

# Leeftijd en het psychologische contract

## *Vier wijze lessen voor organisaties die hun oudere werknemers willen behouden<sup>1</sup>*

Matthijs Bal

*De vergrijzende beroepsbevolking zorgt ervoor dat organisaties meer moeite moeten doen om hun oudere werknemers vast te houden. Dat roept verschillende vragen op. Beleven oudere medewerkers de relatie met hun organisatie anders dan hun jongere collega's? En hoe blijven oudere werknemers gemotiveerd aan het werk? In dit artikel wordt besproken welke invloed leeftijd op het psychologische contract heeft. De aanname is dat leeftijd het psychologische contract op vier manieren beïnvloedt. Allereerst reageren ouderen anders op contractbreuk dan jongeren. Daarnaast heeft leeftijd invloed op de inhoud van het psychologische contract en de ervaren wederzijdse verplichtingen in dit contract. Tot slot speelt leeftijd een rol in de interactie tussen de kortetermijnrelatie en de langetermijnrelatie tussen werkgever en werknemer.*

Het aandeel oudere werknemers op de arbeidsmarkt stijgt snel. De gemiddelde leeftijd van de werkende populatie verschoof van 38 in 2001 naar 40 in 2007 (Bruggink, 2008). Deze trend doet zich niet alleen in Nederland voor, maar vindt plaats in heel Europa en ook in andere Westerse landen (Europese Commissie, 2006; Kanfer & Ackerman, 2004). Enerzijds bereikt de babyboomgeneratie de pensioengerechtigde leeftijd, anderzijds zijn de geboortecijfers de afgelopen decennia gedaald. Omdat er minder jongeren de arbeidsmarkt binnenkomen, wordt het voor organisaties steeds moeilijker om nieuw personeel aan te trekken. Het behouden en motiveren van medewerkers is daarom van groot belang. Er is echter maar weinig bekend over hoe ouderen gemotiveerd worden in het werk en hoe zij verschillen van jongere collega's in hun relatie met de organisatie. Het is zeer waarschijnlijk dat ouderen andere verwachtingen hebben van hun werkgever dan jongeren en dat zij anders reageren op datgene wat organisaties medewerkers aanbieden om gemotiveerd en productief te blijven. Maar er is tot nog toe nauwelijks onderzoek gedaan naar deze vraagstukken.

In dit artikel wordt geredeneerd vanuit het psychologische contract tussen werkgever en werknemers, dat de uitwisselingsrelatie tussen beide partijen beschrijft. Centraal in dit begrip staat psychologische contractbreuk: de medewerker heeft het gevoel dat de organisatie haar

Dr. P. M. Bal is als universitair docent verbonden aan de afdeling Arbeids- en Organisatiepsychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

verplichtingen ten aanzien van hem niet is nagekomen. Er worden vier manieren besproken waarop leeftijd een invloed kan hebben op het psychologische contract:

1. Reageren ouderen anders op een contractbreuk dan jongeren? En zo ja, in welke mate?
2. Welke invloed heeft leeftijd op de inhoud van het psychologische contract? Hebben ouderen andere verwachtingen van de werkgever dan jongeren?
3. Verschillen de relaties tussen waargenomen werkgeversverplichtingen en waargenomen werknemersverplichtingen met leeftijd?
4. Hoe kan de langetermijnrelatie tussen werkgever en werknemer de effecten van contractbreuk beïnvloeden, en welke rol speelt leeftijd hierin?

Het artikel sluit af met praktische aanbevelingen naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek.

### **Het psychologische contract**

Het psychologische contract wordt door Rousseau (1995) geconceptualiseerd als de individuele overtuigingen over de wederzijdse verplichtingen tussen werkgever en werknemer. In dit artikel wordt uitgegaan van de medewerker die wederzijdse verplichtingen waarneemt tussen hem en de organisatie. Het psychologische contract omvat zowel expliciet afgesproken als impliciete verplichtingen en is subjectief van aard. Werknemer en werkgever kunnen dus verschillende percepties hebben van het contract (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Wanneer de medewerker het gevoel heeft dat de werkgever zijn verplichtingen niet is nagekomen, spreken we van psychologische contractbreuk. Contractbreuk is cognitief van aard, maar gaat sterk samen met affectieve gevoelens, zoals verraad, teleurstelling, boosheid en frustratie (Morrison & Robinson, 1997). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat er een verband bestaat tussen contractbreuk en diverse werkgerelateerde uitkomsten, waaronder werkattitudes (een geringere werktevredenheid, minder betrokkenheid en minder vertrouwen in de organisatie) en gedrag (lagere prestaties en een hoger verzuim en verloop; zie voor een meta-analyse Zhao e.a., 2007). Maar diverse onderzoekers stellen ook vast dat de relaties tussen contractbreuk en uitkomsten worden beïnvloed door individuele verschillen, zoals leeftijd (Farr & Ringseis, 2002; Rousseau & Parks, 1993; Zhao e.a., 2007).

### **Leeftijd**

Leeftijd speelt in veel onderzoeken een rol als controlevariabele. Opvallend is echter dat weinig studies expliciet aandacht besteden aan de mogelijke invloed van leeftijd op processen op de werkvloer. Leeftijd is een complex begrip. Het verwijst naar diverse veranderingen die

mensen doormaken in hun leven, zowel in positieve als in negatieve zin. Als mensen ouder worden, verslechteren over het algemeen bijvoorbeeld de gezondheid en fysieke capaciteiten, terwijl kennis en ervaring toenemen. Binnen de levensloopspsychologie domineren twee theorieën: de Selectieve Optimisatie met Compensatie theorie (SOC; Baltes & Baltes, 1990) en de Sociaal-Emotionele Selectiviteit theorie (SES; Carstensen, 2006). De SOC-theorie stelt dat mensen de doelen die zij in hun leven nastreven aanpassen als zij ouder worden. Jongeren bereiden zich voor op een lange en onbekende toekomst en zijn daardoor gericht op maximalisatie van groei en ontwikkeling. Ouderen daarentegen weten dat de toekomst in hun carrière beperkt is. Daardoor richten zij zich meer op behoud van datgene wat ze hebben, in plaats van zich verder te ontwikkelen en nieuwe dingen te leren.

