

7 Verschillen in werkgeversverwachtingen ten aanzien van jongere en oudere werknemers, en hun reacties op psychologisch contractbreuk

P. Matthijs Bal en Mandy E.G. van der Velde

Inleiding

De gemiddelde leeftijd van werknemers op de Nederlandse arbeidsmarkt stijgt in een snel tempo. Enerzijds bereikt de babyboomgeneratie inmiddels de pensioengerechtigde leeftijd, terwijl anderzijds in de afgelopen decennia de geboortecijfers zijn gedaald. Daardoor is de beroepsbevolking de afgelopen jaren gemiddeld ouder geworden. Omdat minder jongeren de arbeidsmarkt betreden, wordt het voor organisaties steeds moeilijker om nieuw personeel aan te trekken. Daarom richten zij steeds meer aandacht op het behouden en het motiveren van personeel. Daaronder valt ook het behouden van oudere werknemers. Er is echter nog maar weinig bekend over hoe ouderen gemotiveerd worden in het werk, en hoe zij verschillen van jongere medewerkers in hun relatie met de organisatie (Kanfer & Ackerman, 2004; Schalk et al., 2010). Zij hebben wellicht andere verwachtingen van hun werkgever dan jongeren en reageren anders op wat organisaties medewerkers aanbieden om personeel gemotiveerd en productief te houden.

In dit hoofdstuk beschrijven wij in paragraaf 7.1 het psychologisch contract tussen de werkgever en zijn of haar werknemers. Vervolgens behandelen we leeftijdsverschillen in het psychologisch contract in paragraaf 7.2, en bespreken we twee studies die wij uitgevoerd hebben om deze verschillen te onderzoeken (in paragraaf 7.3 en 7.4). We gaan na hoe jongeren van ouderen verschillen in datgene wat ze verwachten van de werkgever, en ook hoe ze verschillen in hun reacties op vervulling of breuk van deze verwachtingen in het licht van hun bevoegenheid en verloopintentie (studie 1), en in hun eigen verplichtingen ten opzichte van hun organisatie (studie 2). We sluiten het hoofdstuk af met een samenvatting (paragraaf 7.5) en aanbevelingen voor de praktijk (paragraaf 7.6).

7.1 Het psychologisch contract

Rousseau (1995) stelt dat het psychologisch contract bestaat uit de individuele overtuigingen over de wederzijdse verplichtingen tussen werkgever en werknemer. Deze verplichtingen betreffen niet slechts de verplichtingen die in het formele contract worden beschreven (zoals werkuren en salaris) maar juist ook de niet-opgeschreven, subjectief waargenomen verplichtingen. Wij gaan hier uit van de *werknemer* die wederzijdse verplichtingen waarneemt tussen hemzelf en de organisatie. Specifiek gaan wij in op psychologisch contractbreuk; dit doet zich voor wanneer de werknemer het gevoel heeft dat de werkgever zijn verplichtingen niet is nagekomen. Bij contractbreuk treden er gevoelens op van verraad, teleurstelling, boosheid en frustratie ten opzichte van de organisatie (Morrison & Robinson, 1997). Eerder onderzoek heeft laten zien dat contractbreuk samenhangt met diverse werkuitkomsten, waaronder werkattitudes (geringere werktevredenheid, betrokkenheid en vertrouwen in de organisatie) en gedrag (lagere prestaties en een hoger verzuim en verloop; zie voor een meta-analyse Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). Maar diverse onderzoekers stellen ook vast dat de relaties tussen contractbreuk en uitkomsten worden beïnvloed door individuele verschillen, zoals leeftijd (Farr & Ringseis, 2002; Zhao et al., 2007). Inzicht in invloed van leeftijd, en verschillen tussen jongere en oudere medewerkers, kan bijdragen aan het vergroten van duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

