



TNO-rapport

Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

R071074/031-11458

www.tno.nl/arbeid

Hoe kunnen beelden over oudere medewerkers
veranderd worden?

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Een literatuurstudie en projectenreview

Datum 20 november 2007

Auteurs F.S.M. Vos
S. El Marini

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2007 TNO

Inhoudsopgave

Samenvatting	i
1 Inleiding	1
2 De onderzoeksvragen	2
3 Wat is ‘beeldvorming’?	3
4 Beeldvorming en leeftijd	5
5 Beeldvorming van oudere medewerkers en de gevolgen hiervan	7
6 Wat zijn effectieve manieren om beeldvorming te veranderen?	8
7 Conclusie	13
8 Literatuur	14

Samenvatting

Oudere medewerkers worden vaak gezien als minder productief, minder innovatief, minder gemotiveerd of, meer algemeen gesteld, als minder geschikte medewerkers. Veel van deze beelden kloppen niet met de werkelijkheid maar zijn hardnekkig en moeilijk te veranderen.

Om oudere medewerkers duurzaam bij het arbeidsproces betrokken te houden is het van belang het blokkerende effect van negatieve beelden onder de aandacht te brengen van betrokkenen en een manier te bedenken om betrokkenen te laten handelen naar de feiten in plaats van naar de mythen.

Als onderdeel van het kennisinvesteringsproject Vergrijzing zijn een literatuurstudie en projectenreview uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in effectieve manieren om beelden op organisatieniveau te veranderen. In de praktijk blijkt dat er veel onderzoek is gedaan naar de wijze waarop beelden bestaan, maar niet tot nauwelijks naar effectieve methoden om de beelden te veranderen. Er zijn verschillende projecten gevonden, waarbij het doel was de beelden over verschillende stereotype doelgroepen (allochtonen, vrouwen, ouderen) te nuanceren. Het effect van deze projecten is, voor zover bekend, niet systematisch gemeten.

Uit zowel de literatuur als de projecten zijn wel de belangrijkste elementen te halen waaraan een effectieve methode zou moeten voldoen.

In grote lijnen worden de volgende activiteiten genoemd als effectief:

- verschaffen van juiste informatie over ouderen en ouder worden;
- confronteren met het bestaan en hebben van vooroordelen;
- geen maatregelen voor de groep maar voor het geheel;
- samenwerken tussen leeftijdsgroepen;
- profileren van de doelgroep ten behoeve van het verspreiden van een realistisch beeld.

Gebleken is dat beeldvorming vooral iets is wat op macroniveau veranderd moet worden. Onderzocht zal moeten worden op wat voor manier bovenstaande activiteiten een plek kunnen krijgen op mesoniveau. De idee is dat beeldvorming geïntegreerd moet worden binnen de bestaande HR-praktijk en dat het verband tussen de investering in beelden en de opbrengst op organisatieniveau helder moet zijn wil het management in dit thema investeren.

De gevonden elementen kunnen als basis dienen voor een methode om beelden op organisatieniveau minder blokkerend te laten werken. Het effect zal bepaald moeten worden door de methode bij verschillende organisaties toe te passen en een gedegen effectstudie uit te voeren.

1 Inleiding

Oudere medewerkers worden vaak gezien als minder productief, minder innovatief, minder gemotiveerd of, meer algemeen gesteld, als minder geschikte medewerkers. Het zijn niet alleen jongeren die zo denken, ook ouderen zelf zijn vaak weinig positief. Veel van deze beelden kloppen niet met de werkelijkheid. Dit blijkt uit een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers (Nauta et al., 2004). Programma's gericht op arbeidsparticipatie en productiviteit van ouderen hebben alleen kans van slagen als belangrijke partijen in de organisatie, zoals de directie, direct leidinggevend en vooral ook de ouderen zelf, geloven in de mogelijkheden ervan, en dus geloven dat ouderen een positieve rol kunnen spelen in de organisatie.

Om het veelal blokkerende effect van negatieve beeldvorming te doorbreken is het belangrijk, dat betrokkenen een genuanceerder en reëel beeld hebben van de kwaliteiten en mogelijkheden van oudere medewerkers. In de literatuur is hiertoe gezocht naar onderliggende mechanismen van beeldvorming en de mogelijkheden tot beïnvloeding daarvan. Deze kennis kan gebruikt worden bij het ontwikkelen van hulpmiddelen om oudere medewerkers binnen organisaties effectiever in te zetten.

De studie vond plaats in het kader van een project 'Beeldvorming' als onderdeel van een kennisinvesteringsprogramma 'Vergrijzing' binnen TNO. Het project wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie voor SZW.

In hoofdstuk 2 van deze literatuurstudie worden de onderzoeksvragen waar we antwoord op willen geven geformuleerd. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de vraag wat beeldvorming nou eigenlijk inhoudt. Welke beelden er bestaan over ouderen en werk wordt in hoofdstuk 4 belicht, waarna in hoofdstuk 5 de gevolgen van de beeldvorming van oudere medewerkers beschreven worden. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 6 ingegaan op de vraag wat de effectieve manieren zijn om beeldvorming te veranderen, waarna ten slotte in hoofdstuk 7 een conclusie wordt gegeven op deze literatuurstudie.