*Ouderen weten dat de toekomst in hun carrière beperkt is*

Bovendien focussen ze zich meer op het beperken van en compenseren voor verlies van fysieke capaciteiten. Volgens de SES-theorie zijn ouderen meer gericht op hun bestaande relaties met anderen en stellen ze meer emotioneel betekenisvolle doelen in hun leven. Ze realiseren zich immers dat de tijd eindig is. Daarnaast zijn ouderen beter in het reguleren van emoties na negatieve gebeurtenissen. Door hun grotere levenservaring en beter probleemoplossend vermogen zijn ze in staat om sneller terug te keren naar een positieve stemming en hebben ze een grotere emotionele controle. Deze inzichten uit de levensloopspsychologie kunnen worden gebruikt om de rol van leeftijd in psychologische contracten tussen werknemers en hun organisaties te begrijpen.

### **Psychologische contractbreuk (hypothese 1)**

Zoals eerder gesteld heeft onderzoek aangetoond dat psychologische contractbreuk gerelateerd is aan werkattitudes en gedrag (Zhao e.a., 2007). Door zijn verplichtingen niet na te komen, toont de werkgever aan dat hij niet wil investeren in de relatie met de werknemer. Het gevolg is dat de werknemer de balans herstelt: zijn werktevredenheid en betrokkenheid dalen en hij zet zich minder in voor de organisatie. Medewerkers ervaren psychologische contractbreuk dus als een negatieve gebeurtenis. Hoe sterker de contractbreuk, hoe groter de kans dat een werknemer het vertrouwen in de organisatie opzegt, betrokkenheid bij de organisatie verliest en op zoek gaat naar een baan bij een andere organisatie. Toch reageert niet iedereen hetzelfde op contractbreuk. Zo blijkt persoonlijkheid bijvoorbeeld een rol te spelen: mensen die consciëntieus zijn reageren over het algemeen minder sterk op contractbreuk dan mensen die minder consciëntieus zijn (Orvis, Dudley & Cortina, 2008). Er zijn goede redenen om te veronderstellen dat leeftijd hier ook een rol speelt. Zoals onderzoek uit de levensloopspsychologie heeft aangetoond, zijn

ouderen meer gericht op bestaande relaties met anderen en zijn zij beter in het reguleren van emoties na negatieve gebeurtenissen.

Wanneer er sprake is van psychologische contractbreuk zullen oudere werknemers meer gericht zijn op het in stand houden van de huidige relatie met de organisatie. Bovendien zullen ze hun emoties beter onder controle hebben en zal hun stemming sneller weer positief zijn. Jongeren komen met hoge verwachtingen de arbeidsmarkt binnen. Zij zullen erg teleurgesteld zijn wanneer de werkgever niet in staat blijkt om aan alle verwachtingen te voldoen en daardoor heftiger reageren dan ouderen. Daarnaast hebben jongeren meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Het is voor hen eenvoudiger om een nieuwe baan te vinden en dus kunnen ze het zich eerder permitteren om niet betrokken te zijn bij de werkgever. Voor ouderen is het moeilijker om een nieuwe baan te vinden. Ook om die reden zijn zij meer

*Mensen die consciëntieus zijn reageren meestal minder sterk op contractbreuk*

gericht op het in stand houden van een positieve relatie met hun huidige organisatie, ook al wordt het psychologische contract geschonden.

Om deze hypothese te testen werd een meta-analyse uitgevoerd over 60 gepubliceerde en ongepubliceerde studies die de relaties hebben onderzocht tussen contractbreuk en vertrouwen in de organisatie, werktevredenheid en affectieve betrokkenheid bij de organisatie (zie voor een gedetailleerde beschrijving van het onderzoek Bal e.a., 2008). Zoals verwacht waren er sterke negatieve effecten van psychologische contractbreuk op vertrouwen ( $r = -.61$ ), op werktevredenheid ( $r = -.52$ ) en op affectieve betrokkenheid ( $r = -.39$ ). Vervolgens werd onderzocht of leeftijd verschil maakte. Daarbij werd gecontroleerd voor de duur van het dienstverband, zodat het effect dat werd gevonden niet was toe te schrijven aan hoe lang mensen in een organisatie werkzaam zijn. De resultaten toonden aan dat de hypothese wordt gesteund voor vertrouwen in de organisatie en betrokkenheid: ouderen reageren bij contractbreuk minder sterk dan jongeren. Maar voor werktevredenheid werd de hypothese niet bevestigd: ouderen reageren hier zelfs sterker dan jongeren. De studie toonde aan dat jongeren hun attitudes ten aanzien van de organisatie aanpassen wanneer het psychologische contract wordt gebroken. Ouderen doen dit echter veel minder. Wanneer de relatie tussen werknemer en werkgever door psychologische contractbreuk wordt beschadigd, reageren ouderen voornamelijk in termen van verminderde werktevredenheid: zij vinden hun baan minder leuk, maar houden hun positieve attitudes ten opzichte van de organisatie in stand.

