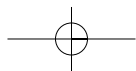
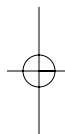
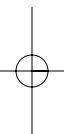
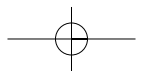
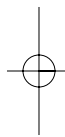
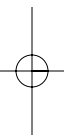


De tijd staat niet stil





# *De tijd staat niet stil*

## *Dynamiek en complexiteit in het ouderenbeleid*

### **REDE**

In verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt hoogleraar ouderenbeleid aan de Universiteit van Tilburg

op 12 maart 2004

door

RENÉ SCHALK

© Réne Schalk, 2004

Vormgeving: PuntSpatie, Amsterdam  
DTP: Offsetdrukkerij Haveka bv, Alblasserdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

DUTCH UNIVERSITY PRESS  
Rozengracht 176A  
1016 NK Amsterdam, The Netherlands  
Telefoon: + 31 (0) 20 625 54 29  
Fax: + 31 (0) 20 620 30 95  
E-mail: [info@dup.nl](mailto:info@dup.nl)  
[www.dup.nl](http://www.dup.nl)

ISBN 90 3619 451 2  
NUR 740

Mijnheer de Rector Magnificus,  
zeer gewaardeerde aanwezigen,

Toen ik bijna vijftien jaar geleden de elfde stelling bij mijn proefschrift opschreef, wist ik nog niet dat die zo goed van toepassing zou zijn op het onderwerp van vandaag. De stelling luidde ongeveer als volgt.

Van sommige hondenbezitters wordt gezegd dat ze steeds meer op hun trouwe viervoeter gaan lijken. Zo gaan sommige sociale wetenschappers steeds meer het gedrag vertonen dat ze bestuderen.

Welnu, ouder worden we allemaal, en ik ook. We hebben of krijgen daarom ook allemaal op de een of andere manier te maken met ouderenbeleid.

Als hoogleraar ouderenbeleid moet je je vragen stellen als:

“Voor wie is ouderenbeleid bedoeld?” Met andere woorden: “wie of wat is oud?”

“Wat is ouderenbeleid?” Met andere woorden: “waar is ouderenbeleid voor bedoeld?”

En, eigenlijk de eerste vraag die je moet stellen, zoals Muffels, mijn voorganger, in 1993 ook deed (Muffels, 1993): “Is ouderenbeleid eigenlijk wel nodig?”

Het antwoord van Muffels op deze laatste vraag was “Ja”. Mijn antwoord is “Ja, maar .....

Aan het eind van de rede kom ik hierop terug.

Over wie “oud” is, en waar de grens ligt wil ik het hier niet hebben. Een baby kan zes maanden oud zijn, de Oude Grieken leefden toch wel erg lang geleden, oudere werknemers zijn ouder dan veertig, en hoe oud moet een oudere bejaarde of een oudere AOW-er eigenlijk zijn? Wat “oud” is en wie

“oud” is, is altijd relatief. Belangrijker dan het afgrenzen van de ouderdom is de continuïteit van het leven inzien. Iemand is niet van de ene op de andere dag oud, bijvoorbeeld na de veertigste verjaardag een oudere werknemer, na vijftig een gepensioneerde bejaarde, enzovoorts. De wetmatigheid van het leven is verandering (De Beauvoir, 1970, p. 17), maar dat is een (meestal langzaam) proces. Iedereen is uniek, en daarom is diversiteit nodig in het ouderenbeleid.

**STELLING: GENERIEK OUDERENBELEID IS ONMOGELIJK.  
OUDERENBELEID MOET REKENING HOUDEN MET DIVERSITEIT.**

In de zomer van 2003 was er op de Academy of Management Conferentie in Seattle een bijzondere sessie met zo'n twintig deelnemers, van wie ik met afstand de jongste was. Voor mij was dit de meest interessante bijeenkomst van dit congres. Want daar vertelden inmiddels zeventig- en tachtigjarige wetenschappers over wat belangrijk was in hun leven en over hun ervaringen van de laatste jaren. Aanwezig was een aantal uit de organisatieliteratuur zeer bekende wetenschappers, zoals Lyman Porter, Peter Lawrence, Fred Fiedler, Ed Locke en Karl Weick. De belangrijkste thema's voor deze personen die uit die bijeenkomst naar voren kwamen waren:

- Een redelijke gezondheid
- Voldoende financiële mogelijkheden (geld),
- Een zelfgekozen woonplaats en woning,
- En het hebben van een doel in het leven (zingeving gebaseerd op relaties met anderen, variëteit van bezigheden, keuzemogelijkheden, verdere ontwikkeling, kort samengevat "(s)aging").

Naar mijn idee zijn deze vier algemene thema's voor iedere oudere belangrijk, en daarmee de kernthema's voor het ouderenbeleid. Er is ook een samenhang tussen deze thema's. Uit onderzoek blijkt, dat gezondheid, geluk en welzijn samenhangen (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2003, p. 283). Maar gezondheid is voor geluk niet veel belangrijker dan bijvoorbeeld het sociale netwerk, en de positie in de samenleving.

**STELLING: OUDERENBELEID GAAT OVER ZINGEVING, WONEN, GELD EN GEZONDHEID.**

Die kernthema's ga ik nu niet allemaal behandelen. Ik kies er twee aspecten uit die mijn speciale belangstelling hebben.

1. Complexiteit van samenwerking in het ouderenbeleid en coördinatie van organisaties op het terrein van welzijn-wonen-zorg;
2. Dynamiek en veranderingen met de leeftijd: psychologische contracten in het werk en tussen generaties.

Vervolgens bespreek ik of ouderenbeleid nodig is (of niet), en zal ik kort mijn onderzoeksplannen voor de komende jaren schetsen.

De tijd staat niet stil. Mensen veranderen, worden ouder, en de samenleving verandert ook in de loop van de tijd. Ik ga eerst kort in op enkele veranderingen in de samenleving en de context van de situatie in onze provincie. De demografische ontwikkelingen, toenemende complexiteit van de samenleving en de grotere keuzeruimte en dynamiek komen daarbij aan de orde.

#### *Demografische ontwikkelingen*

Van de ruim zestien miljoen Nederlanders was in 2003 25,3 % tussen vijftienveertig en vijftenzestig jaar (Centraal Bureau voor de Statistiek, Statline, zie tabel 1). Deze groep is de laatste jaren relatief steeds groter geworden. Dit is de groep van de toekomstige ouderen.

Noord-Brabant heeft een relatief groot aantal personen in deze leeftijdscategorie (26,0 %), en is dus een provincie waar de effecten van de vergrijzing in de toekomst sterk voelbaar zullen zijn, sterker dan gemiddeld in Nederland.

In Noord-Brabant wonen op dit moment betrekkelijk weinig personen ouder dan tachtig jaar. In 2003 was het aandeel van de tachtig plussers in Nederland 3,4 % en in Noord-Brabant 2,8 %. Dit zal in de toekomst veranderen. De personen tussen vijftenzestig en tachtig vormen in Nederland 10,4 % van de bevolking, en in Noord-Brabant 10,5 %.

De stijging van het aantal vijftenzestig plussers sinds 2000 is in Noord-Brabant 2,5 maal zo groot als in heel Nederland. In Nederland nam het percentage toe van 13,6 % in 2000 naar 13,8 % in 2003 (+0,2), en in Noord-Brabant van 12,7 % in 2000 naar 13,3 % in 2003 (+0,5) (Centraal Bureau voor de Statistiek, Statline).

**TABEL 1: LEEFTIJDVERDELING IN PERCENTAGES IN NEDERLAND EN NOORD-BRABANT IN 2003 (BRON: CBS, STATLINE)**

	leeftijdscategorie			
	0-24	25-44	45-64	65+
Nederland	30,5	30,4	25,3	13,8
Noord-Brabant	30,2	30,3	26,0	13,3

De groei van het aantal ouderen betekent een groter beroep op onze gezondheidsvoorzieningen en het sociale zekerheidsstelsel. De vooruitzichten van langer moeten doorwerken (door het afschaffen van regelingen voor vervroegd uittreden) en hogere eigen bijdrages (bijvoorbeeld in de gezondheidszorg) zijn niet erg aantrekkelijk, maar wel zeer reëel.

