
Verwachtingen van werknemers ten aanzien van hun werkgever en hun reacties op psychologisch contractbreuk

Psychologisch contract en leeftijd

Verschillen ouderen en jongeren in hun verwachtingen van hun werkgever? En reageren zij anders op breuk of vervulling van deze verwachtingen? In dit artikel beschrijven wij twee studies die antwoord geven op deze vragen.

Mandy van der Velde & Matthijs Bal

De gemiddelde leeftijd van werknemers op de Nederlandse arbeidsmarkt stijgt snel. Enerzijds bereikt de babyboomgeneratie de pensioenge-rechtigde leeftijd, anderzijds zijn in de afgelopen decennia de geboortecijfers gedaald. Daardoor is de beroepsbevolking de afgelopen jaren gemiddeld ouder geworden. Omdat er minder jongeren de arbeidsmarkt betreden, wordt het voor organisaties steeds moeilijker om nieuw personeel aan te trekken en richten zij steeds meer de aandacht op het behouden en motiveren van het huidige 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 in hun relatie met de organisatie verschillen van jongere medewerkers. Misschien hebben zij andere verwachtingen van hun werkgever dan jongeren en reageren zij anders op wat organisaties aanbieden om hun personeel gemotiveerd en productief te houden.

Wij beschrijven eerst *het psychologisch contract* tussen de werkgever en werknemers. Vervolgens gaan we in op leeftijdsverschillen in het psychologisch contract en bespreken we twee studies die wij hebben uitgevoerd om deze verschillen te onderzoeken. We bespreken hoe jongeren van ouderen verschillen in datgene wat ze verwachten van de werkgever en hoe ze verschillen in hun reacties op vervulling van deze verwachtingen (studie 1). Vervolgens beschrijven we hoe ze hun eigen verplichtingen ten opzichte van de organisatie zien (studie 2). We sluiten het artikel af met aanbevelingen voor de praktijk.

Het psychologisch contract

Het psychologisch contract bestaat volgens Rousseau (1995) uit de individuele overtuigingen over de wederzijdse verplichtingen tussen werkgever en werknemer. Deze verplichtingen gaan niet alleen over wat in het formele arbeidscontract wordt beschreven (zoals werkuren en salaris), maar juist ook over de niet-geschreven, subjectieve verplichtingen. Wij gaan hier uit van de *werknemer* die wederzijdse verplichtingen ervaart tussen hem (ook: haar) en de organisatie. Specifiek gaan wij in op psychologisch contractbreuk; dit komt voor wanneer de werknemer het gevoel heeft dat de werkgever zijn verplichtingen niet is nagekomen. Bij contractbreuk voelt men zich verraden, teleurgesteld, boos en gefrustreerd ten opzichte van de organisatie (Morrison & Robinson, 1997). Eerder onderzoek heeft laten zien dat contractbreuk samenhangt met diverse werkuitkomsten, zoals minder werktevredenheid, minder betrokkenheid en vertrouwen in de organisatie, en minder toegewijd gedrag zoals lagere prestaties en een hoger verzuim en verloop (zie voor een meta-analyse Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Maar diverse onderzoekers geven ook aan dat de relaties tussen contractbreuk en deze uitkomsten worden beïnvloed door individuele verschillen, waaronder leeftijd (Farr & Ringseis, 2002; Zhao et al., 2007).

Leeftijd en inhoud van het psychologisch contract

Jongeren hebben vaak andere verwachtingen van hun werkgever dan ouderen (Schalk, 2004). Ter-



wijl jongeren zich voorbereiden op hun toekomst en een carrière op willen bouwen, zijn ouderen vaak meer gericht op behoud van de huidige positie en functioneren. Ouderen hechten meer aan de bestaande relaties met anderen. Wanneer zij psychologisch contractbreuk ervaren, willen zij – meer dan jongeren – de huidige relatie met de organisatie behouden. Bovendien zullen ouderen beter zijn in het reguleren van hun emoties wanneer contractbreuk optreedt. Jongeren komen met hoge verwachtingen de arbeidsmarkt op en zij zullen zeer teleurgesteld zijn wanneer de werkgever niet in staat blijkt om aan alle verwachtingen te voldoen en dus het psychologisch contract breekt. Als gevolg reageren zij heftiger dan ouderen.

Ook hebben jongeren meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Het is voor hen eenvoudiger om een nieuwe baan te vinden en daarom is het minder erg om niet zo betrokken te zijn bij de werkgever. Voor ouderen is het moeilijker om een nieuwe baan te vinden en ook om die reden zijn zij meer gericht op het in stand houden van een positieve relatie met hun huidige organisatie, zelfs al wordt het psychologisch contract 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 zich bereid toont tot investeren in de relatie met

de werknemer (bijvoorbeeld een respectvolle behandeling, vrijheid in het werk en een goede werk-privé balans).

