

‘Geluk is de realiteit min de verwachting’

De relatie tussen leeftijd, leeftijdsbewust personeelsbeleid en de status van het psychologisch contract van de oudere medewerker binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken

Afstudeeronderzoek

Joris van der Voet

Studentnummer 288621

Master Bestuurskunde: Arbeid, Organisatie en Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleidend docent:

Dr. S. Groeneveld

Tweede lezer:

Prof. dr. A. J. Steijn

Ministerie van Buitenlandse Zaken

Stagebegeleider:

Drs. W. Verhoeff

Augustus 2008

Voorwoord

Geachte lezer,

Het is af! Voor u ligt het resultaat van meer dan een half jaar onderzoeken, denken, lezen, enquêteren, SPSS'en, interviewen, analyseren, schrijven, verbeteren en aanpassen. Na afloop van dit proces kan met volle overtuiging zeggen dat het uitvoeren van dit onderzoek de meest leerzame en plezierige periode van mijn studietijd is geweest. Voordat u verder bladert naar de inhoud van deze scriptie, wil ik daarom een aantal mensen bedanken.

Ten eerste wil ik alle collega's van BZ bedanken. Dankzij jullie was mijn stageperiode bij HDPO/OO een fantastische tijd! In het bijzonder bedank ik mijn stagebegeleidster Wencke Verhoeff voor haar toewijding en inzet. Vanaf het sollicitatiegesprek heeft Wencke mij geïnspireerd en gestimuleerd om een eigen onderzoeksaanpak te ontwikkelen en mijn creativiteit te gebruiken. Haar intelligentie en gedrevenheid zijn van grote invloed geweest op het verloop van dit onderzoek.

Ook wil ik dr. Sandra Groeneveld bedanken voor haar enthousiasme en hulp bij het ontwerpen en uitvoeren van dit onderzoek. Als mijn begeleidend docent vanuit de universiteit wist zij moeiteloos de zwakke plekken van mijn onderzoeksdesign aan te wijzen, waardoor ze mij keer op keer geprikkeld heeft mezelf te ontwikkelen. Hoewel Sandra een groot deel van mijn stageperiode in Moskou verbleef, heb ik vanwege haar razendsnelle reacties via de email nooit het gevoel gehad er alleen voor te staan.

Daarnaast wil ik Hans Janssen bedanken voor al zijn steun en inzet. Ook wil ik hem bedanken voor zijn charismatische presentatie over deze stageopdracht, omdat ik zonder deze mondelinge toelichting op de vacature waarschijnlijk niet eens gesolliciteerd zou hebben. Ook wil ik Prof. dr. Bram Steijn bedanken voor zijn snelle in zinnvolle feedback op mijn scriptie in zijn rol als tweede lezer.

Verder bedank ik mijn vriendin Lysan voor het succesvol managen van de stressvolle periodes tijdens mijn studie, en haar oma Tonnie voor de interesse in mijn studievoortgang.

Ook bedank ik mijn medestudenten Jos, Ruth, Melanie en Mirjam voor hun vriendschap tijdens de afgelopen studiejaren. Jullie hebben het bijwonen van hoorcolleges, het participeren in spelsimulaties en het schrijven van opdrachten en bachelorscripties tot een plezierige tijd gemaakt.

Ten slotte wil ik mijn ouders bedanken voor de mogelijkheid om een universitaire opleiding te volgen. Ik weet dat vooral mijn moeder zich in het eerste jaar van de opleiding nog wel eens zorgen heeft gemaakt over mijn inzet en studievoortgang. Maar met de afronding van deze afstudeerscriptie is de opleiding nu voltooid. Ik hoef echter nog geen afscheid te nemen van de opleiding Bestuurskunde, omdat ik er vanaf september in dienst treed als werkcollegedocent. Mam, ik denk dat dat betekent dat het ergens tijdens de rit toch nog goed gekomen is.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze scriptie.

Joris van der Voet

Managementsamenvatting

Probleemstellende aanleiding

Het personeelsbeleid van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) is in de afgelopen jaren op een aantal punten veranderd. Deze veranderingen zijn samen te vatten als een verzakelijking van het personeelsbeleid. De veronderstelling van de Hoofddirectie Personeel en Organisatie (HDPO) is dat de verwachtingen van oudere medewerkers, als gevolg van de verzakelijking van het personeelsbeleid, minder worden vervuld dan de verwachtingen van jongere medewerkers. Dit zou tot gevolg hebben dat oudere medewerkers minder bijdragen aan de doeleinden van de organisatie dan hun jongere collega's. De implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid is binnen BZ op de agenda geplaatst om deze veronderstelde neveneffecten van de verzakelijking van het personeelsbeleid te herstellen.

Doelstelling van het onderzoek

Dit onderzoek heeft twee doelstellingen. De eerste doelstelling is het in kaart brengen van (de vervulling van) de verwachtingen van oudere medewerkers over het personeelsbeleid. De benadering van het psychologisch contract ligt hieraan ten grondslag.

De tweede doelstelling is onderzoeken in hoeverre leeftijdsbewust personeelsbeleid van invloed kan zijn op dit psychologisch contract van medewerkers. De veronderstelling die ten grondslag ligt aan de agendering van leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt daarmee getoetst. Wanneer blijkt dat leeftijd geen invloed heeft op het psychologisch contract en de prestaties van medewerkers, is de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid ongegrond.

Deze onderzoeksdoelstellingen hebben geresulteerd in de volgende centrale onderzoeksvraag:

Wat is de status van het psychologisch contract van oudere medewerkers binnen BZ, en hoe kan leeftijdsbewust personeelsbeleid dit psychologisch contract beïnvloeden?

Het psychologisch contract

Als onderzoeksbenadering is gekozen voor de theorie van het psychologisch contract, omdat deze benadering het begrip verwachtingen operationaliseert en koppelt aan de prestaties van medewerkers.

De benadering van het psychologisch contract stelt dat iedere medewerker een set verwachtingen heeft van de organisatie. Deze verwachtingen zijn onder te verdelen in transactionele, 'harde' verwachtingen en relationele, 'zachte' verwachtingen. De mate waarin de organisatie erin slaagt deze verwachtingen te vervullen, heeft gevolgen voor het gedrag en dus de prestaties van medewerkers. Wanneer de verwachtingen van medewerkers onvoldoende worden vervuld, is er sprake van een schending van het psychologisch contract. Een schending van het psychologisch contract heeft negatieve gevolgen voor het gedrag van medewerkers. Wanneer de verwachtingen van medewerkers voldoende worden vervuld is er sprake van contractvervulling, en zijn de gevolgen voor het gedrag van medewerkers positief.

Het psychologisch contract van medewerkers is te verdelen in drie afzonderlijke delen. De *inhoud* van het psychologisch contract geeft weer welke verwachtingen medewerkers hebben van de organisatie en welk gewicht daaraan wordt toegekend. De *vervulling* van het psychologisch contract geeft de mate weer waarin verwachtingen van medewerkers worden vervuld. Door zowel de inhoud als de vervulling van het psychologisch contract in beschouwing te nemen, kan worden bepaald of de verwachtingen van medewerkers voldoende of onvoldoende worden vervuld. Dit levert een beeld op van de *status* van het psychologisch contract.

Aanpak

Met behulp van een online-vragenlijst zijn het psychologisch contract, de motivatie, het voornemen de organisatie te verlaten en de arbeidssatisfactie van 1072 medewerkers van 45 jaar en ouder gemeten. Vervolgens is door middel van 15 diepte-interviews gevraagd naar het verhaal achter de cijfers en de beeldvorming van oudere medewerkers over leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Conclusies

Het psychologisch contract van de gehele onderzoeksgroep wordt op alle onderzochte aspecten geschonden. Opvallend is dat de grootste schendingen van het psychologisch contract allemaal te maken hebben met de overplaatsingsronde. De vier grootste contractschendingen betreffen de interesse van HDPO in het welzijn van medewerkers, perspectieven op bevordering en carrière, een wenselijke plaatsing in de overplaatsingsronde en betrokken worden in de besluitvorming over de eigen werksituatie. Deze grootste contractschendingen zijn zowel transactioneel als relationeel.

De veronderstelling die ten grondslag ligt aan de agendering van leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ blijkt niet te kloppen. Leeftijd is binnen de onderzoeksgroep geen geschikte indicator voor de (vervulling van) verwachtingen en het gedrag van medewerkers. Het psychologisch contract van oudere medewerkers wordt niet in grotere mate geschonden dan dat van hun jongere collega's. Ook dragen zij niet minder bij aan de doelstellingen van de organisatie. Bovendien hebben oudere medewerkers van BZ zelf geen behoefte aan een doelgroepenbeleid. De implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid is daarom vooralsnog niet gerechtvaardigd. Een beperking van dit onderzoek is echter dat de medewerkers van 44 jaar en jonger op verzoek van de organisatie buiten beschouwing zijn gebleven. Het is daarom voorbarig om de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ op basis van dit onderzoek te ontraden.

Aanbevelingen

De eerste aanbeveling aan HDPO is daarom om vooralsnog geen leeftijdsbewust personeelsbeleid te implementeren. Om de schending van het psychologisch contract te herstellen en het gedrag van medewerkers positief te beïnvloeden is het voor HDPO daarnaast raadzaam om zich vooral te richten op het vervullen van de relationele verwachtingen van medewerkers. Deze verwachtingen hebben de grootste invloed op de outcomes van het personeelsbeleid en zijn minder schaars dan transactionele verwachtingen. Niet alle medewerkers van BZ kunnen immers ambassadeur worden, maar er is wel

ruimte voor meer participatie in besluitvorming over de eigen werksituatie en meer transparantie in de overplaatsingsronde.

Een derde aanbeveling is het zorgvuldig behandelen van de verwachtingen van medewerkers. Verwachtingen van medewerkers zijn in de overplaatsingsrondes inzet van het onderhandelingsproces, wat mogelijk negatieve gevolgen kan hebben voor het gedrag van medewerkers. Ten slotte raad ik HDPO aan om ook onderzoek te doen naar het psychologisch contract van de medewerkers van 44 jaar en jonger. Deze jongere helft van het personeelsbestand is in dit onderzoek noodgedwongen buiten beschouwing gebleven. Voor de besluitvorming over de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid is ook informatie over deze medewerkers van belang.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
Inhoudsopgave	6
Hoofdstuk 1: Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Relevantie	10
1.4 Opzet van het onderzoek	12
Hoofdstuk 2: Achtergrond.....	14
2.1 Ministerie van Buitenlandse zaken	14
2.2 Leeftijdsbewust personeelsbeleid	16
Hoofdstuk 3: Theoretisch Kader.....	18
3.1 Het psychologisch contract	18
3.2 Inhoud, vervulling en status van het psychologisch contract.....	20
3.3 Invloed op het psychologisch contract	23
3.4 Gevolgen van het psychologisch contract	24
3.5 Discussie	25
3.6 Conceptueel model	26
Hoofdstuk 4: Methodologische verantwoording	30
4.1 Typering van het onderzoek.....	30
4.2 Verkennende onderzoeksfase	32
4.2.1 Opzet	32
4.2.2 Operationalisering.....	33
4.3 Beschrijvende onderzoeksfase	34
4.3.1 Opzet	34
4.3.2 Operationalisering.....	37
4.4 Verdiepende onderzoeksfase	42
4.4.1 Opzet	42
4.4.2 Operationalisering.....	45
4.5 Samenvatting.....	46
Hoofdstuk 5: Analyse.....	47
5.1 Deelvraag 1	47
5.1.2 Beeldvorming van oudere medewerkers	47
5.1.3 Beeldvorming van medewerkers van HDPO	49
5.1.4 Conclusie	49
5.2 Deelvraag 2	49
5.2.1 De ontwikkeling van de rol van leeftijd	50
5.2.2 De rol van leeftijd in het huidige personeelsbeleid	51
5.2.3 Conclusie	52

5.3 Deelvraag 3	52
5.3.1 De inhoud van het psychologisch contract	52
5.3.2 De invloed van leeftijd op de inhoud van psychologisch contract	54
5.3.3 Conclusie	55
5.4 Deelvraag 4	55
5.4.1 De mate van vervulling van het psychologisch contract.....	55
5.4.2 De invloed van leeftijd op de vervulling van psychologisch contract.....	57
5.4.3 De status van het psychologisch contract	58
5.4.4 Conclusie	59
5.5 Deelvraag 5	60
5.5.1 De invloed van persoonskenmerken op het psychologisch contract.....	61
5.5.2 De invloed van alternatieven, ervaringen en retoriek op het psychologisch contract	63
5.5.3 Gevolgen voor de outcomes van het personeelsbeleid	67
5.5.4 Conclusie	70
Hoofdstuk 6: Conclusie.....	72
6.1 Centrale vraag.....	72
6.2 Aanbevelingen	74
6.3 Discussie.....	76
Literatuurlijst	78
Bijlage 1: Frequentietabellen	81
Bijlage 2: Representativiteit onderzoeksgroep	83
Bijlage 3: Vragenlijst leeftijdsbewust personeelsbeleid	83
Bijlage 4: Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse	86
Bijlage 5: Regressieanalyse	88
Bijlage 6: Interviewopzet.....	91
Bijlage 7: Lijst met geïnterviewde medewerkers	92
Bijlage 8: Lijst met geraadpleegde BZ documentatie	93

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek besproken. In de tweede paragraaf volgt de probleemstelling van het onderzoek. De derde paragraaf gaat vervolgens in op de wetenschappelijke, maatschappelijke, organisationele en bestuurskundige relevantie van dit onderzoek. In de vierde paragraaf van dit hoofdstuk komt de opbouw van het verdere onderzoek aan bod.

1.1 Aanleiding

De doelstelling van het diversiteitsbeleid van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) is het realiseren van een personeelsbestand dat representatief is voor de Nederlandse samenleving. De drie doelgroepen van het diversiteitsbeleid, vrouwen, allochtonen en ouderen, moeten binnen de organisatie voldoende tot hun recht komen. Op deze wijze kan de organisatie optimaal presteren. Het diversiteitsbeleid gericht op oudere medewerkers, formeel medewerkers van 55 jaar en ouder, krijgt gestalte onder de naam leeftijdsbewust personeelsbeleid. Voor de organisatie en de oudere medewerkers zelf is het van belang dat oudere medewerkers effectief en zinvol bijdragen aan de doeleinden van de organisatie.

De aanleiding voor de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid is gegrond op het idee dat er extra aandacht voor de oudere medewerkers binnen BZ dient te zijn. De Hoofd Directie Personeel en Organisatie (HDPO) heeft hiervoor verschillende aanwijzingen, zoals de ervaringen van Personeels- en Managementadviseurs (PMA's). In de voorgaande jaren is het personeelsbeleid van BZ aan verandering onderhevig geweest. Samenvattend kan er worden gesteld dat met deze veranderingen een zekere verzakelijking van het personeelsbeleid is beoogd. In hoofdstuk 2 worden deze veranderingen gedetailleerder besproken.

HDPO kreeg signalen dat vooral oudere medewerkers te lijden hebben onder de veranderingen in het personeelsbeleid. Zij zijn immers onder andere voorwaarden de organisatie ingestroomd. Wat de precieze gevolgen voor de groep oudere medewerkers zijn, is echter niet bekend. Uit de ervaringen van PMA's blijkt dat de verzakelijking van het personeelsbeleid vooral gevolgen heeft voor de gevoelens van medewerkers. Deze gevoelens blijven echter veelal impliciet, waardoor de consequenties voor de bijdrage van oudere medewerkers aan de organisatiedoelstellingen onbekend zijn.

Het is dus onduidelijk of er daadwerkelijk sprake is van een probleem binnen BZ, op welke wijze leeftijdsbewust personeelsbeleid hierop zou moeten inspelen en wat precies de doelgroep zou moeten zijn van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Om het probleem tastbaar te maken is gekozen voor de benadering van het psychologisch contract. De meerwaarde van het gebruik van de benadering van het psychologisch contract is dat deze benadering het mogelijk maakt de impliciete gevoelens van medewerkers te operationaliseren als verwachtingen, waardoor deze expliciet, bespreekbaar en meetbaar worden. De benadering van het psychologisch contract koppelt de (vervulling van) verwachtingen daarnaast aan het gedrag van medewerkers. Binnen het

diversiteitsbeleid van BZ is dit bijzonder van belang, omdat BZ met leeftijdsbewust personeelsbeleid een effectieve en zinvolle bijdrage van oudere medewerkers aan de organisatiedoelinden beoogd.

Door de aanleiding van de agendering van leeftijdsbewust personeelsbeleid te vertalen in termen van het psychologisch contract, blijkt dat deze agendering in feite is gebaseerd op een veronderstelling. De veranderingen in het personeelsbeleid zorgen voor een aanzienlijke breuk met het verleden, waardoor de verwachtingen van oudere medewerkers mogelijk minder worden vervuld dan hun jongere collega's. Hierdoor dragen zij mogelijk minder effectief bij aan de doelstellingen van de organisatie. Leeftijdsbewust personeelsbeleid moet zich daarom richten op het herstellen van het psychologisch contract, om de gevolgen van de veranderingen in het personeelsbeleid voor oudere medewerkers zoveel mogelijk te minimaliseren.

Door de toepassing van de benadering van het psychologisch contract is het 'probleem' binnen BZ meetbaar gemaakt. De doel- en probleemstelling van dit onderzoek worden in de volgende paragraaf besproken. De benadering van het psychologisch contract wordt uitgebreid besproken in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 2 gaat verder in op het begrip leeftijdsbewust personeelsbeleid.

1.2 Probleemstelling

De hierboven beschreven veranderingen en de veronderstelling dat de verwachtingen van vooral oudere medewerkers hierdoor minder zullen worden vervuld, zijn de aanleiding voor dit onderzoek. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de benadering van het psychologisch contract. Iedere medewerker heeft een psychologisch contract. Dit contract bestaat uit verwachtingen die de medewerker heeft van de organisatie. Het uitgangspunt van de benadering van het psychologisch contract is dat medewerkers minder effectief zullen bijdragen aan de doeleinden van de organisatie wanneer hun verwachtingen niet worden vervuld. Leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt daarom, vanuit het belang van de medewerker én de organisatie, als mogelijkheid gezien om optimaal aan te sluiten op de verwachtingen van oudere medewerkers.

Om uitspraken te kunnen doen over bovenstaande veronderstelling zijn twee metingen noodzakelijk. Ten eerste het meten van de (mate van vervulling) van de verwachtingen van oudere medewerkers. De benadering van het psychologisch contract ligt in dit onderzoek ten grondslag van deze meting. Ten tweede dient de mate waarin de oudere medewerkers bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie gemeten te worden. Om hier uitspraken over te kunnen doen is het gedrag van medewerkers gemeten, geoperationaliseerd in een aantal outcomes van het personeelsbeleid.

De *doelstelling* van dit onderzoek is ten eerste het in kaart brengen van (de vervulling van) de verwachtingen van oudere medewerkers ten aanzien van het huidige personeelsbeleid. De benadering van het psychologisch contract ligt hieraan ten grondslag. De tweede doelstelling is onderzoeken in hoeverre leeftijdsbewust personeelsbeleid het psychologisch contract en de prestaties van oudere medewerkers kan beïnvloeden. Hiervoor is de invloed van leeftijd op het psychologisch contract van belang. Dit onderzoek kan hierdoor uitwijzen of BZ met leeftijdsbewust personeelsbeleid het psychologisch contract van oudere medewerkers van BZ gericht zou kunnen beïnvloeden.

De *centrale vraag* van dit onderzoek is:

Wat is de status van het psychologisch contract van oudere medewerkers binnen BZ, en hoe kan leeftijdsbewust personeelsbeleid dit psychologisch contract beïnvloeden?

De *deelvragen* bij deze centrale vraag zijn:

1. Hoe denken oudere medewerkers van BZ en medewerkers van de afdeling HDPO over leeftijdsbewust personeelsbeleid, en in hoeverre wordt een noodzaak hiervoor ervaren?
2. In hoeverre is het personeelsbeleid van BZ al leeftijdsbewust?
3. Waar bestaat het psychologisch contract van oudere medewerkers van BZ uit?
4. In hoeverre wordt het psychologisch contract van de doelgroep door het huidige personeelsbeleid van BZ vervuld of geschonden?
5. In hoeverre kan leeftijdsbewust personeelsbeleid het psychologisch contract van oudere medewerkers beïnvloeden, passend in de context van BZ?

De eerste twee onderzoeksvragen geven inzicht in het huidige personeelsbeleid en de beeldvorming over leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ. In de derde en vierde deelvraag wordt gezocht naar concrete aandachtspunten voor dit leeftijdsbewuste personeelsbeleid. De vijfde deelvraag richt zich op de vraag in hoeverre leeftijdsbewust personeelsbeleid een passende oplossing is voor de situatie binnen BZ. Na afloop van dit onderzoek is het dus mogelijk een leeftijdsbewust personeelsbeleid te implementeren dat zo goed mogelijk aansluit bij de verwachtingen van medewerkers, passend binnen de context van de organisatie.

1.3 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek wordt in deze paragraaf besproken. Omdat de aanleiding voor dit onderzoek is ontstaan vanuit een vraagstuk binnen BZ, is dit onderzoek relevant voor de organisatie. Daarnaast is dit onderzoek ook maatschappelijk, wetenschappelijk en bestuurskundig relevant.

Organisationele relevantie

De vraag naar leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ komt voort vanuit het diversiteitsbeleid van de organisatie. In S/DG Beraad in 2005 zijn drie doelgroepen van het diversiteitsbeleid bepaald. Deze groepen zijn vrouwen, medewerkers met een multiculturele achtergrond en ouderen (Sociaal Jaarverslag 2007). Ook de nieuwe Secretaris-generaal van BZ heeft diversiteit hoog op de agenda staan.

Daarnaast bestaan er binnen BZ enkele (stigmatiserende) vooroordelen over oudere medewerkers. In feite is de gehele aanleiding van dit onderzoek gebaseerd op een veronderstelling. Dit onderzoek maakt het mogelijk dergelijke veronderstellingen te toetsen.

Niet alleen oudere medewerkers hebben te maken met imago-problemen, ook de afdeling HDPO staat onder grote imagodruk. In dit onderzoek spelen de verwachtingen die medewerkers

hebben van HDPO een belangrijke rol. Dit onderzoek kan dus bijdragen aan een evaluatie van het imago van HDPO.

Ten slotte blijkt de organisationele relevantie ook uit het aantal medewerkers dat heeft deelgenomen aan dit onderzoek. De vragenlijst van dit onderzoek 1076 keer ingevuld en 262 medewerkers hebben aangegeven geïnteresseerd te zijn in een interview over leeftijdsbewust personeelsbeleid. Deze cijfers geven aan dat oudere medewerkers leeftijdsbewust personeelsbeleid, of het loopbaanbeleid en de beleidsvorming van HDPO in het algemeen, een belangrijk onderwerp vinden.

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is niet alleen belangrijk voor BZ, het is ook maatschappelijk relevant. Ten eerste zorgen maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing en ontgroening ervoor dat organisaties niet langer om oudere medewerkers heen kunnen. Regelingen die vervroegd uittreden stimuleren, zoals de VUT, worden in toenemende mate afgebouwd en organisaties in zowel de publieke als de private sector implementeren leeftijds(fase)bewust personeelsbeleid om oudere medewerkers langer actief te houden. In sommige organisaties worden zelfs netwerken van oudere medewerkers georganiseerd, zoals de Grijsen Leeuwen bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ook in de media is veel aandacht voor vergrijzing en de gevolgen hiervan voor (overheids)organisaties (Bijvoorbeeld: NRC, 09-10-07 of BinnenbeRijk, 04-05-08). Omdat dit onderzoek bijdraagt aan de ontwikkeling van kennis over de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid is het dus ook maatschappelijk relevant.

Wetenschappelijke relevantie

Ten slotte is dit onderzoek ook wetenschappelijk relevant. In de afgelopen decennia is er veel onderzoek gedaan naar het psychologisch contract van medewerkers in zeer verschillende organisaties. Deze studies kenmerken zich bijna altijd door het gebruik van grootschalige, kwantitatieve onderzoeksmethoden. In dit onderzoek wordt naast een vragenlijst ook gebruik gemaakt van kwalitatieve methoden, zoals interviews en een documentenanalyse. Daarnaast is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat er in dit onderzoek in het bijzonder aandacht is voor de leeftijd van medewerkers. Hier is in voorgaande onderzoeken naar het psychologisch contract maar weinig specifieke aandacht voor geweest. Ten slotte worden in dit onderzoek enkele theoretische relaties uit de wetenschappelijke literatuur. Door het toetsen van deze relaties ontstaat er meer inzicht in de invloed op en de gevolgen van het psychologisch contract.

Bestuurskundige relevantie

Ten slotte is dit onderzoek ook in bestuurskundig opzicht relevant. Zoals vele organisaties is BZ is een organisatie met een internationale focus. De publieke aard van BZ zorgt echter voor een belangrijk onderscheid met de meeste andere organisaties. De publieke aard van een organisatie heeft belangrijke gevolgen voor organisatie. Om een klassieke quote van Sayre (In: Allison, 1980) aan te

halen: "Public and private organizations are alike in all unimportant aspects." In de bestuurskunde is daarom veel aandacht voor het onderscheid tussen HRM in de private en publieke sector.

Boyne, Jenkins & Poole (1999) vatten de verschillen tussen publieke en private organisaties samen in vier punten. Ten eerste is het management van publieke organisaties paternalistischer dan dat van private organisaties. Hoewel er in publieke organisaties aandacht is voor de efficiëntie en effectiviteit van werknemers, is er meer nadruk op het welzijn van medewerkers dan in private organisaties. Een tweede verschil is dat de HRM praktijken binnen publieke organisaties meer gestandaardiseerd zijn dan in private organisaties. Dit principe van gelijke monniken, gelijke kappen zorgt ervoor dat publieke organisaties baanzekerheid en zelfs life-time employment kunnen bieden. Ten derde wijzen Boyne et al (1999) op de hoge mate van collectivisering in de publieke sector, wat zich bijvoorbeeld uit in de hoge mate van vakbondlidmaatschap onder ambtenaren. Ten slotte gedragen zich publieke organisaties zich van oudsher als zogenaamde modelwerkgevers, met veel aandacht voor de ontwikkeling en gelijkheid van het personeel.

Het is geen verrassing dat veel van deze karakteristieke kenmerken van toepassing zijn op BZ. Zo is de overplaatsingssysteem van BZ in hoge mate gestandaardiseerd en profileert BZ zich op de arbeidsmarkt als lifetime-employer. De beleidsvoornemens van BZ betreffende de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn bovendien te verklaren vanuit de rol als modelwerkgever. Het diversiteitsbeleid van BZ is immers gericht op het vergroten van de gelijkheid binnen de organisatie.

Het onderzoek van Boyne et al (1999) toont echter aan dat er bepaalde trends gaande zijn, waardoor bovenstaande verschillen tussen publiek en privaat kleiner worden. De paternalistische managementstijl wordt in toenemende mate vervangen door een meer rationele stijl van management. Binnen de HRM praktijken van de organisatie ontstaat daarnaast steeds vaker ruimte flexibilisering en differentiatie. Ook raken publieke organisaties in toenemende mate geïndividualiseerd, bijvoorbeeld vanwege de toepassing van de individuele performancemetingen. Vanwege deze veranderingen raken publieke organisaties hun klassieke rol als modelwerkgever kwijt. Door de rationalisering van het management dienen private organisaties steeds vaker als voorbeeld voor de publieke sector (Boyne et al, 1999).

Het is dus van belang om te benadrukken dat de voorgenomen implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ niet alleen verklaard kan worden door de karakteristieke kenmerken van publieke organisaties, zoals een paternalistische managementstijl en een rol als modelwerkgever. Zoals in de eerste paragraaf van dit onderzoek beschreven is, vormen rationele motieven zoals een nadruk op efficiëntie en competenties i.p.v. senioriteit ook een aanleiding voor de beleidsvoornemens van BZ. De aanwezigheid van bovenstaande kenmerken en trends maakt dit onderzoek dus bijzonder relevant vanuit bestuurskundig perspectief.

1.4 Opzet van het onderzoek

In dit inleidende hoofdstuk is de aanleiding van dit onderzoek aan bod gekomen. Vervolgens zijn de probleemstelling en relevantie van het onderzoek besproken. Hoofdstuk 2 gaat verder in op de

aanleiding van het onderzoek, de organisatie waar het onderzoek plaats vindt en het begrip leeftijdsbewust personeelsbeleid.

In hoofdstuk 3 wordt de theoretische benadering van het onderzoek besproken, namelijk de benadering van het psychologisch contract. Het hoofdstuk besluit met een conceptueel model waarin de belangrijkste concepten en relaties van het onderzoek visueel worden weergegeven.

Hoofdstuk 4 behandelt de methodologische verantwoording van het onderzoek. Zoals al kort is besproken, worden in dit onderzoek zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. Het onderzoek bestaat in totaal uit 3 onderzoeksfases. Per onderzoeksfase wordt in hoofdstuk 4 de opzet en aanpak besproken. Ook worden de belangrijkste theoretische concepten geoperationaliseerd.

In hoofdstuk 5 worden de deelvragen van het onderzoek beantwoord. De resultaten van de analyse van de verschillende onderzoeksfases worden per deelvraag besproken.

In hoofdstuk 6 volgen de conclusies van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt een antwoord op de centrale vraag van het onderzoek geformuleerd. Ten slotte volgen op basis van deze conclusie enkele aanbevelingen voor de organisatie.

Hoofdstuk 2: Achtergrond

Dit hoofdstuk geeft meer informatie over de achtergrond en context van dit onderzoek. De eerste paragraaf gaat over de organisatie waar het onderzoek plaats vindt, namelijk het Ministerie van Buitenlandse Zaken. In het bijzonder komen de kenmerken van de organisatie, het personeelsbeleid en recente veranderingen hierin aan bod. De tweede paragraaf gaat over diversiteitsbeleid in het algemeen en leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ in het bijzonder. Ten slotte komen er ook andere vormen van diversiteitsbeleid aan de orde.

2.1 Ministerie van Buitenlandse zaken

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) vertegenwoordigt wereldwijd het Koninkrijk der Nederlanden. BZ is verantwoordelijk voor het totale Nederlandse buitenlandbeleid. Vanuit het departement in Den Haag, 111 ambassades, 27 beroepsconsulaire posten, 15 posten bij internationale organisaties en 21 overige posten en vertegenwoordigingen behartigt BZ 24 uur per dag de internationale belangen van Nederland. Deze belangen zijn zeer divers. Van oudsher is Nederland een handelsnatie, hiervoor zijn goede handelsrelaties, internationale rechtsorde en vrede en veiligheid van groot belang. Ook ontwikkelingssamenwerking heeft zich ontwikkeld tot één van de belangrijkste beleidsterreinen van BZ (Website BZ).

Aan de politieke top van de organisatie staat de minister van Buitenlandse Zaken, die verantwoordelijk is voor het buitenlandbeleid en de algemene leiding van het ministerie. Daarnaast is er een minister voor Ontwikkelingssamenwerking en een staatssecretaris voor Europese Zaken. De ambtelijke top bestaat naast de secretaris-generaal en de plaatsvervangend secretaris-generaal uit vier directeuren-generaal, die aan het hoofd staan van de vier beleidsdirecties die het ministerie kent. Deze beleidsdirecties zijn Europese Samenwerking, Politieke Zaken, Internationale Samenwerking en Regiobeleid & Consulaire Zaken (Website BZ).

BZ is in meerdere opzichten een bijzondere organisatie. Het takenpakket en het uitgebreide postennetwerk zorgen ervoor dat BZ nauwelijks te vergelijken is met andere (publieke) organisaties. Ook de combinatie van ambtenaren en lokale medewerkers is kenmerkend voor BZ. Het personeelsbeleid van BZ heeft tenslotte ook enkele kenmerkende eigenschappen. BZ biedt medewerkers een loopbaandienst, met een verplichte overplaatsingsronde om de drie of vier jaar. Deze overplaatsingen vereisen een zekere flexibiliteit van medewerkers. Daarom richt BZ zich in de werving op generalisten, die kunnen functioneren in een functie met een breed en dynamisch takenpakket.

In totaal zijn er 3177 ambtenaren en 2276 lokale medewerkers werkzaam bij BZ (Sociaal jaarverslag BZ 2007). Het personeelsbeleid voor alle medewerkers wordt ontwikkeld en geïmplementeerd door de Hoofd Directie Personeel en Organisatie (HDPO). Medewerkers van BZ associëren HDPO vooral met de jaarlijkse overplaatsingsrondes, omdat HDPO hierin de machtigste actor is. Medewerkers geven hun voorkeuren aan, maar de besluitvorming ligt formeel in handen van HDPO. De Personeels- en Managementadviseurs vormen de schakel tussen medewerker en HDPO, en leveren op basis van gesprekken met medewerkers de input voor de overplaatsingsrondes.

