



*Wat kan hen daarbij helpen*

# 'Bridge workers' werken door na hun pensioen

---

Klaske Veth

---

Door de economische crisis laat het tekort aan medewerkers langer op zich wachten dan voorheen werd aangenomen, maar dit tekort komt eraan. Medewerkers worden gestimuleerd om langer te blijven werken. Ook is een groeiende groep 65+-medewerkers aan het werk, de zogenaamde 'bridge workers'. Ondanks de mogelijkheid om (volledig) met pensioen te kunnen gaan, kiezen deze medewerkers er vrijwillig voor om (deels) nog enkele jaren te blijven werken. Hoe organisaties omgaan met werken na de AOW-leeftijd is afhankelijk van (cao-)afspraken tussen werkgever en werknemer. Het roept bij deze groeiende groep medewerkers de vraag op hoe organisaties met de inzet van human resource management (hrm) kunnen bijdragen aan de bevologenheid, inzetbaarheid, en ervaren gezondheid van de bridge worker.

### 'Bridge workers'

De term 'bridge work' verwijst naar de (gedeeltelijke) arbeidsparticipatie van oudere medewerkers, die de overgang karakteriseert van de laatste fase in de loopbaan in de richting van volledige terugtrekking van de arbeidsmarkt. Tien procent van de 65+'ers werkt nog, en dat aantal is het afgelopen jaren ruim verdubbeld van 1 naar 2,4% (CBS, 2016). Zowel parttime als fulltime werk, seizoensarbeid, maar ook tijdelijk werk vallen onder 'bridge work' (Wang, Adams, Beehr, & Shultz, 2009). Ook komt bridge work voor in alle soorten functies, zoals hoogleraar, chauffeur en interim-manager. De meeste bridge workers blijven hangen in hun baan, en komen dan terug als zzp'er of als uitzendkracht. Tientallen uitzendbureaus gespecialiseerd in de oudere doelgroep spelen in op deze trend.

### De bijdrage van hrm

We weten op basis van empirisch onderzoek dat hrm kan bijdragen aan medewerkersuitkomsten zoals bevoegenheid, inzetbaarheid, en ervaren gezondheid van de medewerker. Op langere termijn draagt hrm ook bij aan de effectiviteit van een onderneming. De directe verbanden tussen hrm en medewerkersuitkomsten zijn van belang, maar zeker zo belangrijk is om inzicht te hebben in hoe hrm deze uitkomsten kan beïnvloeden. Dit wordt wel de 'black box' genoemd. Hiertoe kunnen verschillende theorieën die de onderliggende ruilrelatie benadrukken bijdragen.

In lijn met de sociale uitwisseling theorie (bijvoorbeeld Blau, 1964) wordt gesteld dat organisaties – door het aanbieden van hrm – signalen uitzenden naar hun medewerkers over de mate waarin ze worden gewaardeerd en vertrouwd door hun werkgever. Dit zou vervolgens tot hogere prestatieniveaus van medewerkers kunnen leiden. Ook het Job Demands-Resources (JD-R) model (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) veronderstelt een ruilrelatie tussen werkkarakteristieken – taakeisen (*job demands*) en hulpbronnen (*job resources*) – aan de ene kant, en medewerkersuitkomsten aan de andere kant. Op basis van het JD-R model wordt gesteld dat iedere medewerker in zijn beroep te maken heeft

met taakeisen (job demands; bijvoorbeeld mentale of emotionele belasting en tempo en hoeveelheid van werk), en met hulpbronnen (job resources; bijvoorbeeld ondersteuning van leidinggevende/collega's). Hoge taakeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel hulpbronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces). In hoeverre speelt leeftijd of de levensfase waarin een medewerker zich bevindt hierin een rol?

### Hrm en 'bridge workers'

Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat mensen naarmate ze ouder worden veranderingen op allerlei vlakken ondergaan. Zo hanteren medewerkers van verschillende leeftijden verschillende middelen om verschillende soorten doelen te bereiken (Baltes, Staudinger & Lindenberger, 1999; Carstensen, 2006; Higgins, 2005). Volgens de *Socioemotional Selectivity Theory* (SST,) krijgen mensen naarmate ze ouder worden een ander tijdspectief; de tijd die overblijft tot het overlijden dient zich pregnanter aan. Dat leidt tot een focus op emotioneel waardevolle doelen in de directe toekomst. De focus op het vergaren van nieuwe kennis en het expanderen van nieuwe horizons raakt daarmee meer naar de achtergrond. In lijn hiermee stelt Higgins met zijn *Regulatory Focus Theory* dat jongeren meer gericht zijn op groeigeoriënteerde doelen (promotiefocus) en ouderen een sterkere oriëntatie laten zien richting behoud en preventie van verlies (preventiefocus).