Ik wil er wel op wijzen dat **zorgbehoevende** ouderen slechts een kleine minderheid van de totale groep ouderen vormen. Van de vijfenzeventig tot vijfentachtig jarigen verblijft minder dan 10 % intramuraal. Ook bij de vijfentachtig plussers zijn degenen die intensieve intramurale zorg nodig hebben nog in de minderheid (40 %, Van Nimwegen en Esveldt, 2003, p. 28).

Van de personen boven de vijfenzestig jaar maakt 14 % in een jaar gebruik van thuiszorg (4 % gemiddeld), en komt 13 % in een jaar in het ziekenhuis terecht (6 % gemiddeld) (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2003, p. 116). Ouderen maken wel meer gebruik van deze gezondheidsvoorzieningen dan gemiddeld, maar ook niet bijzonder veel meer. Wel is het zo, dat het aantal thuiswonende ouderen met complexe zorgvragen zal toenemen door het afbouwen van de intramurale zorg. Dit stelt hogere eisen aan afstemming en coördinatie tussen zorg- en hulpverleners (Mares, 1993).

Bijna de helft (48 %) van alle vijfenzestig plussers komt eens in de twee maanden bij de huisarts. Dit lijkt erg veel, maar is behoorlijk lager dan het aantal vrouwen dat in diezelfde periode bij de huisarts komt (dat is namelijk 57 %) (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2003, p. 116). Zoals het emancipatiebeleid ook niet voornamelijk op gezondheid van vrouwen is gericht, zo moet het ouderenbeleid ook niet alleen over de zorg gaan.

**STELLING: OUDERENBELEID IS NIET GELIJK AAN ZORGBELEID.**

**ZORG IS EEN HYGIËNE FACTOR, ZINGEVING EN DOEL IN HET LEVEN ZIJN MOTIVATOREN.**

### *Toenemende complexiteit van de samenleving*

Vroeger maakte men deel uit van een besloten gemeenschap. Het sociale netwerk was geografisch beperkt en bestond uit verwanten, burens en gelijkgezinden (bijvoorbeeld kerkleden). De zorg en steun voor ouderen vond in die gemeenschap plaats (De Swaan, 1982). De sociale verbanden waren beperkt, maar veelal sterk.

Nu zien we een geleidelijke, maar steeds verder gaande, afzwakking van de sociale verbanden tussen mensen (Selznick, 1992, p. 5). Daarvoor in de plaats komen meer rationele, onpersoonlijke en gefragmenteerde verhoudingen.

De sociale netwerken van nu zijn meer open, vertakt en grootschaliger geworden. Sociale netwerken zijn niet meer plaatsgebonden, en veranderlijker. Met elke wijziging in de levensloop kan de samenstelling van het sociaal netwerk veranderen (Van der Loo, Van Reijen & Adriaansens, 1990). In het verleden zorgde het sociale netwerk voor bescherming en verzorging. In de verzorgingsstaat werden deze functies door de overheid overgenomen. De overheid gaat nu weer functies afstoten en de geboden (AWBZ)voorzieningen beperken. Ouderen kunnen voor zorg een beroep doen op een zorgaanbieder of op hun sociale netwerk (Van der Loo et al., 1990). Met de PersoonsGebonden Budgetten (PGB's) neemt de eigen keuzevrijheid toe. Professionele zorg en het financieren van voorzieningen uit gemeenschapsgeld (zie de recente rollator-discussie) wordt als een recht ervaren (Schuyt, 1995; Zijdeveld, 1983). Maar in toenemende mate zal de zorg weer voornamelijk binnen sociale netwerken verleend moeten worden, en speciale voorzieningen zelf gefinancierd. In Nederland verleent ruim één op de tien volwassenen zorg aan iemand in het sociale netwerk (De Boer et al., 1994). Vooral familieleden, in het bijzonder partners en kinderen verlenen mantelzorg (Luijkx, 2001).

### *Toenemende keuzeruimte voor individuen en huishoudens*

Onze samenleving biedt steeds meer mogelijkheden voor eigen individuele keuzes. Veranderingen in de levensloop worden normaler en komen vaker voor. Ook het tijdstip waarop die veranderingen of transities plaatsvinden (bijvoorbeeld van school naar werk, baanwisselingen) is minder voorspelbaar en niet meer onomkeerbaar.

Volgens Driest (2001) zijn de ouderen van straks mobieler en ambitieuzer. Het opleidingsniveau van de toekomstige ouderen is hoger dan dat van

huidige ouderen, hun sociaal-economische status hoger, en daardoor hun gezondheidstoestand beter (Broese van Groenou, 2003). Zij hebben een positiever zelfbeeld en zullen beter in staat zijn eigen arrangementen van wonen, zorg, welzijn en educatie te regelen (Driest, 2001). Zijderveld vreest de gerontocratie van deze toekomstige ouderen, die hun mars door de instituties succesvol hebben voltooid, en hun machtsposities zouden willen vasthouden (Zijderveld, 2003). Een hogere opleiding en beter inkomen versterken de behoefte en de mogelijkheden om benodigde voorzieningen zoveel mogelijk zelf te regelen. Doordat de levensverwachting van mannen toeneemt, zullen in meer gevallen partners samen oud worden en ook langer voor elkaar kunnen zorgen (Timmermans et al., 1997).

### *Onze provincie*

De situatie in Noord-Brabant is specifiek, en toch wel anders dan in geheel Nederland. Belangrijk voor het ouderenbeleid is de verdeling van de bevolking over stad en platteland. Van alle Nederlanders woont bijna de helft op het platteland (49,8 %, Centraal Bureau voor de Statistiek, Statline) en iets meer dan de helft in de stad. In Noord-Brabant is deze verdeling anders. De meerderheid (61,3 %, Centraal Bureau voor de Statistiek, Statline) woont op het platteland, en de minderheid in de stad. Dit heeft uiteraard gevolgen voor de aard en samenstelling van wonen-zorg-welzijn arrangementen die in onze provincie nodig zijn. Als de jongeren wegtrekken naar de steden is dit een probleem voor de ouderen op het platteland.

Hoewel het gemiddeld besteedbaar inkomen van de Noord-Brabantse ouderen wat lager is dan gemiddeld in Nederland (13.400 euro tegenover 13.900 euro, zie tabel 2) is het leven in het Brabantse (platte)land voor de meesten goed. Gemiddeld genomen is de Brabander rijker dan andere Nederlanders, door het hogere eigen woning bezit en gespaard vermogen (onderzoek van GfK, Brabants Dagblad 15 januari 2004).

Bovendien gaat vanuit de provinciale en nogal wat gemeentelijke overheden (onder andere Breda, Etten-Leur, Haaren – zie Visser, 2001- en Eersel, 2003) traditioneel veel aandacht uit naar het ouderenbeleid. “Vitaal grijs”, “ouderenproof”, het Europese “Alive” vormen voorbeeld projecten. Het kersverse “Brabants Kenniscentrum Ouderen” is een veelbelovend initiatief.

**TABEL 2: GEMIDDELD BESTEEDBAAR INKOMEN IN NEDERLAND EN NOORD-BRABANT NAAR LEEFTIJD (BRON: CBS, STATLINE)**

	15-24	25-44	45-64	65+
Nederland	9.100	17.100	18.600	13.900
Noord-Brabant	9.000	16.700	18.100	13.400

Na deze korte beschrijving van de context ga ik het thema van complexiteit van samenwerking in het ouderenbeleid bespreken. De tijd staat niet stil, maar we moeten wel stilstaan bij de vraag hoe we alles het beste kunnen organiseren.

