

I-deals in de zorg

LANGER DOORWERKEN, IDEAAL VOOR IEDEREEN



De combinatie van werk en studie stimuleert langer doorwerken.

In dit artikel gaan de auteurs in op de invloed van individuele afspraken (zogenoemde I-deals) op de motivatie van werknemers om langer door te werken. Zij deden onderzoek binnen enkele zorginstellingen. Dit artikel is gebaseerd op een wetenschappelijke studie, gepubliceerd in *Journal of Management Studies* (Bal, De Jong, Jansen, & Bakker, 2012).

Nu werkgevers, overheid en vakbonden een pensioenakkoord hebben gesloten, lijkt er, op het eerste gezicht, nog maar weinig in de

weg te staan van langer doorwerken. Want doel van het akkoord is enerzijds werknemers financieel te straffen wanneer zij eerder willen stoppen met werken, en hen anderzijds financieel te belonen wanneer zij de keuze maken om langer door te werken. Langer doorwerken wil zeggen: werken na de huidige pensioengerechtigde leeftijd, die in Nederland nog steeds 65 jaar is, maar in stappen verhoogd wordt naar 67 jaar. Het is echter nog maar de vraag of organisaties staan te wachten op werknemers die nog een jaar door 'moeten' werken, en of

werknemers zelf zomaar gemotiveerd zijn om zich nog een jaar (of langer) in te zetten voor de organisatie. Immers, zoals veel onderzoekers en managers al weten, financiële prikkels (het gekozen werktuig) om langer te werken zorgen niet automatisch voor hogere werkmotivatie en productiviteit. Financiële prikkels komen ook niet automatisch tegemoet aan de fysieke en mentale gezondheidseisen die nodig zijn om langer door te kunnen werken. Het is daarom onontbeerlijk dat zowel organisaties als werknemers zelf de handschoenen oppakken en andere, specifieke (personeelsbeleids-)



instrumenten ontwikkelen, toegespitst op de situatie van individuele medewerkers.

Individueel. Eén van die instrumenten is het afsluiten van zogenoemde I-deals (Rousseau, 2005). I-deals zijn individuele afspraken tussen werknemers en de organisatie, en komen tegemoet aan de specifieke wensen van een werknemer. Een voorbeeld van een I-deal is de afspraak van een werknemer om meer flexibiliteit in de werktijden te verkrijgen om het werk meer in te kunnen passen met persoonlijke behoeftes (flexibiliteit I-deals). Een ander

voorbeeld is dat een werknemer een individuele afspraak kan maken met de werkgever over het volgen van een specifieke cursus, training, of ontwikkelingsplan (ontwikkeling I-deals). Het was de Amerikaanse onderzoekster Denise Rousseau die de term idiosyncratic deals (verkort tot I-deals) introduceerde in 2005 om dit soort individuele afspraken tussen een werknemer en zijn of haar organisatie te beschrijven. In de huidige maatschappij, waar cao-

sche redenering zal de mogelijkheid om I-deals te onderhandelen ook de motivatie om langer door te werken verhogen.

Context. Het is echter de vraag of de mogelijkheid om I-deals te kunnen onderhandelen altijd gunstig uitpakt voor de motivatie om langer door te werken. Een cruciaal aspect in de effectiviteit van afspraken tussen werknemer en werkgever is namelijk de context: wanneer de directe

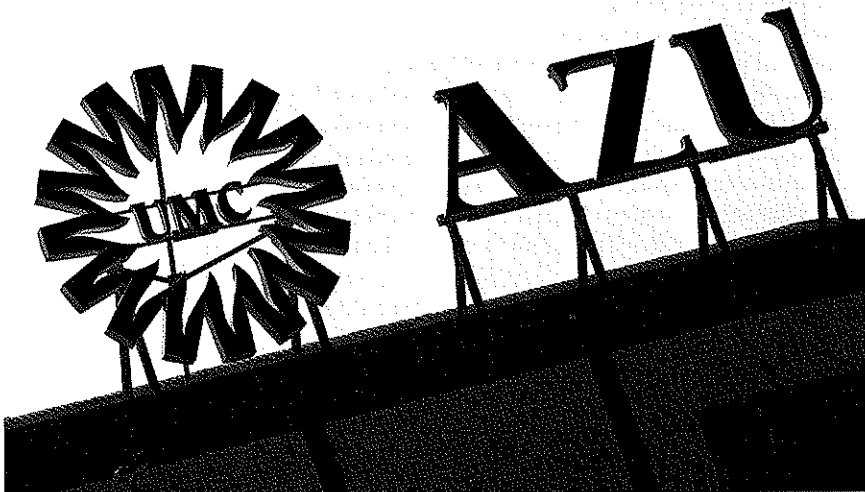
Zonder steun afdeling. Is I-deal zinloos.

regelingen steeds meer op de schop gaan, en werknemers meer en meer zelf verantwoordelijk worden gehouden voor hun loopbaansucces, worden individuele afspraken tussen de werknemer en de werkgever steeds belangrijker.

