

De rol van toekomstperspectief in het psychologisch contract van oudere werknemers

Matthijs Bal, Paul Jansen, Mandy van der Velde, Annet de Lange en Denise Rousseau

SAMENVATTING Hoe kunnen mensen na hun pensionering gemotiveerd worden om weer aan het werk te gaan? Wat maakt dat oudere werknemers zich nog volop inzetten voor hun werkgever? In de huidige studie¹ werd onderzocht hoe werkgevers ervoor kunnen zorgen dat oudere werknemers zich blijven inzetten voor de organisatie. In een steekproef onder 176 na het pensioen werkende mensen werd gevonden dat wanneer deze mensen nog veel toekomst voor zich zien waarin ze doelen kunnen stellen, zij beter gemotiveerd kunnen worden door organisaties. Zij gaan zelf actief op zoek naar ontwikkelingsmogelijkheden en reageren sterker op verschillende soorten beloningen van de werkgever.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Het huidige onderzoek toont aan hoe werkmotivatie van werknemers die na de pensioengerechtigde leeftijd nog werkzaam zijn, gestimuleerd kan worden. Dit is belangrijk in verband met vergrijzing van de beroepsbevolking en de noodzaak om oudere werknemers langer in dienst te houden.

1 Introductie

In deze studie wordt de rol van toekomstperspectief onderzocht in het psychologisch contract van werknemers die na hun pensioen zijn blijven werken. Met toekomstperspectief wordt bedoeld hoeveel doelen, opties en mogelijkheden mensen over het algemeen denken te hebben inzake hun toekomst (Zacher, Heusner, Schmitz, Zwierzanska, en Frese, 2010). In tegenstelling tot objectieve kalendertijd, richt toekomstperspectief zich op de subjectieve beleving van tijd (Husman en Shell, 2008; Lang en Carstensen, 2002). Specifieker gesteld is het hoofddoel van deze studie te onderzoeken welke modererende rol toekomstperspectief heeft in het psychologisch contract van oudere werknemers. Hierbij wordt met oudere werknemers de groep werknemers bedoeld die na hun pensioen blijven doorwerken. Met het psychologisch contract worden de wederzijdse verplichtingen van werknemers met hun organisatie, zoals waargenomen door werknemers, bedoeld (Rousseau, 1995). Door de relatieve afname van jongere

werknemers op de arbeidsmarkt wordt het belangrijker om oudere werknemers gemotiveerd aan het werk te houden (Armstrong-Stassen en Ursel, 2009; De Lange et al., 2009). Het is daarom niet verwonderlijk dat er aanzienlijk meer onderzoek naar de rol van leeftijd bij het werk wordt verricht (Kooij, De Lange, Jansen en Dikkers, 2008). Echter, tot nog toe is er geen enkele studie gepubliceerd over het psychologisch contract van werknemers die na hun pensioen doorwerken. Bovendien zijn er zeer weinig studies die zich op zowel de werkgeverskant als de werknemerskant van het psychologisch contract richten (zie voor een uitzondering Coyle-Shapiro en Kessler, 2002). Kennis over het psychologisch contract van oudere werknemers met hun organisatie is belangrijk, omdat het inzicht geeft in de motieven van oudere werknemers om te blijven werken, en inzichten biedt voor organisaties in hoe zij oudere werknemers gemotiveerd aan het werk kunnen houden.

Tot nog toe is de focus op uitkomsten van vervulling van het psychologisch contract dominant in wetenschappelijk onderzoek (Conway en Briner, 2005; Zhao, Wayne, Glibkowski en Bravo, 2007). Veel minder aandacht is besteed aan werknemersverplichtingen of de combinatie van beide (Dabos en Rousseau, 2004). Daarom ligt de focus van de huidige studie op de relatie tussen de mate waarin werkgevers in het psychologisch contract tegemoet komen aan wensen/verwachtingen van werknemers enerzijds (contractvervulling) en de verplichtingen die werknemers ervaren als tegenhanger van de door de werkgever geleverde prestaties in het psychologisch contract anderzijds.

Deze studie draagt bij aan onderzoek op het gebied van psychologisch contract door de dynamiek tussen werkgevers- en werknemerskant van het psychologisch contract te onderzoeken en de rol van toekomstperspectief daarin. Verder wordt een unieke groep van werknemers onderzocht, namelijk degenen die na hun pensioen doorwerken. Er is zo goed als geen wetenschappelijk onderzoek verricht naar hoe

organisaties deze groep werknemers kunnen motiveren in hun werk. De huidige studie vult dit gat en toont aan hoe toekomstperspectief een cruciale rol speelt in deze processen. In paragraaf 1.1. wordt het begrip psychologisch contract uitgelegd en vervolgens in paragraaf 1.2 en 1.3 de rol van toekomstperspectief in het psychologisch contract. In paragraaf 2 wordt de methode van onderzoek beschreven en in paragraaf 3 de resultaten. Ten slotte worden de resultaten van het onderzoek in paragraaf 4 bediscussieerd.

1.1 Het psychologisch contract

Het psychologisch contract wordt breed gebruikt om de werkgever-werknemerrelatie te beschrijven en werkgerelateerde attitudes en gedrag te verklaren (Guest, 2004; Zhao et al., 2007). Rousseau (1995, p. 9) definieert het psychologisch contract als 'individuele overtuigingen van de werknemer over de aspecten van de uitwisselingsovereenkomst tussen de werknemer en de organisatie'. Het psychologisch contract houdt dus zowel verplichtingen van de werkgever als van de werknemer in. Deze wederzijdse verplichtingen kunnen zowel expliciet als impliciet zijn (Conway en Briner, 2005). De werkgevers- en werknemersverplichtingen zijn afhankelijk van elkaar; met name doordat een werknemer waarneemt dat de werkgever zijn deel van het psychologisch contract vervult, zal de werknemer zich meer verplicht voelen ten aanzien van de werkgever (Coyle-Shapiro en Kessler, 2002; Lambert, Cable en Edwards, 2003; Montes en Zweig, 2009).

Sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964) wordt doorgaans gebruikt om de mechanismen van het psychologisch contract te verklaren. In het bijzonder de reciprociteitsnorm (Gouldner, 1960) stelt dat mensen sociale uitwisselingen aangaan in de verwachting dat als zij voor een andere partij iets betekenen, de andere partij zich verplicht voelt om iets terug te doen. In het werk spelen soortgelijke processen, waar werkgevers beloningen beloven aan de werknemers om hen te motiveren zich in te zetten op het werk en bij de organisatie te blijven (Lazear, 1979, 1981; Rousseau, 1995). Als werknemers vinden dat de werkgever het psychologisch contract in hoge mate vervuld heeft, voelen ze zich meer verplicht om iets terug te doen voor de organisatie. Eerdere studies hebben inderdaad aangetoond dat psychologische contractvervulling door de werkgever positief gerelateerd is aan door de werknemers waargenomen eigen verplichtingen (Coyle-Shapiro en Kessler, 2002; Dabos en Rousseau, 2004). Echter, deze studies onderzochten niet specifieke types werkgever- en werknemersverplichtingen, terwijl eerdere onderzoekers wel beargumenteerd hebben dat het psychologisch contract bestaat uit meerdere types (De Vos, Buyens en Schalk, 2003). Types psychologisch contract richten zich op de inhoud van het contract, dus welke verplichtingen werknemers waarnemen van de organisatie en welke verplichtingen zij hebben ten aanzien van de organisatie.

De focus van de huidige studie ligt op percepties van werknemers van de mate waarin de organisatie haar verplichtingen heeft vervuld. Drie soorten verplichtingen van de werkgever worden onderscheiden: economisch, sociaal-emotioneel en ontwikkeling (Berg en Wiebe, 1993; Foa, 1971). Economische contractvervulling geeft de mate aan waarin de organisatie haar verplichtingen ten aanzien van geld en goederen (zoals salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden) is nagekomen. Sociaal-emotionele contractvervulling geeft de mate aan van steun en zorg van de organisatie voor de werknemer. Ontwikkelings-contractvervulling geeft de mate aan waarin de organisatie heeft gezorgd voor ontwikkeling in het werk (zoals opleiding en training; De Vos et al., 2003).