2 De onderzoeksvragen

De twee onderzoeksvragen die centraal staan in dit literatuuronderzoek zijn:

1. *wat zijn bestaande theorieën over beeldvorming?*
2. *wat zijn effectieve manieren om beelden van en over oudere werknemers te veranderen?*

We hebben gezocht in internationale en nationale wetenschappelijke tijdschriften.

Ter beantwoording van de eerste vraag hebben we vooral gezocht naar onderzoeken op individueel niveau, veelal uit de psychologische hoek.

Voor de tweede vraag hebben we in eerste instantie de zoektermen beperkt tot termen die te maken hebben met leeftijd, werk, beeldvorming en effectiviteit van beïnvloeding. Later zijn de zoektermen uitgebreid naar het maatschappelijke niveau. Te denken valt aan reclame-uitingen, politiek beleid, wetgeving en dergelijke. Tenslotte is nog verder gezocht in emancipatie- en racismliteratuur. Dit zijn onderzoeksterreinen waar al langer metingen worden verricht naar het effectief beïnvloeden van beeldvorming.

3 Wat is ‘beeldvorming’?

Artikelen over beeldvorming van oudere werknemers gaan vaak ook over stereotypen, mythen, stigma's en discriminatie. Blonde meisjes zijn dom, Italianen zijn romantisch, schoonmoeders zijn bemoeizuchtig' zijn allemaal voorbeelden van stereotypen die voortvloeien uit onze beeldvorming. Deze reeks van stereotype beelden is vaak onbewust aanwezig en wordt vaak versterkt door beelden uit de media (Kettering, 1999). Slechts zelden wordt een grootouder gepresenteerd als een sportieve vijftiger die dagelijks in het park gaat joggen, regelmatig naar de bioscoop gaat en nog actief is op de arbeidsmarkt (Jonckers, 2006).

Een stereotypering is een eenvoudige, snelle manier om mensen te classificeren (volgens ras, leeftijd, geslacht, klasse, etc.). Lippmann (1922) noemde al in 1922 in zijn boek 'Public opinion', dat stereotypering bestaat omdat dit het denken over groepen vergemakkelijkt. Het zijn meestal gedeelde overtuigingen van een groep over een andere groep (Lippmann, 1922).

Visser et al. (2003) halen andere auteurs aan die spreken over beeldvorming van en over oudere werknemers: "Beeldvorming is een proces waarin men zich een beeld of opvatting vormt over personen of gebeurtenissen" (Schaapman, 1994; Keijzer, 1999). 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).

In de sociale psychologie zijn er twee dominante theorieën over hoe beelden tot stand komen. De sociale identiteitstheorie van Tajfel en Turner (1979) c.q. de zelf-categorisatietheorie (zie Oakes et al., 1994) en de cognitief-functionele benadering (Weber & Crocker, 1983; Hamilton & Trolie, 1986). De sociale identiteitstheorie van Tajfel en Turner (1979) en de zelf-categorisatietheorie gaan ervan uit, dat mensen indelingen maken met als basis de groep waartoe ze zichzelf identificeren. De eigen groepskenmerken worden hierbij vaak positiever beoordeeld dan de kenmerken van de andere groep. De cognitief-functionele benadering gaat uit van het feit dat mensen niet onbeperkt informatie op kunnen nemen. Daarom ontstaan er fouten bij de interpretatie van informatie en dit leidt tot stereotype beelden. Bovendien zou het voor mensen eenvoudiger zijn informatie op basis van categorieën op te slaan dan op basis van individuele indrukken.

Eagly en Chaiken (1993) hebben in 1993 'the three component model of attitudes' (het 3-model) beschreven. Dit model is opgebouwd uit drie componenten, namelijk de affectieve, de cognitieve en de gedragscomponent, die invloed hebben op het beeld en houding (*the attitude*) van een individu of groep. De affectieve component kan uitgelegd worden als het hebben van bepaalde gevoelens voor de ander. Je voelt je ertoe aangetrokken of juist niet. De cognitieve component verwijst naar een bepaald geloof in vaststaande gegevens over de ander (stereotypering). De gedragscomponent verwijst naar typisch(e) gedrag(intenties) van de ander. Deze drie componenten kunnen negatief of positief geladen zijn (Eagly & Chaiken, 1993).

De hoofdbenaderingen over beeldvorming laten zien waarom het zo ingewikkeld is beeldvorming aan te passen. Beelden zijn verankerd in onze sociale omgeving, dienen als beschermingsmechanisme voor de eigen groep en als vereenvoudiging in ons denken over de complexe sociale omgeving (Visser et al., 2003). Beeldvorming is daarmee een veel gebruikt mechanisme in ons denken over onszelf, de eigen groep en de omgeving.