### Maintenance- en development-hr

Op basis van deze levensfasetheorieën kan hrm worden ingedeeld in hrm gericht op behoud (*maintenance*) en op ontwikkeling (*development*). Maintenance-hr is gericht op het behoud van medewerkers op hun huidige niveau van functioneren of op herstel na een bepaald verlies (Kooij, Jansen, Dijkers, & Lange, 2010). Dit heeft dus te maken met bescherming, preventie en veiligheid. Voorbeelden zijn parttime werk, flexibele werktijden, en vanuit huis werken. Development-hr is daarentegen

gericht op groei, vooruitgang, prestatie, en moedigt medewerkers aan nieuwe en uitdagende niveaus te bereiken. Voorbeelden zijn continue ontwikkeling in de functie, reguliere training, en taakverrijking. Van 'bridge workers' kan men veronderstellen, als gevolg van het 'healthy worker effect', dat zij als economisch actieve 65+-medewerkers in beide soorten hrm interesse hebben.

## **Leidinggevende en collega's**

Voortbouwend op de ruiltheorieën zouden we willen weten in hoeverre de impact van hrm op de medewerker zou kunnen worden verklaard door hulpbronnen als de relatie met de leidinggevende en/of de collega's? Immers, een goede relatie tussen leidinggevende en medewerkers wordt in verband gebracht met tal van positieve resultaten zoals betere prestaties, meer betrokkenheid en tevredenheid met het werk. Onderzoek over deze zogenaamde

lijken daarmee overeenkomsten te tonen binnen CWX-relaties.

## **Resultaten en consequenties onderzoek**

Uit onderzoek onder bridge workers die ingeschreven stonden bij een 65+-uitzendbureau zijn interessante bevindingen naar boven gekomen. De meeste respondenten waren ouder dan 65 jaar, werkten gemiddeld drie jaar voor het uitzendbureau in allerlei sectoren maar vooral in de wetenschappelijke, onderwijs-, transport-, en technologie sectoren. De respondenten zijn op twee momenten, met een tussenpose van één jaar, bevestigd met behulp van online enquêtes. Tegenstrijdig aan onze verwachtingen zijn er geen significante positieve relaties tussen hrm en 65+-medewerkers-uitkomsten gevonden. Het is ook niet zo dat de relaties met leidinggevend en collega's de relatie tussen hrm en medewerkersuitkomsten beïnvloeden. Daarentegen hebben de goede relaties met de leidinggevende en de collega's een significante positieve impact op medewerkersuitkomsten.

## **LMX- en CWX-relaties**

Hoge LMX en CWX, dus hoogwaardige relaties met leidinggevend en collega's, leiden tot meer bevlogenheid, inzetbaarheid, en ervaren gezondheid. Een duurzame relatie van de medewerker met de leidinggevende en collega's heeft een belangrijke positieve impact op bridge workers. Deze bevinding impliceert dat beslissingen rondom pensioen beïnvloed zouden kunnen worden door het belang dat ouderen hechten aan emotioneel en zinvolle doelen. Naarmate men ouder wordt, hecht men steeds minder belang aan kennisgerelateerde doelen. Ook zijn na een meer dan 30- of 40-jarige loopbaan organisaties vaak zo drastisch veranderd dat de persoon-omgeving fit niet meer aanwezig is. Banen geven om allerlei (zinvolle?) redenen niet meer de voldoening, of oudere medewerkers ervaren afnemende cognitieve en fysieke. Hulpbronnen zoals goede relaties met leidinggevend en collega's lijken daarmee juist van toenemend belang.

**Hoogwaardige relaties met leidinggevend en collega's leiden tot meer bevlogenheid, inzetbaarheid, en ervaren gezondheid**

*leader-member exchange* (LMX) is een van de meest vruchtbare gebieden in de leiderschapsliteratuur. Ook de sociale steun van collega's is een belangrijk mechanisme waardoor de impact van hrm kan worden versterkt. De relaties met collega's wordt wel de *co-worker exchange* (CWX) genoemd (Sherony & Green, 2002). De concepten LMX en CWX zijn van invloed op elkaar. Er is bijvoorbeeld aangetoond dat de relatie die een medewerker heeft met de leidinggevende van invloed is op zijn of haar perceptie van de eigen positie binnen de groep (Nishii & Mayer, 2009). Er is aangetoond dat in geval van een goede relatie met de leidinggevende (hoge kwaliteit LMX), de acceptatie van een andere medewerker positief wordt beïnvloed. Overtuigingen ten aanzien van respect, vertrouwen en loyaliteit binnen LMX-relaties