In de huidige studie worden werknemersverplichtingen onderscheiden in inrolverplichtingen, extrarolverplichtingen en proactiefgedragverplichtingen (De Vos et al., 2003; Van Dyne en LePine, 1998; Workman en Bommer, 2004). Inrolverplichtingen houden de verplichtingen in die tot de standaardtaken binnen het werk horen, zoals efficiënt werken en goed samenwerken met collega's. Extrarolverplichtingen zijn alle verplichtingen die buiten het takenpakket vallen, zoals het helpen van collega's en het flexibel zijn in werkuren en taken. Proactiefgedragverplichtingen, ten slotte, zijn verplichtingen die werknemers voelen om het functioneren van de organisatie als geheel te verbeteren. Dit soort verplichtingen verschilt van extrarolverplichtingen doordat ze van nature niet reactief zijn (zoals het flexibel zijn in werktijden om een project af te krijgen), maar proactief (zoals het nadenken over betere manieren van werken op de afdeling). Zoals eerder onderzoek heeft aangetoond, voelen werknemers zich meer verplicht om zich in te zetten voor de organisatie wanneer zij waarnemen dat de werkgever zijn verplichtingen ten aanzien van de werknemer is nagekomen (Coyle-Shapiro en Kessler, 2002; Dabos en Rousseau, 2004). De eerste hypothese is:

H1: percepties van vervulling van contracten door werkgevers (economisch, sociaal-emotioneel, en ontwikkeling) zijn positief gerelateerd aan werknemersverplichtingen (inrol, extrarol en proactiefgedrag).

1.2 Toekomstperspectief en het psychologisch contract

In de huidige studie betogen we dat toekomstperspectief een belangrijke rol speelt in het psychologisch contract van oudere werknemers. In tegenstelling tot objectieve kalender tijd, richt toekomstperspectief zich op de subjectieve beleving van tijd (Husman en Shell, 2008; Lang en Carstensen, 2002). Toekomstperspectief geeft aan hoeveel tijd individuen denken nog te hebben in de toekomst (Cate en John, 2007). Ondanks dat leeftijd negatief gerelateerd is aan het hebben van veel toekomstperspectief, zijn er grote individuele verschillen gevonden binnen leeftijdscatego-

rieën (Fung, Lai en Ng, 2001; Zacher en Frese, 2009). Toekomstperspectief is dan ook een flexibel, cognitief-motivationeel en leeftijdsgerelateerd construct dat in de loop der tijd verandert (Seijts, 1998; Zacher et al., 2010). Ondanks de belangrijke rol van toekomstperspectief is er nauwelijks onderzoek naar gedaan op de werkvloer en er is tot op heden geen onderzoek gepubliceerd over de rol van toekomstperspectief in het psychologisch contract, terwijl diverse onderzoekers naar het belang hebben verwezen (Bal et al., 2008; Ng en Feldman, 2009). We beargumenteren dat toekomstperspectief een aantal verschillende rollen vervult in het psychologisch contract, afhankelijk van het soort werkgeversverplichting.

Mensen met veel toekomstperspectief zijn voornamelijk gericht op de toekomst en doelen die in de toekomst behaald kunnen worden (Zacher et al., 2010). Mensen met een open toekomstblik zien veel mogelijkheden in het werk en het leven in het algemeen (Carstensen, 2006). Daarom zijn zij ook geneigd om te gaan werken bij organisaties die hun behoefte voor (persoonlijke) ontwikkeling vervullen. Organisaties zullen dan ook voornamelijk ontwikkeling aanbieden aan werknemers die een open toekomst voor zich zien, in tegenstelling tot werknemers die verwachten nog maar kort te kunnen werken voor de organisatie. Aangezien werknemers met een open toekomstperspectief gericht zijn op het leren van nieuwe dingen en het uitbreiden van kennis, zullen organisaties hun meer mogelijkheden bieden om zich te ontwikkelen dan (oudere) werknemers die verwachten nog slechts een zeer korte periode te blijven werken voor hun organisatie. Mensen met een open toekomstperspectief stellen nieuwe doelen in hun toekomst en zien voldoende kansen en mogelijkheden in hun werk (Zacher et al., 2010). Daarom gaan zij ook actief op zoek naar organisaties die dit soort kansen bieden om zich op persoonlijk en werkgerelateerd gebied te ontwikkelen, zijn zij proactiever op het werk, en succesvol in het onderhandelen van ontwikkelingsmogelijkheden (Zacher en Frese, 2009; Van der Heijden et al., 2008). Daarom is het waarschijnlijk dat toekomstperspectief positief gerelateerd is aan ontwikkelings-contractvervulling. Hypothese 2 is:

H2: toekomstperspectief is positief gerelateerd aan percepties van vervulling van ontwikkelingsverplichtingen door werkgevers.

1.3 Toekomstperspectief als moderator in de relaties tussen contractvervulling en werknemersverplichtingen

Ten slotte betogen we dat de relaties tussen contractvervulling door werkgevers en werknemersverplichtingen verschillen als gevolg van het toekomstperspectief dat een individu heeft. Dit komt doordat deze mensen op een andere manier cognitieve inspanning leveren om om te gaan met stressvolle gebeurtenissen (ook wel copingstijlen

genoemd; Ben-Zur, 2009). De relaties tussen economische en sociaal-emotionele vervulling van werkgeversverplichtingen en verplichtingen van de werknemer zijn sterker voor werknemers met veel toekomstperspectief. Aspinwall (2005, p. 223) betoogt dat mensen met een open toekomstperspectief verschillende doelen stellen en andere copingstijlen hebben. Doordat mensen met een beperkt toekomstperspectief de tijd als aflopend percipiëren, richten zij zich in toenemende mate op datgene dat in het heden afspeelt, en zijn de doelen die zij stellen voornamelijk gericht op de relaties met naaste familie en vrienden (Carstensen, Isaacowitz en Charles, 1999). Daarom wordt voor hen de wijze waarop hun organisatie hen behandelt minder belangrijk. Bovendien hebben mensen met een beperkt toekomstperspectief passieve copingstijlen, terwijl mensen met een open toekomstperspectief veel meer een actieve copingstijl hanteren (Aspinwall, 2005; Diamond en Aspinwall, 2003). Een passieve copingstijl houdt in dat mensen problemen en de consequenties daarvan over het algemeen negeren of uit de weg gaan (Ben-Zur, 2009). Een actieve copingstijl houdt daarentegen in dat mensen juist problemen proberen op te lossen. In het geval dat een werkgever zijn verplichtingen niet nakomt, zal een werknemer met een actieve copingstijl de werkgever hiermee confronteren en dit proberen op te lossen, terwijl een werknemer met een passieve copingstijl de problemen liever niet bespreekt en ze zo veel mogelijk negeert. Daarom zal een werknemer met een open toekomstperspectief en een actieve copingstijl, sterker reageren op contractvervullingen door de werkgever.

Werknemers met een open toekomstperspectief worden door psychologische contractvervulling gemotiveerd om zich in te zetten voor de organisatie, terwijl vervulling van het psychologisch contract voor werknemers met een beperkt toekomstperspectief veel minder belangrijk is in hun werkmotivatatie en de mate waarin zij zich verplicht voelen zich in te zetten voor de organisatie. Voor ontwikkelings-contractvervulling is dit anders; omdat werknemers met een beperkt toekomstperspectief dit niet aangeboden krijgen, is dit sowieso belangrijker voor werknemers met een open toekomstperspectief.

Empirisch bewijs voor de modererende rol van toekomstperspectief is onder andere geleverd door Fung et al. (2001) en Fung en Carstensen (2004). Zo vonden Fung et al. (2001) bijvoorbeeld dat wanneer toekomstperspectief experimenteel gemanipuleerd werd, leeftijdsverschillen verdwenen in de voorkeur voor welke sociale contacten men het liefste onderhoudt. Zo bleek dat wanneer mensen gevraagd werd dat, gesteld dat ze zeer binnenkort zouden emigreren, een half uur vrije tijd zouden hebben om door te brengen met andere mensen, zowel jongeren als ouderen de voorkeur

hadden om met vrienden of familie door te brengen, terwijl in een situatie waarin ze niet hoefden te emigreren en een half uur vrije tijd hadden, jongeren liever nieuwe mensen leerden kennen en ouderen tijd doorbrachten met familie of vrienden. In gerelateerd onderzoek vonden Fung en Carstensen (2004) dat toekomstperspectief de belangrijkste voorspeller was van de doelen die mensen in hun leven stelden (emotiegericht of kennisuitbreiding). De derde hypothese is:

H3a: de relaties tussen economische contractvervulling en werknemersverplichtingen zijn sterker voor werknemers met een open toekomstperspectief dan voor werknemers met een beperkt toekomstperspectief.

H3b: de relaties tussen sociaal-emotionele contractvervulling en werknemersverplichtingen zijn sterker voor werknemers met een open toekomstperspectief dan voor werknemers met een beperkt toekomstperspectief.