### **Complexiteit van samenwerking in het ouderenbeleid**

Waarom is samenwerking in het ouderenbeleid zo lastig? Waarom is het zo moeilijk om te regelen dat iemand uit het ziekenhuis naar huis kan en dat er dan ook thuiszorg is? Waarom is iedere organisatie uit op haar eigenbelang? Is dit specifiek voor de ouderensector?

Deze vragen gaan we bespreken door eerst te kijken naar de rol van de overheid en vervolgens naar een aantal aspecten van samenwerking.

#### *Het veranderende overheidsbeleid*

Vanuit de overheid is er een dwang om effectiever en efficiënter te werken, doelmatiger door schaalvergroting, en vooral goedkoper. Vandaar bijvoorbeeld het principe om intramurale zorg (in een instelling) te vervangen door extramurale zorg (thuis), en zwaardere hulp door lichtere vormen van hulp. Met minder geld moet eigenlijk meer worden geboden. Met de beoogde veranderingen rond de AWBZ krijgen de gemeentes mogelijk meer taken zonder dat daarvoor voldoende middelen ter beschikking worden gesteld. Marktgericht denken en het invoeren van concurrentie zouden moeten leiden tot grotere doelmatigheid en meer differentiatie in de voorzieningen (De Beer et al., 1996). Het overheidsbeleid wordt wel gekarakteriseerd als "hybride", omdat er geen echte keuze wordt gemaakt tussen de garantie van een bepaald aanbod en marktwerking.

*Het Ideaalplaatje van de marktwerking*

Sturing, planning en financiering van zorg en dienstverlening worden in grote mate overgelaten aan de vrije markt van vraag en aanbod. Dit betekent dat aanbieders veel meer inspelen op wat de markt vraagt. Zowel uit zakelijke overwegingen als uit het oogpunt van klantgerichtheid is samenwerking lonend. Aanbieders 'kantelen' van aanbodgerichte naar vraaggerichte organisaties.

*De Realiteit*

Het ontbreekt aan geïntegreerd beleid, en er zijn nauwelijks plannen om de tekorten aan woon-, zorg- en welzijnsproducten in samenhang met elkaar op te lossen (p. 21). Verkokering op lokaal niveau maakt onderlinge afstemming moeilijk: "Er is geen gebrek aan overleg en goede wil om samen te werken, Echter, als het op uitvoering aankomt, kijken veel actoren toch vooral vanuit de optiek van hun eigen sector (volkshuisvesting, zorgverlening, welzijn)." (p. 25). (Onderzoek Algemene Rekenkamer naar aspecten van wonen, zorg en welzijn van ouderen in zes gemeenten, in: Tweede Kamer, 2003).

"Integratief" is het toverwoord van het kader scheppend en faciliterend (overheids)beleid. Het (overheids)beleid voor ouderen is vooral gericht op de gezondheidszorg en huisvesting, en nauwelijks op welzijn (Borkus, 2000). De nieuwe trend in het overheidsbeleid is het streven naar het integreren van huisvesting, welzijn en zorg voor ouderen (Borkus, 2000). Integreren klinkt goed, maar dat wil nog niet zeggen dat dit beleid makkelijk te verwezenlijken of succesvol is. Het onderzoek van de Rekenkamer (Tweede Kamer, 2003) bevestigt dat integratie van aanbieders moeilijk te verwezenlijken is. De scheidslijnen die in het ouderenbeleid bestaan tussen de sectoren zorg, welzijn en huisvesting vormen een groot probleem. Deze leiden tot veel onbegrip en irritatie bij ouderen. Als hulpvrager krijgen ze vaak te maken met coördinatieproblemen als ze een meervoudige hulp- of zorgvraag hebben (Borkus, 2000). Cliëntgerichte samenwerking is bepaald nog geen gemeengoed, hoewel er wel aanzetten zijn (bijvoorbeeld de regiovisies).

**STELLING: INTEGRATIE MOET NIET.**

Wat belangrijk is voor ouderen kun je hen het best zelf vragen. Zo wil 99% van de vijfenvijftig plussers zo lang mogelijk zelfstandig wonen en vindt 96% van de ouderen het belangrijk tot zeer belangrijk om zelf te kunnen bepalen

wanneer men welke zorg krijgt (Van Tits, Lambeck en Muffels, 2000). Het is zeer wel mogelijk om wat ouderen willen en wat zij als knelpunten ervaren vast te stellen (zie bijvoorbeeld de ouderenproofprojecten in Noord-Brabant). De mogelijke behoefte aan medische behandeling, verpleging en zorg van ouderen wordt in de praktijk nog grotendeels bepaald door instanties als Regionale Indicatie Organen (RIO's), thuiszorg, zorgverzekeraars, zorgkantoren. Die beschouwen zorg verlenen als het meest belangrijke, en wonen en welzijn als afgeleiden. Naar zorg gaat veel meer aandacht uit dan naar geluk, welzijn en kwaliteit van leven. Overigens gaan wel steeds meer organisaties ouderen beter betrekken bij hun activiteiten.

**STELLING: DE OUDERE BEPAALT NIET.**

Samenwerking van aanbieders van voorzieningen voor ouderen is een hausse. Na de fusiegolven in de afgelopen decennia van ziekenhuizen, verpleeghuizen, verzorgingshuizen, kruiswerk- en gezinszorgorganisaties is de nieuwe trend samenwerking. Niet alleen tussen deze organisaties, maar ook met andere partijen, zoals woningbouwcoöperaties, welzijnsinstellingen, en (lokale) overheden. Samenwerkingsprojecten zijn voordelig voor organisaties, daar is vaak ook extra geld mee te verwerven.

Samenwerken houdt in dat met meer partners een gemeenschappelijk doel geformuleerd wordt en dat men daaraan gemeenschappelijk werkt. Dit impliceert werken aan dezelfde taak en onderlinge afstemming (Mares, 1993). Het gemeenschappelijk doel moet **niet** zijn de samenwerking zelf, de extra fondsen, het voortbestaan, groei of consolidering van de eigen organisatie. Samenwerking is alleen nuttig als het beter is voor de klant (de oudere). Maar in de praktijk komt samenwerking tussen organisaties alleen van de grond als die organisaties er een meerwaarde voor de eigen organisatie in zien.

**STELLING: SAMENWERKEN MOET NIET.**

In het ouderenbeleid zijn zeer veel organisaties, instellingen en groeperingen actief (gemeente, provincie, landelijke overheid, ouderenorganisaties en ouderenbonden, welzijnsinstellingen, projectontwikkelaars en woningbouwcoöperaties, ziekenhuizen, thuiszorginstellingen, zorgverzekeraars, zorgkantoren). En zowel beroepskrachten, vrijwilligers als mantelzorgers spelen een rol.

Of samenwerking nu plaatsvindt tussen partners in dezelfde sector of tussen ongelijksoortige organisaties (die in de verticale 'bedrijfskolom' op elkaar aansluiten wat betreft hun producten en hun activiteiten op elkaar gaan afstemmen, zoals bijvoorbeeld intramurale thuiszorg), de centrale vraag moet steeds blijven: is de oudere beter af door de samenwerking? Hebben de modieuze nieuwe combinaties en nieuwe vormen van zorg die onderlinge samenwerkingsverbanden aanbieden (De Beer et al., 1996) een meerwaarde? In Noord-Brabant zijn talloze lokale en regionale samenwerkingsprojecten en -verbanden van de grond gekomen (zie Kemps et al., 2001). Samenwerken kan nuttig zijn voor de effectiviteit van de organisatie. In dat geval is samenwerking geen gevaar voor het voortbestaan van de organisatie, maar eerder een garantie daarvoor.

Samenwerkingsverbanden kunnen op allerlei verschillende manieren vorm krijgen. Belangrijkste startpunt is het doel van de samenwerking. Uitgangspunt moet zijn dat de ouderen de centrale positie innemen. Dit betekent dat zij de spin moeten zijn in het web van netwerkstructuren van samenwerking tussen voorzieningenaanbieders. De structuur, de onderlinge relaties en de rollen van de betrokken partijen moeten duidelijk zijn, zowel voor de ouderen als voor de deelnemende partijen.