### **Inhoud van het psychologische contract (hypothese 2)**

Terwijl veel onderzoekers het psychologische contract als één construct hebben gemeten, is recentelijk beargumenteerd dat het uit meerdere

dimensies bestaat (De Vos, Buyens & Schalk, 2003). In navolging van deze ontwikkelingen werd een vervolgstudie op de meta-analyse opgezet, waarbij meerdere dimensies van het psychologische contract werden onderscheiden. In lijn met onderzoek uit de levenslooppyschologie werden twee soorten werkgeversverplichtingen onderscheiden: verplichtingen ten aanzien van ontwikkelingsaspecten in het werk (bijvoorbeeld cursussen, training en loopbaanbegeleiding) en verplichtingen ten aanzien van relationele aspecten (bijvoorbeeld een respectvolle behandeling, vrijheid in het werk en een goede werk-privébalans). De verwachting was dat jongeren vooral de eerste soort verplichtingen belangrijk vinden, terwijl ouderen meer belang hechten aan de tweede soort. Wanneer de werkgever deze verplichtingen vervult, heeft dat sterke effecten op twee werkattitudes: bevlogenheid in het werk (zie Schaufeli & Bakker, 2004, voor een discussie van dit concept) en verloopintentie. Met andere woorden: jongeren raken meer bevlogen en hebben minder de neiging om te vertrekken als de ontwikkelingsgerelateerde verplichtingen worden vervuld dan ouderen. Bij sociaal-emotionele aspecten zal het omgekeerde het geval zijn: daar heeft vervulling positievere effecten op ouderen.

Om deze hypothesen te testen werd een longitudinaal onderzoek uitgezet onder 242 werknemers van een risicoverzekeringsmaatschappij (uiteindelijk respons: 19%). Zij vulden twee maal een vragenlijst in, met een jaar tijd tussen beide invulmomenten. Leeftijd bleek negatief samen te hangen met ontwikkelingsverplichtingen: naarmate werknemers ouder worden nemen ze minder werkgeversverplichtingen waar ten aanzien van ontwikkeling. Voor sociaal-emotionele verplichtingen werd geen relatie met leeftijd gevonden: dit is even belangrijk voor jongeren als voor ouderen.

Vervolgens werd getest of de relaties tussen vervulde verplichtingen en veranderingen in bevlogenheid en verloopintentie over het jaar verschillen tussen jongere en oudere werknemers. Voor ontwikkelingsverplichtingen bleek dit inderdaad het geval te zijn. Wanneer medewerkers een hogere vervulling van ontwikkelingsgerelateerde aspecten waarnemen, heeft dit sterkere effecten op zowel bevlogenheid als verloopintentie voor jongeren dan voor ouderen. Wanneer jongeren geen ontwikkelingsmogelijkheden krijgen, is hun bevlogenheid na een jaar lager en hun verloopintentie hoger dan bij ouderen. Voor sociaal-emotionele verplichtingen kwamen minder eenduidige resultaten naar voren. Voor jongeren die weinig verwachtten had vervulling de sterkste effecten op bevlogenheid. Deze bevinding was tegengesteld aan de hypothese. Voor verloopintentie als reactie op sociaal-emotionele vervulling werden geen verschillen tussen jongeren en ouderen gevonden.

*Jongeren vinden sociaal-emotionele aspecten even belangrijk als ouderen*

Samengevat tonen de resultaten aan dat jongeren hogere verwachtingen hebben als het om ontwikkelingsgerelateerde verplichtingen gaat, en ook een sterkere betrokkenheid uiten bij de organisatie wanneer zij ontwikkelingsmogelijkheden krijgen aangeboden. Voor sociaal-emotionele verplichtingen, waarvan werd verwacht dat ouderen deze belangrijker zouden vinden dan jongeren, werden weinig effecten gevonden. Het enige significante leeftijdseffect werd gevonden voor jongeren met weinig verwachtingen. De studie toonde aan dat jongeren sociaal-emotionele aspecten even belangrijk vinden als ouderen. Dit is in tegenstelling tot ideeën uit de levensloopspsychologie, waarin wordt gesteld dat ouderen zich meer richten op relationele aspecten dan jongeren. Het is mogelijk dat hier sprake is van een plafondeffect: doordat jongeren al met hoge verwachtingen over sociaal-emotionele zaken de arbeidsvloer betreden is het niet mogelijk om hierover nog hogere verwachtingen te krijgen. De verwachtingen worden gedurende de levensloop echter wel in stand gehouden. De sterkere effecten die werden gevonden voor de jongeren met lage verwachtingen kunnen worden verklaard aan de hand van het zogenaamde verrassingseffect: jongeren die geen verwachtingen hebben ten aanzien van sociaal-emotionele aspecten, maar ze wel krijgen, zullen zo verrast zijn dat ze met een hogere bevoegenheid reageren dan de andere werknemers. Omdat ouderen te maken kunnen hebben met stereotyperingen en verminderde kansen op de arbeidsmarkt, is het mogelijk dat zij minder hoge verwachtingen hebben van de relationele aspecten. Het is voor oudere werknemers lastig om een nieuwe baan te vinden, en dus nemen zij genoegen met minder dan dat zij op basis van hun behoeftes eigenlijk zouden willen.