In wat volgt zal dieper ingegaan worden op de stereotypering van oudere werknemers, waarbij tevens gekeken wordt naar beeldvorming en leeftijd, en de bestaande opvattingen die over deze groep bekend zijn.

4 Beeldvorming en leeftijd

In dit rapport gaat het niet zozeer om *welke* beelden er bestaan over ouderen en werk, maar vooral hoe deze beelden zijn te veranderen. Toch is het zinvol heel kort iets te zeggen over welke beelden er in hoofdlijnen over ouderen bestaan.

Beeldvorming over oudere werknemers vertoont veel overeenkomsten met beeldvorming over ouderen in het algemeen. De processen zijn dezelfde, en de beelden zijn vaak negatief (Visser et al., 2003). De vooroordelen ten opzichte van de ouderen worden samengevat in de term ageïsme. In 1968 gebruikte Robert N. Butler voor het eerst de term “ageism” of “agisme”; daarmee bedoelde hij de discriminatie op basis van leeftijd (Butler, 1969). Hij omschreef het, in analogie met termen als racisme en seksisme, als een proces van stereotypering en discriminatie tegenover oudere personen. Tegenwoordig wordt ageïsme in de Amerikaanse literatuur omschreven als elk vooroordeel of elke discriminatie tegen of ten voordele van een leeftijdsgroep. Butler (1980) onderscheidt drie componenten waaruit ageïsme bestaat en die elkaar versterken:

1. vooringenomen houdingen naar oudere mensen, oudere leeftijden en het ouder worden, waaronder ook de houding van ouderen zelf;
2. discriminerende praktijken tegen oudere mensen; en
3. institutionele praktijken en beleid die de stereotype beelden in stand houden.

Overigens kan ageïsme ook in het voordeel zijn van ouderen, denk bijvoorbeeld aan de extra vrije dagen die mensen kunnen krijgen, wanneer zij richting pensioen gaan (Wilkinson & Ferraro, 2002).

Er is veel onderzoek gedaan naar de beelden die bestaan over ouderen. Zo hebben veel onderzoekers in de jaren '80 vastgesteld, dat men vaak van oudere werknemers denkt dat zij minder geconcentreerd zijn en het moeilijker hebben om nieuwe informatie op te nemen in vergelijking met hun jongere collega's (onder andere Nussbaum et al., 1988 in McCann & Giles, 2002; Blocklyn, 1987 in Bouman, 1996). Ook denkt men dat ouderen een trager redeneervermogen hebben en meer fouten maken, wat zich zou uiten in een langduriger beslissingsproces. Andere onderzoekers geven in de jaren '90 aan, dat de negatieve beelden van ouderen vooral betrekking hebben op lichamelijke en geestelijke achteruitgang en ook minder snel leren (Snyders & Miene, 1994 in Visser et al., 2003; Keijzer, 1999 in Visser et al., 2003; Chiu et al., 2001; Hasel & Perrewe, 1995; Bouman, 1996).

Warr en Pennington (1993) maken onderscheid in twee belangrijke factoren die beelden tussen ouderen en jongeren bepalen: werkeffectiviteit (*work effectiveness*) en aanpassend (*adaptability*) vermogen. Ouderen zijn gemiddeld effectiever maar minder aanpassend. Dat ouderen niet over één kam geschoren kunnen worden, komt onder meer doordat mensen tot meerdere doelgroepen gerekend kunnen worden.

Er zijn kortom veel bestaande opvattingen over oudere medewerkers (Warr & Pennington, 1993; Bouman, 1996; Visser et al., 2003; Chiu et al., 2001; Hassel & Perrewe, 1995, etc.). Hieronder worden schematisch de meest gangbare (positieve en negatieve) stereotypes over ouderen weergegeven (let wel: deze beelden komen lang niet altijd overeen met de werkelijkheid).

positieve kenmerken	negatieve kenmerken
<ul style="list-style-type: none">• ervaring• loyaal aan organisatie• denken voorafgaand aan handelen• betrouwbaar• sociaal vaardig• harde werkers• werken goed in teamverband• stabiel• minder zorgplicht (kinderen uit huis)	<ul style="list-style-type: none">• aanpassen aan verandering; nemen minder snel nieuwe informatie op, houden het graag bij het oude• leren minder snel, trager redeneervermogen• minder goed bestand tegen stress• lager werktempo, minder productief• minder creatief en innovatief vermogen• duur• hoger verzuim

