van de selectiebeslissingen en de afwegingen die worden gemaakt. In veel contexten blijkt dat ervaren experts niet beter beslissingen nemen of beoordelingen maken dan leken of beginners (Summers, Williamson, & Read, 2004; Tazelaar & Sniijders, 2004). Het is niet uitgesloten dat dit ook hier het geval is. Of beslissingen door leidinggevendenden die sterk worden beïnvloed door gepercipieerde wensen van de werknemer zelf het meest optimaal voor de organisatie zijn is allerm minst zeker en zal nader onderzoek moeten uitwijzen.

Tot slot enkele woorden over de gebruikte onderzoeksmethode. Hoewel vignetonderzoek het grote voordeel heeft dat met relatief weinig respondenten veel inzicht kan worden gekregen in hoe complexe beslissingen worden genomen, kleven er aan de methode ook nadelen (Veenma, Batenburg, & Breedveld, 2004). De belangrijkste beperking blijft dat respondenten hypothetische situaties beoordelen. Eén van de risico's die dat met zich meebrengt is dat respondenten geneigd zijn situaties meer rationeel te beoordelen dan zij in werkelijkheid zouden doen. Een ander belangrijk nadeel is dat doordat het aantal respondenten gering is het niet mogelijk is om de effecten van persoonskenmerken (inclusief de kenmerken van de organisaties waar zij werkzaam zijn) te analyseren. Alleen een combinatie van survey-onderzoek met de vignetmethode (zie: Hermkens, 1983) kan aan dit bezwaar tegemoetkomen. Dit vormt een interessante uitbreiding van het onderzoek naar de rol van werkgevers in het pensioneringsproces.

## Literatuur

- Barr, S.H., & Hitt, M.A. (1986). A comparison of selection decision models in manager versus student samples. *Personnel Psychology*, 39, 599-617.
- Becker, G.S. (1975). *Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Blees, L.W., Broekarts, I.B., & Van der Vlist, R. (1994). De invloed van leidinggevendenden op het functioneren van oudere werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 7(3), 167-176.

- Boerlijst, J.G., Van der Heijden, B.I.J.M., & Van Assen, A. (1994). *Veertig-plusser in de onderneming*. Assen: Van Gorcum.
- Brass, D.J. (1981). Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, 26, 331-348.
- Chang, C.J., & Ho, J.L.Y. (2004). Judgment and decision making in project continuation. A study of students as surrogates for experienced managers. *Abacus*, 40(1), 94-116.
- De Wolf, I. (2000). *Opleidingspecialisatie en arbeidsmarktsucces van sociale wetenschappers*. Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Geurts, S. (1994). *Absenteeism from a social psychological perspective*. Katholieke Universiteit Nijmegen, Nijmegen.
- Gordon, M.E., Slade, L.A., & Schmidt, N. (1986). The 'Science of the Sophomore' revisited: from conjecture to empiricism. *Academy of Management Review*, 11(1), 191-207.
- Gordon, R.A., Rozelle, R.M., & Baxter, J.C. (1988). The effect of applicant age, job level, and accountability on the evaluation of job applicants. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 20-33.
- Gould, W. (2002, august 2005). *Chow tests*. Retrieved augustus, 2005, from the World Wide Web: <http://www.stata.com/support/faqs/stat/chow3.html>
- Hakel, M.D., Hollmann, T.D., & Dunnette, M.D. (1970). Accuracy of interviewers, certified public accountants, and students in identifying the interests of accountants. *Journal of Applied Psychology*, 54(2), 115-119.
- Hartman, S.J., Lindberg, O., & White, M. (1993). The processing of information by students and business planners. *The Journal of General Psychology*, 120(4), 421-435.
- Henkens, K. (1998). *Older workers in transition. Studies on the early retirement decision in the Netherlands*. Utrecht University, Utrecht.
- Henkens, K. (2000). Supervisors' attitudes about early retirement of subordinates. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(4), 833-852.
- Henkens, K., Remery, C., Schippers, J., & Visser, P. (2003). Zijn werkgevers de krapte voorbij? DEMOS, bulletin over bevolking en samenleving, 19 (1), p. 5-8.
- Henkens, K., & Van Solinge, H. (2003). *Het eindspel: werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittrekken uit het arbeidsproces*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Hermkens, P. (1983). *Oordelen over de rechtvaardigheid van inkomens: verslag van een vignetonderzoek*. Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Huber, P.J. (1967). The behavior of maximum likelihood estimates under non-standard conditions, *Proceedings of the Fifth Berkeley symposium on mathematical statistics and probability* (Vol. I, pp. 221-223). Berkeley, CA: University of California Press.
- Kalleberg, A.L., Knoke, D., Marsden, P.V., & Speath, J.L. (1996). *Organizations in America. Analyzing their structures and human resource practices*. London: Sage.
- Kulik, C.T., Perry, E.L., & Bourhis, A.C. (2000). Ironic application processes. Effects of thought suppression on evaluations of older job applicants. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 689-711.
- Lee, J.A., & Clemons, T. (1985). Factors affecting employment decisions about older workers. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 785-788.
- Lievens, F. (2001). Assessors and use of assessment center dimensions. A fresh look at a troubling issue. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 203-221.
- Locke, E.A. (1986). Generalizing from Laboratory to Field: Ecological Validity or Abstraction of Essential Elements? In E.A. Locke (ed.), *Generalizing from Laboratory to Field Settings: Research Findings from industrial-Organizational Psychology, Organizational Behavior, and Human Resource Management*. (pp. 3-9). Massachusetts/Toronto: Lexington Books.
- McCann, R., & Giles, H. (2003). Ageism and the workplace. A communication perspective. In T.D. Nelson (ed.), *Ageism, stereotyping and prejudice against older persons* (pp. 163-199). Cambridge MA: MIT Press.
- Nauta, A., de Bruin, M.R., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO-Arbeid.
- Olian, J.D., Schwab, D.P., & Haberfeld, Y. (1988). The impact of applicant gender compared to qualifications on hiring recommendations. A meta-analysis of experimental studies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 180-195.
- Perry, E.L., & Bourhis, A.C. (1998). A closer look at the role of applicant age in selection decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(18), 1670-1697.
- Perry, E.L., Kulik, C.T., & Bourhis, A.C. (1996). Moderating effects of personal and contextual factors in age discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 628-647.