### **Reciprociteit in het psychologische contract (hypothese 3)**

Zoals de definitie van Rousseau (1995) aangeeft, bestaat het psychologische contract uit wederzijdse verplichtingen tussen werkgever en werknemer. Er is echter nog maar weinig onderzoek gedaan naar werknemersverplichtingen. Werkgevers proberen er met beloftes aan de werknemer voor te zorgen dat hij zich verplicht voelt ten aanzien van de organisatie, loyaal is en zich inzet. Dit is in lijn met de klassieke theorie van sociale uitwisseling (zie Blau, 1964), waarin wederzijdse verplichtingen tussen werkgever en werknemer de kern vormen van de uitwisselingsrelatie. Wanneer een werknemer vindt dat de werkgever hoge verplichtingen heeft en die ook nakomt, zal de werknemer zich ook meer verplicht voelen ten aanzien van de werkgever. Empirisch bewijs voor het bestaan van deze reciprociteitsnorm van het psychologische contract is in eerder onderzoek al aangetoond (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Dabos & Rousseau, 2004). De vraag is nu of dit voor jongeren en ouderen in verschillende mate geldt. Uit de eerdere studie is bijvoorbeeld bekend dat ontwikkeling belangrijker is voor jongeren dan voor ouderen. Maar stimuleert het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden dan

ook de werknemersverplichtingen van jongeren? En is het zo dat andere werkgeversverplichtingen de verplichtingen van ouderen verhogen?

In de vorige studie werden ontwikkeling en sociaal-emotionele werkgeversverplichtingen onderscheiden. Daaraan werd in deze studie een derde type werkgeversverplichting toegevoegd: economische verplichtingen. Het gaat hier om verplichtingen van de werkgever om te zorgen voor een attractief salaris met gunstige arbeidsvoorwaarden, die concurrerend zijn ten opzichte van arbeidsvoorwaarden in organisaties die gelijkwaardige taken uitvoeren (zie ook Rousseau, 1995). Onderzocht werd hoe deze drie werkgeversverplichtingen samenhangen met waargenomen werknemersverplichtingen. Ook bij de werknemersverplichtingen werden, in aansluiting op de literatuur over arbeidsprestaties, drie typen onderscheiden: inrolverplichtingen, extrarolverplichtingen en high performance verplichtingen. Bij inrolverplichtingen gaat het om verplichtingen die tot de kerntaken behoren:

hard werken en goed samenwerken met collega's. Extrarolverplichtingen zijn verplichtingen die buiten de formele taakomschrijving vallen, zoals flexibel zijn in werkuren, flexibel zijn over wat wel en niet deel uitmaakt van het werk, en vrijwillig taken uitvoeren die formeel geen deel uitmaken van het werk. High performance verplichtingen hebben tot slot betrekking op alle verplichtingen ten aanzien van inzet voor de organisatie als geheel, waaronder het zoeken naar manieren om kosten te besparen en werkmethoden te verbeteren.

In lijn met de eerdere studies werd verwacht dat economische en ontwikkelingsgerelateerde verplichtingen belangrijker zijn voor jongeren. Economische verplichtingen zorgen er immers voor dat jongeren groeien in hun ontwikkeling en carrière. De verwachting was verder dat sociaal-emotionele verplichtingen belangrijker zijn in relatie tot werknemersverplichtingen voor ouderen. Verwacht werd dat de relatie tussen (vervulde) werkgeversverplichtingen en werknemersverplichtingen sterker zou zijn voor jongeren wanneer het ontwikkeling en economische aspecten betrof, en sterker voor ouderen wanneer het sociaal-emotionele aspecten betrof.

Er werd een vragenlijst uitgezet onder tijdelijke werknemers. Juist bij tijdelijke werknemers doen werkgevers veel beloftes, om hen te motiveren zich in te spannen voor de organisatie. Daarom is het psychologische contract tussen de werkgever en werknemer sterk van belang onder tijdelijke werknemers. Om voldoende spreiding te vinden in leeftijden werden tijdelijke medewerkers van een technisch bedrijf in Noord-Nederland aangeschreven. Daarnaast werd via een uitzendbureau voor mensen van 65 jaar en ouder een groep oudere werknemers benaderd om mee te doen aan het onderzoek. Uiteindelijk werd de vragenlijst door

*Juist bij tijdelijke werknemers doen werkgevers veel beloftes*

116 medewerkers van het technische bedrijf en door 176 medewerkers van het uitzendbureau ingevuld. Op basis van statistische analyses was het gerechtvaardigd de steekproeven te combineren tot één steekproef van 292 medewerkers, in leeftijd variërend van 20 tot 79 jaar en met een gemiddelde leeftijd van 57 jaar. De respondenten vulden een vragenlijst in over werkgeversverplichtingen, vervulling van die verplichtingen en hun eigen verplichtingen ten aanzien van de organisatie.

Uit de resultaten bleek dat de relaties tussen ontwikkelingsgerelateerde werkgeversverplichtingen en werknemersverplichtingen sterker zijn voor jongeren dan voor ouderen. Vooral wanneer jongeren geen ontwikkeling krijgen, voelen zij zich minder verplicht ten aanzien van de organisatie dan ouderen. Voor sociaal-emotionele verplichtingen werden sterkere verbanden gevonden voor ouderen dan voor jongeren, in lijn met de hypothese. Ten slotte bleek dat vervulde economische werkgeversverplichtingen sterkere relaties met werknemersverplichtingen hebben voor jongeren dan voor ouderen. Dit gold voornamelijk voor extrarolverplichtingen en high performance verplichtingen.