Als dit duidelijk is, dan pas komen vragen aan de orde voor de samenwerkende organisaties als: hoe geven we de samenwerking vorm (juridisch, de structuur)? Hoe verdelen we de rollen in de interne structuur (samenwerkingspartners, aansturingcentrum)? Hoe zijn de financiële aspecten geregeld? Hoe verloopt het proces van samenwerking (aansturing, omgaan met cultuurverschillen, persoonlijke factoren, communicatie, ondersteuning)?

Er zijn vele valkuilen mogelijk bij het vorm en inhoud geven aan samenwerking. Nu bestaan bijvoorbeeld tussen deze partijen nog vele schotten. Verschillende vormen van samenwerking kunnen naast elkaar bestaan, lichte vormen van samenwerking (bijvoorbeeld informatie-uitwisseling) of verdergaande samenwerking, bijvoorbeeld integraal regionaal en lokaal beleid (vergelijk regiovisies en indicatiestellingen).

Er moet een duidelijk idee zijn waarover de samenwerking gaat. Heldere afspraken over de samenwerking, en over de wederkerigheid van het samenwerkingsproces zijn vereist. Daarbij moet bijvoorbeeld bezien worden of de

samenwerking alleen op uitvoerend niveau (direct bij de cliënt) of ook op management- of stafniveau plaatsvindt.

Het samenwerkingspatroon tussen meer partners moet duidelijk zijn: is het een keten, een wiel of cirkel, een Y-structuur? Dit patroon hangt samen met hoe de samenwerkingspartners de rollen verdelen. Het 'team' van de aanbieders van voorzieningen waar ouderen gebruik van kunnen maken zal zich op de rollen in het team van spelers moeten bezinnen. Alleen spitsen, verdedigers, creatieve spelers, spelverdelers of regisseurs levert geen goed team op. Het gaat om de complementariteit van rollen die van belang is. Wie bedenkt, coördineert, voert uit, geeft vorm, toetst, onderzoekt, maakt af, zorgt voor de teamgeest? (vergelijk Belbin's (1981) teamrollen). Een team heeft een coördinator nodig, bedenkers, uitvoerders, afmakers, enzovoorts.

**STELLING: SAMENWERKEN MOET GESTRUCTUREERD GEBEUREN. DE ROLLEN MOETEN WORDEN VERDEELD.**

Het is niet moeilijk om te benoemen wat er allemaal mis is en waar knelpunten liggen in de samenwerking in het ouderenbeleid. Terugkomend op de vraag: "Waarom is samenwerking in het ouderenbeleid zo lastig?" Is het antwoord simpelweg dat er zoveel partijen bij betrokken zijn. Die partijen streven vooral hun eigen doeleinden na, en zijn gespitst op het eigenbelang. Ze willen het liefste allemaal zelf de regie voeren. Zeker nu van de nieuwe generatie managers in de non profit instellingen verwacht wordt dat zij zich profileren. Dit is overigens niet specifiek voor de ouderensector, maar ook in vele andere sectoren herkenbaar!

We willen hier nu niet te lang stilstaan bij de knelpunten, er zijn ook succesfactoren voor samenwerking. Daar geven we nu een overzicht van (deels gebaseerd op praktijkervaringen beschreven door Goumans & Meulmeester, 2003; Kemps et al., 2001; Mares, 1993).

**STELLING: KNELPUNTEN KUNNEN OMGEBOGEN WORDEN IN SUCCESFACTOREN.**

De vijf kernpunten waar het om draait zijn de sturende en faciliterende rol van de overheid, de aanwezigheid van voorwaarden voor samenwerking, de samenwerkingsvorm, en last but not least de cruciale factor van de mensen die de samenwerking vormgeven.

## **Succesfactoren voor samenwerking**

### *Overheidsbeleid als sturing en facilitatie:*

Verplichtingen en regelingen zorgen voor druk van buitenaf  
Subsidieregelingen en stimuleringsregelingen drukken maatschappelijke waardering uit

### *Voorwaarden voor netwerkvorming en samenwerking*

Gezamenlijke en gedeelde visie van partijen  
Wederzijdse afhankelijkheid  
Concrete doelen en onderwerpen; heldere doelstelling

### *Samenwerkingsvorm*

Samenwerkingsovereenkomst en werkplan: samenwerkingsmotieven expliciet maken  
goede (communicatie)structuur en overleg  
Eén aanspreekpunt/trekker, verschil kerngroep – overigen  
Binnen de organisaties de samenwerking expliciet maken  
Duidelijke spelregels, expliciete verwachtingen en afspraken

### *Mensen*

Goede verstandhouding  
Enthousiasme van mensen op sleutelposities

In het ouderenbeleid moet de unieke oudere altijd centraal staan. De structuur en de rollen in de samenwerking moeten van die vraag zijn afgeleid. Om de samenwerking vorm te geven moet men kijken naar succesfactoren en voorbeelden van wat goed blijkt te werken. Verder kan nog veel winst geboekt worden door het terugdringen van bureaucratische administratieve procedures en een verdere toepassing van informatietechnologie.

Hiermee zijn we aan het eind van het eerste deel. Het tweede deel gaat over dynamiek en veranderingen met de leeftijd, van de wieg tot het graf.

## Dynamiek en veranderingen met de leeftijd

### *Veranderingen met de leeftijd*

Iedereen ontwikkelt zich en maakt een reis door verschillende stadia in het leven. Ontwikkelingspsychologen onderscheiden verschillende ontwikkelingsfasen. De grootste aandacht gaat uit naar de eerste fasen in de ontwikkeling. Denk bijvoorbeeld aan de door Freud onderscheiden orale, anale en phallische fase in de eerste zes levensjaren. Erikson's veel gebruikte indeling stopt bij de fase van volwassenheid en maturatie (Liebert, Poulos & Strauss, 1974). Liebert, Poulos & Strauss (1974) komen pas op een van de laatste pagina's van hun studieboek over de ontwikkeling van de mens met de dooddoener dat het "elk jaar na het dertigste steeds waarschijnlijker wordt dat je dood gaat" (pp. 597). De Nederlandse psycholoog Rümke beschreef in 1938 de levensstijperken van de man. De fase van de virilitas, vanaf veertig tot vijftig à zestig jaar, is volgens hem de psychische hoogvlakte: het tijdperk waarin de vol ontplooid man in wat men noemt de kracht van het leven is en zijn prestatievermogen, vooral kwalitatief, het hoogtepunt bereikt. Daarna volgt volgens Rümke de fase van het Praesenum (voorouderdom), een moeilijke overgangsfase, waarna vanaf vijftenzestig à zeventig de Senectus aanbreekt. In deze laatste fase wordt het seizoen gesloten en ontstaan diepe rust en nieuwe inzichten: het gaat om het gevoel een waardevol en zinvol leven geleid te hebben. Lievegoed (1977, p. 86) sluit hierbij aan en zegt dat met de zeer hoge jaren (tachtig jaar en ouder) de weg naar binnen steeds dieper doordringt en de waarneming van buiten afneemt. Daarom kunnen schrijvers, schilders, en musici langer doorwerken dan ondernemers. Bij bejaarde ondernemers, die niet weg willen, was Lievegoed (1977, 1980) opgevallen dat de intelligentie en de routine veel langer bleven, dan het vermogen nieuwe externe situaties op hun waarde te beoordelen. Bejaarde (oud)ondernemers kunnen goede adviseurs zijn voor anderen, maar kunnen het managen vaak ook beter aan die anderen overlaten. Zo zijn bijvoorbeeld oud-collegevoorzitters niet altijd succesvolle interim managers.

### *Continuïteit in de levensloop*

Mensen kennen verschillende ontwikkelingsstadia in hun leven, maar het zijn wel steeds *dezelfde* mensen. Iedereen draagt opgedane ervaringen met zich mee. Deze dragen bij aan een gevoel van continuïteit en samenhang (vergelijk het begrip "Sense of Coherence", Antonovsky, 1979).