Veranderingen in het personeelsbeleid

Vanaf 1998 zijn er enkele veranderingen in het personeelsbeleid doorgevoerd. Deze veranderingen laten een trend van verzakelijking zien. Door deze veranderingen staat het personeelsbeleid zoveel mogelijk in dienst van organisatiedoelinden. Omdat BZ zich profileert als een zogenaamde 'lifetime employer', staat het loopbaanbeleid centraal. In de jaren voorafgaand aan deze veranderingen leek het loopbaanbeleid gelijk te staan aan het plaatsingsbeleid. Hierin is verandering gekomen. Het plaatsingsbeleid richt zich op de korte termijn, namelijk het zo goed mogelijk invullen van de vrijgekomen functies in iedere overplaatsingsronde. De doelstelling van het loopbaanbeleid is stimuleren van de professionele ontwikkeling van medewerkers, bijvoorbeeld door het strategisch plaatsen van een medewerker of aanbieden van opleidingen. Het loopbaanbeleid is dus gericht op de langere termijn (Loopbaannotitie 'Op de Groei').

Een belangrijke verandering is dat merites en competenties van medewerkers tegenwoordig ten grondslag liggen aan de loopbaan van medewerkers. Het streven naar een zo effectief mogelijke bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie ligt hieraan ten grondslag. Voorheen was vooral de senioriteit van medewerkers bepalend voor de ontwikkeling van de carrière. Dit hield in dat iedere BZ medewerker gedurende zijn loopbaan kon rekenen op een gestage verticale groei door de organisatie, onafhankelijk van de geleverde prestaties. Omdat HDPO een verzakelijking en professionalisering van de organisatie beoogde, is hier in het huidige personeelsbeleid veel minder ruimte voor.

In een organisatie waar het principe van senioriteit leidend is, hoeven medewerkers zich weinig zorgen te maken over de ontwikkeling van hun loopbaan. Bij een verandering van senioriteit naar competenties hoort dus ook een verschuiving in de verantwoordelijkheden voor de loopbaan. In het verleden lag deze verantwoordelijkheid vooral bij HDPO, omdat de besluitvorming over plaatsingen bij deze directie ligt. In het nieuwe personeelsbeleid is er echter sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid voor de loopbaan tussen HDPO en de individuele medewerker.

Om medewerkers te kunnen beoordelen op hun competenties en prestaties is behoefte aan een betrouwbaar en accuraat beoordelingssysteem. In het verleden zijn hier binnen BZ negatieve ervaringen mee opgedaan. Het voeren van beoordelingsgesprekken is een taak van de lijnmanager. In het verleden was er in de organisatie echter nauwelijks aandacht voor dergelijke managementvaardigheden. Verschillende medewerkers van HDPO geven dan ook aan dat de gemiddelde kwaliteit van beoordelingen binnen de organisatie laag is. Omdat dit instrument voor het nieuwe personeelsbeleid noodzakelijk is, is dan ook een Management Development – traject geïmplementeerd. Beleidsmedewerkers met de benodigde managementcompetenties en ervaring kunnen zich hiervoor aanmelden. Wanneer de selectieprocedure is doorlopen wordt men geplaatst op een managementfunctie, zodat de beoogde managementvaardigheden kunnen worden ontwikkeld in een combinatie van opleiding en praktijk.

De laatste verandering in het personeelsbeleid betreft de transparantie die medewerkers hebben in de (on)mogelijkheden in hun loopbaan. De ontwikkeling van de loopbaan is van oudsher vrij onzeker, omdat de besluitvorming bij HDPO ligt. Medewerkers ervaren dan ook dat ze weinig invloed op hun loopbaan hebben. De verantwoordelijkheid voor de loopbaan is echter verschoven naar de

medewerker. Hier hoort ook een vergroting van transparantie bij. In het nieuwe personeelsbeleid krijgen medewerkers daarom eerder in hun loopbaan een realistisch beeld over hun toekomst van HDPO. Hierdoor is de loopbaan van medewerkers voortaan op een jongere leeftijd inzichtelijk, zodat zij bijvoorbeeld kunnen overwegen de organisatie te verlaten wanneer zij nog kansrijk zijn op de externe arbeidsmarkt.

Het is de veronderstelling van HDPO dat bovenstaande veranderingen er voor zullen zorgen dat de verwachtingen van vooral oudere medewerkers niet meer zullen worden waargemaakt. Zij zijn hun carrière immers begonnen onder het oude principe van senioriteit. Ook managementcompetenties zijn pas sinds enkele jaren een vereiste voor een leidinggevende functie. Bovendien zorgt de vergroting van transparantie over de loopbaan ervoor dat zij pas op de hoogte worden gesteld van de onmogelijkheden in hun loopbaan nu zij veelal te oud zijn voor het overwegen van een loopbaan buiten BZ. Indirect hebben deze veranderingen er mogelijk voor gezorgd dat oudere medewerkers lager scoren op de beoogde outcomes van het personeelsbeleid, waardoor zij minder bijdragen aan de doeleinden van de organisatie. Deze veronderstelling vormt de aanleiding voor de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Na afloop van dit onderzoek is het mogelijk uitspraken over de geldigheid van deze veronderstelling te doen. Om de veronderstelling te toetsen is er in het onderzoek behoefte aan een referentiegroep om de oudere medewerkers mee te vergelijken. BZ definieert de oudere medewerker officieel als 55 jaar en ouder. De doelgroep van dit onderzoek bestaat daarom uit alle BZ medewerkers van 45 jaar en ouder. De centrale veronderstelling wordt getoetst door een vergelijking tussen beide groepen. Idealiter had de doelgroep van dit onderzoek bestaan uit het gehele personeelsbestand van BZ. Hiervoor is door de organisatie helaas geen toestemming verleend, omdat BZ de omvang van de onderzoekspopulatie beperkt wenste te houden.

Wanneer leeftijd inderdaad van invloed blijkt op de verwachtingen en outcomes van oudere medewerkers, resteert de vraag in hoeverre leeftijdsbewust personeelsbeleid op deze verwachtingen van invloed kan zijn. Hiervoor is van belang welke verwachtingen van belang zijn voor de groep oudere medewerkers, in hoeverre deze verwachtingen vervuld worden en in hoeverre dit psychologisch contract de outcomes van het personeelsbeleid beïnvloedt. Ook de beeldvorming van oudere medewerkers is van belang voor de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid. De resultaten van dit onderzoek dienen ten grondslag te liggen aan de inhoud van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

2.2 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

De wens voor leeftijdsbewust personeelsbeleid komt voort uit het diversiteitsbeleid van BZ. Organisaties hebben aandacht voor diversiteit vanwege verschillende bedreigingen en kansen. Voorbeelden van dergelijke bedreigingen in het kader van diversiteit op basis van leeftijd zijn vergrijzing en ontgroening, waardoor oudere medewerkers belangrijker zijn voor organisaties dan voorheen. Oudere medewerkers zijn daarnaast langer fit en gezond dan vroeger en mogelijkheden om vroegtijdig te stoppen met werken, zoals de VUT, verdwijnen in toenemende mate. Hierdoor wordt diversiteitsbeleid voor steeds meer organisaties een noodzaak. Naast deze bedreigingen biedt de

implementatie van diversiteitsbeleid ook kansen voor organisaties. Organisaties met een divers personeelsbestand onderscheiden zich in een organisatiecultuur met waardering voor de verschillende eigenschappen van medewerkers. Medewerkers van dergelijke organisaties zijn aantoonbaar creatiever, innovatiever, gemotiveerder en meer betrokken bij de organisatie (De Groot et al, 2004).

Het diversiteitsbeleid van BZ kenmerkt zich door een doelgroepenbenadering. Formeel bestaat het diversiteitsbeleid uit drie pijlers. Genderdiversiteit heeft de hoogste prioriteit binnen BZ, en is gericht op het bevorderen van de doorstroom van vrouwen binnen de organisatie. Net zoals in andere organisaties ervaren vrouwelijke medewerkers een zogenaamd glazen plafond. Het resultaat hiervan is dat de hogere en leidinggevende functies vrijwel uitsluitend door mannen ingevuld zijn. Het genderdiversiteitsbeleid heeft vorm gekregen in een doelgroepenbeleid, waarmee "HDPO voortdurende aandacht geeft aan de in- en doorstroom van vrouwen naar hogere en/of managementfuncties (HDPO Jaarplan 2006)."

Ook voor de tweede pijler van het diversiteitsbeleid van BZ, zogenaamde multiculturele personele diversiteit, is de afgelopen jaren aandacht geweest. Deze aandacht heeft echter bewust niet geresulteerd in een doelgroepenbeleid. Er liggen twee redenen ten grondslag aan deze keuze. Ten eerste ervaart de doelgroep zelf geen knelpunten in de loopbaan. Ten tweede is er van een doelgroepenbeleid afgezien, omdat medewerkers met een multiculturele achtergrond geen voorkeursbehandeling of uitzonderingspositie wensen (Sociaal Jaarverslag 2007).

De derde pijler van het diversiteitsbeleid van BZ is leeftijdsbewust personeelsbeleid, gericht op oudere medewerkers. De aanleiding hiervoor is de veronderstelling van de organisatie dat veranderingen in het personeelsbeleid ervoor hebben gezorgd dat de verwachtingen van oudere medewerkers minder worden vervuld, waardoor dat zij minder bijdragen aan de doeleinden van de organisatie.

Een alternatief voor een doelgroepenbeleid, zoals leeftijdsbewust personeelsbeleid, is een integraal diversiteitsbeleid gericht op leeftijd. Dit wordt ook wel leeftijdsfasebewust personeelsbeleid genoemd. Leeftijdsfasebewust personeelsbeleid heeft niet alleen aandacht voor een enkele leeftijdscategorie, zoals ouderen, maar voor alle leeftijdsfasen binnen de organisatie. Het voordeel van een dergelijke aanpak is dat bepaalde groepen niet langer een uitzonderingspositie hebben. Daarnaast is het aannemelijk dat niet alleen oudere medewerkers, maar ook andere leeftijdscategorieën specifieke verwachtingen en eisen van de organisatie hebben.

BZ heeft echter gekozen voor een doelgroepenbeleid gericht op de oudere medewerker omdat, zoals eerder in dit hoofdstuk is besproken, wordt verondersteld dat de veranderingen in het personeelsbeleid vooral gevolgen voor de groep oudere medewerkers hebben. Zoals later in dit hoofdstuk aan bod zal komen, is het daarom niet mogelijk geweest de onderzoekspopulatie te vergroten met jongere leeftijdscategorieën. Dit onderzoek is dus alleen gericht op een leeftijdsbewust personeelsbeleid voor oudere medewerkers. De bevindingen van dit onderzoek over leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn daarom alleen van toepassing op medewerkers van 45 jaar en ouder. Om uitspraken te doen over de implementatie van leeftijdsfasebewust personeelsbeleid is nader onderzoek vereist.

Hoofdstuk 3: Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek uiteengezet. Zoals in het eerste hoofdstuk van het onderzoek is aangegeven, staat de benadering van het psychologisch contract in dit onderzoek centraal. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt de keuze voor het psychologisch contract als onderzoeksbenadering besproken. Ook komen enkele algemene kenmerken van het psychologisch contract aan bod. De tweede paragraaf gaat in op de inhoud, vervulling en status van het psychologisch contract. Aan de hand van deze begrippen zal het psychologisch contract van oudere medewerkers van BZ in dit onderzoek inzichtelijk worden gemaakt.

De derde paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de factoren die het psychologisch contract van medewerkers beïnvloeden. De invloed van deze factoren, in het bijzonder leeftijd, bepalen in hoeverre leeftijdsbewust personeelsbeleid de verwachtingen van oudere medewerkers kan beïnvloeden. De vierde paragraaf van dit hoofdstuk gaat over de relatie tussen het psychologisch contract en de outcomes van het personeelsbeleid binnen organisaties. Deze paragraaf geeft dus aan in hoeverre het psychologisch contract van oudere medewerkers het gedrag van deze medewerkers kan beïnvloeden. In de vijfde paragraaf van dit hoofdstuk worden enkele sterke en zwakke punten van het psychologisch contract als onderzoeksbenadering besproken. In de zesde paragraaf wordt ten slotte het conceptueel model van dit onderzoek gepresenteerd, waarin de relaties tussen de belangrijkste theoretische begrippen visueel worden weergegeven.

3.1 Het psychologisch contract

De keuze voor het psychologisch contract als onderzoeksbenadering is te verklaren vanuit de behoefte aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ. De organisatie veronderstelt dat de verwachtingen van oudere medewerkers, vanwege veranderingen in het personeelsbeleid, minder worden vervuld dan de verwachtingen van hun jongere collega's, waardoor zij minder bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Om deze veronderstelling te toetsen moeten de verwachtingen en prestaties van oudere medewerkers gemeten worden. Het psychologisch contract is hiervoor een geschikte onderzoeksbenadering. Het psychologisch contract bestaat namelijk uit verwachtingen. De mate waarin deze verwachtingen worden vervuld is van invloed op het gedrag, en dus de prestaties, van medewerkers. Omdat de benadering van het psychologisch contract zowel verwachtingen als prestaties omvat, is het een geschikte onderzoeksbenadering voor het toetsen van de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de beleidsvoornemens van BZ. Om een succesvol leeftijdsgericht personeelsbeleid te voeren, moet er daarnaast inzicht zijn in de verwachtingen van oudere medewerkers betreffende het huidige personeelsbeleid. De benadering van het psychologisch contract biedt hier uitkomst, omdat er tevens gemeten kan worden op welke verwachtingen dit leeftijdsbewuste personeelsbeleid moet inzetten.

Een algemeen contract is een set beloften die iemand tot toekomstige handelen dwingt, en is een noodzakelijk deel van de arbeidsovereenkomst (Farnsworth, 1982, in: Robinson & Rousseau, 1994). De inhoud ervan is voor beide partijen, de werkgever en de medewerker, inzichtelijk en aanvaard. De benadering van het psychologisch contract veronderstelt dat er naast dit formele arbeidscontract

tussen organisatie en medewerker nog een contract bestaat. Dit is het zogenaamde psychologisch contract. Het psychologisch contract bestaat uit impliciete verwachtingen tussen organisatie en medewerker. Deze staan, in tegenstelling tot het formele arbeidscontract, niet op papier en zijn niet door de beide partijen geuit. De medewerker verwacht bijvoorbeeld met respect behandeld te zullen worden, terwijl de leidinggevende (als vertegenwoordiger van de organisatie) van de medewerker verwacht dat deze bijvoorbeeld bereid zal zijn tot overwerk wanneer dit nodig is (Robinson & Rousseau, 1994).

Gevoelens van rechtvaardigheid liggen ten grondslag aan het psychologisch contract van medewerkers. O'Donnel & Shields (2002) onderscheiden twee vormen van rechtvaardigheid. Distributieve rechtvaardigheid heeft betrekking op uitkomst van verdelingsvraagstukken, bijvoorbeeld de beloning. Procedurele rechtvaardigheidsgevoelens hebben betrekking op het proces van besluitvorming dat voorafgaat aan het moment van de beslissing. Verwachtingen bestaan dus uit een distributief en een procedureel deel.

Robinson & Rousseau (1994) definiëren dit onderscheid in termen van "fair outcomes and fair processes." Zij gebruiken naast het begrip rechtvaardigheid ook termen als oneerlijkheid of ongelijkheid. Zowel het proces als de uitkomst van het proces kan er dus voor zorgen dat de verwachtingen van medewerkers wel of niet vervuld worden.

In de wetenschappelijke literatuur zijn verschillende stromingen binnen de benadering van het psychologisch contract te onderscheiden. Het is daarom noodzakelijk de benadering in dit onderzoek te definiëren en af te bakenen. De *definitie* van het psychologisch contract in dit onderzoek is: "*Individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange of agreement between individuals and their organization.*" (Rousseau, 1995 in: Grant, 1999) In de onderstaande alinea's wordt de toepassing van het psychologisch contract in dit onderzoek besproken.

Het psychologisch contract van individuele medewerkers bestaat uit **verwachtingen** over het personeelsbeleid. Deze verwachtingen worden mede door de organisatie gevormd. De set verwachtingen die een medewerker van de organisatie heeft wordt in dit onderzoek de **inhoud van het psychologisch contract** genoemd. De mate waarin de verwachtingen van een medewerker door de organisatie worden vervuld, wordt in dit onderzoek de **mate van contractvervulling** genoemd. Het verschil tussen deze twee waardes is de **status van het psychologisch contract**. Wanneer de vervulling van verwachtingen de inhoud van het contract overstijgt, is de status van het psychologisch contract positief. Deze contractstatus is negatief wanneer de organisatie tekort schiet in het vervullen van verwachtingen. Paragraaf 3.2 gaat verder in op deze begrippen.

Om het psychologisch contract van oudere medewerkers te beïnvloeden, is het voor BZ van belang te weten welke factoren van invloed zijn op dit psychologisch contract. Zoals gezegd worden de verwachtingen van medewerkers gevormd door de organisatie. Daarnaast zijn ook **ervaringen**, **retoriek** en **alternatieven** van invloed op de inhoud van het psychologisch contract. Omdat de invloed van leeftijd op het psychologisch contract van oudere medewerkers in dit onderzoek centraal staat, wordt er in dit onderzoek gecontroleerd op een aantal andere persoonskenmerken. Op deze wijze is

onderzocht of leeftijd een geschikte indicator is van het psychologisch contract en het gedrag van oudere medewerkers, of dat andere persoonskenmerken deze variabelen beter voorspellen. Paragraaf 3.4 gaat verder in op deze factoren die van invloed zijn op het psychologisch contract.

Het is voor BZ van belang het psychologisch contract van oudere medewerkers te beïnvloeden, omdat de mate van contractvervulling in de wetenschappelijke literatuur wordt gelinkt aan verschillende outcomes van het personeelsbeleid. In dit onderzoek zijn daarom de drie verschillende outcomes van het personeelsbeleid opgenomen, namelijk **motivatie**, **het voornemen de organisatie te verlaten** en **arbeidsatisfactie**. In paragraaf 3.5 worden de gevolgen van het psychologisch contract voor deze outcomes van het personeelsbeleid besproken.

Na deze introductie is het nuttig enkele kenmerken van het psychologisch contract op een rij te zetten. Het psychologisch contract is een concept dat betrekking heeft op de verhouding tussen medewerker en organisatie (Schalk & Roe, 2007). Het is gebaseerd op *verwachtingen van* individuele medewerkers van de organisatie. In tegenstelling tot het formele arbeidscontract, dat slechts één keer wordt opgesteld en ondertekend, is het psychologisch contract impliciet en constant aan verandering onderhevig. Naast een verandering in het personeelsbeleid kunnen ook ervaringen, retoriek en de alternatieven van medewerkers gevolgen hebben voor het psychologisch contract.

Een ander kenmerk van het psychologisch contract is dat de inhoud ervan subjectief en impliciet is en gebaseerd is op perceptie (Robinson & Rousseau, 1994). Dit betekent dat de werkgever en de medewerker niet altijd hetzelfde over de inhoud van het contract zullen denken. De perceptie van een contractschending van een medewerker kan terecht of onterecht zijn. Robinson & Morrison (1997, in: Atkinson 2007) benadrukken dat het potentiële effect voor het gedrag van de medewerker hetzelfde zal zijn. Omdat de inhoud van het psychologisch contract impliciet is, kunnen hier veranderingen in optreden zonder dat de organisatie ervan op de hoogte is. Deze factoren maken het managen van het psychologisch contract een uiterst complexe en ambigue taak. De moeilijkheid hiervan wordt wellicht het best omschreven door Guest (1998): "Where the implicit encounters the implicit, the result may be two strangers passing blindfold in the dark, disappointed at their failure to meet."

3.2 Inhoud, vervulling en status van het psychologisch contract

Zoals in paragraaf 3.1 is besproken, bestaat het psychologisch contract van medewerkers uit verwachtingen. Deze verwachtingen worden primair gevormd door het personeelsbeleid van een organisatie. De centrale hypothese van dit onderzoek is dan ook dat de verwachtingen van vooral oudere medewerkers binnen BZ niet worden waargemaakt, vanwege recente veranderingen in het personeelsbeleid van BZ. Om deze hypothese te toetsen dient onderzocht te worden of leeftijd inderdaad van invloed is op de inhoud en vervulling van het psychologisch contract. De inhoud van het psychologisch contract en de mate van contractvervulling bepalen gezamenlijk de status van het psychologisch contract.

De benadering van het psychologisch contract is in dit onderzoek uitgesplitst in drie afzonderlijke delen, namelijk de inhoud, vervulling en status van het psychologisch contract. De set verwachtingen die medewerkers hebben van de organisatie, wordt in dit onderzoek de **inhoud van het psychologisch contract** genoemd.

Het uitgangspunt van de benadering van het psychologisch contract is dat de organisatie de verwachtingen van medewerkers zoveel mogelijk dient te vervullen. De verwachtingen van medewerkers hebben immers invloed op de outcomes van het personeelsbeleid. Het onvervuld laten van de inhoud van het psychologisch contract komt de doelstellingen van de organisatie dus niet ten goede. De mate waarin de verwachtingen van medewerkers worden vervuld wordt in dit onderzoek de **mate van contractvervulling** genoemd. Een organisatie heeft dus twee keuzes bij het managen van het psychologisch contract. Enerzijds een personeelsbeleid voeren dat de verwachtingen van medewerkers zo goed mogelijk vervult. Anderzijds kan de organisatie ook proberen de verwachtingen van medewerkers te managen. Natuurlijk behoort een middenweg tussen deze twee uitersten ook tot de mogelijkheden.

Voor de implementatie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is het voor BZ belangrijk om te weten welke verwachtingen in de huidige situatie voldoende en onvoldoende worden vervuld. De **status van het psychologisch contract** biedt hiervoor uitkomst. De status van het psychologisch contract is het verschil in de mate waarin een verwachting onderdeel is van het psychologisch contract en de mate waarin die verwachting in de huidige situatie wordt vervuld. Op deze wijze kan per verwachtingen worden bekeken in hoeverre de organisatie aan de vraag van de medewerkers voldoet. De organisatie voldoet aan de verwachtingen van medewerkers wanneer deze voldoende worden vervuld. Wanneer de verwachtingen van medewerkers onvoldoende worden vervuld is er sprake van een schending van het psychologisch contract.

De meerwaarde van de uitsplitsing in inhoud en vervulling van het psychologisch contract is dat BZ niet alleen inzicht krijgt in de mate waarin de verwachtingen van oudere medewerkers vervuld worden, maar dat ook duidelijk wordt welke verwachtingen oudere medewerkers het belangrijkste vinden. De resultaten van beide analyses worden vervolgens gezamenlijk inzichtelijk als de status van het psychologisch contract.

De status van het psychologisch contract wordt in de wetenschappelijke literatuur, in tegenstelling tot de vervulling van psychologisch contract, niet gekoppeld aan de outcomes of prestaties van een organisatie. De rol van dit begrip in dit onderzoek is dan ook enkel het inzichtelijk maken van de contractstatus binnen BZ. Voor de implementatie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is dit begrip dus van belang, omdat het aangeeft op welke verwachtingen dit personeelsbeleid zich zou moeten richten.

Het psychologisch contract is als gezegd gebaseerd op verwachtingen. Omdat deze verwachtingen impliciet en subjectief zijn is het voor de organisatie niet eenvoudig een personeelsbeleid te voeren dat tegemoet komt aan de verwachtingen van medewerkers. Bovendien is het mogelijk dat medewerkers een contractschending waarnemen, terwijl hier volgens vertegenwoordigers van de

organisatie geen sprake van is. “[...] but whether the breach is real or perceived, its potential effects will be the same (Robinson & Morrison, 2000, in: Atkinson, 2007).”

De verwachtingen van medewerkers worden in de eerste plaats gevormd door de organisatie. De focus ligt in dit onderzoek daarom op de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van het personeelsbeleid. Ook de rol van vertegenwoordigers van de organisatie, zoals managers en HR-medewerkers, en de organisatiecultuur hebben invloed op de verwachtingen die medewerkers van de organisatie hebben. Onder invloed van deze factoren passen medewerkers hun verwachtingen van de organisatie aan (Turnley & Feldman, 1999). Voor de volledigheid is het zinvol aan te merken dat het psychologisch contract geen organisatiecultuur, of onderdeel hiervan, is. Het psychologisch contract is individueel en een cultuur refereert altijd aan een groep (Rousseau, 1989). Zelfs binnen een homogene organisatiecultuur is het dus mogelijk dat medewerkers verschillende psychologische contracten en dus verschillende verwachtingen van de organisatie hebben.

De verwachtingen van medewerkers worden in dit onderzoek in twee categorieën ingedeeld. Transactionele verwachtingen hebben betrekking op de ‘harde’ kanten van het personeelsbeleid, bijvoorbeeld verwachtingen over beloning of bevordering. Relationele verwachtingen gaan echter over ‘zachte’ aspecten van het personeelsbeleid, zoals besluitvorming, mogelijkheden tot ontwikkeling en het combineren van werk & privé (Rousseau, 1990, in: Atkinson, 2006).

Er kan beargumenteerd worden dat er een zekere relatie bestaat tussen de transactionele en relationele verwachtingen en het eerder gemaakte onderscheid tussen distributieve en procedurele rechtvaardigheid. De transactionele verwachtingen binnen dit onderzoek zijn in de eerste plaats gebaseerd op distributieve rechtvaardigheid. Deze distributie van bijvoorbeeld een bevordering is echter de uitkomst van een proces. Daarom zijn transactionele verwachtingen ook gebaseerd op procedurele rechtvaardigheid.

Voor een deel van de relationele verwachtingen binnen dit onderzoek geldt hetzelfde. Binnen de verwachting over het krijgen van de mogelijkheid tot training en ontwikkeling is zowel de uitkomst als het verloop van het proces van belang. Andere relationele verwachtingen zijn echter alleen gebaseerd op een procedurele rechtvaardigheid. Verwachtingen over de relatie met de lijnchef of de besluitvorming over de eigen werksituatie bestaan uit een proces, zonder dat er een definitieve uitkomst van het proces aangewezen kan worden. De vervulling van een dergelijke verwachting is dan ook constant aan verandering onderhevig. In tegenstelling tot transactionele verwachtingen zijn de relationele verwachtingen binnen dit onderzoek altijd gebaseerd op procedurele rechtvaardigheid maar, wegens het ontbreken van een definitieve uitkomst van het proces, niet altijd op distributieve rechtvaardigheid.

Transactionele en relationele verwachtingen verschillen daarnaast van elkaar in mate van schaarste. Bij transactionele verwachtingen is er altijd een materialistische uitkomst van het aan te wijzen. Deze materialistische uitkomsten, bijvoorbeeld een bevordering naar een bepaalde schaal of functie, zijn slechts beperkt aanwezig binnen de organisatie. Transactionele verwachtingen zijn dus per definitie rivaliserend, en hierdoor schaars. Omdat relationele verwachtingen niet altijd op een definitieve of materialistische uitkomst gericht zijn, zijn zij hierdoor in mindere mate rivaliserend en schaars.

3.3 Invloed op het psychologisch contract

De verwachtingen van medewerkers, waarop het psychologisch contract gebaseerd is, worden gevormd door het personeelsbeleid van de organisatie. Verschillende auteurs erkennen de invloed van personeelsbeleid op het psychologisch contract van medewerkers, bijvoorbeeld Rousseau (1995, p. 162 in: Grant, 1999): "HR practices send strong messages to individuals regarding what the organization expects of them and what they can expect in turn."

Voor BZ is het echter belangrijk om te weten welke factoren nog meer van invloed zijn op de inhoud en vervulling van het psychologisch contract. Met leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt immers beoogd het psychologisch contract te beïnvloeden. In de wetenschappelijke literatuur worden verschillen invloeden op het psychologisch contract verondersteld. Deze factoren zijn de **ervaringen** van medewerkers, de **retoriek** binnen de organisatie en de **alternatieven** die medewerkers hebben in hun loopbaan. In dit onderzoek is op deze variabelen gecontroleerd. Voor leeftijdsbewust personeelsbeleid is het immers van belang te weten welke variabelen, naast leeftijd, nog meer invloed hebben op het psychologisch contract. Naast de leeftijd van medewerkers is er daarom ook gecontroleerd op andere **persoonskenmerken**, zoals geslacht, plaatsing, functiestroom en leiding geven.

Volgens de veronderstelling die ten grondslag ligt aan de vraag naar leeftijdsbewust personeelsbeleid, heeft leeftijd de grootste invloed op het psychologisch contract. In dit onderzoek wordt daarom allereerst de werkelijke invloed van leeftijd onderzocht, onder controle van de invloed van de andere variabelen. In de onderstaande alinea's wordt de invloed van de verschillende controlevariabelen uit de wetenschappelijke literatuur besproken.

Binnen de benadering van het psychologisch contract is de arbeidsovereenkomst tussen organisatie en medewerker geen eenmalige overeenkomst, maar als dynamisch en sociaal proces. "The psychological contract, unlike formal employment contracts, is not made once but rather it is revised throughout the employee's tenure in the organization" (Rousseau & Parks, 1993, in: Robinson & Rousseau, 1994). De mate waarin in het verleden verwachtingen tussen organisatie en medewerker zijn vervuld dan wel geschonden, beïnvloedt dus ook op een later tijdstip het psychologisch contract. De ervaringen van medewerkers hebben dus invloed op de wijze waarop medewerkers het personeelsbeleid waarderen. Hierdoor zijn ook de wederzijdse verwachtingen, die ten grondslag liggen aan het psychologisch contract, aan verandering onderhevig. Robinson, Rousseau & Kraatz (1994, in: Robinson & Rousseau, 1994) concluderen op basis van een onderzoek: "[...] during the first two years of employment, employees came to perceive that they owed less to their employer while their employers in turn owed them more."

Medewerkers gebruiken ervaringen om te toetsen of hun verwachtingen wel of niet door de organisatie worden vervuld (Grant, 1999). Ook is het mogelijk dat medewerkers de inhoud van hun psychologisch contract aanpassen op basis van ervaringen. Omdat het psychologisch contract subjectief en impliciet is, doet het er niet toe of deze verwachtingen gegrond zijn. "It is an individual's belief that a promise of future return has been made, a consideration or contribution has been offered (and accepted), and an obligation to provide future benefits exists. (Rousseau, 1989). In de context

van BZ is dit zeer relevant. Het accepteren van een tegenvallende plaatsing of het solliciteren op zogenaamde 'hardships' worden veelal als investering in de loopbaan gezien. HDPO stimuleert dit proces door toezeggingen voor de toekomst te doen bij een moeilijke of ongewenste plaatsing.

Ervaringen en verwachtingen zijn dus niet los van elkaar te zien, daarom worden het onderscheid in de wetenschappelijke literatuur ook wel aangeduid met *past en present experiences*.

Een tweede factor die van invloed is op het psychologisch contract is retoriek. Deze factor wordt door Guest (1998) en Rousseau (1989) niet in verband gebracht met het psychologisch contract, maar het belang van retoriek wordt door verschillende andere auteurs wel beschreven.

"Rhetoric is often seen as a suspect way of using language either to obscure "truths" or to manipulate an audience so that they come to accept a case on the grounds of the attractiveness of its presentation rather than on the grounds of its substance" (Watson, 1995, in: Grant, 1999).

Medewerkers toetsen in hoeverre hun verwachtingen over het personeelsbeleid van de organisatie worden vervuld. Medewerkers toetsen hun verwachtingen echter aan hun interpretatie van het personeelsbeleid. Omdat interpretaties afhankelijk zijn van communicatie, 'framing', argumentatie en beeldvorming (Stone, 2002), kan de mate van contractvervulling echter gemanipuleerd raken. Dergelijke situaties vallen in dit onderzoek onder de noemer retoriek. Retoriek is daarom van invloed op het psychologisch contract van medewerkers.

Onder alternatieven wordt het aantal mogelijkheden dat de medewerker heeft om over te stappen naar een gelijkwaardige functie buiten de organisatie verstaan. Ook deze factor wordt in verband gebracht met psychologisch contract (Guest, 1998). Bijvoorbeeld omdat een medewerker met goede perspectieven op de externe arbeidsmarkt andere verwachtingen van de organisatie kan hebben en op een andere manier met onvervulde verwachtingen om zal gaan. Het is aannemelijk dat deze medewerker er eerder voor zal kiezen de organisatie te verlaten, dan een collega met weinig alternatieven. Wellicht zal een medewerker met veel alternatieven zichzelf ook toestaan meer te verwachten van de organisatie, of ontevredener te zijn over de vervulling van verwachtingen, vanuit de gedachte dat het bij een andere werkgever weleens beter zou kunnen zijn. Naast een invloed op de inhoud en vervulling van het contract, wordt er dus ook een relatie verondersteld tussen de alternatieven en het voornemen de organisatie te verlaten.