Samengevat toonde de studie aan dat jongeren zich over het algemeen meer verplicht voelen ten aanzien van de organisatie wanneer zij ontwikkelingsmogelijkheden en gunstige arbeidsvoorwaarden krijgen aangeboden. Voor ouderen geldt dat werknemersverplichtingen worden gestimuleerd wanneer hun sociaal-emotionele relatie met de organisatie wordt onderhouden. Deze verschillen tussen jongeren en ouderen waren het sterkst voor extrarolverplichtingen en high performance verplichtingen. In inrolverplichtingen zit weinig speelruimte en mensen zetten zich vanwege mogelijke sancties vanuit de organisatie niet zomaar minder in om hun primaire taken uit te voeren. Daarom is er meer flexibiliteit in de werknemersverplichtingen die niet als standaard worden gezien. Wanneer werknemers menen dat wordt voldaan aan hun werkgerelateerde behoeftes, voelen zij zich meer verplicht om zich in te zetten voor de organisatie. Juist in deze tijden wordt van medewerkers verwacht dat ze proactief zijn, dat ze zich inzetten en dat ze creatief en innovatief zijn in hun werk. Om dit te stimuleren kunnen werkgevers verschillende middelen aanwenden.

#### **De langetermijnrelatie tussen werkgever en werknemer (hypothese 4)**

Werkgever en werknemer hebben een relatie die de korte termijn beslaat: in het psychologische contract wisselen ze resources uit, gebaseerd op wederzijdse verplichtingen. De werknemer werkt hard en zet zich in voor de organisatie. De werkgever beloont de werknemer hiervoor met een salaris, een promotie naar een hogere functie en een cursus waarmee hij zich ontwikkelt. Door middel van deze wederzijdse verplichtingen werken

werknemer en werkgever aan een langetermijnrelatie. Het gaat hier om een basis van vertrouwen, een relatie waarin beide partijen investeren en die gericht is op de lange termijn, waarbij de organisatie de werknemer steunt in zijn ontwikkeling en een klimaat schept waarin de werknemer optimaal kan presteren. Het psychologische contract is zo een middel om de langetermijnrelatie op te bouwen en in stand te houden. Onderzoek heeft aangetoond dat het psychologische contract inderdaad samenhangt met de langetermijnrelatie tussen werkgever en werknemer (Robinson, 1996; Shore e.a., 2006; Zhao e.a., 2007). Recent is de discussie opgeblaaid hoe het psychologische contract interacteert met de langetermijnrelatie tussen werkgever en werknemer. Zo betogen Dulac en collega's (2008) dat de langetermijnrelatie als een buffer kan fungeren wanneer het psychologische contract wordt gebroken. Mensen zijn over het algemeen geneigd om gebeurtenissen te interpreteren in lijn met bestaande overtuigingen. Wanneer contractbreuk optreedt en deze in strijd is met de goede langetermijnrelatie tussen werknemer en werkgever, is de werknemer volgens Dulac en collega's geneigd om deze contractbreuk toe te schrijven aan onvoorziene omstandigheden en niet aan opzet van de werkgever. Daardoor kan de langetermijnrelatie met de werkgever in stand worden gehouden. Deze hypothese is echter in strijd met de intensiveringshypothese (zie bijvoorbeeld Restubog & Bordia, 2006). Die stelt namelijk dat er een intensiveringsproces optreedt wanneer gebeurtenissen in strijd zijn met de langetermijnrelatie tussen werkgever en werknemer. De effecten van contractbreuk zullen dus sterker zijn voor de werknemer die een goede relatie heeft met zijn werkgever. Hij voelt zich immers verraden, omdat de werkgever zijn verplichtingen niet is nagekomen terwijl ze zo'n goede relatie hadden. Om de balans weer te herstellen zal de werknemer zich minder inzetten voor de organisatie. Voor werknemers die geen goede langetermijnrelatie met de werkgever hadden is contractbreuk 'slechts' een nieuw signaal dat de relatie met de werkgever suboptimaal is en dat beide partijen niet gemotiveerd zijn om hun verplichtingen na te komen. In een recente studie hebben we de volgende hypothese getest: de relaties tussen psychologische contractbreuk en twee vormen van prestaties (inrol- en extrarolprestaties) zijn sterker voor werknemers die een goede langetermijnrelatie met de werkgever hebben dan voor hen met een slechte langetermijnrelatie (zie Bal, Chiaburu & Jansen, 2009). Er werd sterke steun gevonden voor deze hypothese. Een goede sociale relatie met de werkgever, veel steun ervaren vanuit de organisatie en veel vertrouwen hebben in de organisatie zorgden ervoor dat de invloed van contractbreuk op prestaties sterker was dan bij een slechte langetermijnrelatie. De hoogste prestaties werden gevonden wanneer werknemers een goede langetermijnrelatie hadden en er geen contractbreuk plaatsvond.