### **Invloed hrm**

Van hrm is er dus geen heil te verwachten voor de bridge workers. In tegenstelling tot onze aannames uit eerder onderzoek, en ondanks het 'healthy worker effect', bleken er geen positieve relaties te bestaan tussen maintenance- of development-hrm, en ondersteuning vanuit de leidinggevende en collega's enerzijds, en de medewerkersuitkomsten anderzijds. Zowel van de bridge workers als de healthy workers in optima forma, werden positieve relaties van hrm op bijvoorbeeld bevlogenheid verwacht, omdat de chronisch zieken en de medewerkers die het werk al eerder als te belastend hebben ervaren, het werkveld zouden hebben verlaten. We kunnen echter stellen dat 65+-werknemers een fundamenteel andere relatie met hun organisatie hebben dan jongere medewerkers. Mogelijk heeft een investering in het werk een andere connotatie verkregen, omdat, zoals eerder gesteld, hun toekomstperspectief is veranderd. De toekomstige tijd van 65+-medewerkers is immers beperkter dan van jongere medewerkers.

Daar waar in het geval van 55+-medewerkers positieve relaties bestaan tussen vooral development-hrm en medewerkersuitkomsten (Veth, Emans, Heijden, Korzilius, & Lange, 2015), werden deze nu niet gevonden. Regelmatige training (development-hrm) leidt niet tot verbetering van de situatie van de economisch actieve 65+-werknemers. Ook extra verlof (maintenance-hrm) bleek niet tot verbeterde medewerkersuitkomsten te leiden. Dit kan worden verklaard door het grote aandeel van bridge workers dat reeds parttime werkt (in onze studie gemiddeld 14,25 uur per week). Het lijkt erop dat een afbakening van 65+-medewerkers en de jongere collega's zinvol is. Dit onderscheid kan Super's loopbaantheorie (1990) vergroten. De laatste fase wordt gekenmerkt door terugtrekking uit het werkzame leven. Echter, er is een onderscheid tussen mensen die blijven 'bridgen', parttime werken, en degenen die volledig met pensioen gaan. Bridge work kan een overstap betekenen naar een ander beroep/functie of zelfs sector, maar medewerkers die sterk hebben geïnvesteerd in en tevreden zijn met hun huidige

werk kunnen een 'bridge'-baan ambiëren die zoveel mogelijk lijkt op die voorafgaand aan de pensionering. Wang et al. (2008) noemen dat loopbaan- en niet-loopbaangerelateerd bridge work. Hoe dan ook, op bridge workers die dus met één voet in het werk staan en met één voet met pensioen gaan, maakt hrm geen indruk.

### **Praktische implicaties**

Een praktische implicatie is dat managers worden aangespoord om hun relaties te optimaliseren met hun 65+-medewerkers, en die met de collega's optimaal te faciliteren. Deze relaties moeten een duurzaam karakter hebben. Overtuigingen over respect, vertrouwen en loyaliteit zijn belangrijk voor een vruchtbare relatie met zowel de leidinggevende als de collega's. ■

### **Referenties**

- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology, 50*, 471-507.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Carstensen, L. L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science, 312*, 1913-1915.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499.
- Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science, 14*, 209-213.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 31*(8), 1111-1136.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member

exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1412.

- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 542.
- Super, D.E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.
- Veth, K.N., Emans, B.J.M., Van der Heijden, B.I.J.M., Korzilius, H.K., & De Lange, A.H. (2015). Development (f)or maintenance?: An empirical study on the use of and need for HR practices to retain older workers in healthcare organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 26, 53-80.
- Wang, M., Adams, G. A., Beehr, T. A., & Shultz, K. S. (2009). Bridge employment and retirement: Issues and opportunities during the latter part of one's career. In S. G. Baugh & S. E. Sullivan (Eds.). *Maintaining focus, energy, and options over the career* (pp.135-162). Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.



Dr. Klaske Veth

Dr. Klaske Veth is senior onderzoeker 'Well-being@Work' / hogeschooldocent HRM & Leiderschap aan de Hanzehogeschool Groningen. Zij is gepromoveerd op, en heeft verschillende artikelen gepubliceerd over het thema 'Healthy ageing at work'. Om effectief en evidence-based HRM in organisaties te kunnen inzetten, draagt zij actief bij aan samenwerking met bedrijven, studenten, en onderzoekers met praktijkgericht onderzoek.