Er is te weinig aandacht voor de continuïteit in de levensloop. Het spreekwoord “jong geleerd, oud gedaan” geeft aan dat hoe meer interesses, vaardigheden, belangstelling, ervaringen men ontwikkelt op jongere leeftijd in het (vrijwilligers)werk, hobby’s, muziek, sport, hoe groter en gevarieerder de mogelijkheden en initiatieven op latere leeftijd zullen zijn. “Een hoge ouderdom is zoals alle andere dingen. Om er iets succesvol van te maken moet je jong beginnen.” (Félix Marten, geciteerd in De Ley, 2001). Overigens is men is nooit te oud om te leren.

**STELLING: ER IS TE WEINIG AANDACHT VOOR CONTINUÏTEIT IN DE LEVENSLIOP.**

*Relaties*

Een leven leeft men nooit alleen. Voortdurend staat iedereen in relatie met tal van andere personen en instituties in onze samenleving. Als organisatiewetenschapper houd ik me bezig met relaties tussen personen en partijen. Daarbij gaat het mij vooral om de ideeën die personen of instituties hebben over wat zij aan elkaar verplicht zijn in hun relatie. Het kan dan gaan om een verplichtingen in een schriftelijk vastgelegd contract (bijvoorbeeld het huwelijk). Maar meestal zijn de wederzijdse verplichtingen impliciet, of maar gedeeltelijk vastgelegd. “Relaties” vat ik breed op. Het kan gaan om de relatie tussen een politicus en zijn of haar kiezers, een supermarkt of fabrikant en de consumenten, een werkgever en werknemers, een kredietverstrekker en een ondernemer, ouders en kinderen, de jongere en de oudere generatie, enzovoorts. Een centraal concept om naar deze relaties te kijken is het “psychologisch contract”. Dat psychologisch contract is de waarneming van alle expliciete en impliciete wederzijdse verplichtingen van de personen en partijen die met elkaar een overeenkomst aangaan. Het gaat dus om de ideeën die mensen hebben over wat ze in een relatie voor elkaar moeten doen.

Aan de hand van twee voorbeelden van relaties, de relatie tussen werkgever en werknemer (speciaal de oudere werknemer) en de relatie tussen de jongere en oudere generatie, zal ik het begrip psychologisch contract illustreren.

*De relatie tussen werkgever en werknemer*

In het werk is het psychologisch contract de kern van alle relaties. Het bepaalt motivatie en prestaties van werknemers, en stuurt gedrag (zie bijvoorbeeld Rousseau, 1995; Schalk en Rousseau, 2001; Schalk, 2004; Shore et al., 2004).

Het psychologisch contract staat voor continuïteit: het is de basis van waaruit een werknemer naar de toekomst kijkt. Maar het psychologisch contract moet ook van tijd tot tijd worden aangepast. Net zoals binnen de samenleving als geheel de tijd niet stilstaat, zo verandert er ook veel binnen organisaties. Door het flexibeler en individueler worden van arbeidsrelaties (zie ook Huiskamp, 2003) komen er meer variaties in contractvormen (tijdelijk werk, oproepcontracten, uitzendwerk, detacheringen, leercontracten, enzovoorts) en de (in CAO's geregelde) arbeidsvoorwaarden worden steeds minder collectief en bieden meer ruimte voor individuele variatie. Hier op de Universiteit van Tilburg hebben we nu een keuzemodel arbeidsvoorwaarden. Dit illustreert een algemene verandering in opvattingen over wederzijdse verplichtingen tussen werkgever en werknemer. Werd vroeger vooral loyaliteit en inzet gevraagd en zekerheid geboden, nu staan inzetbaarheid en flexibiliteit centraal (Anderson en Schalk, 1998; Huiskamp en Schalk, 2002). Jack Welch, die zichzelf de beste manager van de wereld noemt (Welch, 2001), beschrijft hoe hij bij General Electric het psychologisch contract van de medewerkers moest zien te veranderen, en de veronderstelling van levenslange baanzekerheid moest proberen in te ruilen voor het aanbieden van training en begeleiding in een kansen biedend klimaat (de beste banen voor de beste mensen, p. 121).

**STELLING: HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT IS DE KERN VAN ALLE ARBEIDSRELATIES.**

We gaan nu kijken naar veranderingen die gekoppeld zijn aan de loopbaan, en die te maken hebben met het ouder worden.

*De loopbaan*

Boeiende literatuur over de loopbaan van werkende mannen is "The seasons of a man's life" (Levinson, 1978), waarin Levinson de verschillende fasen in de loopbaan beschrijft. Gallos (1989) gaat in op de verschillen met loopbaanpatronen bij vrouwen. Vrouwen hebben een ander perspectief dan mannen op hun omgeving, werk en loopbaan. Mannen vertrekken vanuit het gezichtspunt van het verhogen van de individuele autonomie en komen van daaruit tot exploratie van intimiteit en affiniteit tot anderen in het werk. Bij vrouwen start de ontwikkeling vanuit de gebondenheid aan anderen, en geleidelijk aan ontdekken zij manieren van tolereren van en omgaan met onafhankelijkheid.

Als werknemers ouder worden, dienen zich telkens weer andere opgaven en uitdagingen aan. Elke fase in het leven brengt weer andere behoeftes met zich mee. Behoeften die men heeft op vijftwintigjarige leeftijd kunnen volledig anders zijn dan behoeften van diezelfde werknemer wanneer hij of zij vijftig jaar is (Hall, 1976). De verschuiving in prioriteiten hangt samen met de loopbaanfase. In het begin van een loopbaan houden de behoeften en verwachtingen van een werknemer verband met het centrale thema van het "testen van zichzelf" (Schein, 1978). In een latere loopbaanfase verschuiven de behoeften en verwachtingen naar het ontdekken van een eigen specialisme en beroepsidentiteit, en erkenning van de eigen bijdrage. In de middenfase van de loopbaan, waarin de werknemer het meest productief is, verwacht deze waardering en beloning van de organisatie. In de laatste loopbaanfase, wanneer een werknemer minder zichtbaar deelneemt aan de activiteiten van de organisatie, neemt de behoefte aan zekerheid toe en de verwachtingen spitsen zich toe op de verwachting niet "afgedankt" te worden (Taillieu, 1995).

De loopbaan en ontwikkelingen op het werk kun je niet los zien van de persoonlijke ontwikkeling en gezinsomstandigheden. Net zoals in de loopbaan, zijn er ook verschillende fasen in de ontwikkeling van de eigen identiteit, en in de samenlevingsrelaties (Taillieu, 1995). Het combineren van de rollen in verschillende stadia is niet altijd makkelijk. In bepaalde fasen van het leven kan de combinatie van rollen zeer intensief zijn (vergelijk het "spitsuur gezin"). Alleen door het geheel aan rollen binnen iemands beroepsloopbaan, persoonlijke ontplooiing en familiecyclus tezamen te beschrijven kan men de onderlinge relaties tussen de verschillende loopbaanelementen begrijpen (Super, 1986).

Met de ontwikkelingen in de loopbaan, identiteit en thuissituatie, veranderen de ideeën van een werknemer over wat belangrijke aspecten zijn die de organisatie zou moeten bieden en wat hij of zij daar tegenover zou moeten stellen. Oudere werknemers hebben bijvoorbeeld minder behoefte aan kinderopvang, studiekostenvergoeding en faciliteiten voor het volgen van opleidingen. Daarnaast hebben ouderen minder verwachtingen op het vlak van interessant werk en contacten met anderen. Zij hebben meer verwachtingen ten aanzien van verantwoordelijkheid, mogelijkheden tot leidinggeven, salaris en zekerheid (Freese & Schalk, 1995).

Organisaties hebben ook andere verwachtingen gerelateerd aan leeftijd.

Volgens het “Tendrapport Vraag naar arbeid 2002” vindt 20 % van de werkgevers het onwenselijk dat ouderen na hun zestigste doorwerken, omdat ze inschatten dat hun productiviteit dan lager is dan hun loonkosten (Bekker et al., 2003).