2 Methode

2.1 Steekproef en procedure

Omdat in eerdere studies gewezen is op het gebrek aan kennis wat betreft het psychologisch contract van oudere werknemers met hun organisatie (Bal et al., 2008; Ng en Feldman, 2009), richtten wij ons in de huidige studie specifiek op de deze groep werknemers. Ten eerste werd verwacht dat in de huidige steekproef voldoende variatie op de variabelen zou bestaan; omdat de groep werknemers boven de 65 heel verschillend werk verricht, verwachtten wij een grote variatie in het psychologisch contract en toekomstperspectieven. Ten tweede zou een vergelijking tussen werknemers jonger dan 65 jaar en ouder dan 65 jaar de introductie vereisen van een groot aantal controlevariabelen die mogelijk van invloed zijn op de kernvariabelen in de studie. Omdat het juridische contract van werknemers boven de 65 sterk verschilt van de contracten van 65-minners, zou dat het psychologisch contract kunnen beïnvloeden, en daardoor zou een onjuist beeld kunnen ontstaan van de invloed van toekomstperspectief op het psychologisch contract.

Werknemers van een uitzendbureau voor werknemers boven de leeftijd van 65 namen deel aan de studie. De meeste werknemers die na hun pensioen blijven werken, zijn werkzaam via een uitzendbureau. Over het algemeen bemiddelt het uitzendbureau tussen de werknemer en de opdrachtgever, en is de werknemer voor langere perioden (langer dan een jaar) werkzaam bij dezelfde opdrachtgever. In interviews met werknemers bleek dat de opdrachtgever primair als werkgever wordt gezien, met wie over het algemeen een sterke binding wordt gevoeld. Deze werknemers werkten normaal gesproken voor langere perioden (langer dan een jaar) voor dezelfde opdrachtgever. 450 werknemers werden gemaild

met de vraag of ze wilden deelnemen aan een onderzoek, waarbij ze online een vragenlijst invulden. De uiteindelijke respons was 176 (39 procent). De steekproef verschilde niet significant van alle werknemers van het uitzendbureau wat betreft leeftijd, geslacht, lengte van het dienstverband bij het uitzendbureau, opleidingsniveau en het aantal uur dat men gemiddeld per week werkt. De werknemers in deze steekproef voerden divers werk uit; van onderwijs tot interim-management. Alle respondenten vulden de vragenlijst in met betrekking tot hun opdrachtgever (en niet het uitzendbureau), omdat zij in de praktijk nauwelijks te maken hebben met het uitzendbureau maar alle zaken direct regelen met de opdrachtgever. De gemiddelde leeftijd was 69 jaar (uiteenlopend van 65-79 jaar). 76 procent was man, gemiddeld werkte men drie dagen in de week en werkte men gemiddeld drie jaar voor het uitzendbureau. 96 procent werkte parttime.

2.2 Instrumenten

Vervulling door de werkgever van zijn verplichtingen werd gemeten met een aangepaste schaal van Coyle-Shapiro en Conway (2005). Respondenten gaven de mate aan waarin zij vonden dat hun werkgever zijn verplichtingen ten aanzien van een aantal zaken had vervuld. Zij antwoordden op een vijfpuntsschaal ('helemaal niet' tot 'in grote mate'). Economische contractvervulling werd met zes items gemeten, zoals 'eerlijk salaris voor de verantwoordelijkheden van het werk' (Cronbach's alfa betrouwbaarheid = .87). Sociaal-emotionele contractvervulling werd gemeten met vijf items, waaronder 'de mogelijkheid om betrokken te worden bij beslissingen die invloed op mij hebben' (betrouwbaarheid = .78). Ontwikkelingscontractvervulling werd gemeten met vier items, waaronder 'steun om nieuwe vaardigheden te leren' (betrouwbaarheid = .79).

De schaal voor werknemersverplichtingen was samengesteld op basis van eerder onderzoek (De Vos et al., 2003; Robinson, Kraatz en Rousseau, 1994). Respondenten gaven de mate aan waarin zij vonden dat ze verplicht waren om te handelen op hun werk. Inrolverplichtingen werden gemeten met zes items en hielden 'verplichtingen met betrekking tot kwaliteit van werk' en 'samenwerking met collega's' in (betrouwbaarheid = .86). Extrarolverplichtingen werden tevens met zes items gemeten en hielden in 'flexibel zijn in taken en werktijden' (betrouwbaarheid = .80). Proactiefgedragverplichtingen ten slotte werden met vier items gemeten en hielden verplichtingen in ten aanzien van 'het zoeken naar betere wijze van werken' en 'manieren om kosten te besparen' (betrouwbaarheid = .88).

Toekomstperspectief werd gemeten met een tienitem-schaal van Lang en Carstensen (2002). De schaal is gevalideerd in eerdere studies (Cate en John, 2007; Zacher en Frese, 2009). Respondenten gaven de mate aan (op een

zevenpuntsschaal van 'helemaal niet' tot 'in zeer sterke mate') waarin zij het eens waren met de tien stellingen. Een voorbeeld is: 'Ik heb het gevoel dat de tijd afloopt' (gehercodeerd), en 'Veel kansen wachten mij in de toekomst'. De betrouwbaarheid was .80.

Controlevariabelen: in de analyses werd gecontroleerd voor geslacht (1 = vrouw, 2 = man), leeftijd, de hoeveelheid dagen dat men per week werkt, en gezondheid (gemeten op een vijfpuntsschaal van 1 = slecht tot 5 = uitstekend). In de Lisrel-analyses werden paden van de controlevariabelen naar de endogene variabelen opgenomen.

2.3 Analyse

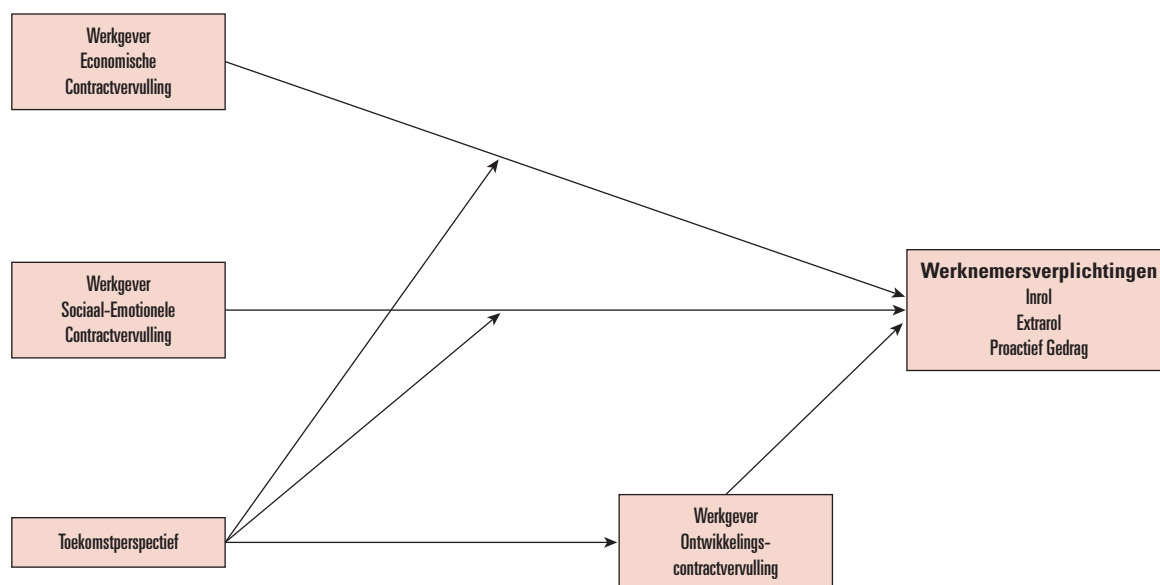
Om de construct- en discriminerende validiteit van de schalen te onderzoeken, werd een confirmatieve factoranalyse (CFA) met Lisrel 8.80 uitgevoerd (Jöreskog en Sörbom, 2008). Alle schalen werden hierin opgenomen en vervolgens werd een reeks van modellen getest en afgezet tegen het voorgestelde model met zeven factoren: de drie factoren over contractvervulling door werkgevers, de drie types werknemersverplichtingen en toekomstperspectief. Zowel modellen met minder factoren als een model waarin paden van de zeven factoren naar een ongemeten latente factor opgenomen zijn, werden vergeleken (zie Podsakoff, Mac Kenzie, Lee en Podsakoff, 2003). Appendix A geeft de resultaten van de CFA weer en appendix B de factorladingen van de items op de desbetreffende factor. De voorgestelde factorstructuur bereikte de beste fit, en alle items hadden ladingen van .40 of hoger op de desbetreffende factor. Er kan geconcludeerd worden dat de factorstructuur valide is en dat er minimale kans op *common method bias* is.

De hypothesen werden getest met *moderated structural equation modeling* (MSEM, Mathieu, Tannenbaum en Salas, 1992). De procedure van Mathieu et al. (1992) werd gevolgd om interacties te testen. Een model werd gebouwd met drie endogene variabelen (de drie werknemersverplichtingen) als uitkomsten en zes exogene variabelen (de drie factoren over contractvervulling door werkgevers, toekomstperspectief en de interacties tussen toekomstperspectief en economische/sociaal-emotionele contractvervulling). Het conceptuele model wordt getoond in figuur 1.