*Langetermijnrelaties  
hebben tijd nodig om zich  
te kunnen ontwikkelen*

*Ouderschapsverlof heeft  
geen nut voor kinderloze  
en oudere werknemers*

De vraag is nu welke rol leeftijd in het bovenstaande verhaal speelt. Zijn deze relaties anders voor jongeren dan voor ouderen? Er is aanleiding toe om verschillen te veronderstellen. Langetermijnrelaties hebben tijd nodig om zich te kunnen ontwikkelen. Voor jongeren zullen langetermijnrelaties een minder grote rol spelen in de beoordeling van het psychologische contract, terwijl ze voor ouderen een belangrijk referentiepunt zijn. Om deze hypothese te testen, werd gebruikgemaakt van een dataset van bijna 1600 respondenten die een representatieve steekproef vormden van alle werknemers in Nederland. Zij vulden drie keer een vragenlijst in, steeds met een jaar ertussen. Het uitgangspunt van de studie was leeftijdsverschillen in de relaties tussen een specifieke vorm van psychologische contractbreuk, te weten procedurele rechtvaardigheidsschending, en verloop (zie verder Bal e.a., 2010). Uit eerder onderzoek is bekend dat de kans dat medewerkers de organisatie verlaten groter is wanneer ze procedureel onrechtvaardig worden behandeld (zie bijvoorbeeld Aquino e.a., 1997). Verder is ook bekend dat de effecten van procedurele rechtvaardigheid afhangen van de betrouwbaarheid van de organisatie. Als medewerkers de organisatie betrouwbaar vinden, zijn ze meer geneigd om onrechtvaardigheid toe te schrijven aan omstandigheden en zijn de negatieve effecten kleiner. Dit is het zogenaamde buffereffect (zie Van den Bos, Wilke & Lind, 1998). Daarom onderzochten we in deze studie welke modererende effecten leeftijd en vertrouwen hadden op de relatie tussen procedurele rechtvaardigheid en verloop na een jaar (er werd gecontroleerd voor het feit dat ouderen een lager verloop hebben dan jongeren). In lijn met eerdere bevindingen van Van den Bos en collega's (1998) werd verwacht dat vertrouwen de relatie buffert. Verder verwachtten we, in lijn met bevindingen uit de levenslooppsychologie, dat vertrouwen vooral belangrijk zou zijn voor oudere werknemers. Ouderen zijn meer gericht op de relatie en de sociaal-emotionele aspecten in het werk. Daarom zal een sterke vertrouwensband met de leiding van de organisatie als een buffer functioneren tegen negatieve effecten van onrechtvaardigheid op verloop.

De analyses lieten opvallende resultaten zien. Ten eerste verkleinde vertrouwen niet de relatie tussen rechtvaardigheid en verloop, zoals de bufferhypothese stelt, maar was de relatie juist sterker voor degenen met veel vertrouwen in de leiding van de organisatie. Wanneer werknemers onrechtvaardig worden behandeld, is het verloop voor degenen met veel vertrouwen hoger. Het verloop daalt significant sterker als de procedurele rechtvaardigheid toeneemt. Deze resultaten steunen de intensiveringshypothese. Bij jongeren bleek vertrouwen geen rol te spelen: er werden dezelfde resultaten gevonden voor jongeren met weinig vertrouwen en

jongeren met veel vertrouwen. In beide gevallen zorgde onrechtvaardigheid voor een hoog verloop en leidde hoge rechtvaardigheid tot een significante daling van het verloop. De mate van vertrouwen had op de relaties geen grote invloed. Voor ouderen was dit, in strijd met de hypothese, wel het geval. Bij oudere werknemers met veel vertrouwen is de relatie tussen rechtvaardigheid en verloop sterk negatief. Wanneer er sprake is van onrechtvaardigheid, is hun verloop significant hoger dan dat van oudere werknemers met weinig vertrouwen. Het verloop is het laagst voor ouderen met veel vertrouwen in de leiding en wanneer de procedurele rechtvaardigheid hoog is. De resultaten voor de oudere medewerkers sluiten aan bij de intensiveringshypothese. Omdat vertrouwen voor oudere werknemers een belangrijke indicator is voor de relatie met de organisatie, lijkt het zo te zijn dat procedurele onrechtvaardigheid een mogelijke bedreiging vormt voor deze relatie. Als ouderen waarnemen dat medewerkers onrechtvaardig worden behandeld, kan dat hun langetermijnrelatie met de organisatie beschadigen. Zij gaan daarom op zoek naar een organisatie die werknemers rechtvaardig behandelt en die investeert in de relatie met werknemers. Ouderen die al een slechte relatie hebben met hun organisatie koesteren weinig verwachtingen wat betreft eerlijke behandeling. Onrechtvaardigheid zal voor deze groep daarom minder impact hebben op het verloop.

### **Bevindingen en vervolgonderzoek**

Leeftijd kan op vier verschillende manieren het psychologische contract beïnvloeden. Allereerst werkt leeftijd als een buffer tegen de negatieve effecten van psychologische contractbreuk. Oudere werknemers reageren over het algemeen minder sterk in relatie tot organisatiegerichte uitkomsten dan hun jongere collega's. Als medewerkers waarnemen dat hun psychologische contract wordt gebroken, uiten jongeren dat vooral door minder vertrouwen in de organisatie te hebben en minder betrokken te zijn.

Daarnaast zijn ontwikkelingsgerelateerde aspecten voor jongeren belangrijker dan voor ouderen. In lijn met onderzoek waarin is aangetoond dat ouderen minder ontwikkelingsmogelijkheden krijgen aangeboden, toont dit onderzoek aan dat ouderen deze waarden hebben geïnternaliseerd. In hun psychologische contract met de organisatie worden ontwikkeling, cursussen en loopbaanbegeleiding buiten beschouwing gelaten. Zij vinden ook dat de organisatie niet verplicht is om hen dat aan te bieden. Dit betekent echter niet dat de behoefte niet kan blijven bestaan. Bovendien lijkt het zo te zijn dat ouderen, wanneer zij zich niet meer ontwikkelen in hun werk, hun ontwikkelingsmogelijkheden elders zoeken. Het volgen van een filosofie cursus in de vrije tijd kan zo in de behoefte aan geestelijke ontwikkeling voldoen.

Verder zijn de relaties tussen werkgeversverplichtingen en werknemersverplichtingen verschillend voor jongeren en ouderen. Voor jongeren

geldt dat werknemersverplichtingen voornamelijk worden gestimuleerd door het aanbieden van gunstige financiële arbeidsvoorwaarden en ontwikkeling. Bij ouderen bevorderen de sociaal-emotionele aspecten in het werk de waargenomen werknemersverplichtingen. De reciprociteitsnorm leert dat mensen gemotiveerd zijn om iets terug te doen voor een andere partij als die hen ergens mee heeft beloofd. Deze studie laat zien dat dit nog sterker het geval is wanneer de organisatie voldoet aan de behoeftes van de medewerker. Het aanbieden van bijvoorbeeld ouderschapsverlof heeft geen nut voor kinderloze werknemers en oudere werknemers van wie de kinderen inmiddels het huis uit zijn.