**STELLING: DE UITWISSELINGSRELATIE TUSSEN WERKGEVER EN WERKNEMER VERANDERT IN DE LOOPBAAN.**

Met het ouder worden kunnen inderdaad veranderingen optreden in de prestaties op het werk. Wat betreft de *fysieke krachten* is het duidelijk dat die afnemen naarmate iemand ouder wordt. Maar hierbij gaat het voornamelijk om een vermindering van de **maximale** fysieke vermogens. Of dit ook daadwerkelijk van invloed is op het functioneren hangt af van de inhoud van het werk. Bij lichamelijk zwaar werk zullen ouderen over het algemeen wat slechter presteren dan jongeren. Maar de meeste functies doen geen zwaar beroep op de fysieke vermogens. Daarom heeft het teruglopen van de fysieke vermogens meestal nauwelijks invloed op de prestaties (Warr, 1993).

Op het *aanpassingsvermogen*, de vaardigheid om nieuwe ideeën te begrijpen en toe te passen, het accepteren van de invoering van nieuwe technologieën, het snel kunnen leren en het aanpassen aan veranderingen scoren jongeren doorgaans beter dan ouderen (Warr, 1993).

Maar *de algemene effectiviteit* van de werkprestaties van ouderen is hoger dan die van jongeren (Warr, 1993). Op aspecten die van belang zijn voor het omgaan met complexiteit, zoals betrouwbaarheid, hard werken, effectief zijn in het werk, nadenken voor je begint, sociaal vaardig zijn en goed in teamverband kunnen werken scoren ouderen (boven de veertig) duidelijk beter dan jongeren.

**STELLING: OUDEREN KUNNEN BETER GROTE COMPLEXITEIT AAN IN HET WERK DAN DYNAMIEK.**

*Het veranderende psychologisch contract in werksituaties*

Als er sprake is van veranderende ideeën bij de werknemer of bij de organisatie, gekoppeld aan leeftijdsveranderingen, moet het psychologisch contract opnieuw worden afgestemd en/of bijgesteld. Als dit niet gebeurt liggen gevaren op de loer in een latere loopbaanfase, zoals afbranden of vastlopen in het werk.

“Loopbaan burnout” (Levinson, 1981) komt vooral voor bij oudere werknemers met beroepen met veel interactie met andere mensen (Taillieu, 1995). Cooke en Rousseau (1983) toonden aan dat bepaalde factoren personen buitengewoon gevoelig kunnen maken voor “loopbaan burnout”. Personen met een hoge mate van prestatie motivatie, gevoelig voor status en erkenning, en redelijk competitief ingesteld, lijken wanneer het halen van hun eigen doelstellingen onder druk komt te staan vatbaar te zijn voor het “burnout syndroom”. Tijdig bijstellen van de wederzijdse verplichtingen en het psychologisch contract, en een stapje terug kunnen doen, kan dit voorkomen.

Vastlopen kan bijvoorbeeld voorkomen bij het optreden van een loopbaanplateau. Men bereikt een plateau als verdere promotie onwaarschijnlijk wordt, gezien het eigen potentieel, of de situatie in de organisatie. Dit kan lagere inzet en loyaliteit, verminderde motivatie, aanpassing van de aspiraties of zoekgedrag naar alternatieven tot gevolg hebben (Taillieu, 1995), als het psychologisch contract met daarin de verwachting dat men door zal blijven groeien niet wordt bijgesteld. Het zoeken naar andere uitdagingen (verbreding, andere taken, interessante projecten) kan hier soulaas bieden.

Een andere vorm van vastlopen is overspecialisatie en/of veroudering van kennis en vaardigheden. Het is de verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer om (ook oudere) werknemers zich te laten *blijven* ontwikkelen.

Een systeem waarin psychologische contracten niet worden bijgesteld met de veranderingen werkt vastlopen op het werk in de hand. Dit heeft negatieve gevolgen voor de persoon zelf, voor de organisatie waar hij of zij werkt, en ook voor onze samenleving als geheel (want deze persoon draagt deze ervaringen het hele verdere leven met zich mee). De vele inactieven en WAO'ers van nu, uitgestoten uit het arbeidsproces door bijvoorbeeld conflicten, te hoge werkdruk in organisaties en uitstroombevorderend overheidsbeleid, zijn de toekomstige ouderen!

#### **STELLING: VASTLOPEN IN HET WERK HEEFT OOK OP LANGERE TERMIJN GEVOLGEN.**

##### *Psychologisch contracten tussen generaties*

Niet alleen tussen werkgever en werknemers bestaan ideeën over wederzijdse verplichtingen. Dat geldt ook op globaal niveau in onze samenleving. Tussen generaties bestaan ideeën over wat de ene generatie voor de andere zou moeten doen. Wat verwacht de huidige generatie ouderen van de jongeren? Wat verwachten de mensen die nu tussen de vijfenveertig en vijfenzestig jaar oud zijn

(de toekomstige ouderen) van de generaties die na hen komen? En andersom? Zijn de jongeren bereid om meer geld te investeren om ouderen eerder met pensioen te kunnen laten gaan, of gaan zij zich beroepen op de eigen verantwoordelijkheid van ouderen om de overgang van werk naar niet werken in te vullen?

Dit zijn belangrijke vragen over de solidariteit van generaties, waar we het antwoord nog niet op weten. Het is in het beleid vooral een kwestie van het maken van keuzes en dan expliciet de psychologische contracten van de verschillende generaties ten opzichte van elkaar proberen te managen.

Er verschijnen al tientallen jaren publicaties met de duidelijke boodschap dat toekomstige generaties langer zullen moeten doorwerken dan de ongeveer vijfenvijftig jarige leeftijd waarop de huidige generatie stopt met werken. Maar nog steeds gaat de overgrote meerderheid van de werknemers er van uit dat de regelingen waar zij nu aan betalen ook voor hen zullen gelden als zij daaraan toe zijn. Sterker nog, het afbouwen van de regelingen wordt gezien als een enorme schending van het psychologisch contract.

Het is niet het geld, dat hier het voornaamste probleem is. Het voornaamste probleem is niet economisch, maar psychologisch. Interacties tussen generaties zijn tegenwoordig minder gebaseerd op financiële en materiële ondersteuning, maar meer op de kwaliteit van de relatie (Dijkstra & Knipscheer, 1995). Solidair gedrag (Lindenberg, 1998) treedt op als er een bijdrage is aan een gemeenschappelijk goed, ook al kan men zich daaraan onttrekken. Er wordt niet alleen van de jongeren solidariteit verwacht, maar ook van de ouderen. Een eerlijke verdeling van opbrengsten en kosten, elkaar helpen in tijd van nood, elkaar niet benadelen of kwetsen, ook al vraagt dat opofferingen wordt zowel van ouderen als jongeren verwacht.

Hierover kan men zich zorgen maken.

Een door de Universiteit van Tilburg gefinancierd bezoek aan het Casino in Breda in het kader van het 75-jarig bestaan leverde een nogal ontluisterend beeld op van activiteiten van ouderen. De computers in de kelders van het casino werden niet, zoals ik had verwacht, bemand door jonge yuppen met veel geld, maar voornamelijk bezet door grijze dames, met hun volle aandacht gericht op de bingomachines.

Van Nimwegen en Esveldt (2003, p. 151) hebben geen hoge verwachtingen over vrijwilligerswerk en informele zorg door ouderen. Volgens hen zijn Vutters en gepensioneerden zeer actief in de verworven vrije tijd, maar zijn daarbij vooral recreatieve activiteiten zonder al te veel verplichtende

elementen favoriet (bijvoorbeeld kunstvoorstellingen bezoeken door heel Europa, casino's, overwinteren in Spanje).