Elke exogene variabele had één indicator, zijnde de gestandaardiseerde schaalscore (Cortina, Dunlap en Chen, 2001). Voor de interacties vermenigvuldigden we de gestandaardiseerde scores van toekomstperspectief en de desbetreffende contractvervulling. De paden van de latente exogene variabelen naar hun indicatoren werden gefixeerd met de wortel van de betrouwbaarheid van de schaal. De errorvariantie van elke indicator werd gelijkgesteld aan het product van de variantie en 1 min de betrouwbaarheid. De correlaties tussen toekomstperspectief en de interacties, en tussen contractvervulling en de interacties werden gefixeerd op 0. De correlaties tussen toekomstperspectief en contractvervulling werden vrijgelaten.

Voor de latente endogene variabelen wordt het aangeraden om partiële disaggregatiemodellen te gebruiken (Bagozzi en Edwards, 1998; Yuan, Bentler en Kano, 1997). Voor de werknemersverplichtingen werden *item parcels* gebruikt in plaats van de schaalscores als indicator van de latente variabele. Factoranalyses werden uitgevoerd om vast te stellen welke

Figuur 1 Het conceptuele model van de studie



Tabel 1 Gemiddelden, standaarddeviaties, betrouwbaarheden en correlaties tussen de variabelen

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Geslacht	1.76	—	—										
2. Leeftijd	68.99	3.16	.03	—									
3. Contractdagen	2.57	1.37	.18*	.08	—								
4. Gezondheid	3.49	.76	-.07	.03	.06	—							
5. Economische contractvervulling	2.09	.77	-.01	.08	.16	-.05	.87						
6. Sociaal-emotionele contractvervulling	3.66	.70	.02	-.06	.10	.08	.28**	.78					
7. Ontwikkelings-contractvervulling	1.88	.76	-.10	-.12	.26**	-.10	.43**	.30**	.79				
8. Toekomstperspectief	3.30	1.16	-.02	-.13	.19*	.21**	.12	.12	.28**	.80			
9. Inrolverplichtingen	4.22	.51	-.00	.07	.08	.13	.06	.48**	.04	.04	.86		
10. Extrarolverplichtingen	3.23	.70	.05	-.00	.07	.13	.00	.27**	.10	.04	.49**	.80	
11. Proactiefgedragverplichtingen	3.55	.84	.04	-.06	.18*	-.01	-.06	.21**	.16*	.15	.48**	.61**	.88

NB. N = 176. Vetgedrukte waarden op de diagonaal betreffen de betrouwbaarheden voor de schalen. Alle schalen werden gemeten met een vijfpuntsschaal, behalve toekomstperspectief, dat op een zevenpuntsschaal is gemeten. Geslacht: 1 = vrouw; 2 = man, * $p < .05$, ** $p < .01$.

items een gelijke factorstructuur hebben. Specifieker, items met gelijke errors worden gecombineerd in item parcels (Yuan et al., 1997). Een voorwaarde voor deze methode is dat de item parcels acceptabele betrouwbaarheid hadden (boven .70).

Significante interacties werden geplot met *simple slope analyse* met één standaarddeviatie onder en boven het gemiddelde, in lijn met aanbevelingen van Aiken en West (1991). Tabel 1 geeft de gemiddelden en correlaties weer.

3 Resultaten

3.1 Model fit en hypothesetest

Het voorgestelde model bereikt acceptabele fit ($\chi^2 = 65.99$; $df = 34$; RMSEA = .07; CFI = .97, NNFI = .94). De resultaten voor de hypothese staan in tabel 2 en een visuele representatie is weergegeven in figuur 2. Hypothese 1 voorspelde dat werkgeverscontractvervulling positief gerelateerd is aan werknemersverplichtingen. Economische contractvervulling was alleen significant gerelateerd aan inrolverplichtingen ($\gamma = .19$, $p < .01$), maar niet aan extrarolverplichtingen ($\gamma = .08$, ns) of proactiefgedragverplichtingen ($\gamma = -.05$, ns). Sociaal-emotionele contractvervulling was significant gerelateerd aan inrolverplichtingen ($\gamma = .44$, $p < .001$), extrarolverplichtingen ($\gamma = .40$, $p < .001$), en aan proactiefgedragverplichtingen ($\gamma = .30$, $p < .001$). Ten slotte was ontwikkelings-contractvervulling alleen significant gerelateerd aan inrolverplichtingen, maar in een onverwachte richting ($\gamma = -.21$, $p < .05$). Er was geen relatie met extrarolverplichtingen ($\gamma = -.06$, ns) of proactiefgedragverplichtingen ($\gamma = .01$, ns). Samenvattend: hypothese 1 wordt gedeeltelijk gesteund, waarbij sociaal-emotionele contract-

vervulling het sterkst is gerelateerd aan werknemersverplichtingen.

Hypothese 2 voorspelde dat toekomstperspectief positief gerelateerd is aan ontwikkelings-contractvervulling. Deze hypothese wordt gesteund; de relatie was positief en significant ($\gamma = .37$, $p < .001$). Het totale effect (direct en indirect) van toekomstperspectief op werknemersverplichtingen was significant en negatief voor inrolverplichtingen ($\gamma = -.13$, $p < .05$) en extrarolverplichtingen ($\gamma = -.21$, $p < .001$), maar niet significant voor proactiefgedragverplichtingen ($\gamma = .03$, ns).

Hypothese 3 voorspelde dat toekomstperspectief de relaties tussen economische en sociaal-emotionele contractvervulling en werknemersverplichtingen zou modereren. De interactie tussen toekomstperspectief en economische contractvervulling was inderdaad significant voor inrolverplichtingen ($\gamma = .26$, $p < .001$), extrarolverplichtingen ($\gamma = .45$, $p < .001$), en proactiefgedragverplichtingen ($\gamma = 1.18$, $p < .001$). Bovendien modereerde toekomstperspectief ook de relaties tussen sociaal-emotionele contractvervulling en inrolverplichtingen ($\gamma = .34$, $p < .001$), extrarolverplichtingen ($\gamma = .52$, $p < .001$), en proactiefgedragverplichtingen ($\gamma = .24$, $p < .01$). Figuren 3 tot en met 8 tonen de visuele representaties van de interactie-effecten. Voor alle interacties geldt dat de relatie tussen contractvervulling (economisch of sociaal-emotioneel) en werknemersverplichtingen positief zijn voor werknemers met een hoog toekomstperspectief, en significant sterker dan voor werknemers met een laag toekomstperspectief. Daarom wordt zowel hypothese 3a als 3b gesteund.

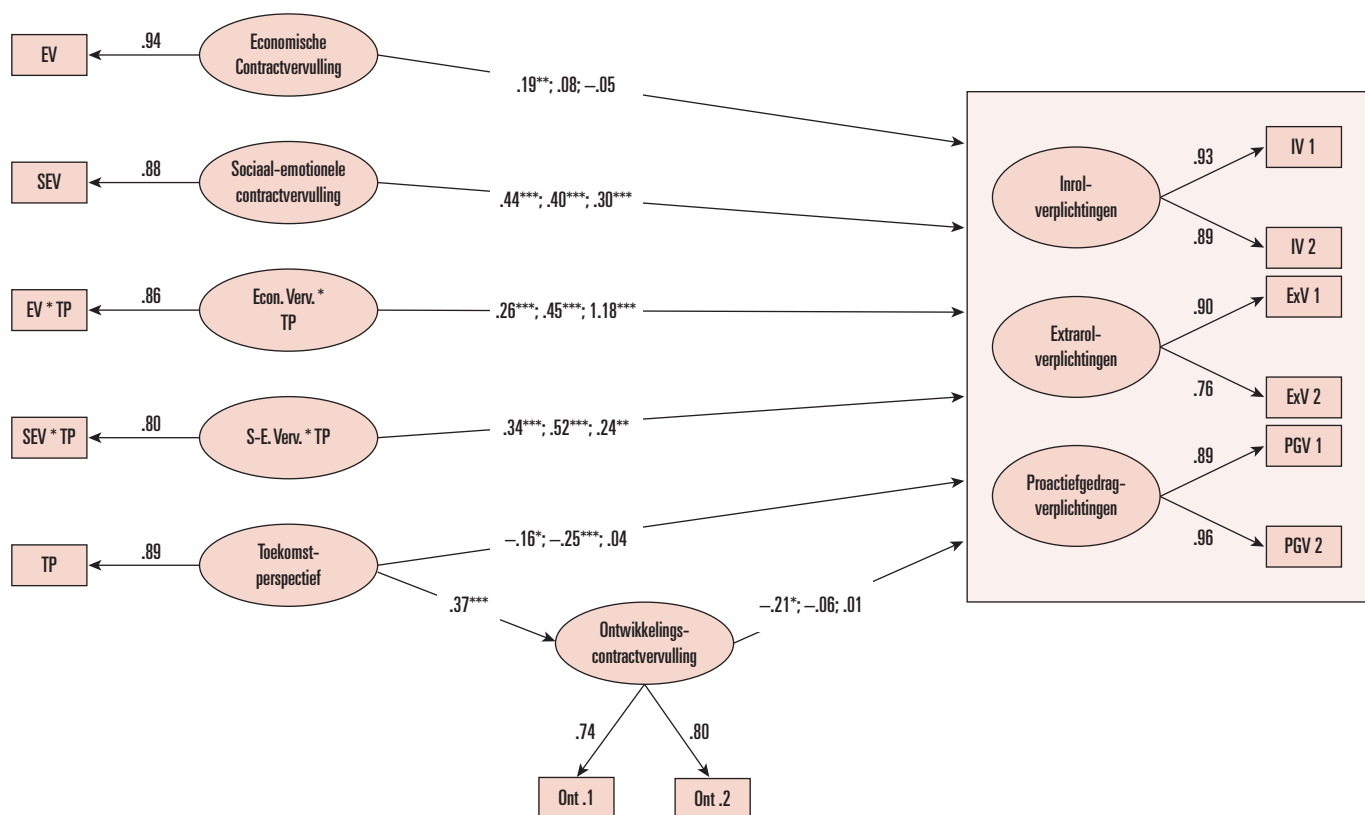
Tabel 2 Resultaten van *moderated structural equation modeling*: Interacties tussen Contractvervulling en Toekomstperspectief ($N = 176$)