3.4 Gevolgen van het psychologisch contract

Wanneer een verwachting die onderdeel is van het psychologisch contract niet wordt vervuld, is er sprake van een schending van het psychologisch contract. In de wetenschappelijke literatuur zijn hier verschillende redenen voor geïdentificeerd. Morrison & Robinson en Rousseau (1997 en 1995, in: Turnley en Feldman, 1999) onderscheiden twee oorzaken van een contractbreuk: verloochening en incongruentie. Verloochening houdt in dat de organisatie of medewerker het psychologisch contract *bewust* niet na komt. Dit kan opzettelijk gebeuren, of vanwege een onvoorziene omstandigheid. Morrison en Robinson (1997, in Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) verwijzen hier ook wel naar als *unwillingness* en *inability* van de werkgever. Incongruentie houdt in dat de medewerker en de

organisatie er een verschillende interpretatie van het psychologisch contract op na houden. Hierdoor kan de medewerker bijvoorbeeld een contractbreuk ervaren, terwijl hier volgens de organisatie geen sprake van is.

Hoewel de redenen voor een contractbreuk uiteen kunnen lopen, zijn de auteurs het eens over de gevolgen van het schenden en vervullen van het psychologisch contract voor de organisatie. Guest (1998) stelt dat het psychologisch contract invloed heeft op arbeidssatisfactie, binding met de organisatie, veiligheidsgevoel, de relatie met de werkgever, motivatie, 'organizational citizenship', het verzuim en de intentie de organisatie te willen verlaten. Van den Brande (2002) onderscheidt in haar literatuurstudie naast bovenstaande outcomes tevens relaties met de tevredenheid met de organisatie, het verloop (Robinson & Rousseau 1994), betrokkenheid bij de organisatie (o.a. Guzzo, Noonan & Elron, 1994), de prestaties van de medewerker (Robinson, 1996), innovatief gedrag (Guest & Conway, 2000), protest en onachtzaamheid (Turnley & Feldman, 1999).

In dit onderzoek worden de invloed van het psychologisch contract op een aantal outcomes van het personeelsbeleid onderzocht, namelijk **motivatie, het voornemen de organisatie te verlaten** en **arbeidssatisfactie**. De keuze voor deze outcomes is verklaren vanuit het streven naar een zo hoog mogelijke respons op de vragenlijst van het onderzoek. Door gebruik te maken van metingen uit de wetenschappelijke literatuur (respectievelijk Gould-Williams, 2004, 2005 & 2007, en Steijn, 2004) is het mogelijk deze drie outcomes te meten met 5 items in de vragenlijst. De omvang van de vragenlijst is, mede hierdoor, zeer beperkt gebleven.

Door deze outcomes in het onderzoek op te nemen is het mogelijk te toetsen of leeftijd, direct of indirect, van invloed is op de motivatie, het voornemen de organisatie te verlaten en de arbeidssatisfactie. De overweging van BZ om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te implementeren is deels gebaseerd op de veronderstelling dat oudere medewerkers, omdat hun verwachtingen van het personeelsbeleid minder worden vervuld, ook op de outcomes van het personeelsbeleid lager zullen scoren dan jongere medewerkers. Indien deze veronderstelling wordt verworpen is de noodzaak voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ niet aanwezig.

Onderzoek naar de relatie tussen personeelsbeleid en de performance van organisaties (Bijv. Paauwe, 2001) wijst uit dat bovengenoemde outcomes van het personeelsbeleid invloed hebben op de prestaties van de organisatie. Binnen dit onderzoek is deze relatie geen onderdeel van het onderzoek. Bij positieve outcomes van het personeelsbeleid wordt dus verondersteld worden dat deze ook de doeleinden van de organisatie positief zullen beïnvloeden.

3.5 Discussie

Het psychologisch contract is in de afgelopen decennia een populaire benadering geworden, zowel binnen de wetenschap als bij HRM'ers in de praktijk. Cullinane & Dundon (2006) beschrijven enkele van deze succesfactoren. Het psychologisch contract is in de eerste plaats populair, omdat het een koppeling met de outcomes van het personeelsbeleid mogelijk maakt. Zowel in de wetenschap als in organisaties is performance-related HRM tegenwoordig relevant. Ten tweede biedt het psychologisch contract inzichten die voorbij gaan aan de formele aspecten van het werk. In plaats hiervan heeft het

psychologisch contract betrekking op de subjectieve en normatieve elementen binnen de organisatie (Cullinane & Dundon, 2006). Bovendien geeft het psychologisch contract het inzicht dat economische en formele prikkels onvermijdbaar beïnvloed worden door sociale interactie. Ten slotte biedt het psychologisch contract het inzicht dat de relatie tussen werkgever en medewerker geen eenmalige overeenkomst is, maar een dynamisch proces (Cullinane & Dundon, 2006).

Ook hebben enkele auteurs (bijvoorbeeld Guest, 1998, en Cullinane & Dundon, 2006) kritiek geuit op de benadering van het psychologisch contract. Guest betwijfelt of de juridische metafoor van het psychologisch *contract* wel zo treffend is. Een contract impliceert immers transparantie en eensgezindheid tussen beide partijen. Beide eigenschappen zijn niet van toepassing op het psychologisch contract. Ook het feit dat het psychologisch contract een dynamische overeenkomst tussen organisatie beschrijft, in plaats van een eenmalige bindende overeenkomst zoals met een echt contract, trekt de passendheid van de metafoor in twijfel. Zelfs wanneer een formeel contract gewijzigd wordt, dan gebeurt dit alleen met de instemming van beide partijen. De inhoud van het psychologisch contract is echter constant aan verandering onderhevig, zonder dat beide partijen hiervan op de hoogte zijn (Guest, 1998).

Ook Cullinane & Dundon (2006) betwijfelen de passendheid van de juridische metafoor. Zij halen hiervoor o.a. de argumentatie van Guest (1998) aan. De auteurs formuleren echter ook inhoudelijke kritiek op de benadering van het psychologisch contract. Het psychologisch contract veronderstelt dat er gelijkheid moet zijn in de relatie tussen organisatie en medewerker. Beide partijen moeten de impliciete overeenkomsten van het psychologisch contract nakomen. In werkelijkheid zijn arbeidscontracten echter niet gebaseerd op gelijkheid. Expliciete contracten gaan veelal uit van een zekere dominantie van de werkgever. De auteurs verbazen zich er daarom niet over dat het meeste empirisch onderzoek veelvuldig op contractschendingen stuit (Bijvoorbeeld Robinson & Rousseau, 1994). Cullinane & Dundon zijn om deze reden van mening dat het psychologisch contract een onjuist en misleidend beeld van de verhoudingen tussen werkgever en medewerker weerspiegelt.

Ten slotte wekt de benadering van het psychologisch contract de indruk dat het psychologisch contract van medewerkers het gevolg is van het handelen van de organisatie. De medewerker lijkt hierdoor een afhankelijke partij. Het lijkt de taak van de organisatie om het personeelsbeleid zo in te richten dat de verwachtingen van de medewerker worden gerealiseerd, zodat deze zich optimaal zal blijven inzetten voor de organisatie. Of de verantwoordelijkheid bij de organisatie ligt, kan op zijn minst bediscussieerd worden. Binnen BZ is de medewerker bijvoorbeeld gedeeltelijk verantwoordelijk voor de loopbaan (Nota Loopbaanbeleid 'Op de groei'). Ondanks deze gedeelde verantwoordelijkheid legt de benadering van het psychologisch contract de nadruk, wellicht ten onrechte, vooral op het handelen van de organisatie.

3.6 Conceptueel model

Het onderstaande model geeft een visueel overzicht van de belangrijkste concepten binnen dit onderzoek. Centraal in het conceptuele model staat het psychologisch contract van oudere medewerkers van BZ. De inhoud van het psychologisch contract en de vervulling van het psychologisch contract omvatten de verwachtingen van medewerkers over het personeelsbeleid. Het

personeelsbeleid ligt dus ten grondslag aan de vorming en vervulling van de verwachtingen van medewerkers. Naast deze relatie is de invloed van andere onderzoeksvariabelen op het psychologisch contract onderzocht. De inhoud en vervulling van het psychologisch contract resulteren gezamenlijk in de staat van het psychologisch contract. Deze contractstatus is voor BZ een belangrijk begrip, omdat de contractstatus inzicht geeft in de verwachtingen waarop een leeftijdsbewust personeelsbeleid zou moeten interveniëren.

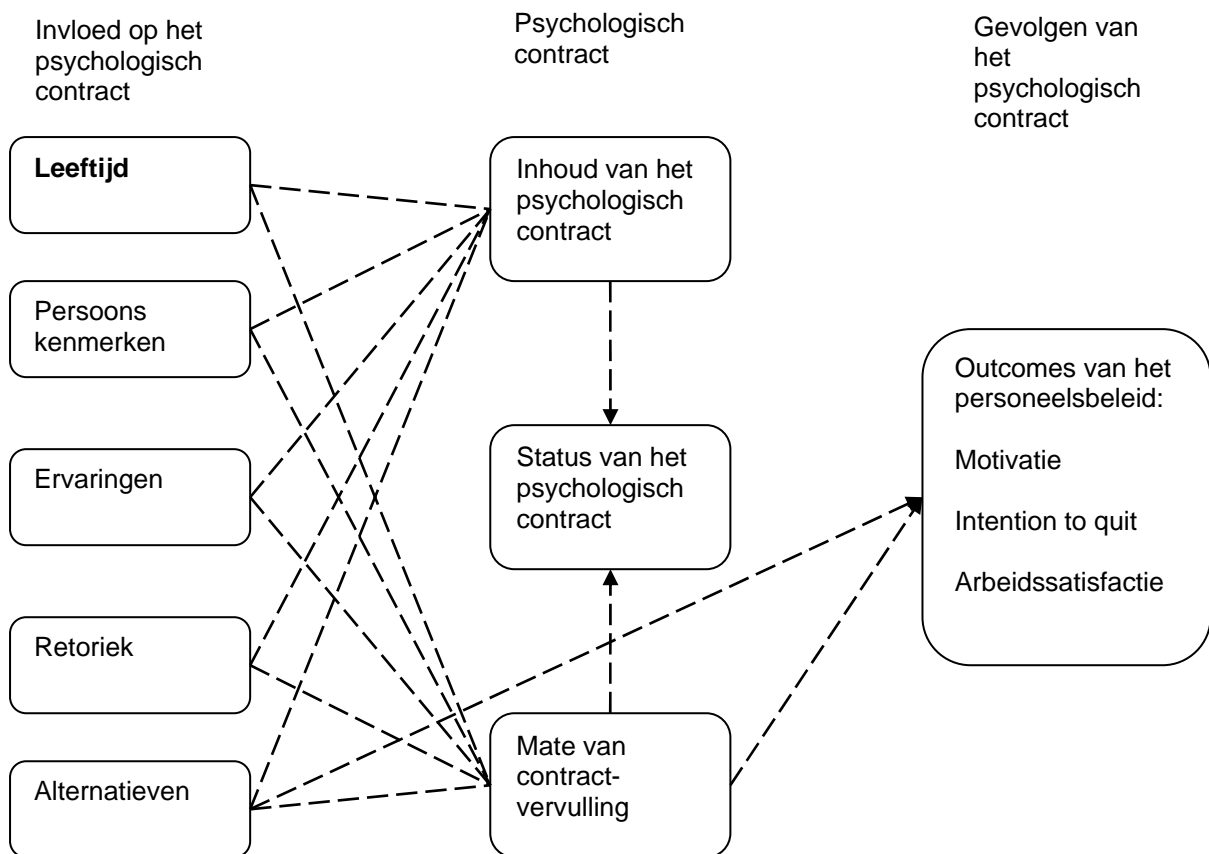
Voorwaarde voor de implementatie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is echter, dat de centrale veronderstelling van het onderzoek wordt gevalideerd. Deze hypothese veronderstelt dat oudere medewerkers, vanwege recente veranderingen in het personeelsbeleid, hun verwachtingen minder vaak vervuld zien en daardoor minder bijdragen aan de doeleinden van de organisatie. Als deze hypothese wordt verworpen dan betekent dat, dat er binnen BZ geen noodzaak is voor de implementatie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. De variabele 'leeftijd' is daarom apart van de andere persoonskenmerken in het conceptueel model opgenomen.

Links in het model staan ook de andere drie variabelen waarvan een invloed op het psychologisch contract wordt verondersteld, namelijk ervaringen, retoriek en alternatieven. Van de alternatieven wordt tevens een relatie met de het voornemen de organisatie te verlaten verondersteld.

Aan de rechterkant van het model staan de gevolgen die de mate van contractvervulling kan hebben voor de outcomes van het personeelsbeleid. In dit onderzoek zijn de motivatie, het voornemen de organisatie te verlaten en de arbeidssatisfactie opgenomen. Er wordt geen relatie verondersteld tussen deze outcomes en de inhoud van het psychologisch contract. De status van het psychologisch contract dient in dit onderzoek enkel als instrument voor het beschrijven van het psychologisch contract.

Twee centrale begrippen in onderzoek, namelijk verwachtingen en personeelsbeleid, zijn niet expliciet weergegeven in het conceptuele model. De verwachtingen van medewerkers zijn weergegeven

Figuur 3.1: Conceptueel model



Op basis van het conceptuele model is het mogelijk een aantal hypothesen te formuleren. Deze hypothesen zijn gebaseerd op theoretische relaties uit de wetenschappelijke literatuur en veronderstellingen vanuit BZ.

Op basis van veronderstelde theoretische relaties uit de wetenschappelijke literatuur, die in het voorgaande hoofdstuk aan bod zijn geweest, is het mogelijk een viertal hypothesen te formuleren.

Hypothese 1: De alternatieven van medewerkers zijn van invloed op hun psychologisch contract.

Hypothese 2: De ervaringen van medewerkers zijn van invloed op hun psychologisch contract.

Hypothese 3: De retoriek binnen de organisatie is van invloed op het psychologisch contract van medewerkers.

Hypothese 4: De alternatieven van medewerkers zijn direct van invloed op hun voornemen de organisatie te verlaten.

In hypothesen 1, 2 en 3 wordt een relatie verondersteld tussen verschillende theoretische concepten en het psychologisch contract. Deze veronderstelde relaties zijn afkomstig uit de wetenschappelijke literatuur. Omdat niet alle auteurs het onderscheid maken tussen de inhoud en de vervulling van het

psychologisch contract, is het niet mogelijk deze hypothesen te specificeren. Bij het toetsen van hypothesen 1, 2 en 3 worden daarom zowel de inhoud als de vervulling van het psychologisch contract behandeld. Op deze wijze is het niet alleen mogelijk de veronderstelde relaties te testen, maar kunnen deze ook gespecificeerd worden.

Naast de hypothesen die voortkomen uit de wetenschappelijke literatuur, is het ook mogelijk een tweetal hypothesen te formuleren op basis van de aanleiding van de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zoals naar voren komt uit hoofdstuk 1 en 2, is de aanleiding van de beleidsvoornemens van HDPO gebaseerd op een veronderstelling. Door een verzakelijking van het personeelsbeleid veronderstelt HDPO dat de verwachtingen van oudere medewerkers minder worden vervuld dan de verwachtingen van hun jongere collega's. Hierdoor dragen zij minder bij aan de doelstellingen van de organisatie. Het is mogelijk deze centrale veronderstelling te splitsen in twee verschillende hypothesen.

Hypothese 5: De leeftijd van medewerkers van BZ heeft een negatieve invloed op de status van hun psychologisch contract.

Hypothese 6: De leeftijd van medewerkers van BZ heeft een negatieve invloed op de outcomes van het personeelsbeleid.

Met hypothesen 5 en 6 is het mogelijk de rechtvaardigheid van de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ te beoordelen. Als de hypothesen geverifieerd worden is de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid gegrond. Van deze gegronde implementatie is echter geen sprake indien hypothesen 5 en 6 gefalsificeerd worden.

Hypothese 1 t/m 4 worden getoetst in hoofdstuk 5.5 en hypothese 5 en 6 komen in de beantwoording van de centrale vraag in hoofdstuk 6.1 aan bod.

Hoofdstuk 4: Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk behandelt de opzet en aanpak van het onderzoek. De eerste paragraaf geeft een typering van het onderzoek en een vooruitblik op de aanpak. Vervolgens komen in de tweede, derde en vierde paragraaf respectievelijk de verkennende, beschrijvende en verdiepende onderzoeksfasen aan bod. In iedere paragraaf zal de doelstelling van de betreffende fase gepresenteerd worden. Ook de aanpak van iedere onderzoeksfase komt aan bod. Iedere paragraaf geeft een beschrijving van de onderzoeksinstrumenten, de doelgroep en de operationalisering van de belangrijkste theoretische concepten. Ook geven de tweede, derde en vierde paragraaf een beeld van de eisen van validiteit en betrouwbaarheid per onderzoeksfase. Aan het eind van dit hoofdstuk volgt in tabelvorm een samenvatting van de belangrijkste punten.

4.1 Typering van het onderzoek

In deze paragraaf worden de belangrijkste kenmerken van het onderzoek besproken.

Het belangrijkste aandachtspunt in het onderzoek is de invloed van leeftijd op het psychologisch contract van oudere medewerkers. De veronderstelling van HDPO is dat door veranderingen in het personeelsbeleid de verwachtingen van vooral oudere medewerkers minder worden vervuld, waardoor zij minder bijdragen aan de doeleinden van de organisatie. Deze veronderstelling suggereert dus een invloed van leeftijd op het psychologisch contract en de prestaties van medewerkers.

De eerste doelstelling van het onderzoek is het meten van de status van het psychologisch contract van oudere medewerkers van BZ. Hierdoor kunnen inhoudelijke aandachtspunten voor leeftijdsbewust personeelsbeleid geformuleerd worden. De tweede onderzoeksdoelstelling is onderzoeken in hoeverre leeftijdsbewust personeelsbeleid het psychologisch contract en de prestaties van oudere medewerkers kan beïnvloeden.

Om deze onderzoeksdoelstellingen te behalen is dit onderzoek verdeeld in drie verschillende onderzoeksfasen, elk met een eigen functie. Deze functies zijn *verkennen*, *beschrijven* en *verdiepen*. Deze onderzoeksfasen komen in het onderstaande kort aan bod. In de paragrafen 4.2, 4.3 en 4.4 worden de drie onderzoeksfasen uitgebreider beschreven.

Het onderzoek is in de eerste plaats verkennend, omdat dit onderzoek een eerste aanzet tot leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ is. Ten eerste (deelvraag 1) het verkennen van de huidige beeldvorming over leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ en ten tweede (deelvraag 2) beoordelen in hoeverre het huidige personeelsbeleid van BZ al leeftijdsbewust is. De onderzoeksinstrumenten van de *verkennende fase* zijn interviews en documentenanalyse.

Naast een verkennende functie heeft dit onderzoek ook een beschrijvende functie. Er kunnen twee beschrijvende doelstellingen geïdentificeerd worden. Deze zijn af te leiden uit deelvraag 3 en 4 van de probleemstelling. De eerste beschrijvende doelstelling (deelvraag 3) is het bepalen van de inhoud van het psychologisch contract van oudere medewerkers van BZ. De tweede beschrijvende doelstelling (deelvraag 4) is bepalen of het huidige personeelsbeleid van BZ heeft geleid tot een

schending of vervulling van het psychologisch contract. Het onderzoeksinstrument van de *beschrijvende fase* is een vragenlijst.

De derde functie van dit onderzoek is verdiepen. In de verdiepende fase wordt in de eerste plaats de beantwoording op deelvragen 1 en 4 aangevuld. Naast de verkennende en beschrijvende fasen is dus ook de verdiepende fase nodig voor het beantwoorden van deze deelvragen. In de tweede plaats wordt deelvraag 5 beantwoord en wordt onderzocht in hoeverre leeftijdsbewust personeelsbeleid uitkomst kan bieden voor BZ, bijvoorbeeld door een eventuele contractschending te herstellen. Het onderzoeksinstrument van de *verdiepende fase* is het diepte-interview, maar voor het bepalen van de invloed van leeftijd zijn ook statistische technieken gebruikt.

Met de bovenstaande onderzoeksfasen kunnen de deelvragen van het onderzoek beantwoordt worden. Op basis van de kwantitatieve en kwalitatieve analyses is het ook mogelijk de in hoofdstuk 3 geformuleerde hypothesen te toetsen. Ten slotte is het ook mogelijk een antwoord op de centrale vraag van het onderzoek te formuleren en aanbevelingen te doen.

Doordat het onderzoek uit verschillende fasen bestaat er is sprake van een *flexible design*. Een flexible design betekent dat de onderzoeksopzet en –aanpak gaandeweg het onderzoek verandert, evolueert en zich openbaart (Robson, 2002). Dit soort processen hebben zich ook in dit onderzoek voorgedaan. Zo werd pas tijdens de verkennende fase toestemming gekregen voor het uitzetten van een vragenlijst binnen de organisatie. Ook lagen de resultaten van de beschrijvende fase ten grondslag aan de focus van de verdiepende fase, waardoor aan de verdieping pas later in het onderzoeksproces vorm en inhoud gegeven kon worden. Het voordeel van een flexibel design is dus dat de onderzoeksopzet gaandeweg het onderzoek is aangepast, waardoor het zo goed mogelijk aansluit op het probleem binnen de organisatie.

Het onderzoek kenmerkt zich verder door data triangulatie en methodologische triangulatie. *Data triangulatie* betekent dat er verschillende methoden voor het verzamelen van data gebruikt zijn. *Methodologische triangulatie* houdt in dat er in het onderzoek zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden zijn toegepast (Robson, 2002). Binnen dit onderzoek is een *kwantitatieve methode*, namelijk een vragenlijst, gebruikt om het psychologisch contract van oudere medewerkers te meten. Naast deze kwantitatieve methode zijn ook *kwalitatieve onderzoeksmethoden* toegepast. Er zijn verschillende methoden van kwalitatieve dataverzameling gebruikt, namelijk interviews en documentenanalyse. Triangulatie komt ten goede aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

In de beschrijving van de verschillende onderzoeksfases is er aandacht voor de kwaliteitseisen van dit onderzoek, namelijk de betrouwbaarheid en de interne validiteit. Naast de interne validiteit is ook de *externe validiteit*, of *generaliseerbaarheid*, van belang voor de kwaliteit van een onderzoek. De generaliseerbaarheid van een onderzoek geeft aan in hoeverre de resultaten van het onderzoek ook verklarende waarde hebben buiten de context van het onderzoek. De verwachte generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek naar andere organisaties dan BZ is laag. Dit komt doordat dit onderzoek een casestudy betreft die gericht is op een probleem van een specifieke organisatie. Hoewel onderzoek naar leeftijdsbewust personeelsbeleid of de invloed van

personeelsbeleid op het psychologisch contract van medewerkers ook voor andere organisaties van belang zou kunnen zijn, is dit onderzoek in te grote mate gericht op een specifiek probleem binnen BZ. Het bijzondere personeelsbeleid en de context van de organisatie zijn van grote invloed op de opzet en resultaten van dit onderzoek. De generaliseerbaarheid van het onderzoek wordt door deze omstandigheden verminderd. Naast de generaliseerbaarheid van resultaten is ook de generaliseerbaarheid van methoden van belang. Deze vorm van generaliseerbaarheid is wel hoog, omdat de aanpak van dit onderzoek met een paar kleine aanpassingen in iedere organisatie uitgevoerd zou kunnen worden. De aanpak van dit onderzoek kan dus als instrument worden gebruikt bij de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid in andere organisaties.

In de volgende paragrafen worden de verkennende, beschrijvende en verdiepende fase verder uitgelicht.

4.2 Verkennende onderzoeksfase

Deze paragraaf bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt de opzet van de verkennende onderzoeksfase besproken. Achtereenvolgens komen de doelstelling, methoden en instrumenten, populatie en sampling en de betrouwbaarheid en validiteit van deze onderzoeksfase aan bod. In het tweede deel van de paragraaf wordt de operationalisering van de verkennende fase besproken.

4.2.1 Opzet

De verkennende onderzoeksfase is de eerste fase van het onderzoek. De doelstelling van deze fase is het scherp krijgen van de problematiek en de doelgroep van leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ, zodat het onderzoek afgebakend en gefocused kan worden. Aan de hand van deze eerste onderzoeksfase is een antwoord geformuleerd op (een deel van) de volgende deelvragen:

1. Hoe denken oudere medewerkers van BZ en medewerkers van de afdeling HDPO over leeftijdsbewust personeelsbeleid, en in hoeverre wordt een noodzaak hiervoor ervaren?
2. In hoeverre is het personeelsbeleid van BZ al leeftijdsbewust?

De eerste deelvraag kan na de verkennende fase slechts gedeeltelijk worden beantwoord. Er is in deze eerste fase namelijk nog niet gesproken met oudere medewerkers, enkel met medewerkers van de afdeling HDPO. De tweede deelvraag kan wel volledig worden beantwoord.

Methode en instrumenten

De verkennende onderzoeksfase kenmerkt zich door het gebruik van kwalitatieve methoden. Ten eerste heeft er in de verkennende fase een uitgebreide documentenanalyse plaatsgevonden. Bij het vormgeven van een leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn verschillende aspecten van de organisatie van belang, zoals de organisatiestructuur, de doelstellingen en geschiedenis van de organisatie, de ontwikkelingen in het personeelsbeleid, de inhoud van het huidige personeelsbeleid en de (gewenste) samenstelling van het personeelsbestand. Er zijn verschillende documenten gebruikt voor het

verzamenen van deze informatie, waaronder boekjes met algemene informatie over BZ, een corporate film, sociaal jaarverslagen, beleidsnotities, krantenartikelen, notulen van vergaderingen en een rapport van een organisatieadviesbureau. Ook is er een Lagerhuisdebat over het personeelsbeleid van BZ bijgewoond, dat werd georganiseerd door de ondernemingsraad.

Sommige aspecten van een organisatie zich niet laten vatten in een documentenanalyse. Om een beeld te krijgen van de organisatiecultuur is het bijvoorbeeld noodzakelijk om medewerkers te spreken. Ook voor het begrijpen van de geschiedenis van de organisatie of de reden voor een verandering in het personeelsbeleid volstaat een documentanalyse niet. Daarom zijn verschillende interviews afgenomen met medewerkers van de afdeling HDPO. Omdat HDPO verantwoordelijk is voor het personeelsbeleid, zijn de medewerkers van deze afdeling het best in staat de resultaten van de documentenanalyse toe te lichten.

Populatie en sampling

De populatie van deze onderzoeksfase is samengesteld op aangeven van de kerngroep diversiteit. Zij waren in staat enkele medewerkers te selecteren die voor dit onderzoek van belang zijn. Aan respondenten is na afloop van de interviews gevraagd welke collega's zij nog meer van belang achten voor dit onderzoek. Dit heeft in een aantal aanvullende interviews geresulteerd. Er is gesproken met verschillende personeel en management adviseurs (PMA's), medewerkers van de afdeling werving en selectie, de auteur van het huidige personeelsbeleid, de kerngroep diversiteit, de actiegroep maatwerk en verschillende adviseurs van de afdeling Organisatie en Ontwikkeling (HDPO/OO). Natuurlijk dragen ook informele gesprekken tijdens de lunch en bij de koffieautomaat bij aan de beeldvorming over de organisatie en de problematiek.

Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten wordt gegarandeerd door gebruik te maken van verschillende onderzoeksmethoden. Met de documentenanalyse is een formeel beeld van de organisatie gevormd. Door enkele interviews af te nemen met medewerkers van HDPO is deze beeldvorming echter getoetst. Ook is er in deze interviews aandacht geweest voor de informele organisatie. Ook de validiteit van de onderzoeksresultaten wordt verzekerd door de gekozen aanpak. De validiteit van de resultaten van de documentenanalyse is gecontroleerd tijdens de interviews met verschillende medewerkers. Deze medewerkers waren vanwege hun ervaring en kennis over de organisatie zeer goed in staat een helder beeld van de organisatie te geven.

4.2.2 Operationalisering

Om de eerste twee deelvragen van het onderzoek te kunnen beantwoorden, is het allereerst van belang een goed beeld te krijgen van het personeelsbeleid van BZ. Om vervolgens te kunnen beoordelen in hoeverre dit personeelsbeleid al leeftijdsbewust is, is er d.m.v. een document analyse gezocht naar de rol van leeftijd binnen het personeelsbeleid. Hiervoor is er in verschillende beleidsnota's gekeken of leeftijd wordt genoemd als factor in selectie- bevordering- of overplaatsingsprocessen.

De primaire functie van de interviews is het controleren van verzamelde informatie van de documentanalyse. Daarnaast is ook in de interviews gevraagd naar de huidige rol van leeftijd in het personeelsbeleid van BZ. Ook is er gevraagd naar de noodzaak voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Door te spreken met medewerkers in verschillende functies is geprobeerd een veelzijdig beeld van de huidige situatie te krijgen. Sommige medewerkers, zoals de PMA's, ervaren de knelpunten van het huidige personeelsbeleid in de praktijk. Door deze interviews is het mogelijk een gedetailleerd beeld te vormen van de huidige situatie.

Verskillende aspecten van de organisatie zijn van belang in de verkennende fase. De historie van de organisatie, bijvoorbeeld de invloed, gevolgen en communicatie van recente veranderingen in het personeelsbeleid. Ook de organisatiestructuur en de organisatiecultuur, bijvoorbeeld het wereldwijde postennetwerk en een veronderstelde enquêtemoeheid, zijn van belang voor de keuze van onderzoeksinstrumenten in de fasen van het onderzoek. De onderzoeksresultaten van de verkennende fase hebben geresulteerd in de definitieve afbakening van het onderzoek en de keuzes voor de verdere onderzoeksmethoden en instrumenten.

4.3 Beschrijvende onderzoeksfase

Ook deze paragraaf bestaat uit twee delen. Zoals in de vorige paragraaf worden in het eerste deel de doelstelling, methoden en instrumenten, populatie en sampling en de betrouwbaarheid en validiteit van deze onderzoeksfase besproken. Het tweede deel gaat in op de operationalisering van de beschrijvende fase. In dit deel wordt eerst een beargumenteerde keuze voor de meettechniek besproken. Vervolgens wordt er ingegaan op de wijze waarop de theoretische concepten uit hoofdstuk 3 meetbaar worden gemaakt.

4.3.1 Opzet

De beschrijvende onderzoeksfase is de tweede fase van het onderzoek. De doelstelling van deze onderzoeksfase is het in kaart brengen van de inhoud, vervulling en status van het psychologisch contract oudere medewerkers van BZ. Aan de hand van deze eerste onderzoeksfase zal een antwoord worden geformuleerd op (een deel van) de volgende deelvragen:

3. Waar bestaat het psychologisch contract van oudere medewerkers van BZ uit?
4. In hoeverre wordt het psychologisch contract van de doelgroep door het huidige personeelsbeleid van BZ vervuld of geschonden?

De derde deelvraag kan volledig worden beantwoord na het afronden van de beschrijvende fase. De vierde deelvraag kan echter maar voor een deel beantwoord worden aan de hand van kwantitatieve methoden. Het is wel mogelijk te bepalen in hoeverre het psychologisch contract van de doelgroep vervuld of geschonden wordt, maar de invloed van het huidige personeelsbeleid daarop kan maar deels worden achterhaald met kwantitatieve methoden. Hiervoor zijn ook de verhalen, beeldvorming, interpretaties en communicatie van medewerkers van belang. In dit onderzoek vallen deze begrippen onder de variabelen ervaringen en retoriek. Deze variabelen kunnen het best onderzocht worden met

kwalitatieve methoden, zoals het diepte-interview. Daarom wordt deze vierde deelvraag deels beantwoord met de resultaten van de verdiepende onderzoeksfase.

Methode en instrumenten

De beschrijvende onderzoeksfase kenmerkt zich door het gebruik van kwantitatieve methoden. Het psychologisch contract van oudere medewerkers is gemeten met een web-based vragenlijst. Dit is een enquête die respondenten na het accepteren van een uitnodiging hiervoor online kunnen invullen. De antwoorden van iedere respondent worden automatisch verzameld in een database. Verschillende resultaten van de verkennende fase hebben invloed gehad op deze keuze voor dit instrument.

Ten eerste de omvang van de doelgroep van dit onderzoek. De totale populatie, alle BZ'ers van 45 jaar en ouder (voor een onderbouwing zie later), bestaat uit 1621 medewerkers. Voor het implementeren van leeftijdsbewust personeelsbeleid is hun psychologisch contract zeer belangrijk. Om een representatief beeld te krijgen van dit psychologisch contract is een kwantitatieve methode eigenlijk de enige optie. Daarom is in deze onderzoeksfase gebruik gemaakt van een zogenaamde web-based vragenlijst.

Niet alleen de grootte van de onderzoekspopulatie ligt ten grondslag aan de keuze voor dit onderzoeksinstrument. Ook de organisatiestructuur van BZ speelt hierin een rol. Een aanzienlijk deel van de medewerkers van 45 jaar en ouder werkt op het postennetwerk verspreid over de hele wereld. Vanuit logistieke overwegingen is een web-based vragenlijst dus een goede optie. Ook maakt dit onderzoeksinstrument het mogelijk de gehele populatie uit te nodigen aan het onderzoek deel te nemen, zonder dat dit extra kosten of inspanning met zich mee brengt.