Zo bezien is de oudere leeftijd veel meer dan de jeugd de fase voor het "Carpe Diem", het moment om te oogsten wat gezaaid is (De Beauvoir, 1970, p. 473). De tijd en het leven gaan sneller als je ouder wordt (Draaisma, 2001). Eigenlijk hebben dus niet de jongeren een flitsend leven, maar de ouderen. Overigens ben ik niet zo pessimistisch over de bijdrage van ouderen aan onze samenleving, bijvoorbeeld in de vorm van vrijwilligerswerk.

### **STELLING: NIET DE JONGEREN HEBBEN EEN FLITSEND LEVEN, MAAR DE OUDEREN.**

#### **Conclusies**

Is ouderenbeleid nodig? Ja, maar .....

#### **MAAR 1**

Door de continuïteit in de levensloop en de vage grens tussen oud en jong is ouderenbeleid eigenlijk leeftijdsloos.

#### **MAAR 2**

Door de uniciteit en diversiteit binnen de groep ouderen is een algemeen ouderenbeleid (of het nu generiek, integraal of integratief genoemd wordt) onmogelijk. Er is al eerder geconstateerd dat "de oudere" niet bestaat.

#### **MAAR 3**

Voor het bevorderen van een goede samenwerking tussen organisaties is geen specifieke aanpak nodig voor de ouderensector. Daarvoor gelden algemene organisatie principes.

#### **MAAR 4**

Relaties tussen generaties zijn belangrijk. Alleen naar de oudere generatie kijken geeft een onvolledig beeld.

Ondanks deze mitsen en maren blijft ouderenbeleid nodig:

- om de zingeving van ouderen te kunnen ondersteunen,
- om de zorg- en woonvoorzieningen op peil te houden,
- om iedereen van de continuïteit in het leven te doordringen (Dat blijft nodig:

ouderenbeleid staat bijvoorbeeld niet hoog op de agenda van Nederlandse bedrijven, zoals ook blijkt uit het krantenbericht in het kader.

- om ervoor te zorgen dat ouderen zich betrokken blijven voelen bij onze samenleving.

“Ouderenbeleid staat nog niet hoog op de agenda van de Nederlandse bedrijven. Zo blijkt uit de Pensioensurvey 2003-2004, een tweejaarlijks onderzoek van Achmea en PricewaterhouseCoopers. Werkgevers blijken niet te verwachten dat de werknemers tot hun 65<sup>e</sup> doorwerken. Dit ondanks alle overheidsmaatregelen om de arbeidsparticipatie van ouderen te vergroten”. (bericht in Brabants Dagblad, 17 januari 2004)

Er is niet alleen ouderenbeleid nodig, ook uitvoering. Een oud-gedeputeerde hield onlangs een pleidooi: “Weg met de beleidsmakers, leve de uitvoerders” (Boelhouwer in het Brabants Dagblad van 20 januari 2004).

Het is wel moedig om de eigen functie als politieke beleidsmaker zo op de tocht te zetten. Ik ben het met Boelhouwer eens dat uitvoering zeer belangrijk is. Maar om uitvoerders niet voortdurend telkens weer opnieuw het wiel uit te laten vinden is het toch wel handig om een beleidskader te hebben en kennis over wat goed werkt. We kunnen zeker leren van plaatsen waar het goed gaat, en moeten het Brabants Kenniscentrum Ouderen gebruiken om deze kennis te verspreiden.

### **Het onderzoek**

Rond de drie thema's complexiteit van samenwerking, dynamiek in het leven en de relaties tussen generaties wil ik de komende jaren onderzoek gaan opzetten. Nader onderzoek is nodig naar een optimale invulling van manieren waarop men in het ouderenbeleid met elkaar aan de slag kan gaan. Een systematische vergelijking van samenwerkingsvormen ontbreekt. Succesvolle voorbeelden zijn wel te vinden (zie bijvoorbeeld Visser (2001) voor een overzicht van activiteiten binnen bepaalde gemeenten), maar de resultaten van een nadere analyse van kritische factoren in de structuur en rolverdeling bij meerpartijen samenwerking voor ouderen kan mogelijk laten zien hoe die samenwerking verbeterd kan worden.

Wat betreft de dynamiek en continuïteit kun je wat mensen op oudere leeftijd doen en laten niet los zien van wat zich daarvoor in hun leven heeft afgespeeld.

Er is een continuïteit in de levensloop, een dynamische ontwikkeling waarin bepaalde transities zijn doorgemaakt. Voortdurende afstemming tijdens de loopbaan is nodig. Onderzoek kan deze continuïteit in beeld brengen en de effecten van transities op langere termijn proberen te voorspellen.

In het nu al lopende internationale PSYCONES-project bestuderen Jeroen de Jong en ik samen met collega's uit andere landen de boeiende ontwikkelingen op het terrein van flexibele arbeidsrelaties (zie bijvoorbeeld Claes et al., 2002). Het speciale aandachtspunt is hoe de continuïteit in de arbeidsrelatie van invloed is op gezondheid en welbevinden van werknemers.

Ook de relaties tussen generaties moeten beter in kaart worden gebracht om in het beleid de psychologische contracten van de verschillende generaties ten opzichte van elkaar indien nodig bij te sturen.

Samen met de provincie, het Brabants Kenniscentrum Ouderen, de ouderenorganisaties en de ouderen zelf ga ik graag met deze thema's aan het werk.

## Dankwoord

Mijnheer de Rector,  
Dames en Heren,

Hiermede ben ik aan het eind gekomen van mijn betoog. Rest mij nog een dankwoord uit te spreken.

Graag wil ik u allen bedanken voor uw komst.

Het Stichtingsbestuur van de Universiteit van Tilburg, het College van Bestuur en het Bestuur van de Faculteit der Sociale Wetenschappen ben ik zeer erkentelijk voor het in mij gestelde vertrouwen.

Ik wil mijn dank betuigen aan de Stichting Bijzondere Leerstoelen van de Universiteit van Tilburg, de Stichting Bijzondere Leerstoel Ouderenbeleid en de Provincie Noord-Brabant, in het bijzonder de gedeputeerde drs. R. Augusteijn, die deze leerstoel mogelijk hebben gemaakt.

In de afgelopen maanden heb ik veel positieve ervaringen opgedaan met de samenwerking met het bestuur van de leerstoel en het PWO, speciaal met Henriette Maas, Ab van de Wakker, Piet Smeekens, Elly Vrins en Max Knechtel.

In het ouderenbeleid gaat het om de ouderen zelf. Met een aantal van u heb ik inmiddels zeer interessante gesprekken gevoerd. Ik kijk er naar uit om dat verder te blijven doen.

Zeer stimulerend en prettig is de samenwerking met de collega's binnen Tranzo, Organisationswetenschappen andere departementen binnen FSW. Het team van organisationswetenschappen is top: een echt A-team.

Velen hebben mij in mijn loopbaan geïnspireerd en gesteund, laten zien hoe dingen wel en niet gedaan moeten worden. Eigenlijk teveel mensen om op te noemen.

Jan Grosfeld wees mij het pad van de wetenschap. Jan, bijzonder bedankt voor de inspirerende leerschool en prettige samenwerking.

Arie de Ruijter, Patrick Kenis, Sjoerd Romme, en Henk Garretsen wil ik bedanken voor de gelegenheid die ze mij hebben geboden om te verkeren in omgevingen waar ik me het best in thuisvoel: in opbouw en ontwikkeling in plaats van afbraak. Met Leon Oerlemans wil ik graag verder bouwen, en met Sandra Schruijer kritisch reflecteren.

Veel heb ik te danken aan mijn collega's in het buitenland met wie ik samenwerk. Ook aan de samenwerking met mijn oud-collega's van de HEAO, van Arbeids- en Organisationspsychologie, en andere sociale wetenschappers in den lande denk ik met plezier terug.

Het is altijd een voorrecht om met mensen te mogen werken die een proefschrift voorbereiden: Charissa, Ans, Petre, Peter, Ronald, Jeroen bedankt voor die gelegenheid.

Dank aan alle studenten en oud-studenten voor jullie enthousiasme en de uitdagingen.