	Model Fit Statistieken					
	Werknemersverplichtingen					
	χ^2		NNFI		RMSEA	
	Inrolverplichtingen		Extrarolverplichtingen		Proactiefgedrag-verplichtingen	
	UPC (SF)	GPC	UPC (SF)	GPC	UPC (SF)	GPC
Economische contractvervulling (Econ. verv.)	.23 (.09)	.19**	.09 (.09)	.08	-.06 (.09)	-.05
Sociaal-emotionele contractvervulling (S-E verv.)	.65 (.13)	.44***	.60 (.11)	.40***	.45 (.12)	.30***
Toekomstperspectief	-.13 (.07)	-.16*	-.21 (.06)	-.25***	.03 (.07)	.04
Interactie Econ. verv. * Toekomstperspectief	.25 (.07)	.26***	.43 (.07)	.45***	1.11 (.33)	1.18***
Interactie S-E. verv. * Toekomstperspectief	.42 (.10)	.34***	.66 (.11)	.52***	.30 (.11)	.24**
Ontwikkelings-contractvervulling	-.21 (.10)	-.21*	-.06 (.09)	-.06	.01 (.09)	.01
					65.99***	.94
						.07

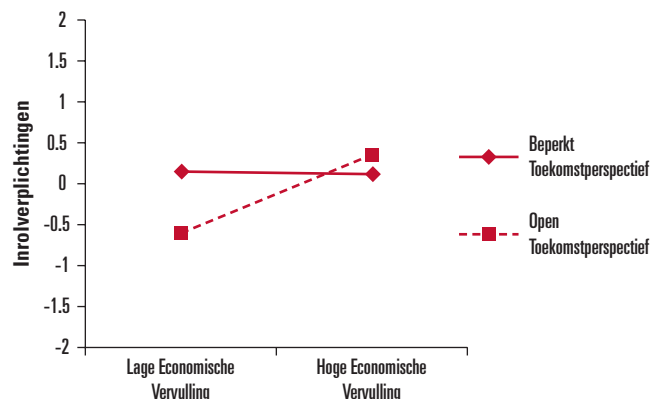
NB. UPC = ongestandaardiseerde pad coëfficiënt; SF = Standaardfout; GPC = Gestandaardiseerde Pad Coëfficiënt; NNFI = Non-Normed Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation. Het aantal vrijheidsgraden van het model betreft 34.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

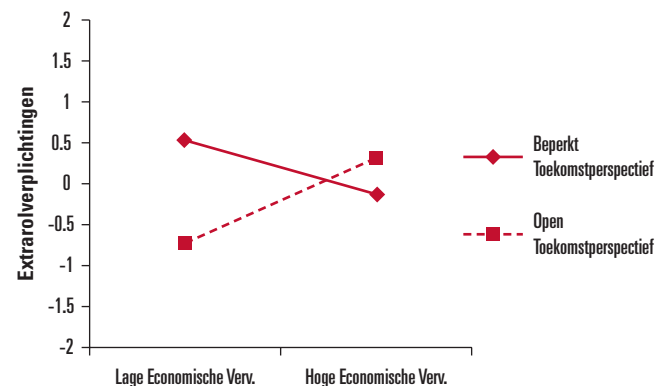
Figuur 2 Structural Equations Model van contractvervulling, toekomstperspectief en de interacties in relatie tot werknemersverplichtingen. De paden van de exogene variabelen naar de werknemersverplichtingen betreffen gestandaardiseerde coëfficiënten



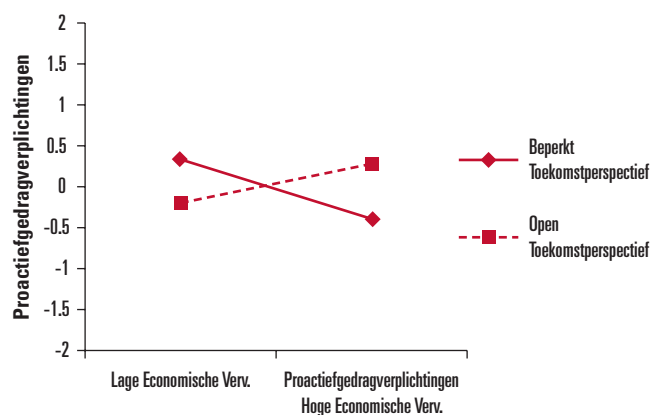
Figuur 3 Interactie tussen economische contractvervulling en toekomstperspectief in relatie tot inrolverplichtingen van werknemers



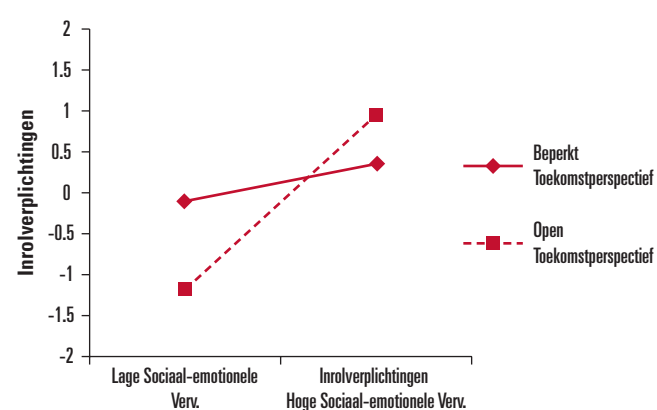
Figuur 4 Interactie tussen economische contractvervulling en toekomstperspectief in relatie tot extrarolverplichtingen van werknemers



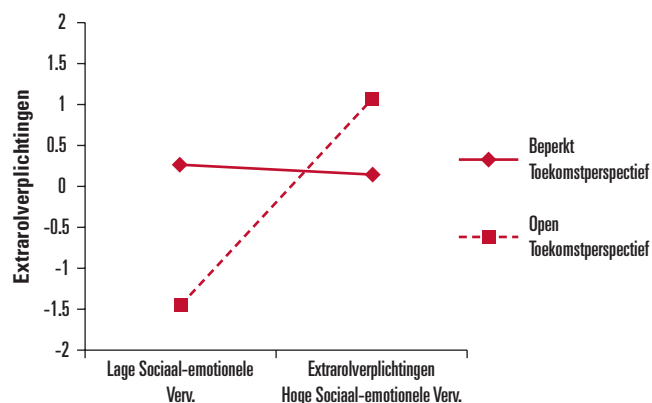
Figuur 5 Interactie tussen economische contractvervulling en toekomstperspectief in relatie tot proactiefgedragverplichtingen van werknemers



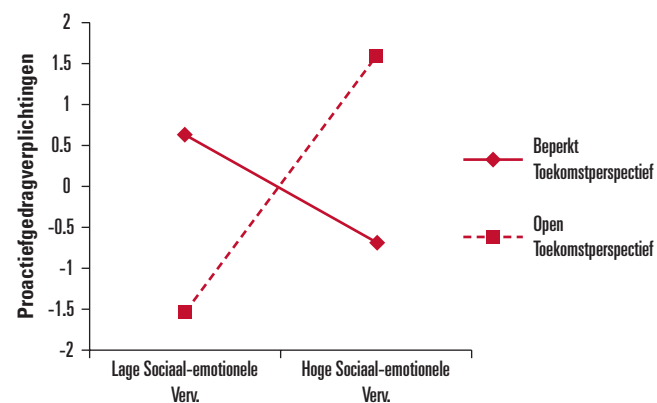
Figuur 6 Interactie tussen sociaal-emotionele contractvervulling en toekomstperspectief in relatie tot inrolverplichtingen van werknemers



