

In deze bijdrage reageert Beatrice van der Heijden op het artikel 'Leeftijd en het psychologische contract' van Matthijs Bal.

'To Fulfill, or Rather, how to Fulfill that is the Question'

Beatrice van der Heijden

De studie van Matthijs Bal betreft een buitengewoon relevant vraagstuk, te weten, hoe we ouderen gemotiveerd aan het werk kunnen houden. Gezien in het licht van de demografische veranderingen, ontgroening en vergrijzing, is het noodzakelijker dan ooit om te voorkomen dat het zittende personeel de arbeidsmarkt vroegtijdig verlaat.

Toen de eerste vergrijzingsgolven zich aandienen waren veel leidinggevenden en topmanagers in arbeidsorganisaties van mening dat er voldoende arbeidspotentieel aanwezig was in omringende landen. Dit arbeidspotentieel zou, gezien de veronderstelde aantrekkelijkheid van hun eigen organisatie, zonder problemen binnengehaald kunnen worden, althans, dat dacht men. Echter, de demografische trends van ontgroening en vergrijzing doen zich niet alleen in Nederland voor, maar ook in de omringende landen, en zelfs in alle westerse landen (Europese Commissie, 2006; Kanfer & Ackerman, 2004). Bal wijst er daarom zeer terecht op dat het behouden en motiveren van zittende medewerkers de belangrijkste manier is om in de behoefte aan personeel te voorzien.

Tekorten in bepaalde sectoren op de arbeidsmarkt impliceren uiteraard zowel kansen als

bedreigingen. Voor sommigen (de mensen met een hoge mate van inzetbaarheid of employability) betekent de toegenomen werkgelegenheid een kans om, indien ze een verandering wensen, elders (bijvoorbeeld binnen een andere sector waar veel vraag is) aan te slag te gaan, voor anderen (mensen met een geringe mate van inzetbaarheid) kan de situatie heel nijpend zijn, en zijn er geen mogelijkheden om hieruit te 'ontsnappen'. Een situatie die overigens alleen maar ernstiger wordt indien er binnen een bepaalde werkdienst veel mensen 'vastzitten' vanwege hun gebrek aan doorstroommogelijkheden, en als groep personeelsleden met een geringe belastbaarheid met de grote werkdruk om moeten blijven gaan. Uiteraard is een dergelijke situatie niet bevorderlijk voor hun arbeidstevredenheid en voor hun prestaties. De kans dat ze op termijn volledig uit gaan vallen voor de arbeidsmarkt is dan ook niet gering.

Vroegtijdig vertrek van arbeidskrachten heeft in beginsel uiteraard een 'neutrale' waarde. Men moet bedenken dat het in sommige situaties, bijvoorbeeld indien een werknemer ernstige gezondheidsklachten heeft, of als zijn of haar loopbaan beter in een andere richting voortgezet kan worden, goed is als deze uit

zijn of haar baan stapt. Voor de persoon zelf, in termen van welzijn en/of arbeidstevredenheid, en dan dus ook voor de arbeidsorganisatie, teneinde gemotiveerde, en gelukkige medewerkers in dienst te hebben. Echter, in veel gevallen is vroegtijdig vertrek een gevolg van een ongewenst proces met – simultaan – verschillende onderliggende oorzaken, ‘push’- en ‘pull’-factoren (Hasselhorn e.a., 2003), waar men beter wel gericht aandacht aan kan besteden. *Push*-factoren omvatten negatieve aspecten welke ervoor zorgen dat mensen een negatieve perceptie ten aanzien van hun werk krijgen (bijvoorbeeld conflicten op het werk, of een slechte relatie met de leidinggevende). *Pull*-factoren zijn aantrekkelijke prikkels van buiten (bijvoorbeeld, het verder willen studeren of aantrekkelijke pensioenvoorzieningen).

Zorgsector

Laten we bijvoorbeeld eens kijken naar de zorgsector. De meeste verzorgenden en verpleegkundigen hebben een dominante werkoriëntatie welke gebaseerd is op de fundamentele wens tot het zorgen voor het welbevinden van hun patiënten. Zij geven zich daarom vaak ‘met hart en ziel’ voor hun werk, en zijn mede hierdoor ook weer extra ‘kwetsbaar’ (gevoelig voor ‘burnout’ problematiek). In een situatie waarin de inhoud van hun werk, hun arbeidstevredenheid, en hun loopbaanontwikkeling niet goed ‘gemonitord’ worden, dat willen zeggen, als de inhoud van het psychologisch contract niet voortdurend kritisch onder de loep wordt genomen, kunnen er ernstige gevolgen ontstaan, zowel voor de betreffende werknemer, alsook voor de organisatie. Het verloop kan toenemen, vooral onder medewerkers die gemakkelijk elders aan de slag kunnen. Maar indien de (bredere) inzetbaarheid van een specifieke medewerker gering is zal hij/of zij de situatie vol proberen te houden, maar niet vanuit een positieve grondhouding. Binding aan een arbeidsorganisatie moet uiteraard voortkomen uit een goede ‘fit’ tussen individu en organisatie, en

niet omdat er geen ‘ontsnappingsmogelijkheden’ zijn (zie ook Meyer e.a., 1993). Als werknemers gehecht zijn aan hun professie, maar hun werkklimaat en hun psychologisch contract als negatief ervaren, dan is er een reële kans dat ze op termijn uitvallen, en, indien hun loopbaanontwikkeling verwaarloosd is, misschien zelfs de arbeidsmarkt als geheel verlaten (Van der Heijden, 2005).

