In dit artikel gaan de auteurs in op de invloed van individuele afspraken (zogenaamde 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 het anderzijds financieel te belonen wanneer zij de keuze maken om langer door te werken. Langer doorwerken zal zorgen: 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 handschoen oppakken en andere, specifieke (personeelsbeleids-)...
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 onderzoeker Denise Rousseau die de term idiosyncratic deals (verkoort 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 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 wensen van de werknemer. Een voorbeeld van een I-deal is de afspraak van een werknemer om meer flexibiliteit in de werkstijden te verkrijgen om het werk meer in te kunnen passen met persoonlijke behoeften (flexibiliteit I-deals). Een ander

woord: Matthijs Bal en Simon de Jong

instrumenten ontwikkelen, toegepast op de situatie van individuele medewerkers.

Individueel. Eén van de instrumenten is het afsluiten van zogenaamde 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 werkstijden te verkrijgen om het werk meer in te kunnen passen met persoonlijke behoeften (flexibiliteit I-deals). Een ander

werkgeving (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 werkgeving 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 werkgever 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, ver- valt 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 1-deals ondersteunen.

**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 en ondersteunen van individuele ontwikkelingsdoelen, kan de lange-termijn motivatie om door te werken daadwerkelijk worden verhoogd, en kunnen toekomstige personeelsketens opgevangen worden.

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

**Referenties**