Figuur 7 Interactie tussen sociaal-emotionele contractvervulling en toekomstperspectief in relatie tot extrarolverplichtingen van werknemers



Figuur 8 Interactie tussen sociaal-emotionele contractvervulling en toekomstperspectief in relatie tot proactiefgedragverplichtingen van werknemers



4 Discussie

Mensen verschillen in wat zij belangrijk vinden in hun werk en hun relatie met de organisatie. De huidige studie toont aan dat voor oudere werknemers (die na hun 65ste nog werkzaam zijn) hun beeld van de toekomst een belangrijke invloed heeft op hoe zij het psychologisch contract beleven met hun werkgever. Werknemers met een open toekomstperspectief krijgen meer ontwikkeling in hun werk en reageren sterker op contractvervullingen dan werknemers met een beperkt toekomstperspectief wanneer het gaat om werknemersverplichtingen. Het aanbieden van beloningen van de werkgever aan de werknemer is van bijzonder belang voor oudere werknemers die nog veel toekomst voor zich zien; met name voor deze groep werknemers is het zo dat door middel van het vervullen van het psychologisch contract zij gestimuleerd worden om zich extra in te zetten in hun werk en voor de organisatie. Voor werknemers met een beperkt toekomstperspectief is het gevoel van verplichting minder afhankelijk van hoe de organisatie hun psychologisch contract vervult.

Uit de analyses bleek dat de relatie tussen toekomstperspectief en inrol- en extrarolwerknemersverplichtingen negatief is. Dit is te verklaren aan de hand van de positieve effecten van werkgeverscontractvervullingen op werknemersverplichtingen die gedempt worden door toekomstperspectief. Een verklaring kan zijn dat werknemers die weinig toekomstperspectieven hebben, zich willen inzetten voor de organisatie zonder zich druk te maken over de mate waarin hun psychologisch contract vervuld wordt (zie Grant en Wade-Benzoni, 2009; Wagner en Rush, 2000). Omdat voor werknemers met een open toekomstperspectief vervulling van het psychologisch contract belangrijk is, zijn zij niet per definitie hoog gemotiveerd om zich in te zetten voor de organisatie en is dit afhankelijk van de mate van psychologisch contractvervulling en daarom is de relatie negatief tussen toekomstperspectief en werknemersverplichtingen.

De relaties tussen economische contractvervulling en werknemersverplichtingen waren negatief voor mensen met een beperkt toekomstperspectief. Een mogelijke verklaring van deze negatieve relatie is dat voor mensen die voor zichzelf een beperkte toekomst zien, de belangrijkste reden om te werken sociale contacten en uitdagingen in het werk zijn. Wanneer organisaties dan de nadruk leggen op het financiële aspect in het werk, kan het zo zijn dat werknemers hier negatief op reageren, omdat het werk voor hen niet primair het genereren van inkomsten is, maar vooral andere doelen dient (Zacher et al., 2010). Zeker mensen die hun toekomst als beperkt ervaren, richten zich meer op niet-materiële zaken, zoals relaties en contacten met anderen (Carstensen et al., 1999).

Een beperking echter van het onderzoek is dat slechts oudere werknemers zijn onderzocht en niet werknemers onder de leeftijd van 65 jaar. Ondanks dat er voldoende variatie in de studievariabelen is om zinvolle relaties te onderzoeken, zal de variatie in de gehele populatie groter zijn dan in de huidige studie. Een andere beperking van deze studie is dat er een kans op *common source bias* is; alle variabelen zijn gemeten op het niveau van de medewerker. Wij raden daarom aan om in toekomstig onderzoek ook het psychologisch contract vanuit het perspectief van de werkgever te meten en in hoeverre de relaties zich door de tijd heen afspeelen. Daarom zouden longitudinale studies gedaan moeten worden om richting van de verbanden verder te ondersteunen (Bal et al., 2008).

In de huidige studie is gevonden dat sociaal-emotionele contractvervulling het sterkst gerelateerd is aan de verplichtingen van een werknemer. Deze bevindingen zijn in lijn met eerder gevonden resultaten, die ook aantoonen dat relationele aspecten in het werk sterkere voorspellers zijn van gedrag dan economische aspecten (Montes en Irving, 2008; Turnley, Bolino, Lester en Bloodgood, 2003). Dus, om werknemers te stimuleren zich in te zetten voor de organisatie en optimaal te laten presteren, is meer nodig dan slechts financiële stimuli; het is aan te bevelen ook voldoende aandacht te besteden aan relationele aspecten. Een mogelijk theoretisch kader voor het verder onderzoeken van hoe organisaties hun (oudere) werknemers kunnen stimuleren om zich in te zetten voor de organisatie boven de gestelde eisen binnen het takenpakket, is het werk van Rousseau op het gebied van individuele arbeidsregelingen (2005; zie ook Hornung, Rousseau en Glaser, 2008). Het meer individueel aanbieden van arbeidsovereenkomsten en -regelingen aan werknemers kan de werkmotivatie op lange termijn verhogen. Recent onderzoek op het gebied van dit soort *i-deals* (*idiosyncratic deals*) heeft aangetoond dat oudere werknemers andere *i-deals* hebben dan jongere werknemers (Hornung et al., 2008). *I-deals* die met oudere werknemers gesloten kunnen worden, zijn bijvoorbeeld individuele afspraken over werktijden, (mantel)zorgverlof, taakinhoud, beloning en mogelijkheden voor kennisoverdracht aan jongere generaties. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op precieze leeftijdsverschillen in *i-deals*, en de wijze waarop over *i-deals* onderhandeld worden. Het is bijvoorbeeld waarschijnlijk dat organisaties duurzame inzetbaarheid van hun oudere werknemers kunnen verzorgen door het aanbieden van *i-deals* die de specifieke wensen en behoeftes van oudere werknemers in acht nemen. Bovendien kan op deze manier ervoor worden gezorgd dat een van de grootste uitdagingen op de arbeidsmarkt in de komende decennia, de vergrijzing van de beroepsbevolking, op een constructieve wijze wordt aangegaan (Europese Commissie, 2005).

4.1 Praktische aanbevelingen

De studie toont aan dat organisaties verschillende benaderingen moeten kiezen om oudere werknemers optimaal te kunnen laten presteren op het werk. Vooral oudere werknemers die gericht zijn op de toekomst kunnen worden gestimuleerd door het aanbieden van financiële en sociaal-emotionele stimuli, zoals een goed salaris maar ook deelname in besluitvormingsprocessen, en een goede balans tussen het werk en de privé-situatie. Voor organisaties is het dus belangrijk om direct met de werknemer in gesprek te gaan en te onderzoeken welke verplichtingen het aan kan gaan om de werknemer te voorzien in de persoonlijke behoeften teneinde prestaties op het werk te verhogen. Op deze wijze worden geïndividualiseerde arbeidsvoorwaarden geschapen waardoor mensen beter zullen presteren. Pfeffer (1994) betoogt dan ook dat voor organisaties die competitief voordeel willen behalen de werknemers binnen de organisaties de drijvende kracht zijn; dat betekent ook dat organisaties investeringen in de werknemer moeten doen om niet alleen reactief extrarolgedrag te stimuleren, maar ook proactief gedrag, zoals het doen van voorstellen om de wijze van werken te verbeteren en het besparen van kosten. Ten slotte is het voor personeelselectiedoeleinden van belang om te kunnen onderscheiden tussen oudere werknemers die verwachten een korte periode werkzaam te blijven en degenen die een langere periode voorzien werkzaam te blijven. Investerings zoals cursussen en trainingen, maar ook het verlenen van autonomie in de werkzaamheden van de werknemer, zullen leiden tot hogere motivatie en prestaties onder ouderen die langer werkzaam willen blijven, maar wellicht tot vermindering van motivatie leiden onder oudere werknemers die juist minder toekomst voor zich zien.