5 Beeldvorming van oudere medewerkers en de gevolgen hiervan

Volgens Bouman (1996) is de invloed van stereotypering afhankelijk van vijf factoren. Afhankelijk van de vijf factoren kunnen er negatieve en positieve gevolgen optreden. Als eerste spelen de getoonde competenties van een oudere medewerker een rol. Bouman (1996) stelt dat hoe competent de werknemer is, des te minder stereotypen van invloed zijn op de beeldvorming. Ten tweede speelt het type personeelsbeslissing een rol. Denk bijvoorbeeld aan het wel of niet aanbieden van een opleidingstraject. Hierbij geldt: hoe belangrijker de beslissing, des te meer stereotypingen men laat meewegen. Ten derde speelt de hoeveelheid relevante informatie over de groep oudere medewerkers een rol. Heer meer informatie er bekend is over de groep, hoe minder stereotype beelden worden gehanteerd. Ook is bepalend voor de gevolgen van beeldvorming het niveau van de functie. Hierbij geldt dat hoe belangrijker de functie is, hoe meer stereotype beelden gebruikt worden. Ten slotte beschrijft Bouman (1996) dat het wel of niet vragen van een vergelijking tussen ouderen en jongeren gevolgen heeft. Wanneer gevraagd wordt jong en oud te vergelijken, ontstaan er betere beelden over jongeren. Dit is vooral relevant bij sollicitaties, omdat er dan weinig beoordelingsmateriaal voor handen is. Deze vijfde factor speelt dus veel minder bij beoordeling van zittend personeel, omdat dat over het algemeen objectiever plaats kan vinden.

Negatieve gevolgen zullen vooral optreden bij selectiekeuzes en beslissingen over het volgen van opleiding en training en promotie of horizontale overplaatsing. Hierbij is de rol van P&O-ers en die van leidinggevenden van belang. Simoens et al. (1997) komen in hun studie naar discriminatie van ouderen op het werk tot de conclusie dat veel P&O-managers weliswaar het bestaan van onterechte negatieve beelden erkennen, maar dat zij hierop hun beleid nog niet actief aanpassen. Ook wijst onderzoek uit dat negatieve beeldvorming onder P&O-ers de discriminatie van ouderen in een organisatie versterkt (Chiu et al., 2001).

Een belangrijk gevolg, maar ook een oorzaak van het in stand blijven van stereotypingen over oudere werknemers, die door veel onderzoekers (onder andere Bouman, 1996; Hilton & Von Hippel, 1996 in Visser et al., 2003; Rosen & Jerdee, 1976; Visser et al., 2003) wordt genoemd, is *self-fulfilling prophecy*. *Self-fulfilling prophecy* wordt gezien als een rechtstreeks gevolg van de discriminatie die ontstaat uit de beslissingen van managers (Jonckers, 2006). Het houdt in dat mensen die onderhevig zijn aan negatieve stereotypen zich hier ook daadwerkelijk naar gaan gedragen. Zo kan een leidinggevende denken dat zijn medewerkers na bijvoorbeeld hun 55e levensjaar waarschijnlijk geen zin meer hebben in uitdagingen. Wanneer deze leidinggevende zijn meest ervaren medewerkers hier minder op aanspreekt en geen gebruik maakt van hun ervaring en creativiteit, ontstaat het gevaar dat expertise onderbenut wordt.

Beleidsbepalers zullen zich daarom bewust moeten zijn van de onvermijdelijke verkeerde beeldvorming in hun organisatie en van zichzelf.

Het is dan ook belangrijk om na te gaan hoe beeldvorming op een effectieve manier aangepakt kan worden. De vraag die daarom nu nader belicht wordt is: 'Wat zijn effectieve manieren om beeldvorming te veranderen?'

6 Wat zijn effectieve manieren om beeldvorming te veranderen?

We maken een onderscheid in onderzoek naar het aanpakken van beeldvorming op micro-, meso- en macroniveau. Voor vervolgonderzoek en het bouwen van instrumenten is TNO vooral geïnteresseerd in het mesoniveau. Daarmee wordt bedoeld het niveau van organisaties tot en met teamniveau.

Beïnvloeden van beeldvorming is een lastig proces, daar zijn sociaalpsychologen vrij eensgezind over. Dit komt omdat categorieën (het in hokjes denken) stevig verankerd zitten in het cognitieve proces. Beelden worden weinig bewust aangesproken en worden eerder automatisch gehanteerd door individuen (Devine, 1989). Daarbij onthouden mensen vaak alleen die nieuwe informatie die de bestaande stereotypen bevestigen. Visser et al. (2003) stellen dat, wanneer een verschil wordt geconstateerd ten opzichte van het stereotype beeld, dit beoordeeld wordt als uitzondering. Overeenkomsten worden juist uitvergroot en overschat. Hierdoor blijven beelden hardnekkig en is veranderen een moeizaam proces.

Tot op heden is er weinig bekend over een effectieve wijze waarop beelden van oudere medewerkers veranderd kunnen worden. Het nodige kan geleerd worden uit al langer bestaande aanpakken voor racisme en seksisme of emancipatie.

In grote lijnen worden de volgende activiteiten genoemd als effectief:

1. verschaffen van juiste informatie over ouderen en ouder worden;
2. confronteren met het bestaan en hebben van vooroordelen;
3. geen maatregelen voor de groep maar voor het geheel;
4. samenwerken tussen leeftijdsgroepen;
5. profileren van de doelgroep ten behoeve van het verspreiden van een realistisch beeld.