7.2 Leeftijd en inhoud van het psychologisch contract

Jongeren hebben vaak andere verwachtingen van hun werkgever dan ouderen (Schalk, 2004). Terwijl jongeren zich bijvoorbeeld voorbereiden op hun toekomst en een loopbaan willen opbouwen, zijn ouderen vaak juist meer gericht op het behouden van hun huidige positie. Ouderen zijn ook meer gericht op hun relaties met anderen. Zij zijn, als zij een psychologische contractbreuk meemaken, meer gericht op het behouden van de huidige relatie met de organisatie dan jongeren. Bovendien zullen ouderen beter zijn in het reguleren van hun emoties als zij een contractbreuk meemaken. Jongeren komen met hoge verwachtingen de arbeidsmarkt binnen en zullen zeer teleurgesteld zijn wanneer de werkgever niet in staat blijkt te zijn aan alle verwachtingen te voldoen, waardoor de werknemer een psychologische contractbreuk ervaart. Juist door hun hogere verwachtingen, die niet altijd reëel zijn, reageren zij vaak heftiger dan ouderen. Ook hebben jongeren meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt; het is voor hen dus relatief eenvoudiger om een nieuwe baan te vinden. Omdat dit voor ouderen moeilijker is, zijn zij alleen daarom al waarschijnlijk meer gericht op het in stand houden van een positieve relatie met hun huidige organisatie, zelfs als het psychologisch contract wordt geschonden.

Wij onderscheiden twee soorten werkgeversverplichtingen waarbij ouderen van jongeren kunnen verschillen: verplichtingen ten aanzien van *ontwikkelingsaspecten* in het werk (het aanbieden van cursussen, training en loopbaanbegeleiding) en verplichtingen ten aanzien van *sociaal-emotionele aspecten* waarmee de organisatie toont bereid te zijn te investeren in de relatie met de werknemer (bijvoorbeeld een respectvolle behandeling, vrijheid in het werk en een goede werk-privébalans). Wij verwachten dat jongeren vooral de eerste soort verplichtingen belangrijk vinden en ouderen de tweede soort. Ook verwachten wij dat vervulling van ontwikkelingsgerelateerde verplichtingen zorgen voor hogere bevoegenheid en lagere verloopintentie onder de jongeren dan voor ouderen het geval is. Bevoegenheid wordt gedefinieerd als ‘de mate waarin men energiek en trots op het werk is’. Verloopintentie wordt gedefinieerd als ‘de mate waarin men op zoek is naar een nieuwe baan buiten de organisatie’. Voor sociaal-emotionele aspecten verwachten wij juist een sterker effect voor ouderen, omdat deze aspecten belangrijker zijn voor hen. Wanneer deze aspecten in hoge mate aanwezig zijn, verhoogt dit de bevoegenheid en verlaagt het de verloopintentie.

7.3 Eerste empirisch onderzoek: leeftijd en werkgeversverplichtingen

Om deze verwachtingen te testen deden wij een longitudinaal onderzoek onder 240 tijdelijke en vaste werknemers van een risicoverzekeringsmaatschappij, die twee keer een vragenlijst invulden met een jaar tijd ertussen om de effecten over de tijd te meten. Tijdens de eerste meting werden werkgeversverplichtingen gemeten, en een jaar later de mate waarin deze verplichtingen waren vervuld en de mate van bevoegenheid en verloopintentie.

Uit de resultaten bleek dat ouderen (ouder dan 50 jaar) minder werkgeversverplichtingen waarnamen ten aanzien van ontwikkeling dan jongeren (jonger dan 35 jaar). Zo hadden oudere werknemers bijvoorbeeld lagere verwachtingen van hun werkgever over het krijgen van trainingen, cursussen en loopbaanontwikkeling dan jongeren. Voor sociaal-emotionele verplichtingen vonden wij echter geen verschil. Deze bleken even belangrijk te zijn voor jongeren als voor ouderen. Ook vonden wij dat wanneer werknemers hogere vervulling van ontwikkelingsgerelateerde aspecten waarnamen, dit sterkere effecten voor de jongeren had op zowel bevoegenheid als verloopintentie. Wanneer jongeren geen ontwikkelingsmogelijkheden krijgen, is een jaar later hun bevoegenheid lager geworden dan het jaar ervoor, en is hun verloopintentie hoger dan het jaar ervoor. Voor

sociaal-emotionele vervulling was het beeld minder eenduidig. Voor jongeren die weinig verwachtten, had vervulling de sterkste effecten op bevoegenheid, terwijl wij juist sterkere relaties voor oudere werknemers verwachtten. Voor verlooptentatie vonden wij geen verschillen tussen jongeren en ouderen in de reactie op sociaal-emotionele vervulling.