- Peterson, R.A. (2001). On the use of college students in social science research. Insights from a second-order meta analysis. *Journal of Consumer Research*, 28, 450-461.
- Plomp, R., & Henkens, K. (1997). De houding van leidinggevenden ten aanzien van vroege uittreding van oudere werknemers: een onderzoek bij Unilever Nederland. *Gedag & Organisatie*, 10(3), 145-158.
- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., & Ekamper, P. (2003). Managing an aging workforce and a tight labor market: views held by Dutch employers. *Population Research and Policy Review*, 22(1), 21-40.
- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., Van Doorne-Huiskens, A., & Ekamper, P. (2001). *Organisaties, veroudering en management: en onderzoek onder werkgevers*. Den Haag: NIDI.
- Robertson, I.T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441-474.
- Rosen, B., & Jerdee, T.H. (1982). Effects of Employee Financial status and social adjustment on Employers' retention/retirement recommendations. *Ageing and Work*, 5, 111-118.
- Rosen, B., Jerdee, T.H., & Lunn, R.O. (1981). Effects of performance appraisal format, age and performance level on retirement decisions. *Journal of Applied Psychology*, 66(4), 515-519.
- Rossi, P.H., & Anderson, A.B. (1982). The factorial survey approach. An introduction. In P.H. Rossi & S.L. Nock (eds.), *Measuring Social Judgments. The factorial survey approach* (Vol. 15-67). Beverly Hills: Sage.
- Sears, D.O. (1986). College Sophomores in the laboratory: influences of a narrow data base on Social Psychology's view of human nature. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(3), 515-530.
- Singer, M.S., & Bruhns, C. (1991). Relative effect of applicant work experience and academic qualifications on selection interview decisions. A study of between sample generalizability. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 550-559.
- Singer, M.S., & Sewell, C. (1989). Applicant age and selection interview decisions. Effect of information exposure on age discrimination in personnel selection. *Personnel Psychology*, 42, 135-154.
- STATA, (2003). *Stata Reference manual, Volume 3* (Vol. 3, N-R (Release 8)). Texas: Stata Press.
- Stoker, J., & De Korte, T. (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum.
- Summers, B., Williamson, T., & Read, D. (2004). Does method of acquisition affect the quality of expert judgment? A comparison of education with on-the-job learning. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 237-258.
- Taylor, P.E., & Walker, A. (1996). Intergenerational relations in the labour market: the attitudes of employers and older workers. In A. Walker (ed.), *The new generational contract, old age and welfare* (pp. 159-186). London: University College London Press.
- Tazelaar, F., & Snijders, C. (2004). The myth of purchasing professionals' expertise. More evidence on whether computers can make better procurement decisions. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 10(4-5), 211-222.
- Thurow, L.C. (1975). *Generational Inequality*. New York: Basic Books.
- Van Beek, K.W.H. (1993). *To be hired or not to be hired, the employer decides*. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- Van Dalen, H., & Henkens, K. (2004). De verborgen waarde van de oudere werknemer. *Bevolking & Gezin*, 33(1), 29-60.
- Veenbaard, K., Batenburg, R., & Breedveld, E. (2004). *De Vignetmethode. Een praktische handreiking bij beleidsonderzoek*. Tilburg: IVA.
- Visser, P., Henkens, K., & Schippers, J.J. (2003). Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 16(1), 2-22.
- Visser, P., Remery, C., Henkens, K., & Schippers, J. (2003). *Personeelsvoorziening anno 2002: een onderzoek naar wervingsstrategieën van werkgevers*. Tilburg: OSA.
- Vissers, G., Heyne, G., Peters, V., & Guerts, J. (2001). The validity of laboratory research in social and behavioral science. *Quality and Quantity*, 35(2), 129-145.
- Weiss, E.M., & Maurer, T.J. (2004). Age discrimination in personnel decisions. A reexamination. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(8), 1551-1562.

## Summary

### ***Let go or retain? A comparative study of the attitudes of students and managers to the retirement of older workers***

Rabina Cozijnsen, Kène Henkens, Hanna van Solinge, *Gedrag & Organisatie*, Volume 18, December 2005, pp. 338-354

*In this article the central research question is: what is the attitude of managers to the early retirement of their employees, and under what circumstances and for what types of employees would they prefer to delay the moment of retirement? We used the vignette technique to answer this question using managers and management students as respondents. The vignette technique involves presenting respondents with a number of cards (vignettes) on which short hypothetical scenarios are set out, which the respondents are then asked to assess. In the study under discussion, each of these vignettes outlines the work situation of a hypothetical older employee, who is described on the basis of a number of characteristics. The results suggest that the retirement decision is viewed by managers – much more than by management students – as an autonomous decision taken by the employee. This is an important finding, since attitudes of managers play an important role in explaining the retirement intentions of older employees. Employees who on the part of their manager perceive a negative attitude towards retirement are less inclined to take early retirement.*

*Key words: older employees, managers, retirement, vignette study*

---