Ad 1. Verschaffen van juiste informatie over ouderen en ouder worden

Door meer ervaring en informatie over oudere werknemers krijgen mensen een meer positief beeld over bepaalde eigenschappen van oudere werknemers (Visser et al., 2003). Zij benadrukken dat er echter nog te weinig gecommuniceerd wordt tussen ouderen en leidinggevenden over de invulling van de rest van de loopbaan. Er wordt wel veel gesproken óver ouderen, maar nog weinig mét, aldus Visser et al. (2003). Visser et al. (2003) vonden in hun studie wel bevestiging voor de bewering dat meer informatie over de oudere werknemer kan leiden tot een positiever beeld. Maar stereotypen blijven hardnekkig.

Ad 2. Confronteren met het bestaan en hebben van vooroordelen

In de meeste wetenschappelijke artikelen (zie Thornton, 2002) wordt benadrukt dat, om beeldvorming te veranderen, het beste feiten van mythen gescheiden kunnen worden. Het is daarbij belangrijk de betrokkenen te confronteren en bewust te maken van de beelden die ze hebben. Vaak is men zich niet bewust van het hebben en vormen van beelden over anderen en de consequenties daarvan. Door actief de bestaande beelden te benoemen en beoordelen kan gekomen worden tot effectieve beelden (Smelik, 1999). In haar boek 'Effectief Beeldvormen' beschrijft Smelik (1999) verschillende vormen van beeld en tekst, waarmee mensen gewezen worden op heersende stereotypen en waarmee geprobeerd wordt mensen op andere en meer genuanceerde gedachten/beelden te brengen.

Effectieve manieren om deze stereotype beeldvorming te ontregelen zijn bijvoorbeeld de gemanipuleerde foto's in het tijdschrift van Benetton 'Colors', waarin met kleur is

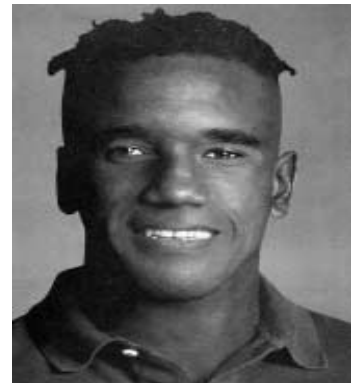
geëxperimenteerd. Smelik (1999) noemt dit pluriforme beeldvorming, zij het met een apart tintje. Zie hieronder het resultaat:



De witte droom van Michael Jackson



Gekroond en gekleurd



Zwarte Schwarzenegger

Smelik (1999) vindt dit een effectieve manier om stereotype beeldvorming rond huidkleur en etniciteit te ontregelen. Dit soort foto's tart het voorstellingsvermogen van de mens en daagt hen uit om over de grenzen van hun nauwe bewustzijn ten aanzien van etniciteit te kijken (Smelik, 1999).

In deze context gebruikt Smelik (1999) ook vaak de bekende plaatjes van 'twee-in-één': van de haas en de eend of de oude dame en de jonge vrouw. In eerste instantie is er maar één afbeelding te zien. Als in hetzelfde plaatje ook de andere afbeelding ontdekt wordt, realiseert men zich dat er vanuit verschillende perspectieven naar hetzelfde gekeken kan worden (Smelik, 1999).



Ook posters met teksten vanuit verschillend perspectief wijzen confronterend op verschillende beelden die er kunnen zijn en het gevaar van vooroordelen. Het aandragen van dit soort voorbeelden biedt de mogelijkheid om een andere visie te ontwikkelen. Pas wanneer een individu leert wat zijn of haar eigen aannames en vanzelfsprekendheden zijn, kan ruimte voor een ander gecreëerd worden.

Ad 3. Geen maatregelen voor de groep maar voor het geheel

De Lange et al. (2006) laat zien dat het gebruik van leeftijd als criterium voor veel verwarring kan zorgen. Volgens hem is leeftijd een aspectief of containerbegrip. Hij onderscheidt vijf soorten leeftijden:

1. chronologische leeftijd: kalender;
2. functionele leeftijd: gezondheid;

3. psychosociale leeftijd: sociale of zelfevaluatie;
4. organisatieleeftijd: duur dienstverband;
5. life-span leeftijd: levensfase (starter, relatie, kinderen, etc.).

Wanneer gestuurd wordt op leeftijd, worden groepen mensen automatisch in hokjes geplaatst. Mensen van buiten de groep zullen zich beelden vormen over de andere groep. Ook kan er onvrede, jaloezie ontstaan wanneer regels wel voor de ene en niet voor de ander groep gelden. Dit zal negatieve beeldvorming versterken en zal discriminatie in de hand werken (wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid, 2004).