Samengevat: de resultaten van deze studie tonen aan dat voor ontwikkelingsgerelateerde verplichtingen jongeren hogere verwachtingen hebben en ook een sterkere betrokkenheid uiteten bij de organisatie wanneer zij daadwerkelijk ontwikkelingsmogelijkheden krijgen aangeboden. Voor sociaal-emotionele aspecten werden weinig effecten gevonden. Hoewel ouderen over het algemeen meer gericht zijn op sociaal-emotionele aspecten in de relaties met anderen, speelt ook de specifieke context een rol. Omdat ouderen te maken hebben met stereotypen en verminderde kansen op de arbeidsmarkt, is een mogelijke verklaring van de resultaten dat zij minder hoge verwachtingen hebben van de sociaal-emotionele aspecten in hun relatie met de werkgever. Omdat het zeer lastig is om een nieuwe baan te vinden voor oudere werknemers, nemen zij genoegen met minder dan waar zij behoefte aan hebben.

7.4 Tweede empirisch onderzoek: leeftijd en reciprociteit in het psychologisch contract

Zoals Rousseau (1995) aangeeft, bestaat het psychologisch contract uit *wederszijdse* verplichtingen tussen werkgever en werknemer. Er is echter nog maar zeer weinig onderzoek gedaan naar de vraag hoe het staat met *werknemers*-verplichtingen. De focus van psychologisch contractonderzoek heeft voornamelijk gelegen op contractbreuk door de werkgever. Werkgevers proberen er met beloftes aan de werknemer voor te zorgen dat de werknemer zich verplicht voelt ten aanzien van de organisatie, dat deze loyaal is, en zich inzet voor de organisatie. Werknemers zijn dus bereid zich in te zetten voor de organisatie wanneer zij weten dat de organisatie zich ook verplicht voelt te zorgen voor goede arbeidsvoorwaarden. Er is dus sprake van reciprociteit in de inzet van de organisatie en de werknemer. Empirisch bewijs voor het bestaan van deze reciprociteitsnorm van het psychologisch contract is er uit eerder onderzoek (Dabos & Rousseau, 2004). De vraag is nu of dit voor jongeren en ouderen in gelijke dan wel verschillende mate geldt.

Daarom hebben wij, naast de studie die gericht is op de twee eerder genoemde werkgeversverplichtingen (ontwikkelingsaspecten en sociaal-emotionele

aspecten) een vervolgstudie gedaan, zoals beschreven in het proefschrift van Bal (2009).

Praktijkbox 7.1

Het proefschrift van Bal (2009) onderzocht de rol van leeftijd in het psychologisch contract. Het toonde aan dat leeftijd reacties op psychologisch contractbreuk beïnvloedt, waarbij oudere werknemers doorgaans minder heftig reageren op contractbreuk dan jongeren (zie ook Bal, De Lange, Jansen, & Van der Velde, 2008). Verder toonde het proefschrift aan dat oudere werknemers minder verwachtingen hebben aangaande ontwikkeling, zoals trainingen en loopbaanbegeleiding en hier ook minder sterk op reageren dan jongeren, voor wie dit een belangrijk onderdeel is van hun psychologisch contract met hun werkgever (zie ook Bal, De Lange, Jansen, & Van der Velde, 2012). Verder werd in het proefschrift onderzocht en aangetoond dat sociaal-emotionele aspecten in het psychologisch contract vooral belangrijk worden voor werknemers die na hun pensioen nog werkzaam zijn, terwijl jongeren gemotiveerd worden door een goed salaris en ontwikkelmogelijkheden. Ten slotte toonde het proefschrift aan dat de sterkte van de relatie tussen werkgever en werknemer de reactie op onrechtvaardige behandeling bepaalt, en dat ouderen meer geneigd zijn om zich verraden te voelen wanneer zij onrechtvaardig behandeld worden. Zij verlaten diensgevolge eerder de organisatie en gaan ergens anders werken (zie ook Bal, De Lange, Ybema, Jansen, & Van der Velde, 2011).