Ten slotte heeft ook een zekere enquêtemoeieid onder medewerkers invloed gehad op de wijze waarop de vragenlijst is afgenomen. Medewerkers worden regelmatig verzocht een vragenlijst in te vullen. Omdat het onderzoek gebaat is bij een hoge respons, is op vier manieren geprobeerd deze respons te bevorderen:

1. Er is geprobeerd de vragenlijst zo eenvoudig en toegankelijk mogelijk te maken. De web-based vragenlijst bleek hiervoor bijzonder geschikt, omdat er eenvoudig aanpassingen aan de lay-out en inhoud te maken zijn. Ook verzenden van de uitnodigingen voor de vragenlijst is eenvoudig m.b.v. email, waardoor respondenten bovendien direct door kunnen klikken naar de vragenlijst. De vragenlijst is eerst uitgezet onder een testpopulatie. Vervolgens is met deze testpopulatie gesproken over de inhoud, lay-out en toegankelijkheid van de vragenlijst. Op basis van deze feedback is het instrument op verschillende onderdelen verbeterd.
2. Ten tweede is de omvang van de vragenlijst bewust zeer beperkt gehouden. De vragenlijst bestaat in totaal uit 26 vragen, waarvan er 19 inhoudelijk zijn. Door dit in de communicatie naar respondenten toe te benadrukken is geprobeerd de respons op de vragenlijst te vergroten.
3. In de communicatie naar de respondenten toe is daarnaast geprobeerd het belang van het onderzoek zo veel mogelijk te benadrukken. Dit is gebeurd door de uitnodiging voor de vragenlijst te versturen op naam van de directeur van HDPO.

4. Ten slotte is er bij het vormgeven van het onderzoeksinstrument veel aandacht geweest voor het waarborgen van de anonimiteit van respondenten door te handelen conform de regelgeving van de Wet Bescherming Persoonsgegevens. Zo was het invullen van de vragenlijst bijvoorbeeld anoniem. Ook in de communicatie naar respondenten toe zijn deze inspanningen benadrukt.

Populatie en sampling

In een onderzoek gericht op medewerkers van 55 jaar en ouder ligt het voor de hand dat deze groep onderdeel uitmaakt van de onderzoekspopulatie. Het is echter noodzakelijk dat de onderzoeksresultaten van deze groep vergeleken kunnen worden met andere leeftijdscategorieën binnen BZ. Dit vergroot de verklaringskracht van dit onderzoek, omdat op deze wijze kan worden onderzocht of leeftijd daadwerkelijk invloed heeft op de verwachtingen van medewerkers en de outcomes van het personeelsbeleid. Daarom is er voor gekozen om de vragenlijst onder zowel de medewerkers van 55 jaar en ouder uit te zetten, als onder de medewerkers van 45 tot 54 jaar. De groep van 45 tot 54 jaar is voor HDPO ook interessant, omdat deze leeftijdscategorie over enkele jaren ook tot de groep van oudere medewerkers zal behoren. Zoals al eerder aan bod is geweest, was de onderzoekspopulatie idealiter verder uitgebreid naar jongere leeftijdscategorieën. Hier is door de organisatie helaas geen toestemming voor verleend.

De doelgroep van de beschrijvende fase bestaat dus uit alle medewerkers van BZ van 45 jaar en ouder. Deze medewerkers zijn zowel werkzaam op de posten als op het departement. In totaal gaat het om 1621 medewerkers. Het gekozen onderzoeksinstrument, de web-based vragenlijst, maakt het mogelijk de gehele doelgroep uit te nodigen om aan het onderzoek deel te nemen. In totaal hebben 1076 medewerkers de vragenlijst ingevuld. Dit is een responspercentage van 66,4%.

De respondenten van de vragenlijst zijn als volgt samengesteld. 36,4% van de onderzoeksgroep is vrouw. De gemiddelde leeftijd is 53,3 jaar, met een standaardafwijking van 5,1 jaar. De respondenten hebben een leeftijdsspreiding van 45 tot 65 jaar. Ook zijn ze in alle vier de functiestromen van BZ werkzaam. Beleid is het meest vertegenwoordigd met 42,8%. 22,5% van de respondenten zijn werkzaam in de functiestroom beheer / consulaire, 11,6% is werkzaam als specialist en 23% van de respondenten werkt in de ondersteuning.

Van de respondenten werkt 57,3% op het departement en 42,7% op de posten. Verder heeft 42,7% van de respondenten een leidinggevende functie en is 30% BZ clustergewijs ingestroomd. In bijlage 1 is het complete overzicht van de persoonskenmerken van de onderzoeksgroep opgenomen.

De onderzoeksgroep van de beschrijvende onderzoeksfase is zeer representatief voor de totale populatie. Van alle medewerkers van 45 jaar en ouder van BZ is 64,1% man en 35,9% vrouw. Binnen de onderzoeksgroep zijn deze percentages respectievelijk 63,6% en 36,4%. Ook de leeftijdsopbouw en plaatsing van de onderzoeksgroep komen sterk overeen met cijfers uit het personeelsbestand van BZ. De onderzoeksgroep lijkt minder representatief te zijn op het gebied van leiding geven. 22% van de medewerkers van 45 jaar en ouder heeft binnen BZ een leidinggevende functie. Binnen de onderzoeksgroep geeft echter 42,7% van de respondenten aan een leidinggevende functie te

bekleden. Waarschijnlijk wordt dit verschil veroorzaakt door onenigheid over de definitie van leiding geven binnen BZ. Formeel is er sprake van een leidinggevende functie wanneer minimaal 5 medewerkers worden aangestuurd. Medewerkers die minder dan 5 medewerkers aansturen of coördineren hebben hun functie dus mogelijk onterecht als leidinggevend getypeerd.

Wegens het ontbreken van informatie in het personeelsplanningsysteem is het niet mogelijk de representativiteit van de overige persoonskenmerken te beoordelen. In bijlage 2 vindt u een visueel overzicht van de representativiteit van de onderzoeksgroep.

Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt op verschillende manieren gegarandeerd. Ten eerste wordt het centrale aandachtspunt in het onderzoek, het psychologisch contract van oudere medewerkers, gemeten met een meetinstrument uit de wetenschappelijke literatuur. Dit meetinstrument wordt in het volgende deel van deze paragraaf besproken. Doordat de vragenlijst bovendien door een groot aantal medewerkers is ingevuld, neemt de kans op betrouwbare resultaten toe. Ten slotte volgt er op de beschrijvende onderzoeksfase nog een verdiepende onderzoeksfase, waarin de resultaten van de vragenlijst worden gecontroleerd tijdens diepte-interviews. Ook hiermee wordt beoogd de betrouwbaarheid van de resultaten van het onderzoek te vergroten.

Om de validiteit van de online vragenlijst te garanderen is de vragenlijst van tevoren getest onder een testpopulatie. In een bijeenkomst is vervolgens besproken hoe deze medewerkers de inhoud van de vragenlijst hebben ervaren, en wat eventuele verbeterpunten zijn. Ook is de vragenlijst op verschillende punten aangepast aan het jargon van BZ. Termen als promotie en cluster zijn bijvoorbeeld vervangen door bevordering en functiestroom. Naast het testen van de validiteit zijn de metingen zoveel mogelijk verricht door gebruik te maken van schalen uit de wetenschappelijke literatuur. Enkele van deze schalen zijn aangepast om beter aan te sluiten bij het personeelsbeleid van BZ, terwijl andere zijn ingekort om de omvang van de vragenlijst beperkt te houden.

4.3.2 Operationalisering

Het psychologisch contract bestaat uit verwachtingen die medewerkers hebben van de organisatie. In hoofdstuk 3 zijn drie begrippen besproken die het psychologisch contract beïnvloeden, namelijk ervaringen, alternatieven en retoriek. De doelstelling van deze kwantitatieve onderzoeksfase is het beschrijven van het huidige psychologische contract van medewerkers van BZ. Daarom zijn wel de verwachtingen van medewerkers van belang, maar niet de ervaringen. Ervaringen hebben namelijk betrekking op het verleden. Als de ervaringen worden meegenomen in het onderzoeken van het huidige psychologische contract, ontstaat er een verkeerd beeld. Verschillende auteurs (bijvoorbeeld Rousseau, 1989) geven namelijk aan dat het psychologisch contract van iedere medewerker wel eens geschonden is tijdens de loopbaan. Hierdoor zou er een vertekend beeld van de situatie ontstaan. De alternatieven van medewerkers komen in het de beschrijvende onderzoeksfase wel aan de orde, omdat deze eenvoudig kwantitatief te toetsen zijn. Retoriek gaat echter om betekenisgeving, en kan daarom beter onderzocht worden in de verdiepende onderzoeksfase.

Ten slotte is er ook aandacht voor enkele outcomes van het personeelsbeleid van BZ, namelijk de arbeidsmotivatie, arbeidssatisfactie en het voornemen om de organisatie te verlaten. Deze variabelen zijn onderzocht in de beschrijvende onderzoeksfase om te onderzoeken of oudere werknemers daadwerkelijk lager scoren op de outcomes van het personeelsbeleid, zoals HDPO verondersteld.

Techniek

In deze paragraaf wordt de kwantitatieve onderzoekstechniek besproken. In de wetenschappelijke literatuur bestaan verschillende methoden voor het meten van het psychologisch contract. Uit deze benaderingen wordt een beargumenteerde keuze gemaakt. Vervolgens worden de operationalisering van de belangrijkste theoretisch concepten behandeld.

Coyle-Shapiro & Kessler (2000) bespreken twee technieken om het psychologisch contract te meten. Bij de eerste methode geven medewerkers aan in hoeverre zij vinden dat de werkgever hun verwachtingen heeft waargemaakt. Ze geven hun oordeel aan op een vijfpunts Lickert-schaal, waarbij 1 staat voor *not at all fulfilled* en 5 voor *very well fulfilled*. Het is tevens mogelijk dat zij aangeven dat deze verwachting niet van toepassing is. Het voordeel van deze benadering is dat het een simpele techniek is om het psychologisch contract te meten. Coyle-Shapiro & Kessler (2000) geven echter ook een beperking van deze benadering aan: *“An individual who responds that the employer has fulfilled an obligation very well may reflect two possible scenarios: an item was not perceived to be obligated yet was well fulfilled by the employer nonetheless or an item was highly obligated and well fulfilled by the employer.”* De tekortkoming van deze benadering is dus dat er niet gemeten kan worden in hoeverre een item ook daadwerkelijk als verwachting werd ervaren. Deze benadering geeft dus een goed beeld van mate waarin de werkgever volgens de medewerker aan diens verwachtingen heeft voldaan, maar niet of deze verwachtingen ook daadwerkelijk onderdeel zijn van het psychologisch contract.

De tweede benadering die Coyle-Shapiro & Kessler (2000) beschrijven, heeft wel aandacht voor de inhoud van het psychologisch contract. Bij deze benadering geven medewerkers per item aan 1) in hoeverre om het om een verwachting van de werkgever gaat en 2) in hoeverre de werkgever aan deze verwachting heeft voldaan. Het voordeel van deze benadering is dat er ook achterhaald kan worden of een verwachting wel of geen onderdeel is van het psychologisch contract (Robinson in: Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

Bij de tweede benadering scoren medewerkers hun verwachting ook op een vijfpunts Lickert-schaal. De medewerkers geven ten eerste aan in hoeverre zij een item als verwachting ervaren, waarbij 1 staat voor *not expected* en 5 voor *highly expected*. Vervolgens geven medewerkers aan in hoeverre zij vinden dat de werkgever aan de verwachting heeft voldaan. 1 staat hierbij voor *not fulfilled* en 5 voor *very well fulfilled*.

Coyle-Shapiro & Kessler (2000) hebben in één onderzoek beide benaderingen toegepast. Zij vonden echter geen significante verschillen tussen de resultaten van de benaderingen. Dit betekent dat er geen sprake is van psychologische defensiemechanismen, die voor een relatie tussen de

beantwoording van beide vragen zorgen. De tweede benadering geeft echter een vollediger beeld van het psychologisch contract, omdat niet alleen de status maar ook de inhoud van het psychologisch contract gemeten wordt. Hierdoor kan bepaald worden of verwachtingen van medewerkers in voldoende of in onvoldoende mate vervuld worden. In dit onderzoek is daarom gekozen voor de tweede benadering.

Deelvraag 3 behandelt de vraag welke verwachtingen onderdeel zijn van het psychologisch contract. De (vervulling van) verwachtingen van medewerkers zijn in een vragenlijst gemeten met 13 items. Ieder item bestaat uit een a en b deel. Deze vraag wordt beantwoord door de resultaten van de zogenoemde b-vraag van de vragenlijst: "Hoe belangrijk vindt u dit?" Respondenten beantwoorden deze vraag m.b.v. een vijfpunts Lickert-schaal, waarbij 1 staat voor geheel onbelangrijk en 5 staat voor zeer belangrijk. Ook er is een mogelijkheid om aan te geven dat een verwachting voor een medewerker niet van toepassing is. De verwachtingen die voor (oudere) medewerkers van BZ van belang zijn, zijn onderdeel van het psychologisch contract. Met de b-vragen van de vragenlijst wordt dus de *inhoud* van het psychologisch contract bepaald.

Deelvraag 4 behandelt de vraag in hoeverre de verwachtingen van medewerkers door de organisatie vervuld worden. Deze deelvraag wordt beantwoord door de resultaten van de a-vraag van de vragenlijst. In deze vraag worden respondenten gevraagd aan te geven in hoeverre een specifieke verwachting vervuld of geschonden wordt. Respondenten geven wederom antwoord m.b.v. een vijfpunts Lickert-schaal, waarbij 1 staat voor helemaal niet en 5 staat voor volledig. Ook bij deze vraag is het mogelijk om aan te geven dat de vraag voor een medewerker niet van toepassing is.

De methode die is gebruikt om de *status* van het psychologisch contract te bepalen is gebaseerd op het gezegde 'Geluk is de realiteit min de verwachting.' Voor het bepalen van de status van het psychologisch contract is niet alleen de mate waarin een verwachting wordt vervuld van belang. Een schending of vervulling van het psychologisch is immers alleen mogelijk wanneer een verwachting daadwerkelijk onderdeel is van het psychologisch contract. Daarom is ook de b-vraag van de vragenlijst van belang. Het verschil tussen de mate van vervulling en de mate van belangrijkheid geeft de *status* van het psychologisch contract weer. Een positieve waarde duidt op een vervulling van het psychologisch contract en een negatieve waarde betekent een schending van het psychologisch contract. (Vergelijk Coyle-Shapiro & Kessler 2000). Ook Turnley & Feldman (1999) vragen naar de mate van belangrijkheid van bepaalde verwachtingen, maar vermenigvuldigen deze waarde met de mate waarin respondenten de verwachting vervuld achten.

In het onderstaande overzicht wordt deze techniek besproken aan de hand van een voorbeeld.

Voorbeeld:

- | | | | |
|-----|----|--|---|
| 10. | a. | Ik heb in de nabije toekomst goede perspectieven op bevordering. | 4 |
| | b. | Hoe belangrijk vindt u dit? | 5 |

Inhoud van het psychologisch contract:

Een score van 5 betekent dat deze verwachting een belangrijk onderdeel is van het psychologisch contract.

Status van het psychologisch contract:

Mate van vervulling	–	mate van belangrijkheid	=	status
4	–	5	=	-1

Een score van -1 is negatief dus in deze situatie is er sprake van een *schending* van het psychologisch contract.

Naast het meten van de inhoud en status van het psychologisch contract is het ook van belang te achterhalen welke variabelen invloed hebben op het psychologisch contract en de outcomes van het personeelsbeleid.

De vragenlijst bestaat uit verschillende variabelen: persoonskenmerken, transactionele verwachtingen, relationele verwachtingen, alternatieven, arbeidsmotivatie, arbeidssatisfactie en het voornemen om de organisatie te verlaten.

De persoonskenmerken zijn erop gericht om te controleren of er naast de variabelen die centraal staan in dit onderzoek, namelijk verwachtingen en alternatieven, ook andere factoren van invloed zijn op de inhoud en status van het psychologisch contract. In dit onderzoek wordt daarom gecontroleerd op leeftijd, geslacht, functiestroom, leiding geven, plaatsing, aantal dienstjaren en wijze van instroom. Binnen BZ bestaan vier verschillende functiestromen, namelijk beleid, beheer / consulaire, specialistisch en ondersteuning. Medewerkers kunnen geplaatst zijn op het departement of op een post. Ten slotte is er een onderscheid tussen twee instroomwijzen, namelijk clustergewijs en functiespecifiek. Clustergewijze instroom is een instroom als groep, bijvoorbeeld het beroemde 'diplomatenklasje' van BZ. Medewerkers die functiespecifiek instromen individueel in.

De *transactionele verwachtingen* worden voor zover mogelijk gemeten m.b.v. de schaal van Coyle-Shapiro & Kessler (2000, 2003). Deze schaal is echter vooral gericht op de beloning die medewerkers ontvangen. Rijksambtenaren geven echter aan de arbeidsinhoud, werksfeer en secundaire arbeidsvoorwaarden belangrijker te vinden dan de primaire arbeidsvoorwaarden (Personeels- en mobiliteitsonderzoek 2006, Ministerie van Binnenlandse Zaken). Daarom is het aantal items dat met beloning te maken heeft verminderd van 5 naar 1. Tevens is er een item uit de schaal gericht op relationele verwachtingen van Coyle-Shapiro & Kessler aan toegevoegd, omdat deze in de context van BZ beter aansloot bij de schaal van transactionele verwachtingen. Het gaat hier om het item over carrière perspectieven, welke vanwege de overplaatsingsronde rivaliserend, materialistisch en schaars zijn. Ten slotte zijn er drie items aan de schaal toegevoegd die van belang zijn in de context van BZ. In de vragenlijst is deze schaal met 5 items weergegeven. Tijdens het analyseren van de data bleek echter dat het item over beloning de betrouwbaarheid van de schaal niet ten goede kwam. Daarom is dit item uit de schaal verwijderd. Het totaal aantal items in deze schaal is daarmee 4. Respondenten zijn gevraagd aan te geven in hoeverre hun transactionele verwachtingen worden

vervuld en in hoeverre zij deze verwachtingen belangrijk vinden. Op deze wijze worden de transactionele inhoud en de transactionele vervulling van het psychologisch contract bepaald. De Cronbach's Alpha van de schaal waarmee de transactionele contractinhoud is gemeten is ,688. De Cronbach's Alpha van de transactionele vervulling is ,780.

De transactionele schaal bestaat uit de volgende verwachtingen:

1. Ik heb goede carrière perspectieven.
2. Ik heb in de nabije toekomst goede perspectieven op bevordering.
3. Ik maak een goede kans in aanmerking te komen voor een MD-functie
4. maak een goede kans op een wenselijke plaatsing in de volgende overplaatsingsronde.

De *relationele verwachtingen* worden ook gemeten m.b.v. een schaal van Coyle-Shapiro & Kessler (2000, 2003). Om de omvang van de vragenlijst zo beperkt mogelijk te houden, worden van de originele schaal 4 items gebruikt. Omdat lijnmanagers en HDPO een grote rol spelen in de loopbaan van medewerkers, zijn hierover twee items aan de schaal toegevoegd. In het leeftijdsbewuste personeelsbeleid in andere organisaties, bijvoorbeeld Achmea, is veel aandacht voor het combineren van werk en privé. Daarom is hierover ook een item toegevoegd aan de schaal van relationele verwachtingen. Ten slotte is er een item aan de schaal toegevoegd over de invloed van leeftijd op het imago van medewerkers. In de vragenlijst is deze schaal dus met 8 items weergegeven. Tijdens het analyseren van de data is het item over imago en leeftijd echter verwijderd uit de schaal. De betrouwbaarheid van de schaal werd hierdoor verbeterd. Het totaal aantal items van deze schaal is dus 7. Net als bij de transactionele verwachtingen is de inhoud en de mate van vervulling van het psychologisch contract van respondenten gemeten. De Cronbach's Alpha van de schaal waarmee de relationele contractinhoud is gemeten is ,815. De Cronbach's Alpha van de mate waarin deze verwachtingen zijn vervuld is ,764.

De relationele schaal bestaat uit de volgende verwachtingen:

1. Mijn functie is inhoudelijk zeer interessant.
2. Mijn lijnchef is werkelijk geïnteresseerd in mijn welzijn.
3. HDPO is werkelijk geïnteresseerd in mijn welzijn.
4. Ik word voldoende betrokken in besluitvorming die invloed heeft op mijn werksituatie.
5. De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheid voor training en ontwikkeling.
6. Ik ervaar baanzekerheid op langere termijn.
7. De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheid om werk en privé te combineren.

De *alternatieven* voor medewerkers worden gemeten door een enkel item, namelijk de uitspraak: "Ik heb een goede positie op de arbeidsmarkt." De *arbeidsmotivatie* wordt gemeten door een combinatie van twee schalen van Gould-Williams (2005, 2007). Het totaal aantal items van de schaal is 3. De Cronbach's Alpha van deze schaal is ,757. De schaal bestaat uit de volgende items:

1. Ik kijk er naar uit om naar het werk te komen.
2. Ik werk hard omdat ik dat zelf wil.
3. Ik ben erg gemotiveerd in mijn huidige functie.

De *arbeidsatisfactie* wordt gemeten met een meting van Steijn (2004). Het gaat om een enkel item: "Hoe tevreden bent u – alles bijeengenomen – met uw werk?" Het *voornemen om de organisatie te verlaten* wordt tevens met een enkel item gemeten: "In hoeverre overweegt u op dit moment de organisatie te verlaten (Gould-Williams, 2004)?"

De vragenlijst die door de respondenten is ingevuld is als bijlage 3 toegevoegd. De resultaten van de factor- en betrouwbaarheidsanalyse vindt u tevens als bijlage 4.

Om te bepalen in hoeverre leeftijdsbewust personeelsbeleid het psychologisch contract van oudere medewerkers kan beïnvloeden, is de invloed van leeftijd op het psychologisch contract van belang. Deze invloed is bepaald met een *multipele stapsgewijze regressie*. Een multipele regressie verklaart een afhankelijke variabele aan de hand van meerdere onafhankelijke variabelen. In feite geeft een multipele regressie dus de mate waarin een variabele zich door andere variabelen laat verklaren. Alle relaties in dit onderzoek zijn significant op 1%-niveau. Bovendien zijn de relaties tussen de verschillende variabelen geldig onder controle van de andere onderzoeksvariabelen. De regressieanalyse is opgenomen als bijlage 5 van dit onderzoek.

4.4 Verdiepende onderzoeksfase

De verdiepende onderzoeksfase is de derde fase van het onderzoek. Ook deze paragraaf bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt de opzet van de verdiepende onderzoeksfase besproken. Achtereenvolgens komen in dit deel de doelstelling, methoden en instrumenten, populatie en sampling en de betrouwbaarheid en validiteit van deze onderzoeksfase aan bod. In het tweede deel van de paragraaf wordt de operationalisering van de verdiepende fase besproken, waarin wordt ingegaan op de wijze waarop de verschillende theoretische concepten meetbaar worden gemaakt.

4.4.1 Opzet

In deze onderzoeksfase zal dieper worden ingegaan op de resultaten van de kwantitatieve onderzoeksfase. Door op deze resultaten door te vragen zal het verhaal achter de cijfers duidelijk worden. Omdat eventuele aanbevelingen over leeftijdspersonneelsbeleid binnen de context en cultuur van BZ moeten passen is juist deze betekenisgeving van belang. Aan de hand van deze onderzoeksfase zal een antwoord worden geformuleerd op (een deel van) de volgende deelvragen:

1. Hoe denken oudere medewerkers van BZ en medewerkers van de afdeling HDPO over leeftijdsbewust personeelsbeleid, en in hoeverre wordt een noodzaak hiervoor ervaren?
4. In hoeverre wordt het psychologisch contract van de doelgroep door het huidige personeelsbeleid van BZ vervuld of geschonden?
5. In hoeverre kan leeftijdsbewust personeelsbeleid het psychologisch contract van oudere medewerkers beïnvloeden, passend in de context van BZ?

De eerste deelvraag is in de verkennende fase al aan bod gekomen. Deze deelvraag kon in die fase echter maar gedeeltelijk beantwoord worden, omdat er in de verkennende fase alleen met medewerkers van HDPO is gesproken. Daarom wordt de beantwoording van deze vraag na de verdiepende fase gecompliceerd.

Ook de vierde deelvraag is in een eerdere onderzoeksfase gedeeltelijk beantwoord. In de beschrijvende fase is de status van het psychologisch contract met een kwantitatieve methode onderzocht. Het is met deze methode echter niet mogelijk te bepalen in hoeverre het personeelsbeleid ten grondslag ligt aan deze status. In de beschrijvende fase zijn immers alleen de alternatieven en verwachtingen van medewerkers onderzocht. Voor een complete beantwoording van de vierde deelvraag zijn ook de ervaringen van medewerkers en de retoriek over het personeelsbeleid van belang, omdat deze de verwachtingen van medewerkers en dus de status van het psychologisch contract beïnvloeden. De onderzoeksvariabelen ervaringen en retoriek komen in de verdiepende fase aan bod, dus een deel van de vierde deelvraag zal in deze onderzoeksfase beantwoord worden.

Ten slotte wordt ook de vijfde deelvraag beantwoord aan de hand van de resultaten van de verdiepende onderzoeksfase. Deze deelvraag kan wel volledig worden beantwoord met de resultaten van de verdiepende onderzoeksfase.

Methode en instrumenten

In de verdiepende onderzoeksfase zijn kwalitatieve methoden toegepast. Om de resultaten van de beschrijvende onderzoeksfase te verdiepen, te nuanceren en kleur te geven zijn interviews afgenomen met verschillende medewerkers. Tijdens deze interviews staan verhalen van respondenten over verwachtingen, alternatieven, ervaringen en retoriek centraal. Respondenten zullen deze begrippen overigens veelal in verschillende termen vatten. Deze vorm van betekenisgeving is niet te meten met een documentanalyse of een vragenlijst. Het diepte-interview is hiervoor het meest geschikte instrument.

Van de verschillende soorten van interviewmethoden zal het semi-gestructureerde diepte interview gebruikt worden. Een dergelijk interview bestaat uit een lijst met gespreksonderwerpen, die de interviewer van tevoren heeft opgesteld (Robson, 2002). De volgorde waarin deze lijst tijdens het interview wordt afgewerkt staat echter niet vast. Hierdoor kan de interviewer op basis van eigen inzicht de verschillende onderwerpen aflopen. Omdat de interviewer geen standaardvragen stelt, krijgen de respondenten de kans hun eigen verhaal te vertellen. Juist deze betekenisgeving is van belang wanneer gesproken wordt over verwachtingen, alternatieven, ervaringen en retoriek.

Het voordeel van deze onderzoekstechniek is dat het rijke, veelzijdige data oplevert. Dit is van belang, omdat eventuele aanbevelingen binnen de context en cultuur van BZ moeten passen. Daarnaast is het semi-gestructureerde interview een goede methode om verschillende interpretaties van het 'probleem' binnen BZ te achterhalen. Het is mogelijk dat medewerkers afhankelijk van leeftijd of functie anders tegen de noodzaak van een leeftijdsbewust personeelsbeleid aankijken. D.m.v. het semi-gestructureerde interview kunnen deze verschillende manieren van betekenisgeving achterhaald worden.

Ook hebben respondenten in de vragenlijst de mogelijkheid gehad om in een vrije ruimte hun mening over het personeelsbeleid van BZ in het algemeen, of leeftijdsbewust personeelsbeleid in het bijzonder, te delen. Dit heeft een omvangrijk kwalitatief databestand opgeleverd, dat een goed inzicht in de beeldvorming over het personeelsbeleid verschaft. In totaal heeft deze methode 231 bruikbare meningen, ervaringen, tips en problemen opgeleverd. Dit komt overeen met 21,5% van het aantal respondenten.

Populatie en sampling

De totale onderzoekspopulatie, alle medewerkers van 45 tot 65 jaar, bestaat uit 1621 personen. In de beschrijvende onderzoeksfase hebben al deze personen de mogelijkheid gehad om aan het onderzoek deel te nemen. In de verdiepende onderzoeksfase is het echter niet mogelijk en niet wenselijk de gehele populatie te interviewen. De reden hiervoor is uiteraard dat deze kwalitatieve onderzoeksmethode veel tijd en inspanning van de onderzoeker vergt. In totaal zijn er interviews afgenomen met 15 medewerkers.

In de vragenlijst hebben respondenten de mogelijkheid gehad hun naam achter te laten indien zij geïnteresseerd waren in een vervolginterview. In totaal hebben 262 medewerkers van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. Dit is een percentage van 24,3% van het aantal respondenten. Uit deze lijst met namen zijn daarom willekeurig een aantal personen geselecteerd met wie een interview afspraak is gemaakt. Naast dit sample zijn er ook interviews afgenomen met drie personen die hier via de telefoon persoonlijk om hebben verzocht, omdat zij vanuit interesse of affiniteit met het onderwerp verder betrokken wensten te zijn.

Van deze onderzoeksgroep zijn er 9 man en 6 vrouw. De gemiddelde leeftijd is 53,5 jaar, met een spreiding van 47 tot 63 jaar. Van deze medewerkers zijn er 7 werkzaam als beleidsmedewerkers, 4 in de functiestroom beheer / consulaire, 3 in een specialistische functie en 1 in de ondersteunende sector. Verder hebben 6 medewerkers een leidinggevende functie en zijn er 4 werkzaam op een post. Onafhankelijk van de samenstelling van de groep kan gesteld worden dat deze onderzoeksgroep maar in beperkte mate representatief is voor BZ. Dit komt door de beperkte omvang van de interviewgroep. De resultaten van de interviews zijn wellicht wel representatief, omdat deze goed aansluiten bij de resultaten van de kwantitatieve onderzoeksfase.

Betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf worden enkele uitspraken gedaan over de betrouwbaarheid en validiteit van de verdiepende onderzoeksfase. In deze onderzoeksfase is gebruik gemaakt van interviews. Over het algemeen wordt een vragenlijst als een meer betrouwbare methode dan een interview gezien. Dit komt doordat alle respondenten in een vragenlijst exact dezelfde vragen beantwoorden. Bij een interview is het echter mogelijk dat de interviewer bepaalde vragen op een andere manier formuleert, of besluit dat het beter is een vraag niet aan een respondent te stellen. De (interne) validiteit van een interview zal veelal wel hoger zijn dan bij een vragenlijst, omdat het mogelijk is een vraag uit te leggen wanneer dat nodig is of door te vragen totdat er voldoende antwoord op de vraag is gegeven.

Hierdoor weet de interviewer zeker dat de respondent geen andere interpretatie van de vraag heeft, wat bij een vragenlijst wel mogelijk is.

4.4.2 Operationalisering

In dit deel van de paragraaf wordt de wijze waarop de theoretische begrippen meetbaar worden gemaakt besproken. Tijdens de verdiepende onderzoeksfase zijn de volgende onderzoeksvariabelen van belang: verwachtingen, ervaringen, alternatieven en retoriek. De opzet van het diepte-interview is in dit onderzoek opgenomen als bijlage 6.

Verwachtingen liggen ten grondslag aan het psychologisch contract. Omdat de verwachtingen al centraal hebben gestaan in de beschrijvende onderzoeksfase, zijn deze in mindere mate van belang tijdens de verdiepende onderzoeksfase. De inhoud en status van het psychologisch contract zijn weliswaar gemeten, maar een verklaring hiervoor kan met behulp van kwantitatieve methoden niet worden gevonden. In de verdiepende zijn de redenen waarom bepaalde verwachtingen onderdeel zijn van het psychologisch contract onderzocht. Ook is er doorgevraagd naar verklaringen voor een eventuele schending of vervulling van het psychologisch contract. Met deze methode wordt het verhaal achter de cijfers duidelijk, zodat er bepaalde onderdelen van het personeelsbeleid worden geïdentificeerd waarvoor leeftijdsbewust personeelsbeleid uitkomst zou moeten bieden. Ook worden de resultaten van de beschrijvende onderzoeksfase op deze wijze gecontroleerd.

Niet alleen verwachtingen, maar ook *ervaringen* zijn belangrijk voor het psychologisch contract. Verschillende auteurs (bijvoorbeeld Robinson, Rousseau & Kraatz, 1994) betogen dat het psychologisch contract van iedere medewerker wel eens geschonden is door de organisatie. Het tijdstip is een van de voornaamste verschillen tussen verwachtingen en ervaringen. Verwachtingen hebben betrekking op het heden, en ervaringen op het verleden. Omdat respondenten tijdens de beschrijvende onderzoeksfase mogelijk moeite hebben gehad hun verwachtingen van hun ervaringen te scheiden, is er in de verdiepende fase aandacht voor deze ervaringen. Door te vragen naar de invloed van ervaringen op de inhoud en status van hun psychologisch contract, is het mogelijk de resultaten van de beschrijvende fase te nuanceren. De variabele 'ervaringen' komt in de interviews overigens niet altijd onder deze noemer ter sprake. Respondenten spreken in verschillende vormen over dit begrip, zoals het praten over vroeger of over de ontwikkeling van hun carrière.