Ad 4. Samenwerken tussen leeftijdsgroepen

Het aanpakken van vooroordelen kan door beide groepen, waarvan minstens één groep een vooroordeel heeft over de andere, met elkaar te laten samenwerken (Zebrowitz, 2002). Mits men open staat voor het vestigen van een positieve relatie met anderen, zal samenwerken een belangrijke determinant zijn bij het succesvol verminderen van vooroordelen (Agnew et al., 2000).

Chiu et al. (2001) vergeleken de beeldvorming over oudere werknemers tussen twee landen (Hongkong versus UK). De beelden waren complex en verschillend en bleken af te hangen van discriminatiewetgeving (indien aanwezig dan mindere slechte beeldvorming), flexibiliteit van de arbeidsmarkt en wetgeving en pensioenstelsels. Bij beide landen werd wel gevonden dat een toenemende gemiddelde leeftijd samenging met een positieve houding naar oudere werknemers. De onderzoekers vonden echter geen bewijs voor de stelling dat het contact tussen generaties op de werkvloer een modereerende invloed had op leeftijd en stereotype beeldvorming.

In het afstudeeronderzoek van Labordus (2002), 'Oost West Thuis Best', is ook gekeken naar effect van samenbrengen van stereotype groepen. Een vernieuwend aspect van dit onderzoek was, dat onderzocht is of stereotypen enkel veranderen ten opzichte van de contact-outgroup of dat ze ook over andere outgroups in positieve richting veranderen. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt, dat contact tussen sociale groepen over het algemeen een significante verandering van stereotypen en sentimenten als gevolg heeft wat weer de gedragvorming (attitude) bepaalt. De verandering van stereotypen is niet beperkt gebleven tot contact met outgroupleden, maar strekte zich ook uit naar andere outgroups. De jongeren die deel namen aan dit onderzoek blijken minder stereotypen te hebben, minder patriottisch te zijn, positiever tegenover outgroups te staan en zich in hun beoordelingen over andere groepen minder laten leiden door culturele afstand (Labordus, 2002).

Het geven van trainingen aan gemengde doelgroepen is ook een manier om beeldvorming effectief te beïnvloeden. Om beeldvorming effectief te kunnen beïnvloeden wordt er eerst naar de beelden van de medewerkers gekeken in relatie tot de organisatie-doelen. In een dergelijke training wordt openlijk gepraat over alle beelden die in de hoofden van de medewerkers zitten en wordt niet veroordelend naar deze mensen gekeken. Nadat alle beelden op tafel zijn gegooid, wordt er samen gekeken of een dergelijke beeldvorming wel effectief is in de huidige samenleving en hoe dergelijke beelden eigenlijk ontstaan zijn. Aan de hand van bijvoorbeeld de geschiedenis wordt getoond, dat oude beelden niet meer kloppen. Vaak wordt er verwezen naar het boek *Wit over Zwart* van Nederveen Pieterse (1991). Het doel van dit soort trainingen is dat de mensen er zelf achter moeten komen waar de beelden vandaan komen en samen met de trainers moeten leren om de eerste beeldvorming te laten varen en te komen tot nieuwe geactualiseerde beelden.

Ad 5. Profileren van de doelgroep ten behoeve van het verspreiden van een realistisch beeld

Volgens Smelik (1999) is het verspreiden van beelden vooral effectief, wanneer niet óver de doelgroep wordt gepraat maar vanuit de doelgroep. In onderstaande fotoreeks kijkt de doelgroep recht in de camera en wordt de tekst ook vanuit de persoon uitgesproken.



Voor wat betreft ouderen wordt er nog teveel óver de doelgroep gesproken:



Beeldvorming beïnvloeden: macro- meso- of microniveau

Binnen het project beeldvorming zijn we vooral geïnteresseerd in beïnvloeding op mesoniveau. In de literatuur is hier zoals gezegd weinig over te vinden. Veel interventies om de beeldvorming van ouderen positief te veranderen richten zich op maatschappelijk niveau. Braithwaite (2002) heeft bijvoorbeeld een reviewstudie gedaan naar beleid

en programma's om de meest schadelijke effecten van ageïsme (stereotypen, vooroordelen, stigma en angst voor het ouder worden) te verminderen. Het wordt ook in haar reviewstudie niet duidelijk hoe sterk de aangehaalde interventies zijn. Ze spreekt over advertenties, literatuur, films, nieuwsberichten in verschillende media, kanalen die de beeldvorming kunnen beïnvloeden. Braithwaite (2002) heeft zelfs een tienpuntenplan opgesteld voor het terugdringen van ageïsme:

1. Meer sensitiviteit ontwikkelen voor stereotypering van oudere werknemers.
2. Meer aandacht creëren voor de bestaande diversiteit in persoonlijkheden van oudere werknemers.
3. Meer betrokkenheid in het herkennen van en beantwoorden aan de diversiteit in de omgaan met oudere werknemers.
4. Gebruik maken van het perspectief dat oudere werknemers individuen zijn.
5. Op zoek gaan naar mogelijkheden voor samenwerking tussen generaties.
6. Voordeel behalen uit mogelijkheden tot het promoten van de sociale aantrekkelijkheid van oudere mensen.
7. Institutionele praktijken versterken die de norm promoten van 'human-heartedness (mense-lijkheid??).
8. Minder gevoelig worden voor het stigma van degeneratie en afhankelijkheid bij het ouder worden.
9. Beleid herzien dat stigmatisering, disrespect (vooral door het benaderen van ouderen als een onzichtbare groep) tegengaat.
10. Bestendigen van ouderen in beleid en uitvoering.