We hebben in de studie drie typen werkgeversverplichtingen onderzocht: *economische* werkgeversverplichtingen (attractief salaris met gunstige arbeidsvoorwaarden; Rousseau, 1995), *sociaal-emotionele* werkgeversverplichtingen en *ontwikkelingsverplichtingen*. Wij onderzochten hoe deze werkgeversverplichtingen samenhangen met waargenomen *werknemersverplichtingen*. Ten eerste refereren *in-rol-verplichtingen* aan verplichtingen die tot de kerntaken behoren in het werk: hard werken en goed samenwerken met collega's. *Extra-rol-verplichtingen* houden verplichtingen in die buiten de formele taakomschrijving vallen, bijvoorbeeld 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. Ten slotte houden *high-performance-verplichtingen* alle verplichtingen in ten aanzien van inzet voor de organisatie als geheel, waaronder het zoeken naar manieren om kosten te besparen en het zoeken naar manieren om werkmethoden te verbeteren.

We hebben een vragenlijst uitgezet onder tijdelijke werknemers. Wij kozen deze groep omdat werkgevers juist aan tijdelijke werknemers beloftes maken om hen te motiveren zich in te spannen voor hun organisatie. Daarom is het psychologisch contract tussen de werkgever en werknemer van belang onder tijdelijke werknemers. De vragenlijst werd door 116 medewerkers van een technisch bedrijf ingevuld en door 176 medewerkers van een uitzendbureau voor 65+'ers die langer dan een jaar voor eenzelfde organisatie werken. In de analyses controleerden we de

verschillen tussen de organisaties en het type contract dat de werknemers hebben. In tabel 7.1 staan de belangrijkste resultaten van het onderzoek. Hierbij is steeds vermeld voor welke leeftijdsgroep de relatie het sterkst was.

Tabel 7.1 Overzicht van de resultaten van studie 2 met de relaties tussen werkgeversverplichtingen en werknemersverplichtingen.

Vervulling van werkgeversverplichtingen	Werknemersverplichtingen		
	In-rol-verplichtingen	Extra-rol-verplichtingen	High-performance-verplichtingen
Ontwikkeling	Sterker voor jongeren	Geen verschil	Sterker voor jongeren
Sociaal-emotioneel	Sterker voor ouderen	Sterker voor ouderen	Sterker voor ouderen
Economisch	Geen verschil	Sterker voor jongeren	Sterker voor jongeren

Uit de resultaten van multipale regressieanalyses blijkt dat de relaties tussen ontwikkelingsgerelateerde werkgeversverplichtingen en werknemersverplichtingen significant 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 zien we inderdaad sterkere verbanden voor ouderen dan voor jongeren. Ten slotte blijkt dat vervulde economische werkgeversverplichtingen significant sterkere relaties met werknemersverplichtingen hebben voor jongeren dan voor ouderen. Dit geldt voornamelijk voor extra-rol-verplichtingen en high-performance-verplichtingen.

Samengevat laat onze studie zien dat jongeren zich over het algemeen meer verplicht voelen ten aanzien van de organisatie wanneer zij ontwikkeling 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 extra-rol+ en high performance-verplichtingen; voor in-rol-verplichtingen waren geen sterke verschillen tussen jongeren en ouderen. Omdat er in in-rol-verplichtingen weinig speelruimte zit, en mensen vanwege mogelijke sancties vanuit de organisatie zich niet zo maar minder inzetten om hun primaire taken uit te voeren, is er meer flexibiliteit in de werknemersverplichtingen die niet als standaard worden gezien. Ons onderzoek toont aan dat wanneer werknemers menen dat wordt voldaan aan hun werkgerelateerde behoeftes, zij zich meer verplicht voelen om zich in te zetten voor de organisatie. Juist in deze tijden wordt van werknemers verwacht dat zij proactief zijn, zich inzetten buiten datgene dat formeel van hen gevraagd wordt, en creatief en innovatief zijn in hun werk. Om dit te stimuleren, kunnen werkgevers verschillende middelen aanwenden om werknemers te motiveren.