De *alternatieven* van medewerkers zijn net als de verwachtingen al in de beschrijvende onderzoeksfase aan bod geweest. In de verdiepende fase zal er opnieuw gevraagd worden naar de door de theorie veronderstelde invloed van de alternatieven op de inhoud en vervulling van het psychologisch contract. Op deze wijze worden de resultaten van de beschrijvende onderzoeksfase verklaard en gecontroleerd. Deze variabele komt in interviews ter sprake wanneer gesproken wordt over het verlaten van de organisatie, de positie van de respondent op de arbeidsmarkt of ambities buiten BZ.

De vierde onderzoeksvariabele die in de verdiepende onderzoeksfase aan bod komt is *retoriek*. Retoriek is de wijze waarop over het personeelsbeleid wordt gesproken binnen BZ. Het is mogelijk dat er verschillen bestaan tussen de nota's waarin het personeelsbeleid staat geformuleerd en de wijze waarop het in de praktijk wordt toegepast, of de wijze waarop er door medewerkers van

HDPO over wordt gesproken en de wijze waarop dit overkomt op de medewerkers van BZ. Retoriek kan zich voordoen in de vorm van een gesprek, een symbool, een metafoor, een beleidsregel of een beslissing. De interpretatie van retoriek kan echter verschillen, waardoor er paradoxen en ambiguïteit in de organisatie ontstaan. Vanuit de theorie over het psychologisch contract wordt verondersteld dat medewerkers hun verwachtingen hierdoor zullen aanpassen. Dit zal in de verdiepende fase worden getoetst. Deze variabele komt in interviews ter sprake wanneer gesproken wordt over verschillen tussen personeelsbeleid en de praktijk en de wijze waarop medewerkers bepaalde regels interpreteren. Door als interviewer te chargeren of advocaat van de duivel te spelen worden medewerkers geprikkeld intensief na te denken over het personeelsbeleid en hun visie te beargumenteren. Hierdoor ontstaat er tijdens de interviews aandacht over retoriek binnen de organisatie.

4.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de opzet en aanpak van het onderzoek besproken. In het onderstaande overzicht worden de belangrijkste bevindingen weergegeven.

	Verkennde fase	Beschrijvende fase	Verdiepende fase
Doelstelling	Verkennen	Beschrijven	Verdiepen
Deelvragen	1 en 2	3 en 4	4 en 5
Methode	Kwalitatief	Kwantitatief	Kwalitatief
Instrumenten	Interviews en documenten analyse	Web-based vragenlijst	Diepte-interviews
Tijdsfocus	Vroeger en nu	Nu	Vroeger en nu
Metafoor	Verrekijker	Fototoestel	Microscoop
OnderzoeksvARIABLEN	-	Persoonskenmerken	Persoonskenmerken
		Verwachtingen	Verwachtingen
		Alternatieven	Ervaringen
			Retoriek
			Alternatieven

Hoofdstuk 5: Analyse

In dit vijfde hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten van de verkennende, beschrijvende en verdiepende onderzoeksfase gepresenteerd. Met deze onderzoeksresultaten is een antwoord geformuleerd op de vijf deelvragen uit de probleemstelling. Aan het eind van iedere paragraaf zijn de belangrijkste bevindingen in de vorm van een conclusie samengevat.

5.1 Deelvraag 1

In deze paragraaf wordt de eerste deelvraag van de probleemstelling beantwoord. Deze deelvraag luidt: *Hoe denken oudere medewerkers van BZ en medewerkers van de afdeling HDPO over leeftijdsbewust personeelsbeleid, en in hoeverre wordt een noodzaak hiervoor ervaren?*

Omdat leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ onderdeel is van het diversiteitsbeleid zijn hoofdstuk 2 de drie pijlers van het diversiteitsbeleid, gender-, etnische en leeftijdsdiversiteit, met elkaar vergeleken. Hieruit blijkt dat de wijze waarop diversiteitsbeleid binnen BZ gestalte krijgt, afhankelijk is van de beeldvorming van medewerkers. Daarom is er in deze paragraaf allereerst aandacht voor de beeldvorming van medewerkers over leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ. Eerst komt de beeldvorming van de onderzoeksdoelgroep, medewerkers van 45 jaar en ouder, over dit onderwerp aan bod. Vervolgens is er aandacht voor de mate waarin medewerkers van HDPO een noodzaak ervaren voor de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid.

5.1.2 Beeldvorming van oudere medewerkers

In deze paragraaf wordt de beeldvorming van oudere medewerkers over leeftijdsbewust personeelsbeleid besproken.

Een eerste bevinding is dat leeftijdsbewust personeelsbeleid een belangrijk onderwerp wordt gevonden binnen BZ. Dit blijkt niet alleen uit de formele aandacht voor het onderwerp in de vorm van het diversiteitsbeleid, sociaal jaarverslag en prioriteiten van de onlangs aangestelde Secretaris-generaal. Ook individuele (oudere) medewerkers vinden leeftijdsdiversiteit belangrijk. Dit wordt bijvoorbeeld duidelijk uit de hoge respons op de vragenlijst, het aantal medewerkers dat heeft aangegeven over dit onderwerp in gesprek te willen en de bevlogen manier waarop gesprekken over dit onderwerp worden gevoerd.

Oudere medewerkers zijn het niet eens met de veronderstelling die ten grondslag ligt aan de implementatie van leeftijdsbewust medewerkers. In hun ervaring dragen zij minstens zo veel bij aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie als jongere collega's. De veranderingen in het personeelsbeleid zorgen er in de beleving van de geïnterviewde medewerkers ook niet voor dat hun verwachtingen minder worden vervuld. De ingezette verzakelijking wordt als een positieve ontwikkeling gezien.

Hoewel de veranderingen in het personeelsbeleid een geringe invloed hebben gehad op de oudere medewerker, zijn zij toch ontevreden over het personeelsbeleid. De vrije ruimte in de vragenlijst leverde in totaal 231 opmerkingen over het personeelsbeleid op, waarvan er slechts 7 positief zijn. De grootste deel van deze onvrede bestaat uit klachten die niet aan leeftijd gerelateerd

zijn maar aan het primaire proces van HDPO, namelijk de jaarlijkse overplaatsingsronde. De processen van HDPO zijn voor de rest van organisatie vrij rigide en weinig transparant. Het is dus begrijpelijk dat de meeste van deze verbetervoorstellen gaan over communicatie, transparantie, maatwerk en de rol van PMA's. Uit de vrije ruimte in de vragenlijst en de diepte-interviews kan een samenvattende aanbeveling worden afgeleid, bijvoorbeeld:

Geen beleid waarin onterecht gecategoriseerd wordt en waarin medewerkers een nummer zijn maar eerlijke, persoonlijke communicatie zodat er meer maatwerk en transparantie is in de overplaatsingsronde.

Opvallend is dat deze kritiek geen nieuwe informatie is voor HDPO. Een aantal wensen van medewerkers zijn zelfs al geïmplementeerd in de vorm van het nieuwe loopbaanbeleid 'Op de groei.' Dit duidt op een zekere discrepantie tussen beleid en praktijk. Verschillende medewerkers wensen bijvoorbeeld een vergroting van de transparantie van de loopbaan van medewerkers, bijvoorbeeld in de vorm van "een eerdere indicatie van de mogelijkheden van en eisen aan medewerkers" of "slecht nieuws gesprekken." Een van de uitgangspunten van de veranderingen in het personeelsbeleid is echter een vergroting van de transparantie van de loopbaan. In de praktijk ervaren medewerkers dus nog weinig van deze ontwikkeling. Dit voorbeeld onderstreept nog maar eens de wens van medewerkers voor minder beleid en betere communicatie.

Naast deze algemene kritiek op HDPO ervaren oudere medewerkers ook een zekere invloed van leeftijd binnen BZ. Met uitzondering van een aantal hoger ingeschaalde medewerkers vinden alle respondenten van het diepte-interview dat leeftijd een negatief effect heeft op de mate waarin verwachtingen worden gerealiseerd. De voorbeelden die deze medewerkers hierbij noemen gaan vrijwel allemaal over de vervulling van transactionele verwachtingen, zoals bevordering of een wenselijke plaatsing in de overplaatsingsronde. In hun beleving wordt leeftijd tijdens het matchen meegenomen in het oordeel over hun geschiktheid. De invloed van leeftijd wordt als negatief ervaren, omdat oudere medewerkers als minder flexibel en ontwikkelbaar worden beoordeeld, terwijl hun ervaring dit geschiktheidsoordeel niet lijkt te beïnvloeden.

De vraag of deze beeldvorming over de invloed van leeftijd binnen BZ terecht is of niet, is niet van belang. "Perceptions (...) are not always shared by employer and employee (Guest & Conway, 2001 in: Atkinson, 2006), but whether the breach is real or perceived, its potential effects will be the same (Robinson & Morrison, 2000 in: Atkinson, 2006).

Ondanks de negatieve rol van leeftijd binnen BZ, hebben vrijwel alle geïnterviewde medewerkers geen behoefte aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zij zitten niet te wachten op een doelgroepenbeleid dat hen onderscheidt van de rest van de organisatie, terwijl zij zichzelf net zo belangrijk voor de organisatie vinden als hun jongere collega's. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid zal in de wandelgangen al snel bekend komen te staan als 'ouderenbeleid,' en op dergelijke stigmatiserende neveneffecten zit men niet te wachten. Als aanbevelingen voor het personeelsbeleid wijzen zij op de algemene verbeterpunten die eerder in deze paragraaf aan de orde zijn geweest.

5.1.3 Beeldvorming van medewerkers van HDPO

De aanleiding van de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid is de veronderstelling dat de verwachtingen van oudere medewerkers minder worden vervuld vanwege veranderingen in het personeelsbeleid. Medewerkers van de afdeling HDPO, in het bijzonder de Personeels- en Management Adviseurs (PMA's), komen in de praktijk in aanmerking met oudere medewerkers en hun verwachtingen. Zij zijn daarom in staat de noodzaak voor leeftijdsbewust personeelsbeleid te beoordelen.

De PMA's voeren persoonlijke gesprekken met (oudere) medewerkers. Verwachtingen over de loopbaan komen in deze gesprekken ook aan de orde. De noodzaak voor additioneel personeelsbeleid gericht op de oudere medewerker vinden zij echter geen prioriteit. De PMA's zijn van mening dat er niet geproblematiseerd moet worden binnen BZ, omdat er immers ook oudere medewerkers zijn waarvan de verwachtingen wel vervuld worden. Ook zou een dergelijk beleid een verschil tussen jong en oud suggereren, terwijl het onzeker is of er van een dergelijk verschil wel sprake is. BZ zou zich daarom niet alleen op de oudere medewerker moeten richten, maar alle leeftijdsfasen binnen de organisatie. Een leeftijdscategorie die volgens PMA's met meer moeilijkheden te maken krijgt dan de oudere medewerker is bijvoorbeeld de jonge moeder binnen BZ. De beargumenteren dat deze groep vanwege extra zorgtaken zij veelal in deeltijd werkt, waardoor zij minder kans maken om in aanmerking te komen voor het MD traject. Ten slotte vinden de PMA's een leeftijdsbewust personeelsbeleid te reactief, terwijl een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid proactief is. Door de aandacht nu alleen te richten op de groep van oudere medewerkers, dient zich over enkele jaren opnieuw een probleemcategorie aan. Een proactief beleid richt zich op alle leeftijdsfasen, zodat er in de toekomst niet opnieuw behoefte is aan leeftijdsbewust personeelsbeleid gericht op oudere medewerkers.

5.1.4 Conclusie

Uit de implementatie van het diversiteitsbeleid gericht op vrouwen en medewerkers met een multiculturele achtergrond kan worden afgeleid dat de beeldvorming van de doelgroep een grote invloed heeft op de implementatie van het beleid. Oudere medewerkers ervaren de veranderingen in het personeelsbeleid niet als aanleiding voor de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid, hoewel zij vinden dat leeftijd formeel een negatief effect heeft op hun transactionele verwachtingen. De aanbevelingen die zij doen voor het personeelsbeleid hebben echter geen relatie met deze invloed van leeftijd, maar gaan over een verbetering van communicatie, transparantie en maatwerk. Ook PMA's zien geen noodzaak voor leeftijdsbewust personeelsbeleid, vanwege een reactieve aanpak en mogelijke problematisering van de situatie binnen BZ.

5.2 Deelvraag 2

Deze paragraaf behandelt de beantwoording van de tweede deelvraag van het onderzoek. Deze deelvraag luidt: *In hoeverre is het personeelsbeleid van BZ al leeftijdsbewust?*

Voor een volledige beantwoording van bovenstaande deelvraag bestaat deze paragraaf uit twee delen. Het eerste deel van de paragraaf gaat in op de veranderende rol van leeftijd als gevolg

van veranderingen in het personeelsbeleid van BZ. Het tweede deel van de paragraaf gaat in op de rol van leeftijd binnen het huidige personeelsbeleid. De invloed van leeftijd binnen BZ kan niet geheel verklaard worden door het formele personeelsbeleid. Daarom gaan beide paragrafen in op zowel de formele als de informele rol van leeftijd in de organisatie.

5.2.1 De ontwikkeling van de rol van leeftijd

Het personeelsbeleid van BZ is in de afgelopen jaren aan verschillende veranderingen onderhevig geweest. In de jaren '90 is een trend van verzakelijking van het personeelsbeleid ingezet. Deze veranderingen zijn beschreven in het tweede hoofdstuk van dit onderzoek. Door deze veranderingen in het personeelsbeleid is ook de rol van leeftijd binnen de organisatie veranderd.

De veranderende rol van leeftijd binnen BZ is samen te vatten als een ontwikkeling van het principe van senioriteit, waarin leeftijd vanzelfsprekend een voorname rol speelt, naar een competentiegericht personeelsbeleid, waarin de prestaties en vaardigheden van medewerkers leidend zijn. Respondenten van de interviews geven echter aan dat het verschil tussen beide principes binnen BZ niet zo zwart-wit is als de bovenstaande samenvatting suggereert. Hoewel medewerkers onder het principe van senioriteit konden rekenen op een gestage verticale groei door de organisatie, was er ook toen sprake van zekere carrièrep plafonds. Ook de competenties van medewerkers speelden een belangrijke rol in de ontwikkeling van de loopbaan, al werd dit vanuit de personeelsdienst minder benadrukt.

Dit betekent dat het niet realistisch is te spreken van een oud en een nieuw personeelsbeleid. Voor de geïnterviewde medewerkers is het duidelijk dat personeelsbeleid in de afgelopen jaren is verzakelijkt, maar zij geven aan dat er geen duidelijk keerpunt aangewezen kan worden. De verzakelijking van het personeelsbeleid is in feite een incrementeel proces van professionalisering, waardoor het niet mogelijk is een duidelijk beginpunt van verandering te definiëren. Wellicht is het proces van verandering al in 1876 ingezet door toenmalig minister Van der Does de Willebois, toen hij een functionele en specialistische verdeling van taken implementeerde (Website BZ).

Het is wel mogelijk een duidelijk keerpunt in dit incrementele proces te markeren. In 2000 werd een verandering doorgevoerd in de overplaatsingssystematiek, welke gevolgen had voor de rol van leeftijd binnen de organisatie. Voorheen lag alle beslissingsbevoegdheid in de overplaatsingsronde bij HDPO. Onder het principe van senioriteit was een zekere invloed van leeftijd dus inherent aan het handelen van HDPO. In de jaren negentig ontstond er kritiek op dit plaatsingsbeleid van HDPO, vooral vanwege een gebrek aan transparantie. De enige inbreng van medewerkers bestond uit het invullen van een voorkeurenlijst. Medewerkers hadden vanzelfsprekend weinig vertrouwen in deze zogenaamde 'black box'.

In 2000 werd daarom geëxperimenteerd met een systeem van open resourcing. In dit 'vrije markt' systeem werden alle vacatures door HDPO kenbaar gemaakt. Medewerkers en lijnmanagers konden vervolgens naar eigen inzicht handelen om deze functies in te vullen. Ondanks de tekortkomingen van het oude systeem, kon de nieuwe methode van open resourcing rekenen op nog meer klachten en perverse effecten. Clientelisme en sprongbevorderingen vierden hoogtij en niet de competenties maar het netwerk van medewerkers leek de grootste invloed op overplaatsingen te

hebben. De rol van leeftijd binnen de organisatie veranderde hierdoor drastisch. Vooral oudere medewerkers bleken benadeeld te worden door het nieuwe systeem, omdat lijnmanagers hun vacatures liever invulden met jongere medewerkers. Het systeem van open resourcing is daarom slechts een jaar operationeel geweest binnen BZ.

5.2.2 De rol van leeftijd in het huidige personeelsbeleid

De verantwoordelijkheid in de overplaatsingsronde werd na de ervaringen met het open resourcing weer belegd bij HDPO. Om niet in het oude systeem van de 'black box' te vervallen, hebben lijnmanagers tegenwoordig adviesrecht bij de invulling van vacatures. Om clientelisme te voorkomen in de hogere schalen oordelen plaatsingscommissies over de uiteindelijke uitkomst van de matching van HDPO. Voor medewerkers is het huidige systeem nog altijd niet transparant. In vergelijking met de black box van voorheen, is een kijkdoos dus wellicht de meest passende metafoor voor de huidige overplaatsingssystematiek.

Hoewel het lijkt alsof de trend van verzakelijking een stap terug heeft gedaan na het systeem van open resourcing, is deze trend op een ander niveau wel doorgezet. De beslissingsbevoegdheid in de overplaatsingsronde ligt nog altijd bij HDPO, maar in de overplaatsingsronde is niet langer de senioriteit van medewerkers leidend, maar hun vaardigheden en competenties. Dit betekent dat de leeftijd van medewerkers in het huidige systeem van matching formeel niet relevant is. Formeel heeft BZ geen aandacht voor andere eigenschappen van het personeel dan hun competenties. BZ definieert het eigen personeelsbeleid dan ook als leeftijdsneutraal.

Hoewel het huidige personeelsbeleid competentiegericht is, bestaan er toch een aantal beperkende regels met betrekking tot leeftijd. Zo is er voor oudere medewerkers bijvoorbeeld geen mogelijkheid tot het (parttime) voortzetten van het dienstverband na het bereiken van de leeftijd van 67 jaar. Hierdoor is het niet mogelijk in aanmerking te komen voor een plaatsing in het buitenland, wanneer een medewerker vanwege de pensioensgerechtigde leeftijd niet in staat is een volledige plaatsing vol te maken. De formele verklaring hiervoor is gebaseerd op financiële argumenten, want een plaatsing in het buitenland is zeer kostbaar. Enkele oudere medewerkers voelen zich hierdoor echter afgedankt en vinden dat er, in het belang van zowel de medewerkers als de organisatie, meer mogelijkheden voor maatwerk zouden moeten zijn.

Het personeelsbeleid van BZ is formeel dus niet volledig leeftijdsneutraal. Maar deze term lijkt vooral ongepast wanneer naast het formele personeelsbeleid ook naar de beeldvorming van medewerkers over de rol van leeftijd gekeken wordt. Vrijwel alle geïnterviewde medewerkers geven aan dat leeftijd een belangrijke factor is binnen BZ. Zoals in de beantwoording van deelvraag 1 is besproken, zitten zij echter niet te wachten op een doelgroepenbeleid. Hoewel HDPO in de overplaatsingsronde formeel alleen naar de competenties van medewerkers kijkt, ervaren oudere medewerkers dat hun leeftijd informeel een negatief effect heeft op hun kansen in de overplaatsingsronde. Vanwege het adviesrecht van lijnmanagers, ervaren medewerkers eenzelfde neveneffect als tijdens de open resourcing periode. De voorkeur van lijnmanagers gaat in de beleving van oudere medewerkers nog steeds uit naar jongere medewerkers, bijvoorbeeld vanwege

vooroordelen over oudere medewerkers zoals een gebrek aan motivatie, verminderde leergierigheid en lagere prestaties.

5.2.3 Conclusie

In deze paragraaf is besproken in hoeverre het personeelsbeleid van BZ eigenlijk al leeftijdsbewust is. Hiervoor is de formele en informele rol van leeftijd in het veranderende personeelsbeleid besproken. Het personeelsbeleid van BZ heeft een verzakelijking doorgemaakt. Het principe van senioriteit heeft steeds meer plaats gemaakt een nadruk op competenties. Formeel is de invloed van leeftijd binnen BZ hierdoor afgenomen, maar oudere medewerkers ervaren dat leeftijd een negatieve rol speelt in de overplaatsingsronde. Het adviesrecht van lijnmanagers zorgt er volgens hen voor dat jongere medewerkers vaker de voorkeur krijgen in de overplaatsingsronde. De vraag of deze beeldvorming terecht is, is volgens de theorie van het psychologisch contract niet relevant. Oudere medewerkers passen hun gedrag immers aan op hun eigen perceptie. Hoewel het personeelsbeleid van BZ formeel leeftijdsneutraal is, ervaren oudere medewerkers in de overplaatsingsronde negatieve effecten van hun leeftijd.

5.3 Deelvraag 3

In deze paragraaf wordt de derde deelvraag van de probleemstelling beantwoord. Deze deelvraag luidt: *Waar bestaat het psychologisch contract van oudere medewerkers van BZ uit?*

Voor het beantwoorden van deze vraag is de inhoud van het psychologisch contract van BZ'ers bepaald. De inhoud van het psychologisch contract bestaat uit de verwachtingen die oudere medewerkers hebben van de organisatie. In de analyse is het onderscheid gemaakt tussen de transactionele en relationele inhoud van het psychologisch contract.

Het eerste deel van de paragraaf geeft inzicht in de inhoud van het psychologisch contract van de gehele onderzoekspopulatie. Om uitspraken te kunnen doen over de verwachtingen van de oudere medewerkers binnen de onderzoekspopulatie, is de invloed van leeftijd dus van belang. Deze invloed wordt in het tweede deel van de paragraaf besproken. In de conclusie aan het eind van deze paragraaf staan ten slotte de belangrijkste bevindingen weergegeven.

5.3.1 De inhoud van het psychologisch contract

Respondenten werden verzocht op een vijfpunt schaal aan te geven hoe belangrijk zij verschillende aspecten van het huidige personeelsbeleid van BZ vinden. Deze aspecten zijn te verdelen in twee schalen, namelijk de transactionele en relationele inhoud van het psychologisch contract. De resultaten staan in de onderstaande tabellen weergegeven.

Tabel 5.1: Transactionele inhoud van het psychologisch contract

Transactionele inhoud	Mate van belangrijkheid	N
Ik heb goede carrière perspectieven.	3,92	1014

Ik heb in de nabije toekomst goede perspectieven op bevordering.	3,72	1002
Ik maak een goede kans in aanmerking te komen voor een MD-functie.	3,06	775
Ik maak een goede kans op een wenselijke plaatsing in de volgende overplaatsingsronde.	4,31	888
Totaal transactionele inhoud	3,75	775

Zoals in bovenstaande tabel te zien is, vinden de respondenten binnen de onderzoeksgroep alle onderdelen van de transactionele schaal belangrijk. Alle verwachtingen worden hoger dan 3,00 gewaardeerd, met een gemiddelde van 3,75.

De verwachting die gemiddeld het minst belangrijk wordt gevonden door de onderzoeksgroep is het in aanmerking komen voor een MD-functie. Een verklaring hiervoor is dat het MD-traject formeel alleen voor beleidsmedewerkers is. Het is daarom aannemelijk dat medewerkers uit andere functiestromen deze verwachting daarom in mindere mate zullen hebben.

Een wenselijke plaatsing in de volgende overplaatsingsronde wordt gemiddeld het belangrijkste gevonden, met een score van 4,31. Het belang van deze verwachting is te verklaren vanuit de context van BZ. Een wenselijke plaatsing in de overplaatsingsronde is binnen BZ een vereiste voor andere transactionele verwachtingen die medewerkers hebben. Vanwege het rang-volgt-functie systeem is een bevordering of MD-functie alleen mogelijk wanneer een medewerker door HDPO voor een dergelijke functie geplaatst wordt. Omdat de ontwikkeling van de carrière van medewerkers van BZ primair afhankelijk is van de overplaatsingsronde, is de hoge waardering van deze verwachting dus goed te begrijpen.

Tabel 5.2: Relatieve inhoud van het psychologisch contract

Relationele inhoud	Mate van belangrijkheid	N
Mijn functie is inhoudelijk zeer interessant.	4,60	1070
Mijn lijnchef is werkelijk geïnteresseerd in mijn welzijn.	4,12	1017
HDPO is werkelijk geïnteresseerd in mijn welzijn.	4,19	1032
Ik word voldoende betrokken in besluitvorming die invloed heeft op mijn werksituatie.	4,44	1037
De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheid voor training en ontwikkeling.	4,20	1029
Ik ervaar baan zekerheid op langere termijn.	4,32	1004
De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheid om werk en privé te combineren.	4,26	1011
Totaal relationele inhoud	4,31	1004

In tabel 5.1 is te zien dat medewerkers binnen de onderzoeksgroep de relationele aspecten belangrijker vinden dan transactionele onderdelen van het personeelsbeleid. Dit is een opvallend resultaat, omdat medewerkers van BZ zichzelf vooral associëren met een transactionele 'schaalgerichtheid.' Uit deze analyse blijkt echter dat de relationele aspecten van het personeelsbeleid een voornamer deel uitmaken van het psychologisch contract van de onderzoeksgroep. Alle relationele verwachtingen scoren ruim boven 4,00, met een gemiddelde van 4,31.

De inhoud van de functie is de belangrijkste verwachting van het psychologisch contract van de onderzoeksgroep. Deze verwachting benadrukt wellicht dat medewerkers van BZ bewust kiezen voor een loopbaan bij BZ, vanwege de veelzijdige en interessante aard van het werk. Ook vinden respondenten het zeer belangrijk om betrokken te worden in de besluitvorming over de eigen werksituatie. Dit is opvallend, omdat zij werkzaam zijn in een organisatie waar medewerkers voor een zekere trade-off worden gesteld. BZ biedt medewerkers namelijk een interessante en mobiele loopbaan, terwijl de besluitvorming over deze loopbaan volledig gecentraliseerd en niet transparant is. Ook vindt de onderzoeksgroep baanzekerheid van belang. De hoge score van deze verwachting is wellicht te verklaren door de voortdurende onduidelijkheid over de gevolgen van de taakstelling voor BZ. Een andere verklaring hiervoor is mogelijk dat een hoge mate van baanzekerheid kenmerkend is overheidsorganisaties in het algemeen en BZ als lifetime-employer in het bijzonder, wat heeft bijgedragen aan de keuze voor BZ als werkgever.

Een ander opvallend resultaat is dat respondenten de betrokkenheid van de personeelsdienst belangrijker vinden dan de betrokkenheid van de lijnmanager. In de meeste organisaties is vooral de lijnmanager zichtbaar voor de medewerker, terwijl binnen BZ juist de personeelsdienst een voornamelijk actor is. Daarom is ook dit resultaat goed te verklaren vanuit de context van BZ.

5.3.2 De invloed van leeftijd op de inhoud van psychologisch contract

Zowel relationele als transactionele verwachtingen zijn onderdeel van het psychologisch contract van de onderzoeksgroep. In dit onderzoek staat echter de invloed van leeftijd op het psychologisch contract centraal, zodat er uitspraken over de oudere medewerkers binnen de onderzoeksgroep gedaan kunnen worden. Daarom is de invloed van leeftijd op de inhoud van het psychologisch contract van de onderzoeksgroep geanalyseerd.

De resultaten van deze analyse geven aan dat leeftijd een beperkte invloed heeft op de inhoud van het psychologisch contract. De leeftijd van medewerkers is alleen van invloed op de transactionele inhoud van het psychologisch contract ($\beta = -,213$). Het verband tussen deze variabelen is negatief, dit betekent dat oudere medewerkers gemiddeld minder transactionele verwachtingen hebben dan hun jongere collega's. Omdat transactionele verwachtingen betrekking hebben op de ontwikkeling van de loopbaan, kan er dus gezegd worden dat oudere medewerkers gemiddeld een lager ambitie niveau hebben dan jongere medewerkers. Dit resultaat is onder controle van de volgende andere persoonskenmerken: functiestroom, plaatsing, leiding geven, alternatieven, instroomwijze en aantal dienstjaren.

Leeftijd is niet van invloed op de relationele inhoud van het psychologisch contract van de onderzoeksgroep. Relationele verwachtingen zijn binnen de onderzoeksgroep een belangrijker

onderdeel van het psychologisch contract dan de transactionele verwachtingen. Omdat er geen relatie is tussen de leeftijd en de relationele inhoud van het psychologisch contract, is deze bevinding dus geldig voor zowel de oudere dan de jongere medewerkers binnen de onderzoeksgroep.

5.3.3 Conclusie

Het psychologisch contract van medewerkers van BZ is zeer veelzijdig. Alle verwachtingen uit de vragenlijst scoren hoog op de vijfpunts Lickert-schaal. Zowel transactionele als relationele verwachtingen blijken dus onderdeel te zijn van het psychologisch contract van oudere medewerkers van BZ. Relationele verwachtingen blijken zelfs een belangrijker onderdeel van het psychologisch contract te zijn dan transactionele verwachtingen.

De belangrijkste verwachtingen van de onderzoeksgroep zijn een inhoudelijk interessante functie, betrokken worden in de besluitvorming over de eigen werksituatie, baanzekerheid en een wenselijke plaatsing in de overplaatsingsronde. Van deze belangrijkste verwachtingen zijn er drie relationeel en slechts één transactioneel.

Leeftijd heeft alleen invloed op de transactionele inhoud van het psychologisch contract. Oudere medewerkers binnen de onderzoeksgroep vinden transactionele verwachtingen gemiddeld minder belangrijk dan jongere medewerkers. Zij hebben, onder controle van verschillende persoonskenmerken, gemiddeld dus een lager ambitieniveau dan hun jongere collega's. Leeftijd heeft geen invloed op de relationele inhoud van het psychologisch contract. Deze verwachtingen zijn voor jongere en oudere medewerkers uit de onderzoeksgroep dus even belangrijk.

5.4 Deelvraag 4

In deze paragraaf wordt de vierde deelvraag van de probleemstelling beantwoord. Deze deelvraag luidt: *In hoeverre wordt het psychologisch contract van de doelgroep door het huidige personeelsbeleid van BZ vervuld of geschonden?*

In de vorige paragraaf is de inhoud van het psychologisch contract van de onderzoeksgroep besproken. Deze paragraaf gaat in op de status van het psychologisch contract. Om deze contractstatus te kunnen bepalen is allereerst de mate waarin de verwachtingen van medewerkers worden vervuld van belang. Deze variabele komt in het eerste deel van deze paragraaf aan bod. Het centrale aandachtspunt van dit onderzoek is de invloed van leeftijd op het psychologisch contract. Het tweede deel van deze paragraaf gaat daarom in op de invloed van leeftijd op de mate waarin de verwachtingen van de onderzoeksgroep worden vervuld.

Na de analyse van de inhoud en vervulling van het psychologisch contract kan vervolgens de status van het psychologisch contract van de onderzoeksgroep bepaald worden. De belangrijkste bevindingen van uit deze analyse komen ten slotte aan bod in de conclusie van deze paragraaf.

5.4.1 De mate van vervulling van het psychologisch contract

Respondenten werden verzocht op een vijfpunt schaal aan te geven in hoeverre een bepaalde verwachting door de organisatie wordt vervuld. Deze verwachtingen zijn te verdelen in twee schalen,

namelijk transactionele en relationele verwachtingen. De resultaten staan in de onderstaande tabellen weergegeven.

Tabel 5.3: Transactionele vervulling van het psychologisch contract

Transactionele inhoud	Mate van vervulling van verwachting	N
Ik heb goede carrière perspectieven.	2,44	1014
Ik heb in de nabije toekomst goede perspectieven op bevordering.	2,00	1011
Ik maak een goede kans in aanmerking te komen voor een MD-functie.	1,98	792
Ik maak een goede kans op een wenselijke plaatsing in de volgende overplaatsingsronde.	2,59	888
Totaal transactionele inhoud	2,25	792

In tabel 5.3 is te zien dat mate waarin de transactionele verwachtingen van de onderzoeksgroep vervuld worden gemiddeld vrij laag is. De gemiddelde score van de gehele transactionele schaal is 2,25.

De verwachting die het minst wordt vervuld is het in aanmerking voor een MD-functie. Dit is geen opvallend onderzoeksresultaat. Alleen beleidsmedewerkers maken kans op een MD-functie, waardoor deze verwachting bij medewerkers in andere functiestromen per definitie niet vervuld kan worden. Bovendien komt na een selectieprocedure slechts een kwart van de beleidsmedewerkers in aanmerking voor het MD-traject.