Ten slotte biedt het onderzoek een nieuw inzicht in het denken over de interacties tussen langetermijnrelaties en psychologische contracten in relatie tot werkuitskomsten. De dominante onderzoeksgedachte was dat langetermijnrelaties de negatieve effecten van contractbreuk kunnen bufferen. Het tegenovergestelde blijkt echter het geval te zijn. Juist voor werknemers die een krachtige relatie met de organisatie hebben staat er veel op het spel en kan psychologische contractbreuk een ruwe verstoring zijn van de relatie tussen werkgever en werknemer. Voor ouderen lijken er twee mogelijke relaties met de werkgever te bestaan. Enerzijds zijn er de werknemers die een goede relatie met de werkgever hebben en voor wie veel op het spel staat. Wanneer zij onrechtvaardig worden behandeld, betekent dit een breuk van de relatie en zijn zij meer geneigd om de organisatie te verlaten. Anderzijds zijn er de werknemers die geen goede relatie met de werkgever hebben. Wanneer er onrechtvaardigheid optreedt, reageren zij daar nauwelijks op. Dit kan de groep werknemers betreffen voor wie pensionering en het verlaten van het arbeidsproces iets is om naar uit te zien, waardoor zij emotioneel minder heftig reageren op datgene wat er op de werkvloer gebeurt (zie ook Carstensen, 2006). Dit onderzoek is een eerste stap naar het ontdekken van leeftijdsverschillen in het psychologische contract. Er is veel vervolgonderzoek nodig naar hoe deze verschillen precies te verklaren zijn en welke rol leeftijd speelt in verwante zaken. Zo is het mogelijk dat oudere werknemers minder een psychologisch contract met de organisatie hebben, maar meer individuele deals met de werkgever sluiten (de zogenaamde *idiosyncratic deals*; Rousseau, 2005). Ook is leeftijd in dit onderzoek enkel als kalenderleeftijd geoperationaliseerd. Onderzoekers hebben betoogd dat leeftijd een proxy is voor vele veranderingen die mensen in hun leven doormaken, en dus uit meerdere variabelen bestaat, zoals een verandering in tijdsperspectief, fysieke en psychologische veranderingen en een veranderde status binnen de organisatie. Daarom is het belangrijk dat in de toekomst onderzoek wordt verricht naar de precieze veranderingen die schuilgaan achter leeftijdsverschillen, en verklaren waarom er leeftijdsverschillen in (de beleving van) het psychologische contract bestaan.

### **Aanbevelingen voor de praktijk**

Een van de belangrijkste veranderingen op de Nederlandse arbeidsmarkt is de snelle vergrijzing. Het is niet meer vanzelfsprekend dat ouderen met vervroegd pensioen gaan. Daarnaast wordt het in de toekomst moeilijker om goed opgeleid nieuw personeel te werven. Organisaties zullen zich aan deze ontwikkelingen moeten aanpassen.

Belangrijk is allereerst dat organisaties contractbreuk zo veel mogelijk vermijden. Contractbreuk is namelijk gerelateerd aan diverse negatieve werkuitkomsten, zoals een vermindering van werktevredenheid, betrokkenheid, vertrouwen en prestaties. Jongeren blijken sterker op psychologische contractbreuk te reageren dan ouderen. In de huidige tijd, waarin het door de economische crisis voor organisaties moeilijker is geworden om hun beloftes na te komen en aan verplichtingen te voldoen, nemen veel werknemers psychologische contractbreuk waar. Omdat oudere werknemers stabielere mentale modellen hebben van hun psychologische contract met de organisatie (Rousseau, 2001), is het waarschijnlijk dat zij ook nu minder sterk op contractbreuk reageren dan jongeren. Door realistische verwachtingen onder de werknemers te scheppen kan contractbreuk worden voorkomen.

Het onderzoek heeft verder aangetoond dat jongeren andere verwachtingen hebben van de werkgever dan ouderen. Met name verwachtingen over ontwikkeling dalen met leeftijd. Voor organisaties kan dit een belangrijk aanknopingspunt zijn wanneer er vanuit de maatschappij druk wordt gelegd om mensen langer aan het werk te houden. Wanneer men op de lange duur gemotiveerd aan het werk wil blijven, is blijvende ontwikkeling (bijvoorbeeld in de functie) een voorwaarde (Maurer, Weiss & Barbeite, 2003). Bovendien worden 'lerende organisaties' geassocieerd met betere organisatieprestaties (Maurer e.a., 2003). Dit onderzoek laat zien dat ouderen lagere verwachtingen hebben over het krijgen van ontwikkelingsmogelijkheden, en het ook minder belangrijk vinden. Het is voor organisaties dus zaak om hun werknemers te overtuigen van de noodzaak om zich te blijven ontwikkelen, zeker nu vervroegde uittreederegelingen worden geschrapt en er wordt gediscussieerd over het verhogen van de pensioenleeftijd. Een tweede loopbaan, omscholing en bijspijkerkursussen zijn bijvoorbeeld maatregelen om medewerkers langdurig inzetbaar te houden. Daarnaast is het voor organisaties belangrijk om te investeren in de relatie met oudere werknemers, zodat zij een positieve werksfeer ervaren waarin zij optimaal kunnen blijven presteren. Dat betekent dat zij met respect behandeld worden, voldoende vrijheid in het werk hebben om creatief te kunnen zijn en hun werk kunnen afstemmen op de rest van hun leven, waaronder bijvoorbeeld het zorgen voor ouders en kleinkinderen kan vallen. Hierdoor worden ze bij de organisatie betrokken en voelen ze zich meer verbonden met de organisatie.