Toekomstperspectief is een flexibele tijdsbeleving van mensen waar organisaties invloed op kunnen uitoefenen. Indien organisaties willen investeren in het langer motiveren van oudere werknemers, is het aanbevelingswaardig zich te richten op het vergroten van het toekomstperspectief van de oudere werknemer. Door het aanbieden van uitdagende taken krijgen oudere werknemers de kans om zich ook op latere leeftijd te blijven ontwikkelen. Echter, veel huidige regelingen binnen cao's, HR-regelingen van organisaties en heersende culturen binnen organisaties zijn erop gericht om oudere werknemers te ontsien in plaats van te ontwikkelen. Taakverlichting, uitsluiting van deelname in besluitvormingsprocessen en vervroegde pensioenmogelijkheden dienen er vooral toe om oudere werknemers het beeld te geven dat zij niet meer meetellen in de organisatie en dat er van hun verwacht wordt zo vroeg mogelijk met pensioen te (willen) gaan. Door middel van het nadenken over hoe werk ingericht kan

worden en wel dusdanig dat oudere werknemers langer gemotiveerd en gezond aan het werk kunnen blijven, kunnen organisaties actief de toekomstperspectieven van ouderen beïnvloeden. Organisaties kunnen oudere werknemers andere taken, nieuwe kansen en aangepaste werkomstandigheden, gebaseerd op individuele behoeftes van oudere werknemers aanbieden en hierdoor langer profiteren van oudere werknemers die zich blijvend inzetten voor de organisatie.

Zoals uit recent onderzoek blijkt (Kooij, 2010), is HRM-beleid bij veel organisaties voornamelijk gericht op jongeren en niet op oudere werknemers. Zo zijn de meeste ontwikkelingsgerelateerde regelingen op jongeren afgesteld en worden ouderen over het algemeen vooral 'ontzietregelingen' aangeboden, zoals taakverlichting, demotie en extra vrije dagen. Het effect van dit soort ontzietregelingen is overigens beperkt (Kooij, 2010). De huidige studie toont aan dat het selecteren van oudere werknemers die zich in de toekomst willen blijven ontwikkelen, en het motiveren van oudere werknemers door het aanbieden van zowel financiële als niet-financiële prikkels (zoals een prettige werkomgeving en ontwikkeling), positieve effecten heeft op de waargenomen eigen verplichtingen en inzet van de werknemer.

4.2 Conclusie

Deze studie toont de rol van toekomstperspectief aan in het psychologisch contract tussen organisatie en de oudere werknemer. Oudere werknemers die hun toekomst als open zien ontvangen meer ontwikkeling van hun werkgever en reageren sterker op psychologische contractvervullingen. De resultaten geven aan dat organisaties voordeel halen wanneer zij gericht fysieke en niet-fysieke beloningen aan hun werknemers aanbieden. ■

Dr. P.M. Bal promoveerde cum laude bij de afdeling Management & Organisatiekunde aan de Vrije Universiteit. Thans is hij universitair docent aan de afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Prof.dr. P.G.W. Jansen is hoogleraar aan de afdeling Management & Organisatiekunde aan de Vrije Universiteit. Prof.dr. M.E.G. van der Velde is hoogleraar aan de Utrechtse School voor Bestuur- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht. Dr. A.H. de Lange is universitair hoofddocent aan de Universiteit van Groningen. Professor D.M. Rousseau is de Heinz II Professor of Organizational Behavior aan de Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Verenigde Staten.

Literatuur

- Aiken, L.S. en S.G. West (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, San Francisco: Sage Publications.
- Armstrong-Stassen, M. en N.D. Ursel (2009), Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 82, pp. 201-220.
- Aspinwall, L.G. (2005), The psychology of future-oriented thinking: from achievement to proactive coping, adaptation, and aging, *Motivation and Emotion*, vol. 29, pp. 203-235.
- Bagozzi, R.P. en J.R. Edwards (1998), A general approach for representing constructs in organizational research, *Organizational Research Methods*, vol. 1, pp. 45-87.
- Bal, P.M., A.H. de Lange, P.G.W. Jansen en M.E.G. van der Velde (2008), Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 72, pp. 143-158.
- Ben-Zur, H. (2009), Coping styles and affect, *International Journal of Stress Management*, vol. 16, pp. 87-101.
- Berg, J.H. en F.A. Wiebe (1993), Resource exchange in the workplace: exchange of economic and interpersonal resources. In: U.G. Foa, J. Converse Jr., K.Y. Törnblom en E.B. Foa (Eds.), *Resource theory: Explorations and applications* (pp. 97-122), San Diego, CA: Academic Press.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons.
- Carstensen, L.L. (2006), The influence of a sense of time on human development, *Science*, vol. 312, pp. 1913-1915.
- Carstensen, L.L., H.H. Fung en S.T. Charles (2003), Socioemotional selectivity theory and the regulation of emotion in the second half of life, *Motivation and Emotion*, vol. 27, pp. 103-123.
- Carstensen, L.L., D.M. Isaacowitz en S.T. Charles (1999), Taking time seriously. A theory of socioemotional selectivity, *American Psychologist*, vol. 54, pp. 165-181.
- Cate, R.A. en O.P. John (2007), Testing models of the structure and development of future time perspective: maintaining a focus on opportunities in middle age, *Psychology and Aging*, vol. 22, pp. 186-201.
- Conway, N. en R.B. Briner (2005), *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cortina, J.M., G. Chen en W.P. Dunlap (2001), Testing interaction effects in Lisrel: examination and illustration of available procedures, *Organization Research Methods*, vol. 4, pp. 324-360.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. en N. Conway (2005), Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, pp. 774-781.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. en I. Kessler (2002), Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perceptions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 11, pp. 69-86.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. en J.H. Neuman (2004), The psychological contract and individual differences: the role of exchange and creditor ideologies, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, pp. 150-164.
- Dabos, G.E. en D.M. Rousseau (2004), Mutuality and reciprocity in psychological contracts of employees and employers, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, pp. 52-72.
- De Lange, A.H., T.W. Taris, P. Jansen, M.A.J. Kompier, I.L.D. Houtman en P.M. Bongers (2009), On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: does age matter? *Journal of Organizational Behavior*, in press. DOI: 10.1002/job.649.
- De Vos, A., D. Buyens en R. Schalk (2003), Psychological contract development during organizational socialization: adapting to reality and the role of reciprocity, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, pp. 537-559.
- Diamond, L.M. en L.G. Aspinwall (2003), Emotion regulation across the life span: an integrative perspective emphasizing self-regulation, positive affect, and dyadic processes, *Motivation and Emotion*, vol. 27, pp. 125-156.
- European Commission (2005), *The Demographic Future of Europe: From Challenge to Opportunity*, Brussel: Commission of the European Communities.
- Foa, U.G. (1971), Interpersonal and economic resources, *Science*, vol. 171, pp. 345-351.
- Fung, H.H. en L.L. Carstensen (2004), Motivational changes in response to blocked goals and foreshortened time: testing alternatives to socioemotional selectivity theory, *Psychology and Aging*, vol. 19, pp. 68-78.
- Fung, H.H., P. Lai en R. Ng (2001), Age differences in social preferences among Taiwanese and Mainland Chinese: the role of perceived time, *Psychology and Aging*, vol. 16, pp. 351-356.
- Gobeski, K.T. en T.A. Beehr (2009), How retirees work: predictors of different types of bridge employment, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, pp. 401-425.
- Gouldner, A.W. (1960), The norm of reciprocity: a preliminary statement, *American Sociological Review*, vol. 25, pp. 161-178.
- Grant, A.M. en K.A. Wade-Benzoni (2009), The hot and cool of death awareness at work: mortality cues, aging, and self-protective and prosocial motivations, *Academy of Management Review*, vol. 34, pp. 600-622.
- Guest, D.E. (2004), The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract, *Applied Psychology: an International Review*, vol. 53, pp. 541-555.
- Hornung, S., D.M. Rousseau en J. Glaser (2008), Creating flexible working arrangements through idiosyncratic deals, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, pp. 655-664.
- Hu, L. en P.M. Bentler (1999), Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling*, vol. 6, pp. 1-55.
- Husman, J. en D.F. Shell (2008), Beliefs and perceptions about the future: a measurement of future time perspective, *Learning and Individual Differences*, vol. 18, pp. 166-175.
- Jöreskog, K. en D. Sörbom (2008), *Lisrel 8.80*. Chicago: Scientific Software International.
- Kanfer, R. en P.L. Ackerman (2004), Aging, adult development, and work motivation, *Academy of Management Review*, vol. 29, pp. 440-458.
- Kooij, D. (2010), *Motivating older workers. A lifespan perspective on the role of perceived HR practices*, Vrije Universiteit Amsterdam: ongepubliceerd proefschrift.
- Lambert, L.S., J.R. Edwards en D.M. Cable (2003), Breach and fulfillment of the psychological contract: a comparison of traditional and expanded views, *Personnel*

Psychology, vol. 56, pp. 895-934.