7.5 **Samengevat: verschillen jongeren en ouderen in het psychologisch contract?**

Leeftijd kan op verschillende wijzen het psychologisch contract beïnvloeden. Ten eerste zijn ontwikkelingsgerelateerde aspecten belangrijker voor jongeren dan voor ouderen. In lijn met onderzoek waarin aangetoond is dat ouderen minder ontwikkelingsmogelijkheden krijgen aangeboden, toont het huidige onderzoek aan dat ouderen deze waarden geïnternaliseerd hebben: in hun psychologisch contract met de organisatie worden ontwikkeling, cursussen en loopbaanbegeleiding buiten beschouwing gelaten en vinden zij ook dat de organisatie hen niet verplicht is om dat aan te bieden. Dit betekent echter niet dat de *behoefte* ontbreekt; bovendien lijkt het zo te zijn dat ouderen, wanneer zij zich niet meer ontwikkelen in hun werk, hun ontwikkelingsmogelijkheden ergens anders zoeken. Zo kan het volgen van een filosofie cursus in de vrije tijd in de behoefte aan mentale ontwikkeling voorzien.

Ten tweede zijn de relaties tussen werkgeversverplichtingen en werknemersverplichtingen verschillend voor jongeren en ouderen. Zoals voor jongeren geldt dat werknemersverplichtingen voornamelijk gestimuleerd worden door het aanbieden van gunstige financiële arbeidsvoorwaarden en ontwikkeling, geldt voor ouderen dat de sociaal-emotionele aspecten in het werk de waargenomen werknemersverplichtingen bevorderen. Terwijl de reciprociteitsnorm leert dat mensen gemotiveerd zijn om iets terug te doen voor een andere partij als die ze ergens mee beloofd heeft, toont het huidige onderzoek dat dit nog sterker het geval is wanneer de organisatie voldoet aan de specifieke leeftijdsgerelateerde behoeftes van de werknemer.

7.6 **Aanbevelingen voor de praktijk**

De snelle vergrijzing is een van de belangrijkste veranderingen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Organisaties zullen zich moeten aanpassen. Nu het niet meer vanzelfsprekend is dat ouderen met vervroegd pensioen gaan, wordt het in de toekomst moeilijker om goed opgeleid nieuw personeel te werven. Nog maar weinig organisaties bereiden zich echter voor op het feit dat de gemiddelde werknemer ouder is dan voorheen. Ons onderzoek toont aan dat jongeren en ouderen de relatie met de organisatie verschillend beleven. Bovendien zijn oudere werknemers loyaler ten opzichte van de organisatie.

Ten eerste is het natuurlijk belangrijk voor organisaties om contractbreuk zo veel mogelijk te vermijden, aangezien het samenhangt met diverse negatieve werkuitkomsten, zoals een vermindering van werktevredenheid, betrokkenheid,

vertrouwen en prestaties. Door het scheppen van realistische verwachtingen onder de werknemers kan contractbreuk voorkomen worden.

Onze resultaten laten zien dat jongeren sterker op psychologisch contractbreuk reageren dan ouderen. In de huidige tijd, waarin het door de economische crisis moeilijker is geworden voor organisaties om hun beloftes na te komen en aan de verplichtingen te voldoen, nemen veel werknemers psychologisch contractbreuk waar. Omdat oudere werknemers stabielere mentale modellen hebben van hun psychologisch contract met de organisatie, is het waarschijnlijk dat ook nu ouderen minder sterk reageren op contractbreuk dan jongeren.

Het onderzoek heeft verder aangetoond dat jongeren andere verwachtingen hebben van de werkgever dan ouderen. Vooral verwachtingen over ontwikkeling dalen met de 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. Onderzoek heeft aangetoond dat wanneer men op de lange duur gemotiveerd aan het werk wil blijven, blijvende ontwikkeling (bijvoorbeeld in de functie) een voorwaarde is (Maurer, Weiss & Barbeite, 2003). Bovendien wordt een 'lerende organisatie' geassocieerd met betere organisatieprestaties. Omdat wij in het onderzoek duidelijke aanwijzingen vonden dat ouderen lagere verwachtingen hebben over het aanbod van ontwikkelingsmogelijkheden en het ook minder belangrijk vonden, is het voor organisaties zaak om hun werknemers te overtuigen van de noodzaak om zich te blijven ontwikkelen, zeker nu vervroegde uittrederegelingen worden geschrapt en er volop wordt gediscussieerd over het verhogen van de pensioenleeftijd. Om gevarieerd werk te kunnen doen, zijn opties zoals een tweede loopbaan, omscholing en bijspijker-cursussen 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 willen 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. Hierdoor worden oudere werknemers bij de organisatie betrokken en voelen zij zich meer verbonden met de organisatie.