Organisaties moeten zich verder realiseren dat het gedrag van jongere werknemers vooral wordt gestuurd door datgene wat de organisatie doet. Wanneer de organisatie gunstige arbeidsvoorwaarden, ontwikkelingsmogelijkheden en aantrekkelijke compensatie aanbiedt, zullen jongeren gemotiveerder zijn in het werk en is de kans groter dat ze bij de organisatie willen blijven. Voor oudere werknemers geldt dit minder. Uit additionele analyses bleek dat ouderen zich over het algemeen meer verplicht voelen dan jongeren om zich in te zetten voor de organisatie en dat jongeren lagere werknemersverplichtingen waarnemen. Daarom is het voor jongeren belangrijk dat zij een psychologisch contract hebben waarin de organisatie investeert in de werknemer, zodat ze zich inzetten voor de organisatie. Voor ouderen is het belangrijk dat de werkgever op een respectvolle manier met hen omgaat en hen eerlijk behandelt ten opzichte van andere werknemers.

In veel organisaties ligt de focus op het ontwikkelen van jongere werknemers. Bijvoorbeeld door het aanbieden van opleidingen en trainingen en door mogelijkheden te scheppen om te groeien in de huidige functie en door te groeien naar hogere functies. Bij oudere werknemers is er vaak sprake van een carrièreplateau: er is schijnbaar geen mogelijkheid om door te groeien in de organisatie. Zij krijgen geen ontwikkelingsmogelijkheden meer aangeboden en de organisatie lijkt niet te willen investeren in de relatie. Toch is het zo dat ouderen het meest gemotiveerd zullen zijn wanneer de werkgever laat zien dat hij hen waardeert en gebruikmaakt van hun talenten. Voor oudere medewerkers zijn een eerlijke en respectvolle behandeling cruciale voorwaarden om gemotiveerd aan het werk te blijven.

### **Conclusie**

Dit onderzoek ging over de rol van leeftijd op het psychologische contract. Leeftijd kan enerzijds een direct effect hebben op het psychologische contract door de waargenomen verplichtingen te beïnvloeden. Anderzijds modereert leeftijd de relaties tussen het psychologische contract en werkuitkomsten. Hoewel leeftijd als een buffer functioneert tegen negatieve effecten van contractbreuk op werkuitkomsten, kan de langetermijnrelatie tussen de werkgever en werknemer ook als intensivering werken voor ouderen op de relatie tussen het psychologische contract en werkuitkomsten. Toekomstig onderzoek kan profiteren door vanuit een levensloopblik de processen van het psychologische contract te bestuderen.

## Literatuur

- Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D.G. & Hom, P.W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: a test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, 40, 1208-1227.
- Bal, P.M., Chiaburu, D.S. & Jansen, P.G.W. (2009). Psychological contract breach and work performance: is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*. In press.
- Bal, P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W. & Van der Velde, M.E.G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Bal, P.M., De Lange, A.H., Ybema, J.F., Jansen, P.G.W. & Van der Velde, M.E.G. (2010). *Age and trust as moderators in the relation between procedural justice and turnover: a large-scale longitudinal study*. *Applied Psychology: an international review*, in press.
- Baltes, P.B. & Baltes, M.M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: the model of selective optimization with compensation. In: P.B. Baltes & M.M. Baltes (eds.). *Successful Aging. Perspectives from the Behavioral Sciences* (pp. 1-34). Cambridge: Cambridge University Press.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bruggink, J.W. (2008). Vergrijzing van bedrijfstakken en beroepen. *Sociaaleconomische Trends*, 3, 7-11.
- Carstensen, L.L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science*, 312, 1913-1915.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contracts: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69-86.
- Dabos, G.E. & Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adapting to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J.A.M., Henderson, D.J. & Wayne, S.J. (2008). Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51, 1079-1098.
- European Commission (2006). *The Demographic Future of Europe: From Challenge to Opportunity*. Brussels, BE: Commission of the European Communities.
- Farr, J.L. & Ringseis, E.L. (2002). The older worker in organizational context: beyond the individual. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17 (pp. 31-75). New York: John Wiley & Sons.
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M. & Barbeite, F.G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: the effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 707-724.

- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Orvis, K.A., Dudley, N.M. & Cortina, J.M. (2008). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: a longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1183-1193.
- Restubog, S.L.D. & Bordia, P. (2006). Workplace familism and psychological contract breach in the Philippines. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 563-585.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D.M. & Parks, J.M. (1993). The contracts of individuals and organizations. In: L.L. Cummings & B.M. Staw (eds.). *Research in Organizational Behavior*, 15 (pp. 1-47). Greenwich, CT: Jai Press.
- Schalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. In: J.A.M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor & L.E. Tetrick (eds.). *The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 284-311). Oxford: Oxford University Press.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.
- Van den Bos, K., Wilke, H.A.M. & Lind, E.A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1449-1458.
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.

### Noot

- 1 Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift *Age and Psychological Contract Breach in Relation to Work Outcomes*, waarop Matthijs Bal op 28 mei 2009 cum laude promoveerde aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Voor details over de in dit artikel beschreven studies wordt verwezen naar het proefschrift, dat te verkrijgen is door een e-mail te sturen naar de auteur. De auteur bedankt zijn (co-)promotoren prof. dr. Paul Jansen, dr. Annet de Lange en prof. dr. Mandy van der Velde voor hun hulp tijdens het promotietraject.