- Lang, F.R. en L.L. Carstensen (2002), Time counts: future time perspective, goals, and social relationships, *Psychology and Aging*, vol. 17, pp. 125-139.
- Lazear, E.P. (1979), Why is there mandatory retirement? *The Journal of Political Economy*, vol. 87, pp. 1261-1284.
- Lazear, E.P. (1981), Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions, *The American Economic Review*, vol. 71, pp. 606-620.
- Mathieu, J.E., S.I. Tannenbaum en E. Salas (1992), Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness, *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 828-847.
- Montes, S.D. en P.G. Irving (2008), Disentangling the effects of promised and delivered inducements: relational and transactional contract elements and the mediating role of trust, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, pp. 1367-1381.
- Montes, S.D. en D. Zweig (2009), Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach, *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, pp. 1243-1260.
- Ng, T.W.H. en D.C. Feldman (2009), Age, work experience, and the psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, pp. 1053-1075.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Parks, J.M., D.E. Conlon, S. Ang en S. Bontempo (1999), The manager giveth, the manager taketh away: variation in distribution/recovery rules due to resource type and cultural variation, *Journal of Management*, vol. 25, pp. 723-757.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage*

trough people: Unleashing the power of the workforce, Boston: Harvard Business School Press.

- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J. Lee en N.P. Podsakoff (2003), Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, pp. 879-903.
- Robinson, S.L., M.S. Kraatz en D.M. Rousseau (1994), Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study, *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 137-152.
- Rousseau, D.M. (1990), New hire perceptions of their own their employer's obligations: a study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, pp. 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. (2005), *I-Deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Seijts, G.H. (1998), The importance of future time perspective in theories of work motivation, *The Journal of Psychology*, vol. 132, pp. 154-168.
- Sels, L., M. Janssens en I. van den Brande (2004), Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 461-488.
- Shore, L.M., L.E. Tetrick, M.S. Taylor, J.A.M. Coyle-Shapiro, R.C. Liden, R.C. en J.M. Parks et al. (2004), The employee-organization relationship: a timely concept in a period of transition, In J.J. Martocchio, (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Elsevier, Oxford, vol. 23, pp. 291-370.
- Turnley, W.H., M.C. Bolino, S.W. Lester en J.M. Bloodgood (2003), The impact of

psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviours, *Journal of Management*, vol. 29, pp. 187-206.

- Van der Heijden, B.I.J.M., R. Schalk en M.J.P.M. van Veldhoven (2008), Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement, *Career Development International*, vol. 13, pp. 85-94.
- Van Dyne, L. en J.A. LePine (1998), Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 108-119.
- Wagner, S.L. en M.C. Rush (2000), Altruistic organizational citizenship behavior: context, disposition, and age, *The Journal of Social Psychology*, vol. 140, pp. 379-391.
- Workman, M. en W. Bommer (2004), Redesigning computer call centre work: a longitudinal field experiment, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 317-337.
- Yuan, K.H., P.M. Bentler en Y. Kano (1997), On averaging variables in a confirmatory factor analysis model, *Behaviormetrika*, vol. 24, pp. 71-83.
- Zacher, H. en M. Frese (2009), Remaining time and opportunities at work: relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective, *Psychology and Aging*, vol. 24, pp. 487-493.
- Zacher, H., S. Heusner, M. Schmitz, M.M. Zwierzanka en M. Frese (2010), Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 76, pp. 374-386.
- Zhao, H., S.J. Wayne, B.C. Glibkowski en J. Bravo (2007), The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis, *Personnel Psychology*, vol. 60, pp. 647-680.

Noot

- 1 De huidige studie is gebaseerd op het proefschrift van Matthijs Bal.

Appendix A Confirmatieve factoranalyse

Model	χ^2	df	RMSEA	CFI	NNFI	Δdf	$\Delta \chi^2$
1. Acht factoren	1494.37***	752	.06	.91	.90	14	342.36***
2. Zeven factoren	1152.01***	738	.06	.93	.92		Baseline Model
3. Zes factoren	1195.38***	745	.06	.92	.92	7	43.37***
4. Vijf factoren	1567.12***	750	.08	.90	.89	12	415.11***
5. Vier factoren	1867.31***	754	.09	.88	.87	16	715.30***
6. Drie factoren	2050.13***	757	.10	.86	.85	19	898.12***
7. Twee factoren	2905.16***	759	.13	.81	.79	21	1753.15***
8. Een factor	3365.66***	760	.14	.77	.75	22	2213.65***

NB. *** $p < .001$; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; NNFI = Non-Normed Fit Index.

- 1: Acht factoren: toekomstperspectief, economische contractvervulling, sociaal-emotionele contractvervulling, ontwikkelings-contractvervulling, inrolverplichtingen, extrarolverplichtingen, proactiefgedragverplichtingen, en paden van deze factoren naar een latente factor.
- 2: Zeven factoren: toekomstperspectief, economische contractvervulling, sociaal-emotionele contractvervulling, ontwikkelings-contractvervulling, inrolverplichtingen, extrarolverplichtingen, proactiefgedragverplichtingen.
- 3: Zes factoren: toekomstperspectief, economische contractvervulling, sociaal-emotionele contractvervulling, ontwikkelings-contractvervulling, inrolverplichtingen, en extrarolverplichtingen (extrarol- en proactiefgedragverplichtingen in 1 factor).
- 4: Vijf factoren: toekomstperspectief, economische contractvervulling, sociaal-emotionele contractvervulling, (sociaal-emotionele en ontwikkelings-contractvervulling in 1 factor), inrolverplichtingen, en extrarolverplichtingen (extrarol- en proactiefgedragverplichtingen in 1 factor).
- 5: Vier factoren: toekomstperspectief, economische contractvervulling, sociaal-emotionele contractvervulling, (sociaal-emotionele en ontwikkelings-contractvervulling in 1 factor), en één werknemersverplichtingen factor.
- 6: Drie factoren: toekomstperspectief, contractvervulling door werkgevers, werknemersverplichtingen.
- 7: Twee factoren: toekomstperspectief, psychologisch contract.
- 8: Eén factor: alle items samen in één factor.

Appendix B Factorladingen (gestandaardiseerde coëfficiënten)

	Factorladingen CFA						
	1	2	3	4	5	6	7
Economische contractvervulling							
Salarisverhoging om koopkracht te kunnen behouden	.72						
Eerlijk salaris in vergelijking met werknemers die hetzelfde werk doen	.77						
Eerlijk salaris voor de verantwoordelijkheden van het werk	.71						
Secundaire arbeidsvoorwaarden die vergelijkbaar zijn met werknemers die hetzelfde werk doen	.58						
Hoog salaris	.84						
Beloning op basis van uw prestaties	.76						
Sociaal-emotionele contractvervulling							
De vrijheid om mijn werk goed uit te voeren		.73					
Flexibele werktijden		.48					
Veilige werkomgeving		.73					
Respectvolle behandeling		.69					
Een goede balans tussen werk en privé		.62					
Ontwikkelings-contractvervulling							
Participatie in besluitvorming			.48				
Steun om nieuwe vaardigheden aan te leren			.73				
Up-to-date training en ontwikkeling			.85				
Carrièrebegeleiding en mentoring			.83				
Inrolverplichtingen							
Snel en efficiënt werken				.71			
Goed samenwerken met collega's				.88			
Collega's assisteren in hun werk				.81			
Kwalitatief goed werk leveren				.80			
Informatie delen met collega's				.71			
Goed op kunnen schieten met collega's				.72			
Extrarolverplichtingen							
Extra uren werken als dat nodig is					.58		
Vrijwillig taken uitvoeren die geen deel uitmaken van de taakomschrijving					.74		
Flexibel zijn over wat wel en niet deel is van het werk					.79		
Flexibel zijn in werkuren					.72		
Onbetaalde uren werken om een taak/project af te maken					.46		
Een overplaatsing naar een andere opdracht accepteren					.61		
Proactiefgedragverplichtingen							
Zoeken naar een betere manier om het werk uit te voeren						.93	
Zoeken naar manieren om de wijze van werken te verbeteren						.93	
Zoeken naar manieren om kosten te besparen						.65	
Aanpassen aan veranderingen in de manier waarop het werk wordt uitgevoerd						.63	
Toekomstperspectief							
Veel kansen wachten mij in de toekomst							.63
Ik verwacht dat ik veel nieuwe doelen in de toekomst zal stellen							.70
Mijn toekomst is gevuld met mogelijkheden							.71
Het grootste deel van mijn leven ligt voor mij							.72
Mijn toekomst lijkt oneindig voor mij							.77
In mijn toekomst kan ik nog alles doen wat ik zou willen							.61
In mijn leven is er nog veel tijd om nieuwe plannen te maken							.53
Ik heb het gevoel dat de tijd afloopt (gehercodeerd)							.47
Mijn mogelijkheden in de toekomst zijn begrensd (gehercodeerd)							.40
Nu ik ouder wordt, begin ik de tijd als begrensd te beleven (gehercodeerd)							.54