Braithwaite 10-punten plan voor het terugdringen van 'ageïsme'

De instituties waar Braithwaite (2002) het over heeft zijn familie, werk en overheid. Zij betwijfelt met name of de laatste twee instanties wel opgewassen zijn tegen de taak om ageïsme te verminderen. Juiste eisen voor efficiëntie, concurrentie en productie staan een goede evaluatie van de praktijken in de weg. Het is volgens haar dus maar de vraag of ageïsme voldoende prioriteit krijgt. Chiu et al. (2002) stellen de vraag of leeftijdsdiscriminatiebeleid vanuit de overheid meer gebaat is bij strenge wetgeving zoals dat het geval is bij seksisme en racisme. Ester et al. (2003) verwijzen naar de vrouwenemancipatie: ze noemen het een proces van vallen en opstaan. "Gaandeweg is duidelijk geworden dat werkgevers in beweging komen als er sprake is van een duidelijk belang voor de organisatie."

7 Conclusie

Er wordt veel onderzoek gedaan naar beeldvorming, echter tot op heden is in Nederland weinig onderzoek gedaan naar beeldvorming van ouderen én de beïnvloeding daarvan. De onderzoeken die er zijn, richten zich vooral op hoe beelden ontstaan en welke beelden er bestaan over ouderen. Beïnvloeding is een nauwelijks onderzocht fenomeen binnen beeldvorming en leeftijd op het werk. Veel internationale reviewstudies rapporteren dat in onderzoek naar beeldvorming nog te vaak gebruik wordt gemaakt van studenten als onderzoeksgroep, terwijl dit beter managers en werknemers kunnen zijn (onder andere Maurer et al., 2003).

Toch is op basis van hoe beeldvorming tot stand komt door wetenschappers wel een aantal suggesties gedaan. In grote lijnen worden de volgende activiteiten genoemd als effectief:

- verschaffen van juiste informatie over ouderen en ouder worden;
- confronteren met het bestaan en hebben van vooroordelen;
- geen maatregelen voor de groep maar voor het geheel;
- samenwerken tussen leeftijdsgroepen;
- profileren van de doelgroep ten behoeve van het verspreiden van een realistisch beeld.

Gebleken is dat beeldvorming vooral iets is wat op macroniveau veranderd moet worden. Op mesoniveau kunnen bovengenoemde elementen wel een plek krijgen, maar zal het veranderen van beelden meer benoemd moeten worden als middel dan als doel. Negatieve beeldvorming staat duurzame en optimale inzet van ouderen in de weg. Aangezien het arbeidspotentieel de komende jaren flink terug zal lopen, is het duurzaam inzetbaar houden van het beschikbare potentieel van cruciaal belang. Door te zorgen dat de betrokkenen zich bewust worden van de beelden en het blokkerende effect ervan en ze te wijzen op de feiten wordt het mogelijk de inzet van ouderen te optimaliseren. Wanneer duidelijk wordt dat een realistisch beeld over de oudere medewerkers de inzet kan verbeteren, zal het management eerder geneigd zijn in dit thema te investeren, eerder dan dat beeldvorming als losstaand doel wordt aangedragen.

Als methode om beelden bewust onder de aandacht te brengen wordt op basis van de bevindingen gedacht aan een (groeps)training gericht op het optimaliseren van bijvoorbeeld (POP-)gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. Juist tijdens deze gesprekken komen mogelijkheden voor oudere medewerkers aan de orde en ligt er een kans het specifieke talent van de doelgroep te zien en benutten. Zowel de rol van de leidinggevende als die van de oudere medewerker verdienen in dit kader aandacht. Het verstrekken van informatie in de vorm van (digitaal) beeld- en tekstmateriaal kan een training of workshop versterken.

Beleid waarbij onderscheid wordt gemaakt naar doelgroepen (zoals bijvoorbeeld ouderenbeleid) werkt stereotypering in de hand en kan beter voorkomen worden. Aangeraden wordt om te redeneren vanuit kansen die voortvloeien uit vergrijzing. Hierbij kan beeldvorming juist in positieve zin gebruikt worden door positieve kenmerken van ouderen uit te vergroten.

8 Literatuur

Agnew CR Thompson VD Gaines SO. Incorporating proximal and distal influences on prejudice: testing a general model across outgroup. *Personality and Social Psychology Bulletin* 2000;26:403-418.

Bouman TH. Denkbeelden over oudere werknemers: opvattingen van managers over het functioneren van oudere werknemers en effecten van stereotypering op personeelsbeoordeling en beslissingen. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 1996;50 (3):221-237.