Daarnaast vinden medewerkers dat zij vooral weinig perspectief op bevordering hebben. Ook dit is er geen verrassend onderzoeksresultaat, omdat er bij BZ sprake is van een zogenaamde 'prop' in de schalen 12 en 13. In deze schalen zijn 893 medewerkers werkzaam, terwijl er in schaal 14 in totaal slechts 200 functies zijn (PINS, BZ). De promotieruimte in deze schalen is hierdoor zeer laag, waardoor medewerkers weinig kans maken op een bevordering. Er is binnen BZ dus sprake van een opvallende paradox, omdat de organisatie zich profileert met een hoge flexibiliteit, terwijl de verticale mobiliteit binnen de organisatie zeer laag is.

Een algemene verklaring voor de lage mate van vervulling van transactionele verwachtingen is het gebrek aan transparantie m.b.t. de loopbaan binnen BZ. Medewerkers werden in de vragenlijst gevraagd hun verwachtingen te scoren, terwijl zij vanwege de gecentraliseerde besluitvorming bij HDPO slecht in staat zijn hier een nauwkeurig oordeel over te geven. Hierdoor is het mogelijk dat de mate waarin transactionele verwachtingen worden vervuld gemiddeld vrij laag is.

Tabel 5.4: Relationele vervulling van het psychologisch contract

Relationele inhoud	Mate van vervulling van	N

	verwachting	
Mijn functie is inhoudelijk zeer interessant.	3,93	1068
Mijn lijnchef is werkelijk geïnteresseerd in mijn welzijn.	3,35	1013
HDPO is werkelijk geïnteresseerd in mijn welzijn.	2,34	1019
Ik word voldoende betrokken in besluitvorming die invloed heeft op mijn werksituatie.	3,13	1035
De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheid voor training en ontwikkeling.	3,62	1038
Ik ervaar baan zekerheid op langere termijn.	3,60	1000
De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheid om werk en privé te combineren.	3,56	1018
Totaal relationele inhoud	3,36	1000

In tabel 5.4 is te zien dat de relationele verwachtingen van de onderzoeksgroep gemiddeld meer worden vervuld dan de transactionele verwachtingen. De gemiddelde score van de gehele schaal is 3,36.

Het grootste deel van de relationele verwachtingen van de onderzoeksgroep wordt bovengemiddeld vervuld. Twee verwachtingen worden binnen de onderzoeksgroep echter in mindere mate vervuld. De onderzoeksgroep wordt ten eerste in te geringe mate betrokken bij de besluitvorming over de eigen werksituatie. Dit is geen verassend onderzoeksresultaat, gezien de gecentraliseerde besluitvorming binnen BZ. Ten tweede vindt de onderzoeksgroep dat HDPO niet voldoende is geïnteresseerd in het welzijn van medewerkers. Deze verwachting wordt met een score van 2,34 opvallend minder vervuld dan de andere verwachtingen van de relationele schaal. Ook dit onderzoeksresultaat is echter niet opvallend, omdat HDPO onder grote druk staat binnen de organisatie, zoals bleek uit de interviews.

5.4.2 De invloed van leeftijd op de vervulling van psychologisch contract

De transactionele verwachtingen worden binnen de onderzoeksgroep aanzienlijk minder vervuld dan de relationele verwachtingen. Omdat het psychologisch contract van oudere medewerkers centraal staat in dit onderzoek, is de invloed van leeftijd op het psychologisch contract van belang. Daarom is de invloed van leeftijd op de mate waarin de verwachtingen van de onderzoeksgroep worden vervuld geanalyseerd.

De resultaten van deze analyse geven aan dat leeftijd, net als op de *inhoud* van het psychologisch contract, een beperkte invloed heeft op de mate waarin verwachtingen worden vervuld. Leeftijd heeft namelijk alleen invloed op de mate waarin de transactionele verwachtingen van de onderzoeksgroep worden vervuld (Beta = $-,167$). De relatie tussen deze variabelen is negatief. Dit betekent dat de transactionele verwachtingen van de oudere medewerkers minder worden vervuld dan die van de jongere medewerkers binnen de onderzoeksgroep. Ook dit resultaat is onder controle van verschillende persoonskenmerken, namelijk leiding geven, alternatieven, instroomwijze en functietroom.

Leeftijd heeft geen invloed op de mate waarin de relationele verwachtingen van de onderzoeksgroep worden vervuld.

5.4.3 De status van het psychologisch contract

Geluk is de realiteit min de verwachting. Deze uitspraak gaat ook op voor de benadering van het psychologisch contract. De status van het psychologisch contract staat gelijk aan de mate waarin een verwachting wordt vervuld min de mate waarin deze verwachting daadwerkelijk onderdeel is van het psychologisch contract. De meerwaarde van het onderscheid tussen inhoud, vervulling en status van het psychologisch contract is dat er niet alleen de mate van vervulling maar ook de mate van belangrijkheid in de beeldvorming zijn opgenomen. Op deze wijze heeft een organisatie een gedetailleerder beeld van het psychologisch contract van medewerkers.

In tabel 5.5 is de transactionele status van het psychologisch contract van de onderzoeksgroep weergegeven.

Tabel 5.5: Transactionele status van het psychologisch contract (N = 775 - 1014)

Transactionele status	Mate van vervulling van verwachting	Mate van belangrijkheid	Status van het contract
Ik heb goede carrière perspectieven.	2,44	3,92	-1,48
Ik heb in de nabije toekomst goede perspectieven op bevordering.	2,00	3,72	-1,72
Ik maak een goede kans in aanmerking te komen voor een MD-functie.	1,98	3,06	-1,08
Ik maak een goede kans op een wenselijke plaatsing in de volgende overplaatsingsronde.	2,59	4,31	-1,72
Totaal transactionele verwachtingen	2,25	3,75	-1,50

De belangrijkste conclusie uit tabel 5.5 is dat de onderzoeksgroep op alle transactionele verwachtingen een schending van het psychologisch contract ervaart. BZ heeft dus bij geen van de transactionele aspecten aan de verwachtingen van de onderzoeksgroep kunnen voldoen. De gemiddelde status van het psychologisch contract van de transactionele schaal is dan ook -1,50.

De grootste contractschending heeft betrekking op een wenselijke plaatsing in de overplaatsingsronde en goede perspectieven op bevordering. Deze onderzoeksresultaten zijn vanuit de context van BZ goed te verklaren. De overplaatsingsronde is immers zeer belangrijk voor de ontwikkeling van de loopbaan van medewerkers van BZ, maar tegelijkertijd zeer rigide en niet transparant.

Hoewel de verwachting over het in aanmerking komen voor een MD-functie het minst vervuld werd, is de status van deze verwachting het minst negatief van de gehele transactionele schaal. Dit komt omdat deze verwachting ook in geringe mate onderdeel is van het psychologisch contract van de

onderzoeksgroep. Alleen beleidsmedewerkers kunnen immers in aanmerking komen voor het MD-traject.

Tabel 5.6: Relatieve status van het psychologisch contract (N = 1000 - 1070)

Relationele status	Mate van vervulling	Mate van belangrijkheid	Status van het contract
Mijn functie is inhoudelijk zeer interessant.	3,93	4,60	-0,67
Mijn lijnchef is werkelijk geïnteresseerd in mijn welzijn.	3,35	4,12	-0,77
HDPO is werkelijk geïnteresseerd in mijn welzijn.	2,34	4,19	-1,85
Ik word voldoende betrokken in besluitvorming die invloed heeft op mijn werksituatie.	3,13	4,44	-1,31
De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheid voor training en ontwikkeling.	3,62	4,20	-0,58
Ik ervaar baan zekerheid op langere termijn.	3,60	4,32	-0,72
De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheid om werk en privé te combineren.	3,56	4,26	-0,70
Totaal relationele verwachtingen	3,36	4,31	-0,94

Zoals in tabel 5.6 te zien is, is ook de status van de gehele relationele schaal negatief. De onderzoeksgroep ervaart dus op alle verwachtingen een schending van het psychologisch contract. De gemiddelde status van het psychologisch contract is -0,94. Dit betekent de BZ de relationele verwachtingen van de onderzoeksgroep beter vervuld dan de transactionele aspecten.

De contractstatus van twee verwachtingen is echter aanzienlijk lager dan dit gemiddelde. Ten eerste ervaart de onderzoeksgroep dat zij onvoldoende worden betrokken in de besluitvorming over de eigen werksituatie. Dit onderzoeksresultaat is bijvoorbeeld te verklaren door kwaliteit van het management en de ondoorzichtigheid van de overplaatsingssystematiek. Respondenten ervaren daarnaast niet voldoende interesse van HDPO in het welzijn van medewerkers. Dit onderzoeksresultaat is typerend voor de interne druk op HDPO en is waarschijnlijk een gevolg van de kritiek op de overplaatsingssystematiek.

5.4.4 Conclusie

De transactionele verwachtingen van de onderzoeksgroep worden gemiddeld minder vervuld dan hun relationele verwachtingen. Vooral de verwachtingen van medewerkers om in aanmerking te komen voor het MD traject en over hun perspectieven op bevordering worden in geringe mate vervuld. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn de strenge selectiecriteria voor het MD-traject en de beperkte bevorderingsruimte in de schalen 12 en 13. Ook de relationele verwachting over de betrokkenheid van HDPO scoort zeer laag binnen de onderzoeksgroep. Deze score is waarschijnlijk het gevolg van de kritiek op het overplaatssysteem binnen BZ.

De leeftijd van medewerkers is van invloed op de mate waarin transactionele verwachtingen worden vervuld. Deze verwachtingen worden bij oudere medewerkers van de onderzoeksgroep minder vervuld dan bij hun jongere collega's. Leeftijd is niet van invloed op de mate waarin de relationele verwachtingen van de onderzoeksgroep worden vervuld. Dit betekent dat de relationele verwachtingen van de oudere medewerkers binnen de onderzoeksgroep net zo veel worden vervuld als de relationele verwachtingen van hun jongere collega's.

De status van het psychologisch contract van de onderzoeksgroep is negatief. Zowel de transactionele als de relationele verwachtingen worden onvoldoende vervuld. De grootste contractschendingen gaan over de verwachtingen m.b.t. de betrokkenheid van HDPO, een wenselijke plaatsing in de overplaatsingsronde, perspectieven op bevordering en de besluitvorming over de eigen werksituatie. Van deze grootste contractschendingen zijn er twee transactioneel en twee relationeel. Een belangrijke conclusie is dat al deze verwachtingen te maken hebben met de overplaatsingsronde.

5.5 Deelvraag 5

Deze paragraaf behandelt de beantwoording van de vijfde deelvraag van het onderzoek. Deze deelvraag luidt: *In hoeverre kan leeftijdsbewust personeelsbeleid het psychologisch contract van oudere medewerkers beïnvloeden, passend in de context van BZ?*

Uit de beantwoording van deelvraag 3 en 4 blijkt dat leeftijd slechts een beperkte invloed heeft op het psychologisch contract van de onderzoeksgroep. Alleen de transactionele verwachtingen van respondenten worden door leeftijd beïnvloed. De transactionele verwachtingen van oudere medewerkers worden minder vervuld dan de verwachtingen van jongere respondenten. Daarnaast kenmerken oudere medewerkers zich gemiddeld door een lager ambitieniveau, omdat zij minder transactionele verwachtingen hebben dan hun jongere collega's. Leeftijd heeft echter geen invloed op de relationele inhoud en vervulling van het psychologisch contract van de onderzoeksgroep.

Een belangrijke opmerking hierbij is dat de bevindingen over de invloed van leeftijd alleen geden voor de onderzochte leeftijdscategorie van 45 jaar en ouder. Omdat de jongere medewerkers van BZ geen onderdeel zijn van de onderzoeksgroep, is het goed mogelijk dat invloed van leeftijd op de (vervulling van) verwachtingen van medewerkers meer aanwezig zou zijn.

Naast de invloed van leeftijd op het psychologisch contract van de onderzoeksgroep, is het voor BZ ook interessant om te weten welke variabelen het psychologisch contract van de onderzoeksgroep nog meer beïnvloeden. In dit onderzoek is op verschillende variabelen gecontroleerd, namelijk persoonskenmerken, alternatieven, ervaringen en retoriek. In het eerste deel van de paragraaf wordt de invloed van verschillende persoonskenmerken op het psychologisch contract besproken. In het tweede deel van de paragraaf komt de invloed van alternatieven, ervaringen en retoriek op het psychologisch contract aan bod. In het derde deel van de paragraaf wordt de invloed van leeftijd en de verschillende controlevariabelen op de outcomes van het personeelsbeleid besproken. De belangrijkste bevindingen worden samengevat in de conclusie aan het eind van de paragraaf.

5.5.1 De invloed van persoonskenmerken op het psychologisch contract

In dit onderzoek is op zes persoonskenmerken gecontroleerd, namelijk geslacht, functiestroom, plaatsing op het departement of op een post, leiding geven, aantal dienstjaren en instroomwijze. De centrale onafhankelijke variabele in dit onderzoek, leeftijd, is in feite natuurlijk ook een persoonskenmerk. Zoals in de vorige deelvragen is besproken heeft leeftijd zowel invloed op de transactionele inhoud (Beta = $-.213$) als op de transactionele vervulling (Beta = $-.167$) van het psychologisch contract, maar niet op de relationele aspecten.

In tegenstelling tot leeftijd hebben veel van de overige persoonskenmerken zowel invloed op de transactionele als op de relationele verwachtingen van de onderzoeksgroep. In dit deel van de paragraaf is eerst de invloed van de persoonskenmerken op de inhoud van het psychologisch contract besproken, en vervolgens de invloed van deze variabelen op de mate waarin verwachtingen worden vervuld.

Inhoud van het psychologisch contract

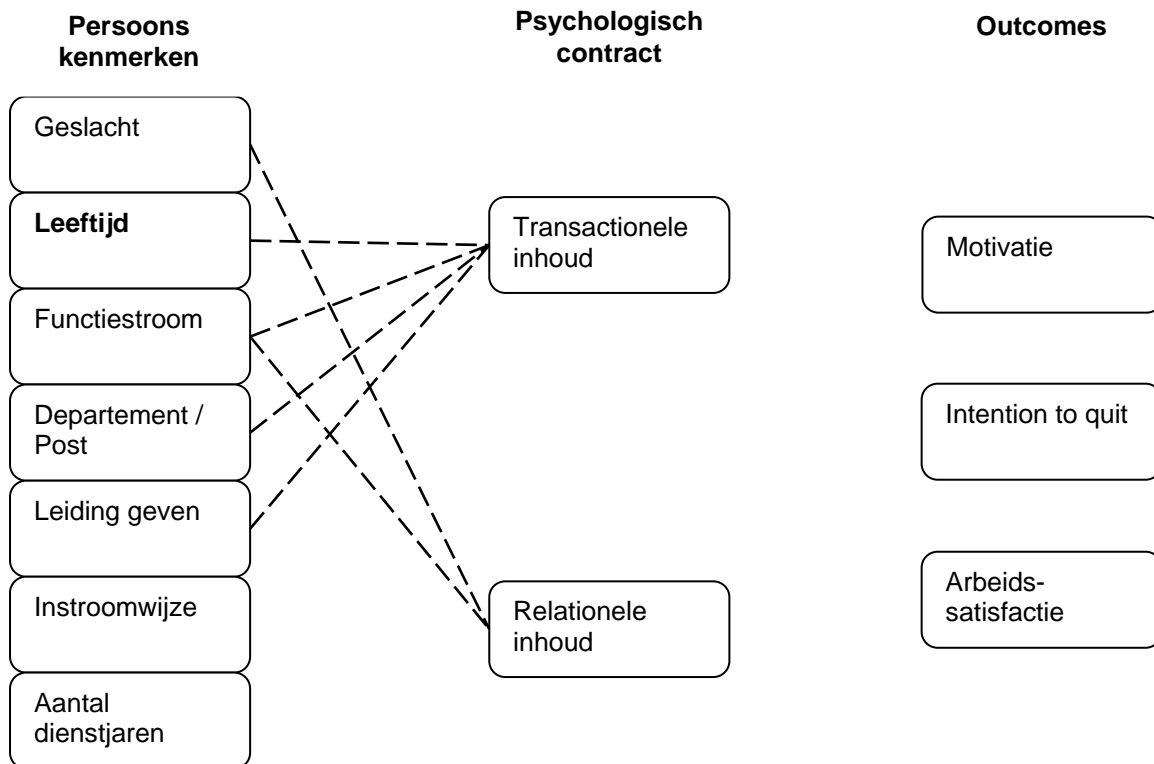
De functiestroom van medewerkers heeft de grootste invloed op de *transactionele* inhoud van het psychologisch contract. Beleidsmedewerkers vinden de transactionele aspecten van het personeelsbeleid het belangrijkste. Voor specialisten (Beta = $-.189$) en medewerkers in de functiestroom beheer / consulaire (Beta = $-.200$) zijn deze verwachtingen een minder belangrijk onderdeel van het psychologisch contract. Vooral ondersteunende medewerkers (Beta = $-.307$) hechten echter aanzienlijk minder waarde aan de transactionele inhoud van het psychologisch contract.

Ook de plaatsing van medewerkers (Beta = $.114$), op het departement of op een post, heeft invloed op de mate waarin transactionele onderdelen van het personeelsbeleid belangrijk zijn. Transactionele aspecten zijn dominant aanwezig in het psychologisch contract van medewerkers op de posten. Het hebben van een leidinggevende functie (Beta = $-.110$) heeft ook invloed op inhoud van het psychologisch contract. Leidinggevend vinden transactionele aspecten van het psychologisch contract belangrijker dan niet-leidinggevend.

De *relationele* inhoud van het psychologisch contract wordt het sterkst beïnvloed door het geslacht van medewerkers (Beta = $.143$). Hieruit blijkt dat vrouwen de relationele aspecten van het personeelsbeleid belangrijker vinden dan mannen. Daarnaast is ook de functiestroom van medewerkers van belang. Medewerkers in de functiestroom beheer / consulaire (Beta = $.090$) vinden de relationele inhoud van het psychologisch contract significant belangrijker dan beleidsmedewerkers. De relationele contractsinhoud van de overige twee functiestromen verschilt niet met die van beleidsmedewerkers.

De regressieanalyse is opgenomen in bijlage 5. In het onderstaande figuur is de invloed van de persoonskenmerken op de inhoud van het psychologisch contract visueel weergegeven.

Figuur 5.1: Invloed van persoonskenmerken op de inhoud van het psychologisch contract



Mate van contractvervulling

De persoonskenmerken van de onderzoeksgroep zijn ook van invloed op de mate waarin verwachtingen van respondenten worden vervuld. Het geven van leiding (Beta = $-,245$) heeft de grootste invloed op de vervulling van de *transactionele* inhoud van het psychologisch contract. Deze negatieve relatie houdt in dat de transactionele verwachtingen van niet-leidinggevendenden minder worden vervuld dan de transactionele verwachtingen van leidinggevendenden.

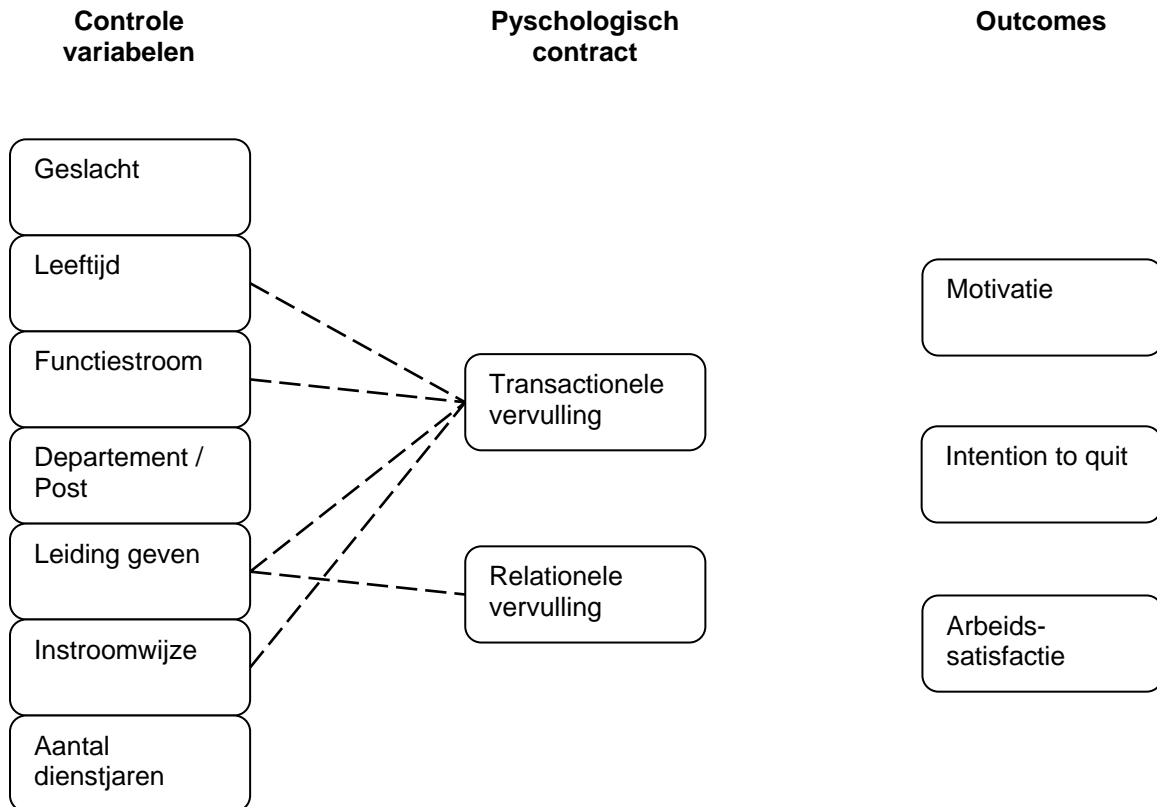
De instroomwijze van medewerkers (Beta = $-,208$) heeft daarnaast invloed op de mate waarin transactionele verwachtingen worden vervuld. De verwachtingen van medewerkers die clusterwijs zijn ingestroomd worden vaker vervuld dan van medewerkers die functiespecifiek zijn ingestroomd.

Ook de functiestroom is van invloed op de mate waarin transactionele verwachtingen worden vervuld. De transactionele verwachtingen van beleidsmedewerkers worden vaker vervuld dan de verwachtingen van beheermedewerkers (Beta = $-,122$), specialisten (Beta = $-,194$) en ondersteunende medewerkers (Beta = $-,173$). In de analyse hierboven werd duidelijk dat beleidsmedewerkers significant meer transactionele verwachtingen van de organisatie hebben dan andere medewerkers. Uit deze analyse blijkt dat deze verwachtingen ook significant vaker worden vervuld.

Er bestaat slechts één relatie tussen de persoonskenmerken en de mate van *relationele* vervulling van het psychologisch contract, namelijk leiding geven (Beta = $-,106$). Het verband is negatief, dit houdt in dat de mate waarin relationele verwachtingen worden vervuld lager is bij niet-leidinggevendenden dan bij leidinggevendenden.

Het volledige model van de regressieanalyse is opgenomen in bijlage 5 van het onderzoek. In het onderstaande figuur is de invloed van de persoonskenmerken op de vervulling van het psychologisch contract visueel weergegeven.

Figuur 5.2: Invloed van persoonskenmerken op de vervulling van het psychologisch contract



5.5.2 De invloed van alternatieven, ervaringen en retoriek op het psychologisch contract

Naast persoonskenmerken zijn er in dit onderzoek nog drie controlevariabelen opgenomen, waarvan in de literatuur een invloed op het psychologisch contract wordt verondersteld. Deze controlevariabelen zijn alternatieven, ervaringen en retoriek. In dit deel van de paragraaf wordt de invloed van deze variabelen besproken.

Alternatieven

Alternatieven betreffen de carrièremogelijkheden van medewerkers buiten BZ. Om uitspraken te kunnen doen over de invloed van alternatieven zijn deze gemeten in de online-vragenlijst. Ook is er in diepte-interviews met medewerkers over de invloed van alternatieven gesproken. Deze analyse is dus gebaseerd op kwantitatieve en kwalitatieve gegevens.

D.m.v. een stapsgewijze multiële regressie is de invloed van alternatieven op het psychologisch contract bepaald onder controle van de andere persoonskenmerken. Opvallend is dat de alternatieven van medewerkers geen invloed hebben op de *inhoud* van het psychologisch contract,

maar wel op de mate waarin medewerkers verwachtingen vervuld zien. Medewerkers met een goede positie op de externe arbeidsmarkt hebben dus geen andere verwachtingen van de organisatie dan andere medewerkers, maar hun transactionele (Beta = ,278) en relationele verwachtingen (Beta = ,255) worden wel vaker vervuld. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers waarvan de verwachtingen vaak worden vervuld veel vaardigheden of competenties hebben. Hierdoor hebben zij niet alleen een gunstige positie de interne arbeidsmarkt van BZ, maar verwachten zij dat hun vaardigheden ook buiten BZ gewaardeerd zullen worden.

Op basis van deze onderzoeksresultaten is het dus mogelijk *hypothese 1* te toetsen. Deze hypothese luidt: *De alternatieven van medewerkers zijn van invloed op hun psychologisch contract*. Uit de bovenstaande bevindingen blijkt dat de alternatieven van medewerkers gedeeltelijk juist is. De alternatieven van medewerkers zijn van invloed op de *vervulling*, maar niet op de *inhoud* van het psychologisch contract. Medewerkers met een goede positie op de externe arbeidsmarkt hebben niet meer of minder verwachtingen van de organisatie dan hun collega's, maar hun verwachtingen worden wel vaker vervuld. Op basis van de analyse is het dus mogelijk hypothese 1 te falsificeren, maar het is wel mogelijk om deze te nuanceren.

In de interviews geven respondenten aan dat hun positie op de arbeidsmarkt niet direct invloed heeft op hun loopbaan of de mate waarin verwachtingen worden vervuld. Wel geven verschillende respondenten aan dat het aantal jaren dat ze in dienst zijn van BZ een negatieve invloed heeft op hun positie op de externe arbeidsmarkt. Als redenen hiervoor noemen respondenten het specifieke takenpakket van BZ en beeldvorming over ambtenaren in het algemeen. Het toetsen van deze relatie in SPSS levert inderdaad een negatieve relatie tussen het aantal dienstjaren van medewerkers en hun alternatieven op (Beta = -,114). Opvallend is dat de leeftijd van medewerkers in mindere mate invloed heeft op de alternatieven van medewerkers. De regressieanalyse is opgenomen in bijlage 5 van het onderzoek.

Ervaringen

Ervaringen van medewerkers zijn in dit onderzoek geoperationaliseerd als verwachtingen die medewerkers in het verleden hebben gehad. In tegenstelling tot hun huidige verwachtingen hebben respondenten wel inzicht in de mate waarin hun vroegere verwachtingen zijn vervuld. In diepte-interviews is met medewerkers gesproken over de invloed van hun ervaringen op het psychologisch contract.

Op basis van deze analyse is het mogelijk *hypothese 2* te verifiëren. Deze hypothese luidt: *De ervaringen van medewerkers zijn van invloed op hun psychologisch contract*. De ervaringen van medewerkers zijn ten eerste van invloed op de inhoud van het psychologisch contract. De ervaringen van medewerkers beïnvloeden namelijk de vorming van verwachtingen voor de toekomst, en dus de inhoud van het psychologisch contract. Op de vraag hoe respondenten hun perspectieven op een bepaalde verwachting inschatten, baseren verschillende respondenten hun antwoord op de uitkomst van vroegere verwachtingen. Medewerkers van wie de verwachtingen in het verleden niet zijn vervuld zwakken hun verwachtingen voor de toekomst af, terwijl medewerkers die minder tegenslagen hebben gekend de toekomst rooskleuriger inzien. Het veronderstelde verband uit de wetenschappelijke

literatuur is dus ook geldig binnen de onderzoeksgroep van dit onderzoek. Hypothese 2 kan op basis van deze bevinding geïnterpreteerd worden.

De ervaringen van medewerkers zijn niet alleen van invloed op de inhoud van het psychologisch contract, maar ook op de perceptie van medewerkers van de mate waarin zij hun verwachtingen vervuld zien. Uit de interviews met medewerkers blijkt dat zij ook in hun beoordeling over de mate waarin verwachtingen zijn vervuld terugrijpen op de mate waarin hun vroegere verwachtingen zijn vervuld. Ervaringen zijn dus niet van invloed op de feitelijke vervulling van verwachtingen, maar wel op de perceptie van medewerkers over de vervulling van verwachtingen. De negatieve status van het psychologisch contract kan op basis van deze bevinding daarom enigszins genuanceerd worden. Het onderscheid tussen verwachtingen en ervaringen is voor respondenten van dit onderzoek wellicht minder helder dan in de literatuur wordt verondersteld. Het is daarom wellicht beter deze begrippen te definiëren als huidige en vroegere verwachtingen.

Retoriek

De derde variabele waarvan een invloed op het psychologisch contract wordt verondersteld is retoriek. Deze invloed is geformuleerd als *hypothese 3*. Retoriek is in dit onderzoek gedefinieerd als de wijze waarop binnen BZ over verwachtingen gecommuniceerd wordt. Door onduidelijkheid of ambiguïteit in de interpretatie is er ruimte voor interpretatie door medewerkers, wat een invloed kan hebben op het psychologisch contract.

Doordat de beslissingsbevoegdheid over vrijwel alle verwachtingen van medewerkers bij HDPO gecentraliseerd is, is het personeelsbeleid voor medewerkers niet transparant. Ook de beperkte beschikbaarheid van PMA's draagt hier aan bij. Hierdoor verkeren medewerkers, vooral in de overplaatsingsronde, lange periodes in onzekerheid. Doordat de communicatie van HDPO in verschillende gevallen ambigu is, is er voor medewerkers veel ruimte voor interpretatie. Door de retoriek binnen de organisatie is het dus mogelijk dat medewerkers hun verwachtingen aanpassen, waardoor de inhoud van het psychologisch contract van medewerkers wordt beïnvloed.

Een voorbeeld hiervan betreft het MD-traject. In de online-vragenlijst zijn medewerkers gevraagd aan te geven in hoeverre zij verwachten op een MD-functie geplaatst te worden, en in hoe belangrijk zij dit vinden. In de aanvullende opmerkingen van de vragenlijst gaven veel leidinggevendenden aan dat zij deze vraag niet op hun situatie van toepassing vinden, omdat zij al geplaatst zijn op een MD-functie. In werkelijkheid is een plaatsing op een leidinggevende functie na het doorlopen van het MD-traject geen gegeven, maar dat blijkt het in de beleving van veel leidinggevendenden wel te zijn. De prestaties en beoordelingen van de medewerker liggen hier aan ten grondslag. Het gebrek aan duidelijke communicatie, evenals het ontbreken van een demotiebeleid, zorgt ervoor dat deze medewerkers hun verwachtingen baseren op retoriek.

Retoriek zorgt ook voor een negatieve invloed op de effectiviteit van het verwachtingenmanagement binnen BZ. Het verwachtingenmanagement is primair gericht op de instroom van BZ. Aan deze medewerkers wordt uitgelegd dat er binnen de loopbaandienst van BZ geen snelle, verticale carrière mogelijk is en dat een dergelijk carrièrepad niet voor iedereen is weggelegd. Hiermee probeert BZ de inhoud van het psychologisch contract van medewerkers te

beïnvloeden, zodat de organisatie beter in staat is deze verwachtingen voldoende te vervullen. Andere vormen van communicatie verstoren de effecten van dit verwachtingenmanagement echter. Het korte termijn belang van HDPO, het invullen van alle vacatures in een overplaatsingsronde, zorgt ervoor dat de organisatie juist verwachtingen creëert bij medewerkers. Om medewerkers over te halen om naar 'hardship' uitgezonden te worden, worden door HDPO onderhands toezeggingen gedaan over de verdere ontwikkeling van de loopbaan. Naast het managen van verwachtingen zijn verwachtingen dus ook onderdeel van een zeker onderhandelingsproces. Het is vanzelfsprekend dat de inhoud van het psychologisch contract ook hierdoor beïnvloed wordt.

Een ander voorbeeld van de gevolgen van retoriek binnen de organisatie heeft te maken met de veranderingen in het personeelsbeleid. Tegenwoordig is er binnen BZ sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid voor de loopbaan tussen de medewerkers en HDPO. Verschillende respondenten van de interviews geven echter aan dat zij niet inzien hoe zij deze verantwoordelijkheid moeten nemen omdat de besluitvorming over de loopbaan volledig bij HDPO ligt. De geschiedenis van de organisatie leert de beslissingsbevoegdheid vrijwel altijd bij HDPO heeft gelegen. Medewerkers hebben daarom begrijpelijk moeite met deze verschuiving van verantwoordelijkheden. De organisatie biedt in de perceptie van enkele medewerkers niet genoeg mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de ontwikkeling van de loopbaan. Zij geven aan dat zij alleen in staat zijn hun tien voorkeuren in de overplaatsingsrondes aan te geven, maar dat er daarmee niet van een gedeelde verantwoordelijkheid gesproken kan worden.