Wij verwachten dat jongeren vooral het eerste soort verplichtingen belangrijk zullen vinden en ouderen het tweede soort. Ook verwachten wij dat vervulling van ontwikkelingsgerelateerde verplichtingen zorgt voor hogere bevoegenheid en lagere verloopintentie onder de jongeren dan onder ouderen het geval is. Bevoegenheid wordt gedefinieerd als 'de mate waarin men energiek in en trots op het werk is', en 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 ouderen. Wanneer ze in hoge mate aanwezig zijn, verhoogt dit de bevoegenheid en verlaagt dit de verloopintentie.

Ons onderzoek: Studie I

Om deze verwachtingen te onderzoeken deden wij een longitudinaal onderzoek onder 240 tijdelijke en vaste werknemers van een risicoverzekeringsmaatschappij. Zij vulden twee keer een vragenlijst in, met een jaar tijd ertussen, om zo de effecten over de tijd heen te kunnen meten. Tijdens de eerste meting werden werkgeversverplichtingen gemeten, en een jaar later de mate waarin deze verplichtingen waren vervuld (inclusief bevoegenheid en verloopintentie).

Uit de analyses bleek dat ouderen (ouder dan 50 jaar) minder werkgeversverplichtingen waarnamen ten aanzien van hun ontwikkeling dan jon-

geren (jonger dan 35 jaar). Voor sociaal-emotionele verplichtingen vonden wij echter geen verschil; dat is even belangrijk voor jongeren als voor ouderen. Ook vonden wij dat, wanneer werknemers hogere vervulling van ontwikkelingsgerelateerde aspecten waarnamen, dit sterkere effecten had op zowel bevoegenheid als verloopintentie onder jongeren dan onder ouderen. Wanneer jongeren geen ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden krijgen, is een jaar later hun bevoegenheid lager en hun verloopintentie hoger dan die van ouderen.

Voor sociaal-emotionele vervulling lag dit minder eenduidig. Voor jongeren die weinig verwachten, had vervulling van sociaal-emotionele verplichtingen de sterkste effecten op bevoegenheid. Terwijl wij juist sterkere relaties onder oudere werknemers hadden verwacht. Voor verloopintentie vonden wij geen verschillen tussen jongeren en ouderen in hun reactie op sociaal-emotionele vervulling.

Samengevat tonen de resultaten aan dat voor ontwikkelingsgerelateerde verplichtingen jongeren hogere verwachtingen hebben. Ook voelen zij een sterkere betrokkenheid bij de organisatie wanneer zij ontwikkelingsmogelijkheden krijgen aangeboden. Voor sociaal-emotionele aspecten werden weinig effecten gevonden. Hoewel ouderen meer gericht zijn op sociaal-emotionele aspecten in de relaties met anderen, speelt in werkelijkheid ook de context een rol. Omdat ouderen te maken kunnen hebben met stereotyperingen 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 voor oudere werknemers immers lastig is om een nieuwe baan te vinden, nemen zij met minder genoegen dan zij op basis van hun behoeftes zouden willen.

Studie 2: leeftijd en reciprociteit in het psychologisch contract

Zoals Rousseau (1995) aangeeft, bestaat het psychologisch contract uit *wederzijdse* verplichtingen tussen werkgever en werknemer. Er is echter nog maar weinig onderzoek gedaan naar de vraag hoe het precies zit met *werknemers* verplichtingen. De focus van psychologisch contractonderzoek heeft voornamelijk op contractbreuk door de *werkgever* gelegen. Werkgevers proberen er met beloftes aan de werknemer voor te zorgen dat de werknemer verplichtingen voelt ten aanzien van de organisatie, loyaal is en zich inzet voor de organisatie. Dus werknemers zijn bereid zich in te zetten voor de organisatie wanneer zij weten dat de organisatie zich ook aan hen verplicht voelt te zorgen voor goede arbeidsvoorwaarden. Er is dus sprake van wederkerigheid

(‘reciprociteit’) in de inzet van de organisatie en de werknemer. Empirisch bewijs voor het bestaan van deze reciprociteitsnorm van het psychologisch contract is al eerder gevonden (Dabos & Rousseau, 2004). De vraag is nu of dit voor jongeren en ouderen in verschillende mate geldt.

Daarom hebben wij, naast de twee eerder genoemde werkgeversverplichtingen een vervolgstudie gedaan (Bal, 2009) waarin we drie soorten werkgeversverplichtingen onderzochten: *economische* werkgeversverplichtingen (attractief salaris met gunstige arbeidsvoorwaarden (Rousseau, 1995)), sociaal-emotionele en ontwikkelingsverplichtingen. Wij onderzochten hoe deze werkgeversverplichtingen samenhangen met waargenomen *werknemers* verplichtingen. Ten eerste refereren *inrol* verplichtingen aan verplichtingen die tot de kerntaken behoren in het werk: hard werken en goed samenwerken met collega’s. *Extrarol* verplichtingen houden verplichtingen in die buiten de formele taakomschrijving vallen en zaken bevatten als: 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 doen 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-plussers die langdurig (langer dan een jaar) voor eenzelfde organisatie werken. In de analyses controleerden we op verschillen tussen de organisaties en het type contract dat de werknemers hebben.