Braithwaite V. Reducing ageisme. In: Nelson TD, Ed. *Ageisme: Stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge: The MIT Press, 2002:311-337.

Butler RN. Age-ism Another form of bigotry. *Gerontologist* 1969;9:243-246.

Butler RN. Ageisme. A foreword. *Journal of social issues* 1980;36:8-11.

Chiu WCK, Chan AW, Snape E, Redman T. Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations* 2001;54(5):629-661.

Devine PG.. Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology* 1989;56:5-18.

Eagly AH, Chaiken S. *The Psychology of attitudes*. Fort Worth Philadelphia: Hartcourt College Publishers, 1993.

Ester P, Muffels R, Schippers J. *De organisatie en de oudere werknemer*. Bussum: Coutinho, 2003.

Hamilton DL, Trolie T. (1986). Stereotypes and Stereotyping. In: Dovidio J, Gaertner S, red. *Prejudice, Discrimination and Racism*. New York: Academic Press, 1986.

Hassell BL, Perrew PL. An examiner of beliefs about older workers: do stereotypes still exist? *Journal of Organisational Behavior* 1995;16(5):457-468.

Jonckers M. *Stereotypering van oudere werknemers en determinanten van vervroegde uittreding: een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven: Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen; Katholieke Universiteit Leuven, 2006. Proefschrift.

Judd CM, Park B. Definition and assessment of accuracy in social stereotypes. *Psychology Review* 1993;100:109-128.

Keijzer BSC. Stereotypen rond ouderen: Demente ouden van dagen of vitale vijftigplussers? *De Psycholoog* 1999;34(juli/augustus):319-323.

Kettering CF. *Problems of Ageisme in Literature*. Texas: NATLA, 1999.

Koomen W. (Sociale perceptie. In: Meertens RW, Grumbkow J von, red. Sociale Psychologie. Groningen: Wolters- Noordhoff, 1988.

Labordus L. (2002). Doelgroepen met elkaar in contact brengen. Oost West Thuis Best. Utrecht: Universiteit Utrecht, 2002. Afstudeeronderzoek.

Lange W de, Burg M van der, Bogaard M van den. (2006). Het maken van onderscheid naar leeftijd – gerechtvaardigd of niet? In: Bruinsma G, red. Leeftijd, levensfasen en arbeid. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006:113-138.

Lipmann W. Public opinion. New York: MacMillan, 1922.
<http://www.gutenberg.org/dirs/etext04/pbpmn10.txt>.

Maurer TJ, Wrenn KA, Weiss EM. Towards understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development.. Research in Personnel and Human Resources Management 2003;22:253-285.

McCann R, Giles H. Ageism in the Workplace: A Communication Perspective. In: Nelson TD, Ed. Ageism, stereotyping and prejudice against older persons. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2002:163-199.

Nauta A, Bruin MR de, Cremer R. De mythe doorbroken: gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.

Nederveen Pieterse J. Wit over Zwart: Beelden van Afrika en zwarten in de westerse populaire cultuur. Amsterdam: Koninklijk Instituut voor de Tropen, 1991.

Oakes PJ, Haslam SA, Turner JC. Stereotyping and Social Reality. Cambridge: Blackwell Publishers, 1994.

Rosen B, Jerdee TH. The nature of job- related age stereotypes. Journal of Applied Psychology 1976;61(2):180-183.

Schaapman M. Ongezien onderscheid: Een analyse van de verborgen machtswerking van sekse. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden, 1994.

Simoens P, Denys J, Omey E. Onbewuste discriminatie van oudere werknemers. M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie 1997;51(2):25-35.

Smelik A. Effectief Beeldvormen. Theorie,Praktijk en Analyse van Beeldvormingsprocessen. Assen: Van Gorsum, 1999.

Tajfel H, Turner JC. An integrative theory of intergroup conflict. In: Austin WG, Worchel S, Eds. The social psychology of intergroup relations. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979:33-47.

Thornton J E. (2002). Myths of aging or ageist stereotypes. Educational Gerontology 2002;28:308-312.

Visser P, Henkens K, Schippers J. Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties. Gedrag en organisatie 2003;1:2-22.

Warr P, Pennington J. Views. About age discrimination and older workers. In: Taylor P, Walker A, Casey B et al., Eds. Age and employment: Policies, attitudes, and practice. London: Institute of Personnel Management, 1993:75-106.

Weber R, Crocker J. Cognitive processes in the revision of stereotypic beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology* 1983;45(5):961-977.

Wilkinson J, Ferraro K. (2002). Thirty years of ageism research. In: Nelson T, Ed. Ageism. Stereotype and prejudice against older people. Cambridge: The MIT Press, 2002:339-358.

Zebrowitz LA with Montepare JM. (2002). A social – development view of ageism. Nelson T, Ed. Ageism. Stereotype and prejudice against older people. Cambridge: The MIT Press, 2002:77-125.