Medewerkers van de afdeling HDPO geven aan dat wel degelijk mogelijk is om invloed uit te oefenen op de ontwikkeling van de loopbaan, bijvoorbeeld door opleidingen te volgen of te reageren op vacatures in de Tussentijdse Functie Bekendstelling (TFBS). De oorzaak van deze ambiguïteit in de organisatie is een zekere kloof tussen beleidsvorming en beleidsimplementatie binnen BZ. Maatregelen die in het personeelsbeleid zijn geïmplementeerd bereiken nog niet altijd de gewenste doelgroep. Het is echter de vraag of hier gebrekkige communicatie van HDPO aan ten grondslag ligt, of dat een te passieve houding van medewerkers t.a.v. HDPO hiervoor de reden is.

Een ander voorbeeld van dit soort ruis tussen beleid en praktijk is de vraag van medewerkers naar meer transparantie in de loopbaan. Zo wensen enkele respondenten van de diepte-interviews een eerdere indicatie van de ontwikkeling van de loopbaan. In werkelijkheid is deze maatregel al enkele jaren geleden geïmplementeerd in het loopbaanbeleid 'Op de groei.' Dergelijke vormen van verschillen tussen beleid en praktijk zorgen ervoor dat er retoriek ontstaat binnen de organisatie, waardoor medewerkers de inhoud van hun psychologisch contract aanpassen.

Op basis van deze verschillende voorbeelden is het mogelijk om *hypothese 3* te verifiëren. Deze hypothese luidt: *De retoriek binnen de organisatie is van invloed op het psychologisch contract van medewerkers.* Door verschillende vormen van retoriek in het personeelsbeleid en de communicatie daarover, ontstaat er onduidelijkheid en ruimte voor interpretatie. Medewerkers passen hun verwachtingen hierdoor aan. Retoriek heeft dus gevolgen voor de inhoud van het psychologisch contract van de onderzoeksgroep.

5.5.3 Gevolgen voor de outcomes van het personeelsbeleid

De doelstelling van leeftijdsbewust personeelsbeleid is ervoor zorgen dat oudere medewerkers zo optimaal mogelijk bijdragen aan de doeleinden van de organisatie. Om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden met leeftijdsbewust personeelsbeleid, moet er dus sprake zijn van een relatie tussen leeftijd en outcomes van het personeelsbeleid. In dit onderzoek is de relatie tussen leeftijd en drie outcomes onderzocht, namelijk motivatie, het voornemen de organisatie te verlaten en arbeidssatisfactie.

In dit deel van de paragraaf komen twee verschillende relaties tussen leeftijd en deze outcomes aan bod. Ten eerste de directe invloed van leeftijd op het gedrag van medewerkers en ten tweede de invloed die leeftijd heeft op dit gedrag via het psychologisch contract. Daarnaast is er in dit onderzoek gecontroleerd op verschillende persoonskenmerken van de onderzoeksgroep.

De gemiddelde motivatie van onderzoeksgroep is vrij hoog, namelijk een score van 4,02 op een vijfpunt schaal. Ook de arbeidssatisfactie van medewerkers scoort met een gemiddelde van 3,82 hoog. Het voornemen de organisatie te verlaten, is echter vrij laag, met een gemiddelde van 2,34. Deze laatste score is geen verassend onderzoeksresultaat, omdat BZ zich kenmerkt door een zeer lage uitstroom naast het natuurlijk verloop.

De directe invloed van leeftijd op de outcomes van het personeelsbeleid

Er bestaat binnen de onderzoeksgroep geen directe relatie tussen leeftijd en de outcomes van het personeelsbeleid. Dit betekent dat leeftijd geen geschikte variabele is om (direct) het gedrag van medewerkers mee te voorspellen. Vooroordelen over de motivatie, tevredenheid en het voornemen de organisatie te verlaten over oudere medewerkers zijn dan ook onjuist. Zij verschillen in deze outcomes niet van de andere medewerkers binnen de onderzoeksgroep. Het is echter mogelijk dat oudere medewerkers wel verschillen van medewerkers van 45 jaar en jonger. Deze leeftijdscategorie is echter geen onderdeel van de onderzoeksgroep, dus het is niet mogelijk geweest mogelijke verschillen te onderzoeken.

Het is voor BZ interessant om te weten welke persoonskenmerken er wél directe invloed hebben op het gedrag van medewerkers. Ten eerste is de plaatsing van medewerkers van invloed op de motivatie (Beta = ,120) en arbeidssatisfactie (Beta = ,151) van medewerkers. Medewerkers die werkzaam zijn op een post zijn gemiddeld dus gemotiveerder en meer tevreden dan medewerkers op het departement. Ook de functiestroom waarin medewerkers werkzaam zijn is van invloed op de outcomes van het personeelsbeleid. Medewerkers in een ondersteunende functie zijn gemiddeld minder gemotiveerd dan de andere functiestromen (Beta = -,080). Specialisten zijn significant meer geneigd de organisatie te verlaten dan andere medewerkers (Beta = ,123). Een reden hiervoor is wellicht dat er voor specialisten binnen BZ minder loopbaanmogelijkheden zijn, waardoor zij BZ minder als lifetime employer zien.

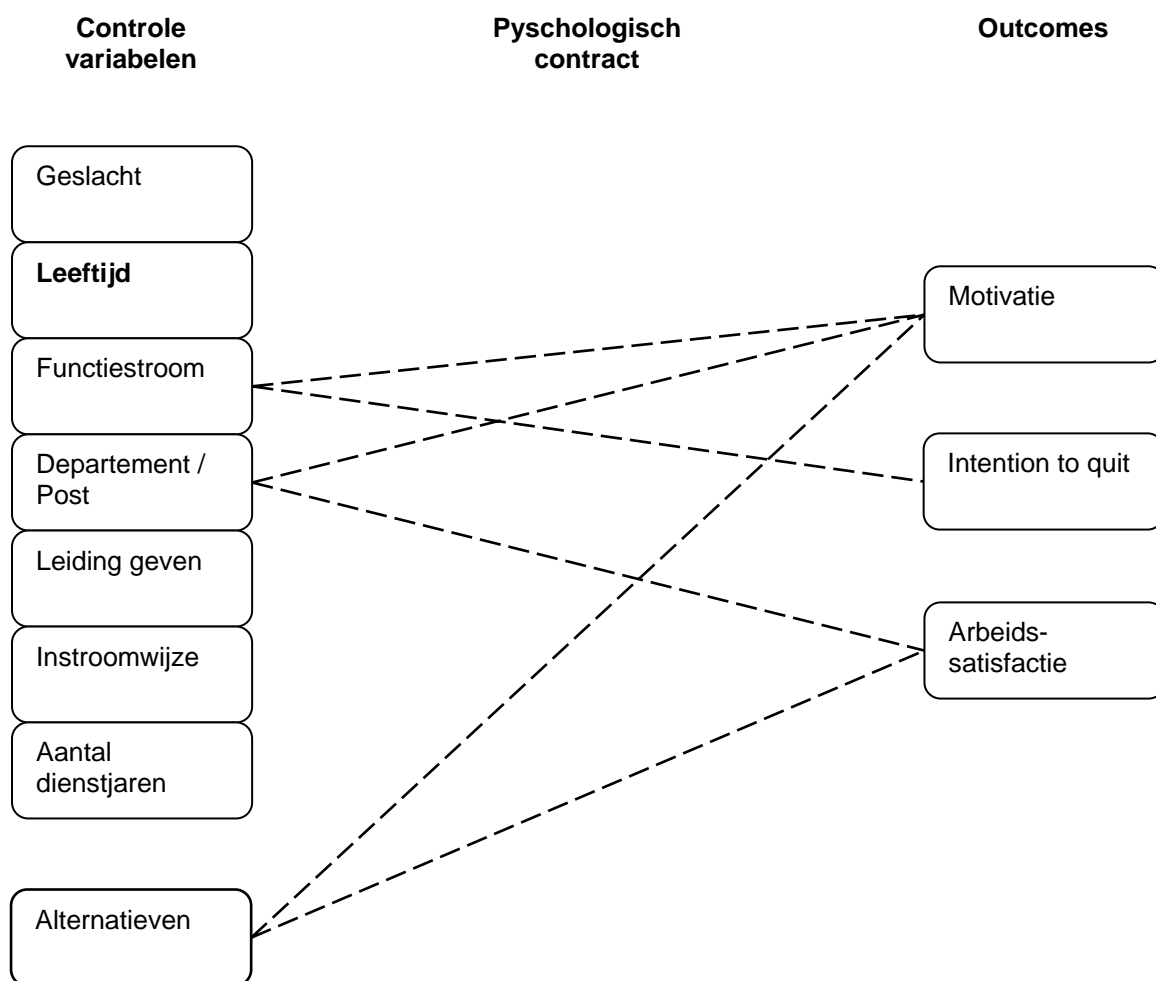
Ten slotte beïnvloeden de ook alternatieven van medewerkers de motivatie (Beta = ,122) en arbeidssatisfactie (Beta = ,125). Medewerkers met een goede positie op de externe arbeidsmarkt zijn gemiddeld dus gemotiveerder en meer tevreden dan andere medewerkers. Opvallend is dat de alternatieven medewerkers geen invloed hebben op het voornemen de organisatie te verlaten, zoals

hypothese 4 veronderstelt. Deze hypothese luidt: *De alternatieven van medewerkers zijn direct van invloed op hun voornemen de organisatie te verlaten.* Op basis van bovenstaande resultaten is het dus mogelijk hypothese 4 te falsificeren. Medewerkers met een goede positie op de arbeidsmarkt zijn dus niet meer geneigd de organisatie te verlaten. De relatie die in de wetenschappelijke literatuur verondersteld wordt is dus niet geldig binnen de onderzoeksgroep van dit onderzoek.

Er kan dus geconcludeerd worden dat leeftijd een slechte indicator is van het gedrag van medewerkers binnen de onderzoeksgroep. Andere persoonskenmerken, vooral de plaatsing, functiestroom en alternatieven, hebben een directe relatie met de outcomes van het personeelsbeleid. Het is wederom van belang om te realiseren dat de onderzoeksresultaten afzonderlijk van de jongere leeftijdscategorieën binnen BZ tot stand zijn gekomen. Het uitbreiden van de onderzoeksgroep kan mogelijk andere onderzoeksresultaten tot gevolg hebben.

De regressieanalyse van bovenstaande onderzoeksresultaten is weergegeven in bijlage 5 van het onderzoek. In het onderstaande figuur is de invloed van de persoonskenmerken op de outcomes van het personeelsbeleid visueel weergegeven.

Figuur 5.3: De invloed van controlevariabelen op de outcomes van het personeelsbeleid



De indirecte invloed van leeftijd op de outcomes van het personeelsbeleid

Naast een directe invloed van leeftijd op de outcomes van het personeelsbeleid, is het ook mogelijk dat er een indirecte relatie bestaat tussen deze variabelen. Leeftijd beïnvloedt de outcomes van het personeelsbeleid dan via het psychologisch contract. Om deze relatie te achterhalen is de invloed van het psychologisch contract op de outcomes van het personeelsbeleid dus van belang. In de wetenschappelijke literatuur wordt een verband verondersteld tussen de mate van contractvervulling en de outcomes van het personeelsbeleid, dus een relatie tussen deze variabelen is ook in dit onderzoek aannemelijk.

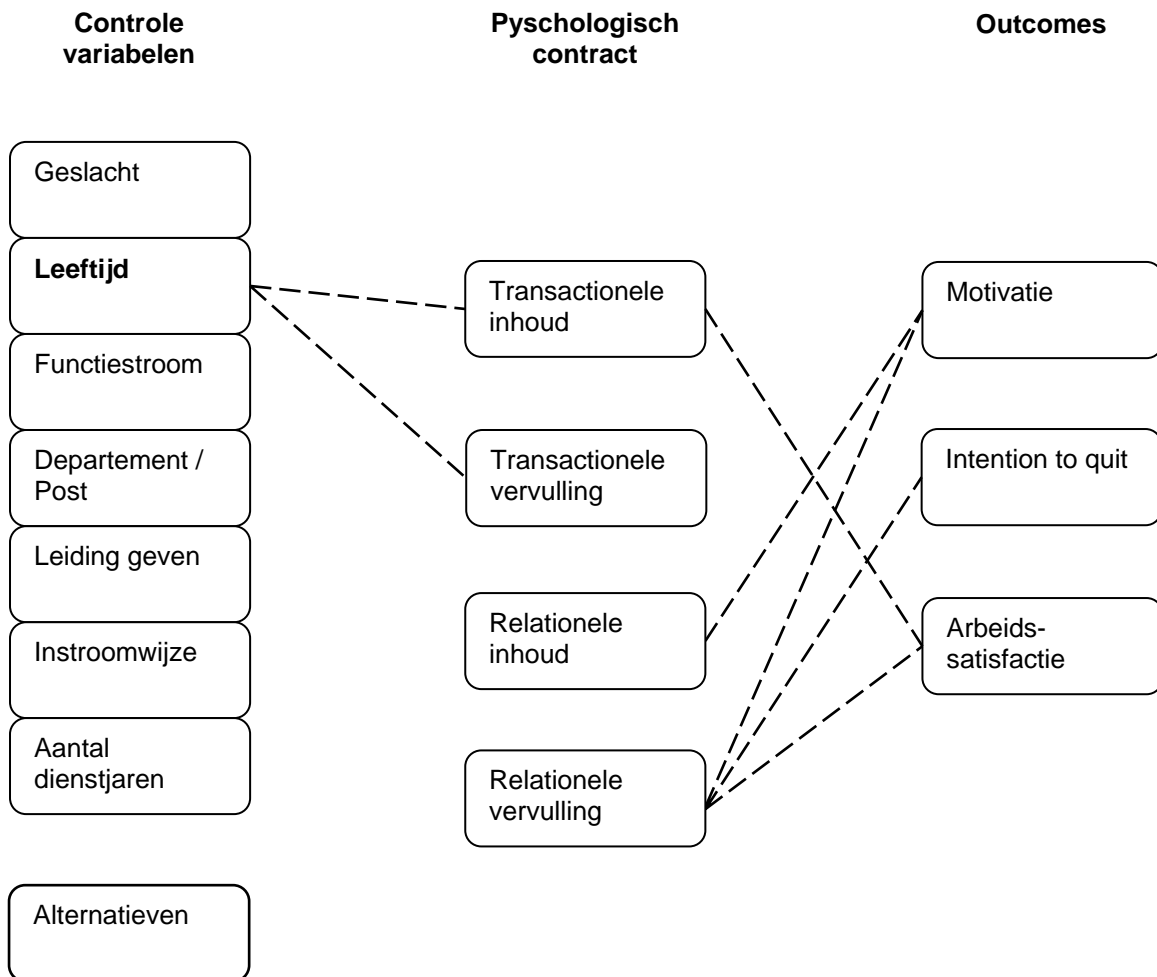
Een opvallend onderzoeksresultaat is dat de resultaten uit de wetenschappelijke literatuur slechts gedeeltelijk opgaan binnen deze onderzoeksgroep. Alleen de mate waarin relationele verwachtingen worden vervuld is van invloed op de outcomes van het personeelsbeleid. Medewerkers van wie de relationele verwachtingen worden vervuld zijn significant gemotiveerder (Beta = ,393), meer tevreden (Beta = ,459) en wensen de organisatie in mindere mate te verlaten (Beta = -,132). De beste manier om het gedrag van medewerkers positief te beïnvloeden is dus het vervullen van hun relationele verwachtingen. De mate waarin transactionele verwachtingen worden vervuld heeft echter geen gevolgen voor het gedrag van medewerkers.

Een tweede bevinding is dat ook de *inhoud* van het psychologisch contract invloed heeft op de outcomes van het personeelsbeleid. Ook dit is een opvallend onderzoeksresultaat, omdat in de wetenschappelijke literatuur alleen de mate waarin verwachtingen worden vervuld aan het gedrag van medewerkers wordt gekoppeld. Zowel de transactionele als de relationele inhoud van het psychologisch contract is van invloed op het gedrag van de onderzoeksgroep. Medewerkers met weinig transactionele verwachtingen blijken meer tevreden te zijn (Beta = ,097) dan medewerkers met een hoger ambitieniveau. Medewerkers met veel relationele verwachtingen zijn daarnaast gemotiveerder (Beta = ,231) dan medewerkers dan respondenten die relationele aspecten minder belangrijk vinden.

Zowel de inhoud als de mate van vervulling van het psychologisch contract is dus van invloed op de outcomes van het personeelsbeleid. In de analyse van deelvragen 3 en 4 is echter duidelijk geworden dat leeftijd enkel van invloed is op de *transactionele* inhoud en vervulling van het psychologisch contract. Deze transactionele verwachtingen hebben echter een beperkte invloed op de tevredenheid van medewerkers. De relationele verwachtingen van medewerkers beïnvloeden het gedrag van medewerkers echter wel in belangrijke mate, maar de relationele verwachtingen van oudere medewerkers verschillen niet van die van de jongere medewerkers in de onderzoeksgroep.

De regressieanalyse van bovenstaande onderzoeksresultaten is opgenomen in bijlage 5. In het onderstaande figuur is de indirecte invloed van leeftijd op de outcomes van het personeelsbeleid visueel weergegeven.

Figuur 5.4: De indirecte invloed van leeftijd op de outcomes van het personeelsbeleid



De beantwoording van deelvraag 5 wordt met deze bevindingen lastig. Omdat een leeftijdsbewust personeelsbeleid zich zou moeten richten op de onderdelen van het psychologisch contract waarop leeftijd van invloed is, namelijk de transactionele verwachtingen, zou de invloed van leeftijdsbewust personeelsbeleid op de outcomes van het personeelsbeleid daarmee zeer beperkt zijn. Omgekeerd blijkt uit de bevindingen dat er reden is om beleid te richten op de relationele verwachtingen, maar de vraag is of dat dit beleid 'leeftijdsbewust' zou moeten zijn.

5.5.4 Conclusie

Uit de beantwoording van deelvraag 3 en 4 blijkt dat leeftijd een beperkte invloed heeft op het psychologisch contract van de onderzoeksgroep. Alleen het transactionele deel van het psychologisch

contract van oudere medewerkers verschilt van jongere collega's, het relationele deel is identiek. Behalve leeftijd zijn ook andere persoonskenmerken, zoals plaatsing, leiding geven en functiestroom, van invloed op het transactionele deel van het psychologisch contract van de onderzoeksgroep. Bovendien hebben een aantal van deze variabelen ook invloed op het relationele deel van het psychologisch contract. Er kan dus geconcludeerd worden dat leeftijd, binnen deze onderzoeksgroep, geen geschikte voorspeller is van de inhoud en vervulling van het psychologisch contract van de onderzoeksgroep. Het uitbreiden van de onderzoeksgroep met jongere leeftijdscategorieën kan daarom mogelijk zorgen voor andere onderzoeksresultaten.

Naast de persoonskenmerken zijn ook een aantal andere controlevariabelen van invloed op het psychologisch contract van medewerkers. Medewerkers met veel alternatieven op de externe arbeidsmarkt zien hun relationele en transactionele verwachtingen vaker vervuld dan andere medewerkers. Verder zijn de ervaringen van medewerkers van invloed op zowel de inhoud als de vervulling van hun psychologisch contract, omdat zij hun huidige verwachtingen toetsen aan het resultaat van vroegere verwachtingen. Ten slotte zorgt de aanwezigheid van retoriek voor verschillende interpretaties en ambiguïteit in de organisatie, waardoor medewerkers de inhoud van hun psychologisch contract aanpassen. Alle drie de controlevariabelen zijn dus van invloed op het psychologisch contract.

Ten slotte is in deze paragraaf aangetoond dat er geen directe relatie is tussen leeftijd en de outcomes van het personeelsbeleid. Het gedrag van oudere medewerkers verschilt alleen van dat van jongere medewerkers omdat zij minder transactionele verwachtingen hebben. Hierdoor zijn oudere medewerkers gemiddeld iets meer tevreden dan hun jongere collega's. Leeftijd is binnen deze onderzoeksgroep dus een slechte indicator voor het gedrag van medewerkers. De outcomes van het personeelsbeleid laten zich vooral beïnvloeden door de mate waarin relationele verwachtingen worden vervuld, maar hierin verschillen oudere medewerkers niet van hun jongere collega's.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid kan het psychologisch contract en de outcomes van het personeelsbeleid dus maar beperkt beïnvloeden. Ten eerste is leeftijd een slechte indicator van de verwachtingen van medewerkers. Andere persoonskenmerken hebben een grotere invloed op het psychologisch contract. Daarnaast beïnvloeden ook de alternatieven, ervaringen en retoriek de inhoud en/of vervulling van het psychologisch contract. Ten slotte heeft leeftijd geen directe en nauwelijks indirecte invloed op de outcomes van het personeelsbeleid, en dus is een leeftijdsbewust personeelsbeleid niet voldoende in staat het gedrag van medewerkers te beïnvloeden.

Hoofdstuk 6: Conclusie

In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek besproken. In de eerste paragraaf wordt vervolgens een antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek geformuleerd. Na deze algemene conclusie worden in de tweede paragraaf enkele aanbevelingen voor BZ en verder onderzoek gepresenteerd. De laatste paragraaf geeft een reflectie op de gekozen onderzoeksaanpak.

6.1 Centrale vraag

Als conclusie van de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek wordt in deze paragraaf een antwoord gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek. Deze centrale vraag van dit onderzoek luidt: *Wat is de status van het psychologisch contract van oudere medewerkers binnen BZ, en hoe kan leeftijdsbewust personeelsbeleid dit psychologisch contract beïnvloeden?*

Het psychologisch contract van oudere medewerkers wordt op alle onderzochte aspecten door de organisatie geschonden. Zowel de transactionele als de relationele verwachtingen van oudere medewerkers worden door de organisatie onvoldoende vervuld. Opvallende onderzoeksresultaten zijn dat relationele verwachtingen, zoals baan zekerheid, een inhoudelijk interessante functie en voldoende betrokken worden in de besluitvorming, voor oudere medewerkers belangrijker zijn dan transactionele verwachtingen. De transactionele verwachtingen van oudere medewerkers worden echter aanzienlijk minder vervuld dan de relationele onderdelen van het psychologisch contract. Vooral verwachtingen over bevordering en een MD-functie worden in de perceptie van oudere medewerkers in te beperkte mate vervuld.

De status van het psychologisch contract geeft aan of de vervulling van verwachtingen voldoende of onvoldoende aansluit op de mate waarin medewerkers een bepaalde verwachting hebben. Alle onderzochte verwachtingen van oudere medewerkers worden, in de perceptie van de medewerkers zelf, onvoldoende door de organisatie vervuld. Een opvallend onderzoeksresultaat is dat de grootste schendingen van het psychologisch allemaal te maken hebben met de overplaatsingsronde. Deze grootste contractschendingen hebben betrekking op de betrokkenheid van HDPO, de mate waarin medewerkers betrokken worden in de besluitvorming over hun eigen werksituatie, hun perspectieven op een wenselijke plaatsing in de ronde en hun perspectieven op bevordering.

Het is noodzakelijk een aantal opmerkingen te maken bij deze onderzoeksresultaten. Ten eerste zijn de bovenstaande onderzoeksresultaten niet alleen geldig voor de oudere medewerkers binnen BZ, maar voor de gehele onderzoeksgroep. Niet alleen contractstatus van oudere medewerkers is dus negatief, de ook de verwachtingen van de respondenten van 45 tot 54 jaar worden onvoldoende vervuld.

Een tweede belangrijke opmerking is dat de onderzoeksgroep, ondanks een schending van het psychologisch contract, goed scoort op de onderzochte outcomes van het personeelsbeleid.

De motivatie en tevredenheid van medewerkers zijn vrij hoog, terwijl het voornemen de organisatie te verlaten weinig aanwezig is onder de onderzoeksgroep.

BZ beoogt de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid om de negatieve contractstatus van oudere medewerkers te herstellen. Het is echter de vraag in hoeverre aanvullend personeelsbeleid gericht op leeftijd een passende en effectieve oplossing is voor dit probleem. Voor een gerechtvaardigde implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid is het noodzakelijk dat de veronderstelling van die ten grondslag ligt aan de beleidsvoornemens van HDPO geverifieerd wordt. Deze veronderstelling is uitgesplitst in *hypotheses 5 en 6*.

Hypothese 5 luidt: *De leeftijd van oudere medewerkers heeft een negatieve invloed op de status van hun psychologisch contract.*

BZ veronderstelt dat veranderingen in het personeelsbeleid ervoor hebben gezorgd dat de verwachtingen van oudere medewerkers minder worden vervuld dan jongeren. Voor een volledig beeld van het psychologisch contract is het echter van belang om niet alleen naar de mate van contractvervulling te kijken, maar ook naar de inhoud van het psychologisch contract. Op deze wijze kunnen uitspraken worden gedaan over de status van het psychologisch contract.

De verwachtingen van medewerkers zijn te verdelen in transactionele en relationele verwachtingen. Uit de kwantitatieve analyse van dit onderzoek blijkt dat leeftijd alleen invloed heeft op de mate waarin transactionele verwachtingen worden vervuld. Dit betekent dat de verwachtingen van oudere medewerkers over carrièreperspectieven, bevordering, plaatsingen en kwalificatie voor het MD-traject significant minder worden vervuld dan van jongere medewerkers binnen de onderzoeksgroep.

Kwalitatieve onderzoeksresultaten ondersteunen deze bevindingen. Hoewel leeftijd formeel geen rol speelt in het personeelsbeleid van BZ, ervaren medewerkers dat leeftijd bijvoorbeeld in de overplaatsingsrondes wel degelijk een negatief effect heeft. De voorkeur wordt in hun ervaring vaak gegeven aan jongere collega's, waardoor de verwachtingen van de oudere groep niet vervuld worden. Leeftijd blijkt dus van invloed te zijn op de mate waarin transactionele verwachtingen worden vervuld.

Uit de kwantitatieve analyse van dit onderzoek blijkt dat leeftijd ook invloed heeft op de *inhoud* van het psychologisch contract. Transactionele verwachtingen zijn voor oudere medewerkers significant minder belangrijk dan voor hun jongere collega's. Ook dit onderzoeksresultaat wordt ondersteund door de kwalitatieve analyse. Oudere medewerkers geven aan dat zij zich tegenwoordig minder op hun carrière richten dan vroeger. Andere medewerkers geven aan dat zij verticale groei in de toekomst niet zo belangrijk vinden. Zij hebben vooral wensen over de inhoud en omstandigheden van het werk.

Leeftijd is dus van invloed op zowel de inhoud als de vervulling van het psychologisch contract. De transactionele verwachtingen van oudere medewerkers worden weliswaar minder vervuld, maar hun verwachtingen van de organisatie zijn ook lager. Het netto-effect hiervan is dat de *status* van het psychologisch contract onveranderd blijft. Ook uit het kwalitatieve deel van het onderzoek blijkt dat medewerkers de negatieve status van het contract niet wijten aan leeftijd, maar aan algemene fricties met HDPO. Hypothese 5 is dus onjuist en wordt daarom verworpen.

Hypothese 6 luidt: *De leeftijd van oudere medewerkers heeft een negatieve invloed op de outcomes van het personeelsbeleid.*

Om hypothese 6 te toetsen zijn drie variabelen opgenomen in het onderzoek, namelijk motivatie, het voornemen de organisatie te verlaten en arbeidssatisfactie. In dit onderzoek is zowel de directe als de indirecte invloed van leeftijd op deze outcomes onderzocht.

Uit de kwantitatieve analyse blijkt dat er geen directe relatie tussen leeftijd en de outcomes van het personeelsbeleid bestaat. Van een indirecte relatie is wel sprake. Leeftijd is van invloed op de transactionele inhoud en vervulling van het psychologisch contract. Zoals uit de kwantitatieve analyse blijkt, heeft de transactionele inhoud van het psychologisch contract een zeer beperkte invloed op de arbeidssatisfactie van medewerkers.

Hypothese 6 veronderstelt echter dat het gaat om een negatieve invloed. In werkelijkheid gaat het om positief verband. Oudere medewerkers hebben minder transactionele verwachtingen van de organisatie dan de jongere medewerkers binnen de doelgroep en medewerkers met weinig transactionele verwachtingen zijn significant meer tevreden dan medewerkers met veel transactionele verwachtingen.

Uit het bovenstaande blijkt dat de centrale veronderstelling van HDPO onjuist is. Dit betekent dat de veronderstelling, waarop de agendering en voorgenomen implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen BZ gebaseerd zijn, onjuist is. Leeftijd blijkt geen geschikte indicator voor de verwachtingen en het gedrag van oudere medewerkers te zijn. Leeftijd heeft slechts een beperkte invloed op de (vervulling van) verwachtingen van oudere medewerkers. Daarnaast heeft leeftijd geen negatieve gevolgen voor het gedrag en de prestaties van medewerkers binnen de onderzoeksgroep.

Concluderend kan dus worden gesteld dat leeftijd geen geschikte kapstok om de problemen binnen de organisatie aan op te hangen. Niet alleen de verwachte effectiviteit van leeftijdsbewust personeelsbeleid is hierdoor laag, de implementatie ervan is ook niet te rechtvaardigen als passende oplossing. Deze beperkte passendheid wordt versterkt door de beeldvorming van de oudere medewerkers zelf. Hoewel zij een informele, negatieve invloed van leeftijd ervaren hebben zij geen behoefte aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Vanwege een beperkte effectiviteit en passendheid is leeftijdsbewust personeelsbeleid dus niet in staat het psychologisch contract van oudere medewerkers te herstellen.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van de analyse van dit onderzoek is het mogelijk een aantal aanbevelingen te doen.

De eerste aanbeveling sluit aan bij de beantwoording van de centrale vraag van dit onderzoek. Op basis van dit onderzoek beveel ik HDPO aan vooralsnog niet over te gaan tot de implementatie van leeftijdsbewust personeelsbeleid gericht op oudere medewerkers. De veronderstelling die ten grondslag lag aan de agendering van leeftijdsbewust personeelsbeleid is onjuist. Leeftijd is geen geschikte indicator voor de status van het psychologisch contract, waardoor een doelgroepenbeleid

niet effectief en passend is. Deze bevinding wordt onderstreept door de oudere medewerkers zelf. Hoewel enkelen een informele rol van leeftijd binnen de organisatie ervaren, hebben zij geen behoefte aan een doelgroepenbeleid.

Om de status van het psychologisch contract te herstellen en medewerkers zo veel mogelijk te motiveren, te behouden voor de organisatie en tevreden te houden adviseer ik HDPO om extra in te zetten op de vervulling van relationele verwachtingen. Hiervoor zijn twee redenen. Ten eerste heeft de vervulling van deze relationele aspecten, in tegenstelling tot de vervulling van transactionele verwachtingen, invloed op alle drie de onderzochte outcomes. De invloed van de relationele contractvervulling op het gedrag van medewerkers is bovendien aanzienlijk groter dan de invloed van transactionele contractvervulling.

Een tweede reden om in te zetten op de vervulling van relationele verwachtingen is schaarste. Het is voor BZ niet mogelijk de transactionele verwachtingen van alle medewerkers te vervullen. Het ambassadeurschap is simpelweg niet voor alle medewerkers weggelegd. De relationele verwachtingen van medewerkers zijn daarentegen minder schaars. Het is (theoretisch) wel mogelijk alle medewerkers een gevoel te geven dat HDPO geïnteresseerd is in hun welzijn, of medewerkers meer te betrekken in de besluitvorming over hun werksituatie. Deze aanbeveling sluit aan op de bevindingen uit de diepte-interviews, omdat verschillende respondenten pleiten voor meer communicatie, maatwerk en transparantie. Op deze wijze richt HDPO zich dus niet op het verbeteren van de distributieve rechtvaardigheid, maar op het procedurele rechtvaardigheidsgevoel van medewerkers.

Als derde aanbeveling raad ik HDPO aan zorgvuldiger om te gaan met de verwachtingen van medewerkers. Verwachtingen zijn belangrijk omdat ze het gedrag van medewerkers in belangrijke mate beïnvloeden. Tegelijkertijd zijn verwachtingen ook kwetsbaar, dynamisch, impliciet en gebaseerd op perceptie. Enerzijds lijkt HDPO het belang van een zorgvuldige behandeling van verwachtingen te beseffen, dit komt bijvoorbeeld tot uiting in het verwachtingenmanagement. Anderzijds gaat HDPO op een retorische wijze om met de verwachtingen van medewerkers, bijvoorbeeld vanwege het korte termijn belang van de organisatie in een overplaatsingsronde. Hierbij worden verwachtingen gecreëerd, gemanipuleerd en ingezet tijdens het onderhandelingsproces. Het is van belang dat HDPO de gevolgen van haar handelen voor de verwachtingen van medewerkers goed overweegt.

Ten slotte beveel ik de organisatie aan om in de toekomst ook onderzoek te doen naar medewerkers van 45 jaar en jonger. Binnen de onderzoeksgroep van dit onderzoek blijkt leeftijd geen geschikte indicator te zijn voor de verwachtingen en het gedrag van medewerkers. De conclusie dat BZ moet afzien van leeftijdsbewust personeelsbeleid is echter voorbarig, omdat de invloed van leeftijd misschien wel zichtbaar wordt wanneer jongere medewerkers in het onderzoek worden betrokken. Het kan dan ook blijken dat verwachtingen en gedrag verschillend zijn in verschillende levensfasen, waarmee een levensfasebewust personeelsbeleid relevant wordt.