Er is veel ‘werk aan de winkel’, vooral ook in onderzoeksland. De Lange e.a. (2006), in hun reflectie op onderzoek naar arbeid en gezondheid wezen er reeds op dat de factor ‘leeftijd’ vaak alleen is meegenomen als covariaat of

*Er is veel ‘werk aan de winkel’,
vooral in onderzoeksland*

confounder (zie ook Griffiths, 1997). Hetzelfde kan gezegd worden voor loopbaanonderzoek waar eveneens weinig onderzoekers verschillen in relaties tussen modelvariabelen voor onderscheiden leeftijdsgroepen hebben bestudeerd (zie bijvoorbeeld Van der Heijden, 1998; Warr, 1992). De studie van Bal naar psychologische contractbreuk is een goed voorbeeld van gedegen onderzoek gericht op het dichten van het bovengenoemde hiaat, en gaat zorgvuldig in op verschillen tussen leeftijdsgroepen, zowel voor wat betreft reacties op contractbreuk, inhoud van het psychologische contract, relaties tussen waargenomen werkgeversverplichtingen en waargenomen werknemersverplichtingen, en aangaande de rol die leeftijd speelt in de invloed van de langetermijnrelatie tussen werkgever en werknemer op de effecten van contractbreuk. Hiermee getuigt zijn studie van zowel een bewonderenswaardige theoretische diepgang als ook empirisch belang, en methodologi-

sche elegantie (meta-analyse, longitudinale aanpak) door een expliciete vergelijking van jongere en oudere medewerkers.

Vier hypothesen

Graag reflecteer ik op de vier hypothesen en hun uitkomsten die Bal heeft meegenomen in zijn onderzoek.

De *eerste hypothese* die onderzocht werd met behulp van een meta-analytische benadering wordt ondersteund voor de uitkomstmaten 'vertrouwen in de organisatie' en 'betrokkenheid'. Ouderen reageren inderdaad minder sterk op contractbreuk dan jongeren. De verklaringen die Bal geeft bestaan uit de grotere gerichtheid van ouderen op bestaande relaties met anderen, en het beter reguleren van hun emoties na negatieve gebeurtenissen. Ook noemt hij het feit dat jongeren meer 'escape' mogelijkheden hebben, hetgeen mijns inziens wijst op hun grotere mate van employability. Uit eigen onderzoek blijkt dat met het ouder worden de employability steeds lager wordt ingeschat, in geval van beoordelingen door de direct leidinggevenden van medewerkers (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, 2005). In de zelfbeoordelingen van medewerkers zien we geen leeftijdsgerelateerde afname. Het zou daarom ook heel zinvol zijn om in toekomstig onderzoek te controleren voor zowel zelfwaargenomen employability, en de inschatting van de toekomstige inzetbaarheid van een medewerker door de direct leidinggevende. Ik verwacht dat vooral ouderen met een verminderde employability (in de ogen van hun chef) problemen zullen ondervinden ten gevolge van de contractbreuk. Immers, zij 'zitten vast', kunnen niet weg, binden zich daarom aan de organisatie, maar niet omdat ze er zo gelukkig zijn. De mogelijke gevolgen in termen van uitval laten zich raden.

Ten aanzien van de *tweede hypothese* dat jongeren vooral belang hechten aan verplichtingen

ten aanzien van ontwikkelingsaspecten in het werk, terwijl ouderen meer belang hechten aan verplichtingen ten aanzien van relationele aspecten, vond Bal verrassende resultaten. Voor jongeren bleken inderdaad vooral ontwikkelingsgerelateerde verplichtingen van belang te zijn, terwijl, in tegenstelling tot zijn oorspronkelijke assumptie, jongeren sociaal-emotionele aspecten even belangrijk bleken te vinden als ouderen. Bal noemt als mogelijke verklaringen een plafondeffect en een verrassingseffect, die beide aannemelijk zijn. Ik zou er echter ook voor willen pleiten om in toekomstig onderzoek verder te achterhalen of er hier toch ook mogelijk sprake is van een *cohorteffect*. Meer specifiek, zou het zo kunnen zijn dat de oorspronkelijke ideeën uit de levenslooppsychologie meer 'hout sneden' in een tijdperk van 'life-time employment, en dat de ouderen van nu zich meer bewust zijn van het toegenomen belang van 'life-long learning', investeren in inzetbaarheid, en een blijvende loopbaanontwikkeling? Dit laatste zou impliceren dat relationele of sociaal-emotionele aspecten nu relatief minder pregnant zijn.