Verlaten. I-deals bieden voordelen aan zowel de werknemer als de werkgever: de werknemer is in staat om het werk meer in te passen met persoonlijke behoeften, en de werkgever kan een waardevolle werknemer behouden en/of nieuwe werknemers aantrekken. Werknemers kunnen in hun werk een enkele I-deal onderhandelen met hun werkgever (bv. minder uren werken op woensdag), maar functies kunnen ook geheel op een individuele (I-deal) wijze worden gevormd, waarbij de functie is afgestemd op de specifieke werknemer die de functie uitvoert (bv. geen zwaar lichamelijke arbeid). Er is inmiddels een groeiend aantal studies gepubliceerd die samen aantonen dat de mogelijkheid om I-deals te kunnen onderhandelen, motivatie en productiviteit van werknemers verhoogt. Verder is er aangetoond dat I-deals ervoor zorgen dat werknemers minder geneigd zijn de organisatie te verlaten. Dit komt doordat werknemers hun werk meer kunnen inpassen in de rest van hun activiteiten (zoals familieverbindingen), en hierdoor meer betrokken raken bij de organisatie, waardoor hun lange-termijn motivatie bevordert wordt. Vanuit dezelfde theoretische

werkomgeving (zoals de leidinggevende en collega's) een werknemer niet steunt in de uitvoering van de gemaakte afspraak, zal dit weinig tot geen effecten hebben op de motivatie van de werknemer. In het ergste geval kan een afspraak zelfs negatief uitpakken, omdat de omgeving de werknemer belemmert de gemaakte afspraken in praktijk te brengen. Daarom was onze verwachting dat de mate waarin de directe werkomgeving oudere werknemers steunt om zich te ontwikkelen en langer door te werken een positieve invloed zal hebben op het effect van I-deals op de motivatie om langer te werken. Echter, wij verwachten ook dat de mate waarin een afdeling oudere werknemers stimuleert om zich terug te trekken en eerder te stoppen met werken, negatief zal uitpakken voor de positieve effecten van I-deals. Immers, de werknemer had een I-deal afgesloten om juist zo productief mogelijk te blijven, bijvoorbeeld door afspraken te maken dat de werknemer andere taken uit gaat voeren in plaats van minder te gaan werken. Wanneer de omgeving van de werknemer echter vooral verwacht dat men op oudere leeftijd steeds minder taken gaat doen, vervalt het positieve effect van de I-deal.

Senior Werkt. Om deze verwachtingen te toetsen werd in 2009 een onderzoek uitgezet bij twee zorginstellingen in Nederland. In het onderzoek deden meer dan 1000 respondenten mee. Het onderzoek >>



De afdelingscultuur moet I-deals ondersteunen.

>> werd uitgevoerd in samenwerking met Stichting Senior Werkt, in het kader van het project 'Langer Doorwerken in de Zorg'. Door middel van een vragenlijst werd onder andere de mate waarin werknemers I-deals onderhandelden, het klimaat in de afdeling ten opzichte van langer doorwerken, en de motivatie van werknemers om langer door te werken gemeten.

Uit het onderzoek bleek dat de mogelijkheid om I-deals te onderhandelen over flexibiliteit in het werk (zoals werktijden, werkschema en inhoud van het werk) di-

uitpakken voor motivatie om langer door te werken, maar alleen wanneer de afdeling dit ondersteunt door oudere werknemers te stimuleren zich te ontwikkelen en niet hen niet dwingt om het rustiger aan te doen en af te bouwen richting het (vroeg-)pensioen. Steun van de afdeling is nodig, omdat een werknemer die zich gedurende de hele carrière wil blijven ontwikkelen, niet gemotiveerd wordt om langer door te werken wanneer de afdeling waar hij/zij werkzaam is, hem/haar de ontwikkelingskansen ontzegt door te verwachten dat men het rustiger aan gaat

Afspraken over flexibiliteit. Verhogen motivatie doorwerken.

rect positief is gerelateerd aan de motivatie om langer door te werken. Want zo wordt werk één van de aandachtsgedebieden in het leven van de oudere werknemer en is het mogelijk om werk te combineren met de persoonlijke situatie en andere activiteiten. Verder bleek dat I-deals over ontwikkeling (zoals het volgen van cursussen, carrièreontwikkeling, en uitdagende doelen stellen in het werk) ook positief

doen op hogere leeftijd. Ook al is het misschien goed bedoeld door collega's en leidinggevende, het blijkt dat op afdelingen waar ouderen gestimuleerd worden om vooral eerder met pensioen te gaan het positieve effect van ontwikkelings I-deals uitblijft. Zonder steun van de afdeling pakken ontwikkelings I-deals dus niet positief uit voor de motivatie om langer door te werken en kan er zelfs een negatief effect

optreden wanneer de druk om zich terug te trekken uit het werk bijzonder groot is.

Tekorten. Concluderend kan gesteld worden dat naast een mogelijk effect van financiële prikkels op langer doorwerken, organisaties er baat bij hebben creatief om te gaan met de wensen, capaciteiten, en motivatie van de individuele werknemer, want daar ligt de sleutel om er voor te zorgen dat werknemers niet alleen langer door moeten werken, maar ook langer kunnen, en vooral willen doorwerken. Door het maken van individuele afspraken met werknemers over hoe het werk kan worden ingericht en aangepakt, en door het maken én ondersteunen van individuele ontwikkelingsdoelen, kan de lange-termijn motivatie om door te werken daadwerkelijk worden verhoogd, en kunnen toekomstige personeelstekorten opgevangen worden.

Matthijs Bal (p.bal@fsw.eur.nl) is in 2009 gepromoveerd aan de Vrije Universiteit en is momenteel universitair docent arbeids- en organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. **Simon de Jong** (simon.dejong@unisg.ch) is in 2008 gepromoveerd aan de Universiteit van Groningen en is momenteel 'Senior Research Fellow and Lecturer' aan de Universiteit van St. Gallen, Zwitserland.

Referenties

- Bal, P.M. (2009). *Age and Psychological Contract Breach in Relation to Work Outcomes*. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam. Te downloaden via: <http://dare.uvu.vu.nl/handle/1871/13262>.
- Bal, P.M., De Jong, S.B., Jansen, P.G.W., & Bakker, A.B. (2012). *Motivating Employees to Work beyond Retirement: A Multi-Level Study of the Role of I-deals and Unit Climate*. *Journal of Management Studies*, 306 – 333.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-Deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). *I-deals: idiosyncratic deals in employment relationships*. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
-