6.3 Discussie

Vanaf januari tot juli 2008 heb ik me binnen BZ bezig gehouden met het uitvoeren van dit onderzoek. Vanaf de eerste dag werd ik gestimuleerd om me in een organisationeel probleem te verdiepen met een eigen aanpak. In deze onderzoeks aanpak zijn een aantal keuzes gemaakt die hebben bijgedragen aan de kwaliteit van het onderzoek, maar ook voor enkele tekortkomingen hebben gezorgd.

Het onderscheid tussen de inhoud, vervulling en status van het psychologisch contract heeft naar mijn mening bijgedragen aan de kwaliteit van de onderzoeksresultaten. In andere studies waarin gebruik wordt gemaakt van de benadering van het psychologisch contract wordt veelal alleen de vervulling van de verwachtingen van medewerkers geanalyseerd. Door ook naar de inhoud van het psychologisch contract te kijken wordt echter duidelijk of de verwachtingen van medewerkers voldoende of onvoldoende vervuld worden. Hierdoor ontstaat er een onderscheid tussen het niet vervullen van verwachtingen en het schenden van het psychologisch contract.

Een tweede keuze in de onderzoeksopzet die heeft bijgedragen aan de kwaliteit van het onderzoek is de keuze voor de online-vragenlijst. De meerwaarde van dit meetinstrument was dat het voor respondenten eenvoudig en snel in te vullen was. Dit heeft de respons op de vragenlijst naar mijn mening aanzienlijk verhoogd. Daarnaast werden de onderzoeksdata automatisch opgeslagen in een database zodat deze direct in SPSS geanalyseerd konden worden.

De kwaliteit van de onderzoeksresultaten is ten slotte verhoogd door de onderzoeksgroep te vergroten met de leeftijdscategorie 45 – 54 jaar. Hierdoor werd het mogelijk het psychologisch contract van oudere medewerkers te vergelijken met een andere leeftijdscategorie. Op deze wijze was het mogelijk de centrale veronderstelling van het onderzoek te falsificeren en onterechte vooroordelen over oudere medewerkers te weerleggen.

De keuzes die inherent zijn aan de onderzoeksopzet hebben echter ook voor enkele tekortkomingen van het onderzoek gezorgd. Ten eerste had er in het onderzoek op meer verschillende outcomes gecontroleerd kunnen worden. Niet alleen de motivatie, het voornemen de organisatie te verlaten en de arbeidssatisfactie van oudere medewerkers zijn voor BZ van belang. Aandacht voor andere outcomes zoals organizational citizenship of commitment had de kwaliteit van de onderzoeksresultaten van het onderzoek wellicht verbeterd. Om de omvang van de vragenlijst zo beperkt mogelijk te houden is echter besloten het aantal outcomes niet te vergroten.

De verwachtingen van medewerkers zijn gemeten met een vragenlijst. Hierdoor is in de kwantitatieve onderzoeksfase alleen aandacht geweest voor de verwachtingen die onderdeel uit maakten van de vragenlijst. Er kan echter aangenomen worden dat het psychologisch contract van de onderzoeksgroep ook uit verwachtingen bestaat die niet in de vragenlijst zijn opgenomen. Om ook deze verwachtingen te kunnen meten, was een extra vrije ruimte in de vragenlijst wellicht waardevol geweest. Ook in de interviews gaven enkele respondenten aan dat zij het aantal verwachtingen in de vragenlijst vrij beperkt vonden. Als aanvulling noemden zij vooral verwachtingen die ook in de aanvullende inbreng in de vragenlijst terug te vinden zijn, zoals maatwerk en transparante communicatie.

Een andere tekortkoming van het onderzoek is dat de meting van de inhoud en vervulling van het psychologisch contract gebaseerd is op de perceptie van medewerkers. Dit is op zichzelf geen tekortkoming van het onderzoek, omdat de benadering van het psychologisch contract uitgaat van de perceptie van individuele medewerkers. Het psychologisch contract bestaat immers "in the eye of the beholder" (Robinson & Rousseau, 1994). Het is echter wel mogelijk dat er bij het invullen van de a en b items van de vragenlijst psychologische defensiemechanismen in werking zijn getreden. De beantwoording van de a vraag kan hierdoor de beantwoording van de b vraag hebben beïnvloedt. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat respondenten met weinig carrièreperspectieven deze extra (on)belangrijk zijn gaan vinden.

Coyle-Shapiro & Kessler (2000) hebben in hun studie het psychologisch gemeten met twee verschillende technieken. Hierdoor waren zij in staat te controleren op eventuele psychologische defensiemechanismen. Zij vonden geen invloed van psychologische defensiemechanismen op de resultaten van het onderzoek. Het is daarom aannemelijk dat de invloed van psychologische defensiemechanismen ook in dit onderzoek niet aanwezig zijn. Er bestaat in dit onderzoek wel een correlatie tussen de vervulling en de inhoud van het psychologisch contract. Deze correlatie bedraagt ,270 bij de transactionele verwachtingen en ,247 bij de relationele verwachtingen. Deze correlatie is te interpreteren als een psychologisch defensiemechanisme, maar het wellicht aannemelijker om het verband te interpreteren vanuit een zeker selectie-effect. Medewerkers met veel verwachtingen van de organisatie zullen er hard voor werken om deze verwachtingen in vervulling te laten gaan. Ook is het mogelijk dat sommige medewerkers terecht veel verwachtingen hebben, simpelweg omdat ze weten dat ze de juiste competenties in huis hebben. De verwachtingen van deze medewerkers zullen hierdoor vaker vervuld worden. De correlatie tussen de vervulling en inhoud van het psychologisch contract hoeft dus niet op de aanwezigheid van psychologische defensiemechanismen te duiden. Ten slotte wordt in de wetenschappelijke literatuur een onderscheid verondersteld tussen verwachtingen en ervaringen. Dit wordt ook wel omschreven als past en present expectations. In de kwalitatieve onderzoeksfase van dit onderzoek bleek echter dat veel respondenten moeite hebben met het scheiden van beide variabelen. Ervaringen zijn immers verwachtingen die in een bepaalde mate vervuld zijn. Hierdoor is het mogelijk dat de resultaten van de vragenlijst een minder accuraat beeld van de status van het psychologisch contract weergeven. De onbedoelde invloed van ervaringen op het toekomstig verwachtingenpatroon van medewerkers is in de kwalitatieve onderzoeksfase echter geanalyseerd, waardoor de gevolgen voor de conclusies van het onderzoek marginaal zijn. Voor toekomstig onderzoek adviseer ik daarom om in de vragenlijst zowel ervaringen als verwachtingen te betrekken, zodat de invloed van ervaringen op de verwachtingen van medewerkers uit de resultaten gefilterd kan worden.

Literatuurlijst

Artikelen

Allison, G.T. (1980). Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects? *OPM Document*, 1-19.

Atkinson, C. (2001). Career management and the changing psychological contract. *Career Development International*, 7 (1), 14-23.

Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29, 227-246.

Boyne, G., Poole, M. & Jenkins, G. (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77 (2), 407-420.

Coyle-Shapiro, J.A-M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of management studies*, 37 (7), 903-930.

Coyle-Shapiro, J.A-M. & Kessler, I. (2003). The employment relationship in the U.K. Public Sector: A psychological contract Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (2), 213-230.

Cullicane N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8 (2), 113-129.

Grant, D. (1999). HRM, rhetoric and the psychological contract: a case of 'easier said than done.' *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (2), 327-350.

Guest, D., E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.

Guest, D., E. (2004), The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied psychology: an international review*, 53 (4), 541-555.

Guest, D., E. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5 (6), 1-19.

Gould-Williams, J. (2004), The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public Administration*.33 (6), 628-647.

Gould-Williams, J. (2005), Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7 (1), 1-24.

Gould-Williams, J. (2007), HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *Public Management Review*, 11, 209-236

Groot, M.C. de, Ven, C. van de, Vries, S de. (2004), Werk maken van diversiteit: tien tips. *Management Executive juli/augustus*, 1-13.

O'Donnell, M. & Shields J. (2002). Performance Management and the Psychological Contract in the Australian Federal Public Sector, 44 (3), 435-453.

Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation, a longitudinal study. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 525-546.

Robinson S.L. & Rousseau D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 254-259.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.

Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.N. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 679-695.

Schalk, R. & Roe, R.E. (2007), Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37 (2), 167-182.

Steijn, B. (2004). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector, *Bestuurswetenschappen* 57 (4), 289-304.

Turnley W.H. & Feldman D.C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922.

Boeken

Brink, ten B. E. H. (2004). *Psychological Contract: A useful concept?* Vrije Universiteit Amsterdam, Enschede.

Van den Brande, I. (2002). *Het psychologisch contract tussen medewerker en werkgever: Een survey-onderzoek bij Vlaamse medewerkers*. Katholieke Universiteit Leuven.

Vocht, A. de. (2006). *Basishandboek SPSS 14 voor Windows*. Bijleveld Press, Utrecht.

Paauwe, J. (2001). *Performance and HRM*. Rotterdam Institute for Business Economic Studies.

Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers: Second Edition*. Blackwell Publishers. Malden.

Stone, D. (2002). *Policy paradox: The art of political decision making*. Norton and Company. New York.

Onderzoeksrapporten

Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel. (1993). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de Rijksoverheid*. Sdu Juridische en Fiscale Uitgeverij. 's Gravenhage.

Ministerie van Binnenlandse Zaken. (2006). *Personeels- en mobiliteitsonderzoek*. Den Haag.

Bijlage 1: Frequentietabellen

1. Geslacht

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	684	63,6	63,6	63,6
	Vrouw	392	36,4	36,4	100,0
	Total	1076	100,0	100,0	

2. Leeftijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	45 jaar	51	4,7	4,7	4,7
	46 jaar	59	5,5	5,5	10,2
	47 jaar	66	6,1	6,1	16,4
	48 jaar	59	5,5	5,5	21,8
	49 jaar	60	5,6	5,6	27,4
	50 jaar	63	5,9	5,9	33,3
	51 jaar	63	5,9	5,9	39,1
	52 jaar	75	7,0	7,0	46,1
	53 jaar	66	6,1	6,1	52,2
	54 jaar	62	5,8	5,8	58,0
	55 jaar	55	5,1	5,1	63,1
	56 jaar	70	6,5	6,5	69,6
	57 jaar	49	4,6	4,6	74,2
	58 jaar	61	5,7	5,7	79,8
	59 jaar	68	6,3	6,3	86,2
	60 jaar	43	4,0	4,0	90,1
	61 jaar	45	4,2	4,2	94,3
	62 jaar	32	3,0	3,0	97,3
	63 jaar	17	1,6	1,6	98,9
	64 jaar	12	1,1	1,1	100,0
	Total	1076	100,0	100,0	

3. Functiestroom

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Beleid	461	42,8	42,8	42,8
	Beheer / Consulair	242	22,5	22,5	65,3
	Specialistisch	125	11,6	11,6	77,0
	Ondersteuning	248	23,0	23,0	100,0
	Total	1076	100,0	100,0	

4. Departement / Post

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Departement	617	57,3	57,3	57,3
	Post	459	42,7	42,7	100,0
	Total	1076	100,0	100,0	

5. Leidinggevende functie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Leidinggevende functie	459	42,7	42,7	42,7
	Geen leidinggevende functie	617	57,3	57,3	100,0
	Total	1076	100,0	100,0	

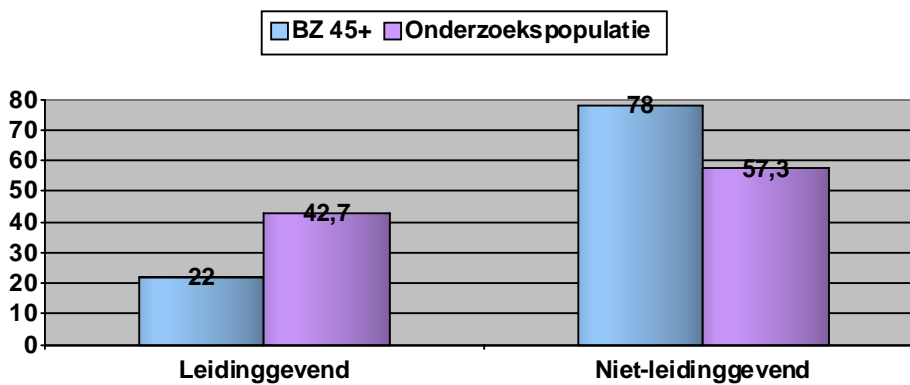
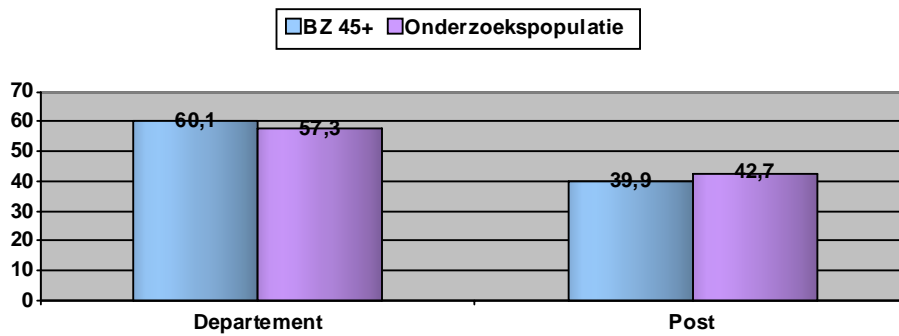
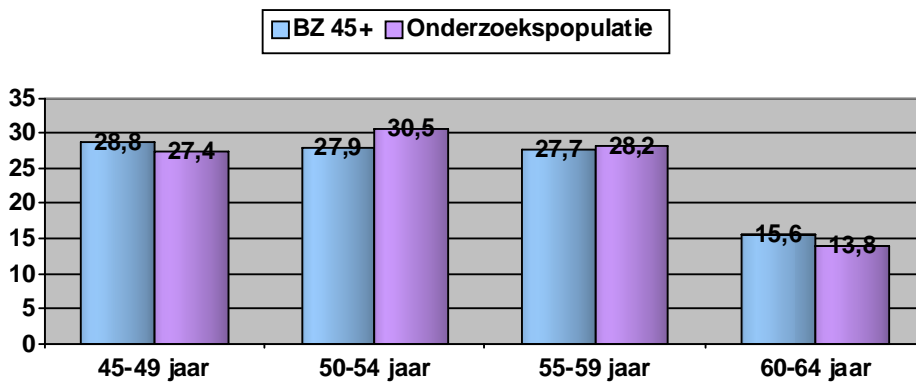
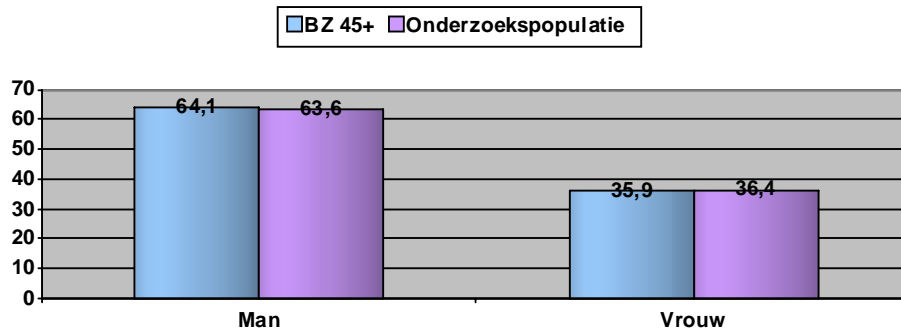
6. Instroomwijze

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Clustergewijs	323	30,0	30,0	30,0
	Functiespecifiek	753	70,0	70,0	100,0
	Total	1076	100,0	100,0	

7. Aantal dienstjaren

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 jaar	58	5,4	5,4	5,4
	6-10 jaar	107	9,9	9,9	15,3
	11-15 jaar	76	7,1	7,1	22,4
	16-20 jaar	133	12,4	12,4	34,8
	21-25 jaar	146	13,6	13,6	48,3
	26-30 jaar	296	27,5	27,5	75,8
	31-35 jaar	178	16,5	16,5	92,4
	36-40 jaar	66	6,1	6,1	98,5
	40 jaar of langer	16	1,5	1,5	100,0
	Total	1076	100,0	100,0	

Bijlage 2: Representativiteit onderzoeksgroep



Bijlage 3: Vragenlijst leeftijdsbewust personeelsbeleid

Welkom bij het onderzoek naar leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Dit onderzoek is binnen BZ de eerste stap naar het realiseren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Deze vragenlijst is erop gericht om inzicht te krijgen in de meningen en verwachtingen over het personeelsbeleid van BZ'ers van 45 jaar en ouder.

De vragenlijst bevat 18 stellingen waarover een aantal vragen zijn opgesteld. U wordt gevraagd aan te geven in hoeverre deze stellingen op uw huidige situatie van toepassing zijn, en hoe belangrijk u deze stelling vindt. De vragenlijst bestaat enkel uit meerkeuze vragen en de omvang is zeer beperkt. U heeft daarom niet meer dan **15 minuten** nodig voor het beantwoorden van de vragen.

Uw inbreng wordt zorgvuldig en alleen voor de doelstellingen van dit onderzoek gebruikt. Daarnaast is uw deelname anoniem. Uw identiteit kan op basis van uw respons op geen enkele manier achterhaald worden. Ten slotte zullen de onderzoeksdata na afloop van het onderzoek vernietigd worden.

Controlevariabelen

1. Wat is uw geslacht? *Man / vrouw*
2. Wat is uw leeftijd? *45- 65 jaar*
3. Binnen welke functiestroom bent u werkzaam? *Beleid, beheer / consulaire / specialist / ondersteuning*
4. Bent u werkzaam op het departement of op een post? *Departement / Post*
5. Hebt u een leidinggevende functie? *Ja / nee*
6. Op welke wijze bent u BZ ingestroomd? *Clustergewijs / functiespecifiek*
7. Hoeveel jaar bent u in dienst van BZ? *0-5 / 6-10 / 11-15 / 16-20 / 21-25 / 26-30 / 31-35 / 36-40*

Transactionele verwachtingen

8a: Mijn salaris is rechtvaardig in vergelijking met gelijksoortige functies in andere organisaties.

8b: Hoe belangrijk vindt u dit?

9a: Ik heb goede carrière perspectieven.

9b: Hoe belangrijk vindt u dit?

10a: Ik heb in de nabije toekomst goede perspectieven op bevordering.

10b: Hoe belangrijk vindt u dit?

11a: Ik maak een goede kans in aanmerking te komen voor een MD-functie.

11b: Hoe belangrijk vindt u dit?

12a: Ik maak een goede kans op een wenselijke plaatsing in de volgende overplaatsingsronde.

12b: Hoe belangrijk vindt u dit?

Relationele verwachtingen

13a: Mijn functie is inhoudelijk zeer interessant.

13b: Hoe belangrijk vindt u dit?

14a: Mijn lijnchef is werkelijk geïnteresseerd in mijn welzijn.

14b: Hoe belangrijk vindt u dit?

15a: HDPO is werkelijk geïnteresseerd in mijn welzijn.

15b: Hoe belangrijk vindt u dit?

16a: Ik word voldoende betrokken in besluitvorming die invloed heeft op mijn werksituatie.

16b: Hoe belangrijk vindt u dit?

17a: De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheid voor training en ontwikkeling.

17b: Hoe belangrijk vindt u dit?

18a: Ik ervaar baanzekerheid op langere termijn.

18b: Hoe belangrijk vindt u dit?

19a: De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheid om werk en privé te combineren.

19b: Hoe belangrijk vindt u dit?

20a: Mijn leeftijd heeft invloed op mijn imago binnen de organisatie.

20b: Hoe belangrijk vindt u dit?

Alternatieven

21: Ik heb een goede positie op de arbeidsmarkt.

Motivatie

22: Ik kijk er naar uit om naar het werk te komen.

23: Ik werk hard omdat ik dat zelf wil.

24: Ik ben erg gemotiveerd in mijn huidige functie.

Intention to quit

25: Ik wens de organisatie vanuit eigen overweging te verlaten.

Arbeidssatisfactie

26: Alles bijeengenomen ben ik zeer tevreden met mijn werk.

Aanvullende inbreng:

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst.

Door onderaan op de knop 'Versturen' te drukken verzendt u uw antwoorden naar de database. Dit venster wordt vervolgens automatisch afgesloten.

In de onderstaande ruimte kunt u een eventuele aanvullende opmerking over het personeelsbeleid van BZ kwijt. Ook kunt u de ruimte gebruiken voor een eventuele opmerking over deze vragenlijst.

Vervolginterview:

Indien u open staat voor een vervolginterview naar aanleiding van uw deelname aan deze enquête, kunt u uw naam hieronder achterlaten.

Bijlage 4: Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse

Component Matrix(a)

	Component				
	1 Transactionele vervulling (Cronbach's Alpha: ,780)	2 Relationele vervulling (Cronbach's Alpha: ,764)	3 Transactionele inhoud (Cronbach's Alpha: ,688)	4 Relationele inhoud (Cronbach's Alpha: ,815)	5 Motivatie (Cronbach's Alpha: ,757)
Ik heb goede carrière perspectieven.	,823				
Ik heb in de nabije toekomst goede perspectieven op bevordering.	,818				
Ik maak een goede kans in aanmerking te komen voor een MD-functie.	,744				
Ik maak een goede kans op een wenselijke plaatsing in de volgende overplaatsingsronde.	,737				
Mijn functie is inhoudelijk zeer interessant.		,539			
Mijn lijnchef is werkelijk geïnteresseerd in mijn welzijn.		,601			
HDPO is werkelijk geïnteresseerd in mijn welzijn.		,584			
Ik word voldoende betrokken in besluitvorming die invloed heeft op mijn werksituatie.		,682			
De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheid voor training en ontwikkeling.		,657			
Ik ervaar baanzekerheid op langere termijn.		,517			
De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheid om werk en privé te combineren.		,545			
Ik heb goede carrière perspectieven. Hoe belangrijk vindt u dit?			,872		
Ik heb in de nabije toekomst goede perspectieven op bevordering. Hoe belangrijk vindt u dit?			,848		
Ik maak een goede kans in aanmerking te komen voor een MD-functie. Hoe belangrijk vindt u dit?			,711		
Ik maak een goede kans op een wenselijke plaatsing in de volgende overplaatsingsronde. Hoe belangrijk vindt u dit?			,672		
Mijn functie is inhoudelijk zeer interessant. Hoe belangrijk vindt u dit?				,683	
Mijn lijnchef is werkelijk				,693	

geïnteresseerd in mijn welzijn. Hoe belangrijk vindt u dit?					
HDPO is werkelijk geïnteresseerd in mijn welzijn. Hoe belangrijk vindt u dit?				,713	
Ik word voldoende betrokken in besluitvorming die invloed heeft op mijn werksituatie. Hoe belangrijk vindt u dit?				,790	
De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheid voor training en ontwikkeling. Hoe belangrijk vindt u dit?				,746	
Ik ervaar baanzekerheid op langere termijn. Hoe belangrijk vindt u dit?				,596	
De organisatie biedt mij voldoende mogelijkheid om werk en privé te combineren. Hoe belangrijk vindt u dit?				,620	
Ik kijk er naar uit om naar het werk te komen.					,833
Ik werk hard omdat ik dat zelf wil.					,781
Ik ben erg gemotiveerd in mijn huidige functie.					,847

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 5 components extracted.

Bijlage 5: Regressieanalyse

De regressie analyse is met een stepwise methode uitgevoerd. Vanwege de omvang van het regressiemodel is daarom alleen het definitieve model van de regressieanalyse in deze bijlage opgenomen.

Transactionele inhoud van het psychologisch contract

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
9	(Constant)	6,264	,473		13,239		,000
	Ondersteuning	-,786	,102	-,307	-7,687		,000
	Leeftijd	-,033	,008	-,157	-3,965		,000
	Departement / Post	,236	,079	,114	2,982		,003
	Beheer / Consulaire	-,471	,092	-,200	-5,099		,000
	Specialistisch	-,585	,119	-,189	-4,906		,000
	Leiding geven	-,230	,083	-,110	-2,787		,005
	Alternatieven	,071	,034	,075	2,106		,036
	Instroomwijze	-,213	,086	-,095	-2,472		,014
	Aantal dienstjaren	-,050	,022	-,095	-2,295		,022

a Dependent Variable: Transactionele contractinhoud

Relationele inhoud van het psychologisch contract

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
3	(Constant)	3,906	,082		47,602		,000
	1. Geslacht	,178	,043	,143	4,161		,000
	Beheer / Consulaire	,127	,048	,090	2,627		,009
	Alternatieven	,043	,019	,077	2,237		,026

a Dependent Variable: Relationele contractinhoud

Transactionele vervulling van het psychologisch contract

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
7	(Constant)	5,077	,403		12,601		,000
	Leiding geven	-,505	,071	-,245	-7,071		,000
	Alternatieven	,256	,030	,278	8,421		,000
	Instroomwijze	-,456	,076	-,208	-5,990		,000
	Leeftijd	-,034	,007	-,167	-5,105		,000
	Specialistisch	-,581	,106	-,194	-5,475		,000
	Ondersteuning	-,429	,092	-,173	-4,684		,000
	Beheer / Consulaire	-,286	,084	-,122	-3,403		,001

a Dependent Variable: Transactionele contractvervulling

Relationele vervulling van het psychologisch contract

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
2	(Constant)	3,140	,099		31,673	,000
	Alternatieven	,159	,021	,255	7,584	,000
	Leiding geven	-,143	,046	-,106	-3,148	,002

a Dependent Variable: Relationele contractvervulling

Motivatie

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
6	(Constant)	,795	,272		2,918	,004
	Relationele contractvervulling	,465	,045	,393	10,294	,000
	Relationele contractinhoud	,317	,050	,231	6,305	,000
	Departement / Post	,194	,058	,120	3,336	,001
	Alternatieven	,091	,028	,122	3,230	,001
	Ondersteuning	-,158	,073	-,080	-2,171	,030
	Inroomwijze	-,136	,064	-,077	-2,128	,034

a Dependent Variable: Motivatie

Voornemen de organisatie te verlaten

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
3	(Constant)	3,672	,401		9,158	,000
	Specialistisch	,591	,216	,123	2,734	,006
	Relationele contractvervulling	-,306	,103	-,132	-2,978	,003
	Departement / Post	-,289	,142	-,091	-2,027	,043

a Dependent Variable: VoornemenOrganisatieTeVerlaten

Arbeidssatisfactie

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
5	(Constant)	,610	,303		2,011	,045
	Relationele contractvervulling	,655	,056	,459	11,676	,000
	Departement / Post	,293	,072	,151	4,089	,000
	Alternatieven	,113	,034	,125	3,302	,001
	Transactionele contractinhoud	-,124	,037	-,132	-3,310	,001
	Relationele contractinhoud	,158	,065	,095	2,417	,016

a Dependent Variable: Arbeidssatisfactie

Correlatie tussen transactionele inhoud en vervulling van het psychologisch contract

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	1,227	,144		8,528	,000
	Transactionele contractinhoud	,262	,037	,270	7,063	,000

a Dependent Variable: Transactionele contractvervulling

Correlatie tussen relationele inhoud en vervulling van het psychologisch contract

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	2,169	,167		12,979	,000
	Relationele contractinhoud	,279	,038	,247	7,269	,000

a Dependent Variable: Relationele contractvervulling

Alternatieven

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	3,301	,093		35,541	,000
	7. Aantal dienstjaren	-,088	,017	-,159	-5,080	,000
2	(Constant)	2,903	,174		16,667	,000
	7. Aantal dienstjaren	-,078	,018	-,140	-4,394	,000
	6. Instroomwijze	,204	,076	,086	2,699	,007
3	(Constant)	3,177	,195		16,309	,000
	7. Aantal dienstjaren	-,084	,018	-,152	-4,749	,000
	6. Instroomwijze	,267	,078	,113	3,423	,001
	5. Leidinggevende functie	-,221	,072	-,101	-3,089	,002
4	(Constant)	3,971	,391		10,151	,000
	7. Aantal dienstjaren	-,063	,020	-,114	-3,197	,001
	6. Instroomwijze	,288	,078	,122	3,679	,000
	5. Leidinggevende functie	-,226	,071	-,103	-3,169	,002
	2. Leeftijd	-,017	,007	-,081	-2,338	,020

a Dependent Variable: Alternatieven

Bijlage 6: Interviewopzet

Introductie

Introductie
Introductie respondent
Uitleg over het onderzoek
Bedoeling van het interview

Vragenlijst

Waarom heeft u meegedaan?
Vindt u leeftijdsbewust personeelsbeleid een belangrijk onderwerp?
Wat ontbrak er aan de vragenlijst?
Bent u het eens met de aanleiding voor leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Terugkoppeling resultaten vragenlijst

Inhoud van het contract
Status van het contract

Gevolgen van leeftijd

Beeldvorming / imago binnen de organisatie
Invloed op de (gewenste) inhoud van de functie
"Carriere niet van toepassing op oudere medewerkers." Wat is de rol van leeftijd op deze verwachtingen over de loopbaan?
Als een loopbaan niet meer mogelijk is voor oudere medewerkers, waar moet dan wel aandacht voor zijn?
Doorwerken na 65? Wat is daar voor nodig?
Leeftijdsciscriminatie

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Wat is uw mening hierover? Zou leeftijd een factor moeten zijn in een p-beleid?
Wat is volgens u het "probleem" binnen BZ?
Waar zou leeftijdsbewust personeelsbeleid zich op moeten richten?
Langer doorwerken
Flexibeler plaatsen medewerkers 60+
Maatwerk
Werk & Privé
Carrièreperspectieven
Coaching?

Ervaringen / veranderingen in personeelsbeleid

Trend van verzakelijking.
Beweegt de organisatie zich met het personeelsbeleid in de goede richting?
Tegenwoordig zogenaamd competentiegericht, vroeger senioriteit.
Hebben ervaringen invloed op verwachtingen / invullen van de vragenlijst.

Verwachtingen en retoriek

Wat voor verwachtingen over loopbaan heeft u in uw carrière gehad?
Zijn deze verwachtingen uitgekomen?
In hoeverre zijn deze verwachtingen gecreeerd door de organisatie/HPDO?
verwachtingenmanagement vs. Hardships
korte termijn belang vs. Strategische plaatsing en ontwikkeling van medewerkers
werving aan de voet vs. Beperkte promotieruimte schaal 12/13
eigen verantwoordelijkheid voor loopbaan vs. 'black box' HDPO
Is dit terecht?
Creëert de organisatie (onterecht) verwachtingen die het later niet waar kan maken?

Bijlage 7: Lijst met geïnterviewde medewerkers

Verkennde interviews

1. Tineke Mulder, PMA
2. Jennes de Mol, PMA
3. Monique Bouman, PMA
4. Jacinda Hofland, PMA
5. Daisy Walburg, HDPO/OO
6. Rolien van Dijk, HDPO/OO
7. Saskia van Hasselt, HDPO/OO

Diepte-interviews

1. Man, 63 jaar, beleid
2. Man, 47 jaar, beleid
3. Vrouw, 53 jaar, beheer
4. Man, 53 jaar, specialist
5. Man, 53 jaar, beleid
6. Vrouw, 57 jaar, beleid
7. Vrouw, 56 jaar, beheer
8. Vrouw, 49 jaar, beleid
9. Man, 50 jaar, ondersteuning
10. Man, 50 jaar, beleid
11. Man, 56 jaar, beheer
12. Man, 48 jaar, beheer
13. Vrouw, 55 jaar, specialist
14. Man, 61 jaar, beleid
15. Vrouw, 52 jaar, specialist

Bijlage 8: Lijst met geraadpleegde BZ documentatie

Documenten

Ministerie van Buitenlandse Zaken (2006). *HDPO Jaarplan 2006*. Den Haag.

Ministerie van Buitenlandse Zaken (2005). *Sociaal Jaarverslag 2005*. Den Haag.

Ministerie van Buitenlandse Zaken (2006). *Sociaal Jaarverslag 2006*. Den Haag.

Ministerie van Buitenlandse Zaken (2007). *Sociaal Jaarverslag 2007*. Den Haag.

Ministerie van Buitenlandse Zaken (2007). *Een schouderklopje en een gezonde leefstijl*. Den Haag.

Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2008). *Nota Loopbaanbeleid 'Op de groei.'* Den Haag.

Websites

Historisch overzicht van de historie van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Ministerie van Buitenlandse Zaken. [<http://www.minbuza.nl/nl/organisatie/ministerie.geschiedenis>]

Artikelen

Zoeken naar de ideale balans. BinnenbeRijk, 2008.

Bouw seniorenregeling af. NRC Handelsblad, 9 oktober 2007

Overige media

Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2008). personeelsplanningsysteem (PINS)

Corporate film: Wereldwijd thuis (2006). Ministerie van Buitenlandse Zaken.