Hypothese drie betrof de verwachting dat economische en ontwikkelingsgerelateerde verplichtingen belangrijker zijn in relatie tot werknemersverplichtingen voor jongeren, terwijl sociaal-emotionele verplichtingen belangrijker zijn voor ouderen. Bal deed hiervoor onderzoek onder tijdelijke werknemers gezien het belang van het psychologisch contract voor deze doelgroep, en vond steun voor zijn hypothese. Ik ben wederom benieuwd naar de uitkomsten van verder onderzoek waarin mogelijke cohorteffecten in het licht van het toegenomen belang van een continue loopbaanontwikkeling meegenomen worden.

Ten aanzien van de *vierde hypothese* dat vertrouwen de relatie tussen procedurele rechtvaardigheid en verloop na een jaar buffert, en dat vertrouwen vooral belangrijk zou zijn voor oudere werknemers vond Bal opmerkelijke

uitkomsten. Wanneer werknemers onrechtvaardig worden behandeld blijkt het verloop voor degenen met veel vertrouwen juist hoger te zijn, hetgeen de zogenaamde investeringshypothese bevestigt. Het lijkt erop dat net als bij een huwelijksprobleem het niet zozeer is dat naarmate de tijd verstrijkt 'de verbintenis wel tegen een stoot(je) kan' maar veeleer dat het 'hebben gegeven van ziel en zaligheid' mensen juist radicale beslissingen kan doen nemen... Immers, waarom zou het niet nog eens kunnen gebeuren dat men zich verraden voelt. En ook de uitkomst dat vertrouwen vooral voor ouderen een rol speelt in die zin dat het verloop significant hoger is bij onrechtvaardigheid als de ouderen veel vertrouwen in de leiding van de organisatie hebben, steunt de intensiveringshypothese.

Gedegen basis

Het moge duidelijk zijn dat de studie van Bal rijk en veelomvattend is, een zeer interessante thematiek beslaat, en een heel gedegen basis vormt voor vervolgonderzoek. In lijn met Bal die verwijst naar de reciprociteitsnorm, denk ik dat het vooral nuttig is om verder te onderzoeken wat het effect is van de mate van aansluiting bij individuele affiniteiten op de motivatie van medewerkers. Hier ligt een groot

terrein braak, ten eerste moeten werkgevers veel minder denken in categorieën van medewerkers en wat dan al of niet belangrijk voor ze zou zijn. Een concreet voorbeeld betreft inderdaad het ouderschapsverlof zoals Bal zelf aanhaalt. Persoonlijk verwacht ik, en dat ook weer mede in het licht van de demografische veranderingen, dat werknemers steeds meer op een later moment in hun loopbaan (weer) voor zorgverlof zullen opteren. Vooral ook vanwege de verwachte tekorten in de zorgsector, hetgeen impliceert dat een aanzienlijk deel van de zorg voor (zieke) ouders door de kinderen opgevangen dient te worden. Het is ook niet ondenkbaar dat de kinderen dit zelf juist als een zeer zinvolle bezigheid ervaren, en vooral waardering hebben voor werkgevers die hun de flexibiliteit en ruimte geven om dit naast hun arbeidzame leven in te kunnen passen.

Prof. dr. B.I.J.M. van der Heijden is hoogleraar strategisch HRM aan de Open Universiteit Nederland, Hoofd 'Research en Doctoral Programs' en Hoofd van de Vakgroep 'Organizational Behavior/HRM' bij de Maastricht School of Management, en tevens verbonden aan de Universiteit Twente.

Literatuur

- De Lange, A.H., Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Smulders, P., Houtman, I.L.D., & Kompier, M.A.J. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS survey. In: J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Vol. 1), Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- European Commission (2006). *The demographic future of Europe: From challenge to opportunity*. Brussels, Belgium: Commission of the European Communities.
- Griffiths, A. (1997). Ageing, health and productivity: a challenge for a new millennium. *Work & Stress*, 11, 197-214.
- Hasselhorn, H., Tackenberg, P., & Müller, B. (Eds.) (2003). *Working conditions and intent to leave the profession among nurses staff in Europe*. Report no. 2003: 7. A research project initiated by SALTSA (Joint Programme for Working Life Research in Europe) and funded by the European Commission (QLK6-CT-2001-00475).
- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (1998). *The measurement and development of professional expertise throughout the career. A retrospective study among higher level Dutch professionals*. PhD-thesis. University of Twente, Enschede, the Netherlands. Enschede: PrintPartners Ipskamp.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2005). "No one has ever promised you a rose garden" On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers. Inaugural address delivered in abridged form on the occasion of the public acceptance of the professorship in Strategic HRM, in particular aimed at the dynamics of individuals career development at the Open University of the Netherlands. Heerlen: Open University of the Netherlands. Assen: Van Gorcum.
- Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7, 37-45.