Voor organisaties is het belangrijk om te realiseren dat gedrag van de jongere werknemers vooral gestuurd wordt 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 hoger dat jongeren bij de organisatie willen blijven. Voor oudere werknemers geldt dit minder; hun gedrag is minder afhankelijk van de manier waarop zij behandeld worden door de organisatie. Daarom is het

belangrijk voor jongeren dat zij een psychologisch contract hebben waarin de organisatie investeert in de werknemer, zodat jongeren zich inzetten voor de organisatie. Voor ouderen is het belangrijk dat zij met respect behandeld worden en rechtvaardig ten opzichte van andere werknemers.

Voor veel organisaties ligt de focus op het ontwikkelen van jongere werknemers, door het aanbieden van opleidingen en trainingen en het scheppen van mogelijkheden om te groeien in de functie en naar hogere functies. Voor oudere werknemers is er echter vaak sprake van het bereiken van een carrièreplateau: er is schijnbaar geen mogelijkheid om door te groeien in de organisatie. Zij krijgen dan ook geen ontwikkeling meer aangeboden en de organisatie geeft weinig blijk van investeringen in de relatie met de oudere werknemer. Toch is het zo dat oudere werknemers het meest gemotiveerd zullen zijn wanneer zij zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen (zie ook hoofdstuk 18 in dit boek).

Praktijkbox 7.2 Do's en don'ts

Do's

- Ontwikkelingsmogelijkheden worden vaak aangeboden aan jongeren en werknemers die nog niet lang voor de organisatie werkzaam zijn. Het is echter ook belangrijk om voor de oudere werknemers en de werknemers die inmiddels langer in dienst zijn, na te gaan wat hun ontwikkelingsbehoeftes zijn.
- Ouderen worden op een andere manier gemotiveerd dan jongeren. Het is aan te raden om direct met oudere werknemers in gesprek te gaan om na te gaan hoe zij persoonlijk worden gemotiveerd in het werk en gestimuleerd om zich in te zetten voor de organisatie. Terwijl de ene oudere werknemer behoefte kan hebben aan meer flexibiliteit in het werkschema, kan een andere werknemer behoefte hebben aan verandering van het takenpakket om gemotiveerd te blijven.
- Omdat de wensen van werknemers meer gaan verschillen als zij ouder worden, is het van belang om met oudere werknemers het gesprek aan te gaan over de manier waarop zij langer aan het werk kunnen blijven.

Don'ts

- Organisaties kunnen er niet van uitgaan dat oudere werknemers de tijd tot hun pensioen uitzitten, en niet meer geïnteresseerd zouden zijn in nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen. Het blijft belangrijk om oudere werknemers nieuwe uitdagingen aan te bieden.
- In tijden van crisis vergeten veel organisaties te investeren in de relatie met hun werknemers. Zeker voor oudere werknemers betekent dit dat hun werkmotivatie negatief beïnvloed wordt.

- Oudere werknemers worden op een andere manier gemotiveerd dan jongere werknemers. Een organisatiebeleid dat hier geen rekening mee houdt, zorgt daarom voor lagere motivatie en prestaties van werknemers.

Literatuur

- Bal, P.M. (2009). *Age and Psychological Contract Breach in Relation to Work Outcomes*. Diss. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Bal, P.M., Lange, A.H. de, Jansen, P.G.W., & Velde, M.E.G. van der (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., Lange, A.H. de, Jansen, P.G.W., & Velde, M.E.G. van der (2012). Age and psychological contract breach in relation to work outcomes: emotion regulation or emotional selectivity? *Applied Psychology: International Review* (in druk).
- Bal, P.M., Lange, A.H. de, Ybema, J.F., Jansen, P.G.W., & Velde, M.E.G. van der (2011). Age and trust as moderators in the relations between procedural justice and turnover: a large-scale longitudinal study. *Applied Psychology: an International Review*, 60, 66-86.
- 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.
- Farr, J.L., & Ringseis, E.L. (2002). The older worker in organizational context: beyond the individual. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (red.). *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 workrelated 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.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 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 (red.). *The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 284-311). Oxford: Oxford University Press.

Schalk, R. Veldhoven, M. van, Lange, A.H. de, Witte, H. de, Kraus, K., & Stamov-Rossnagel, C. (2010). Moving European research on work and aging forward: overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 76-101.

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.