Verplichtingen

Uit de resultaten van de multipiele 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 minder verplichtingen ten aanzien van de organisatie dan ouderen. Voor sociaal-emotionele verplichtingen zijn inderdaad sterkere verbanden voor ouderen dan voor jongeren. Ten slotte blijkt dat vervulde economische werkgeversverplichtingen significant sterkere relaties met werkne-

mersverplichtingen hebben voor jongeren dan voor ouderen. Dit geldt voornamelijk voor extrarol verplichtingen en high performance verplichtingen.

Samengevat laat deze 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 zijn het sterkst voor extrarol en high performance verplichtingen; voor inrol verplichtingen zijn geen sterke verschillen tussen jongeren en ouderen te constateren. Omdat er in inrol verplichtingen weinig speelruimte zit en mensen zich vanwege mogelijke sancties vanuit de organisatie 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. De studie 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 de huidige tijd wordt van werknemers verwacht dat zij pro-actief 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 gebruiken om werknemers te motiveren.

Het psychologisch contract: verschillen jongeren en ouderen?

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 is aangetoond dat ouderen minder ontwikkelingsmogelijkheden krijgen aangeboden, toont het huidige onderzoek aan dat ouderen deze waarden als het ware 'geïnternaliseerd' hebben: in hun psychologisch contract met de organisatie worden ontwikkelingsmogelijkheden, cursussen en loopbaanbegeleiding buiten beschouwing gelaten en vinden zij ook dat de organisatie niet verplicht is om hen dit 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 elders 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. Waar 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 hen op een bepaalde wijze heeft beloofd, toont het huidige onderzoek aan dat dit nog sterker het geval is wanneer de organisatie voldoet aan de specifieke leeftijdsgerelateerde behoeftes van de werknemer.

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. Echter, nog maar weinig organisaties bereiden zich 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 blijkt dat oudere werknemers loyaler zijn ten opzichte van de organisatie.

Ten eerste is het natuurlijk belangrijk voor organisaties om contractbreuk zoveel mogelijk te voorkomen, aangezien het samenhangt met diverse negatieve werkkuitkomsten, zoals verminderde werktevredenheid, betrokkenheid, vertrouwen en prestaties. Door het scheppen van realistische verwachtingen onder 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 alle verplichtingen te voldoen, ervaren veel werknemers psychologisch contractbreuk. Omdat oudere werknemers stabielere mentale modellen hebben van hun psychologisch contract met de organisatie, is het waarschijnlijk dat ouderen ook nu minder sterk reageren op contractbreuk dan jongeren.

Het onderzoek heeft verder aangetoond dat jongeren andere verwachtingen hebben van de werkgever dan ouderen. Met name verwachtingen over ontwikkelingsmogelijkheden worden minder met het toenemen van 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 het zijn van 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 uittreedregelingen worden geschrapt en er wordt gediscussieerd over het verhogen van de pensioenleeftijd. Om gevarieerd werk te kunnen doen, zijn opties als een tweede loopbaan, omscholing en bijspijker-cursussen geschikte maatregelen om medewerkers langdurig inzetbaar te houden. Daarnaast is het voor organisaties ook 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, en voldoende vrijheid in het werk willen hebben om creatief te kunnen zijn en hun werk te kunnen afstemmen op de rest van hun leven (waaronder bijvoorbeeld de zorg voor ouders en kleinkinderen kan vallen). Hierdoor worden oudere werknemers bij de organisatie betrokken en voelen zij zich er meer verbonden mee.

Voor organisaties is het belangrijk zich te 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 jongeren bij de organisatie willen blijven. Voor oudere werknemers geldt dit minder; hun gedrag is minder afhankelijk van hoe zij worden behandeld 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 en eerlijk behandeld worden 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 daarentegen 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 ontwikke-

lingsmogelijkheden 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. ●

Literatuur

- Bal, P.M. (2009). **Age and Psychological Contract Breach in Relation to Work Outcomes**. Vrije Universiteit Amsterdam: proefschrift.
- Dabos, G.E. & D.M. Rousseau (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. **Journal of Applied Psychology**, 89, 52-72.
- Farr, J.L. & E.L. Ringseis (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.
- Maurer, T.J., E.M. Weiss & F.G. Barbeite (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. & S.L. Robinson (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 (eds.). **The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives** (pp. 284-311). Oxford: Oxford University Press.
- Zhao, H., S.J. Wayne, B.C. Glibkowski & J. Bravo (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, 60, 647-680.

Foto: Rob van Hilten



Prof. dr. Mandy E.G. van der Velde is hoogleraar HRM aan de Universiteit Utrecht.
E-mail: e.g.vandervelde@uu.nl



Dr. P. Matthijs Bal is universitair docent aan het Instituut voor Psychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam. E-mail: p.bal@fsw.eur.nl