Grote dank gaat uit naar mijn familie, mijn moeder en broer, schoonmoeder, zwagers en schoonzussen. Tezamen hebben jullie een schat van kennis over heel veel aspecten van de praktijk van het ouderenbeleid.

Mijn vader was graag bij deze plechtigheid geweest, maar hij heeft het helaas niet gehaald.

An, Lucas, Michiel, Jasper en Stefanie: jullie laten me elke dag weer kennismaken met de vele leuke en interessante aspecten van complexiteit en dynamiek in het leven.

Ik heb gezegd.

## Literatuur

- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Bekker, S., Fouarge, D., Kerkhofs, M., Román, A., De Voogd-Hamelink, M., Wilthagen, T. en De Wolff, C. (2003). *Trendrapport Vraag naar arbeid 2002*. Tilburg: OSA, OSA-publicatie A200.
- Belbin, M. (1981). *Management teams. Why they succeed or fail*. Londen: Heinemann.
- Borkus, R. (2000). *Lang en gelukkig. Samenwerking ouderenzorg en ouderenwelzijn*. Amsterdam: Realiseer/R&D Advies en Training.
- Broese van Groenou, M.I. (2003). Ongelijke kansen op een goede oude dag. Sociaal-economische verschillen bij ouderen vanuit een levensloop perspectief. *Tijdschrift voor Gerontologie en Geriatrie*, 34, 196-207.
- De Beer, M.F.J.M., Nies, H.L.G.R., Vasse, A.W. & Wiewel, R.F. (1996). *Verticale samenwerking in de ouderenzorg. Tips uit de praktijk*. Utrecht: NZI.
- De Boer, A.H., Hessing-Wagner, J.C., Mootz, M. & Schoenmakers-Salkkinoja, I.S. (1994). *Informeel zorg. Een verkenning van huidige en toekomstige ontwikkelingen*. Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. *Statline*. .
- Claes, R., De Witte, H., Schalk, R., Guest, D., Isaksson, K., Krausz, M., Mohr, G. & Peiro, J-M. (2002). *Het psychologisch contract van vaste en tijdelijke werknemers. Gedrag en Organisatie*, 15, 436-455.
- Cooke, R. & Rousseau, D. (1983) Relationship of life events to symptoms of strain. *Journal of Applied Psychology*, 68, 446- 458.
- De Beauvoir, S. (1970). *La vieillesse*. Parijs: Gallimard.
- De Ley, G. (2001). *Groot citatenboek*. Baarn: Uitgeverij Fontuin.
- De Swaan, A. (1982). *De mens is de mens een zorg. Opstellen 1971-1981*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Driest, P. (2001). *Ouderenhuisvesting in de 21e eeuw. Achtergrondstudie bij de nota "Mensen, wensen, wonen. Wonen in de 21e eeuw"*. Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.
- Dijkstra, P. & Knipscheer, C.J. (1995). The availability and intergenerational structure of family relationships. In: Knipscheer, C., de Jong Gierveld, J., van Tilburg, T. & Dijkstra, P. (Red.). *Living arrangements and social networks of older adults*. Amsterdam: VU University Press. Pp. 37-58
- Draaisma, D. (2001). *Waarom het leven sneller gaat als je ouder wordt*. Groningen: Historische Uitgeverij.
- Freese, C. & Schalk, R. (1995). *Het psychologisch contract en leeftijdsbewust personeelsmanagement*. In: R. Schalk (Red.). *Oudere werknemers in een veranderende*

- wereld. Utrecht: Lemma. Pp. 207-244
- Gallos, J. (1989) Exploring women's development: Implications for career theory, practice and research. In: Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. (Red.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press. Pp. 454-471.
- Gemeente Eersel (2003). Notitie "Voorzieningen op het gebied van wonen, welzijn en zorg in de gemeente Eersel. Eersel: Gemeente Eersel.
- Goumans, M. & Meulmeester, M. (2003). *Samenwerking gemeente en zorgkantoor. De hoeder van de burger en de hoeder van de zorgvrager zoeken elkaar op*. Utrecht: NIZW.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Santa Monica, CA: Good Year Pub. Co.
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming*. Utrecht: Lemma.
- Huiskamp, R. & Schalk, R. (2002). Psychologische contracten in arbeidsrelaties: de stand van zaken in Nederland. *Gedrag en Organisatie*, 15, 370-385.
- Kemps, H.L.M., Schalken, P.A., v.d. Dungen, A. & van Bruggen, A.M. (2001). *Het tijdperk van de verknoping. 's Hertogenbosch: Provinciale Raad voor de Volksgezondheid en Maatschappelijke Zorg in Noord-Brabant*.
- Levinson, D.J. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Alfred A. Knopf.
- Levinson, H. (1981). When executives burnout. *Harvard Business Review*, 59, 73-81.
- Liebert, R.M., Poulos, R.W. & Strauss, G.D. (1974). *Developmental psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Lievegoed, B. (1977). *De levensloop van de mens*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Lievegoed, B.C.J. (1980). *Organisaties in ontwikkeling*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Lindenberg, S. (1998). Solidarity: Its microfoundations and macro-dependence. A framing approach, in Doreian, P. & Fararo, T.J. (Red.). *The Problem of Solidarity: Theories and Models*. Amsterdam: Gordon and Breach. Pp. 61-112.
- Luijckx, K. G. (2001). *Zorg; wie doet er wat aan. Een studie naar zorgarrangementen van ouderen*. Wageningen: Proefschrift RU Wageningen.
- Mares, H. (1993). *De kost gaat voor de baat uit: samenwerking in de ouderenzorg*. Arnhem: Gelders Instituut voor Welzijn en Gezondheid.
- Muffels, R.J.A. (1993). *Staat de tijd gelijk? Ouderen tussen differentiatie en integratie*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in employment*. Thousand Oaks: Sage.
- Rümke, H.C. (1973). *Levenstijdperken van de man*. Amsterdam: de Arbeiderspers.
- Schalk, R. (1995). *Oudere werknemers in een veranderende wereld*. Utrecht: Lemma.
- Schalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. In: Coyle-Shapiro, J. A-M., Shore, L.M., Taylor, M.S., & Tetrick, L.E. (Red.) *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford, UK: Oxford University Press. Pp. 284- 311.
- Schalk, R. en Rousseau, D.M. (2001). Psychological contracts in employment. In: Anderson, N., Ones, D.S., Kepir Senangil, H. & Visweswaran, C. (Red.). *Handbook of industrial, work & organizational psychology*. Thousand Oaks: Sage. Pp. 133-142.

- Schein, E.H. (1978) *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Taylor, S., Coyle Shapiro, J. A-M, Liden, R., McLean Parks, J., Wolfe Morrison, E., Porter, L.W., Robinson, S., Roehling, M., Rousseau, D.M., Schalk, R., Tsui, A. & Van Dyne, L. (2004). *The Employee-Organization Relationship: A timely concept in a period of transition*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 23 (in press).
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2003). *De sociale staat van Nederland 2003*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Super, D.E. (1986). *Life career roles: Self realization in work and leisure*. In: Hall, D.T. (Red.). *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. Pp. 95-119.
- Schuylt, C.J.M. (1995). *Tegendraadse werkingen*. Sociologische opstellen over de onvoorzien gevolgen van verzorging en verzekering. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Selznick, P. (1992), *The Moral Commonwealth. Social Theory and the promise of community*, Berkeley: University of California Press.
- Taillieu, T. (1995). *De loopbaan*. In: R. Schalk (Red.). *Oudere werknemers in een veranderende wereld*. Utrecht: Lemma. Pp. 41-60.
- Timmermans, J.M., Heide, F, De Klerk, M.M.Y., Kooiker, S.E., Ras, M. & Van Dugteren, F. (1997). *Vraagverkenning wonen en zorg voor ouderen*. 's Gravenhage: Sociaal en Cultureel Planbureau. Cahier 145.
- Tweede Kamer (2003). *Vergaderjaar 2002-2003*, 28 951, nr. 2. 's-Gravenhage, Sdu Uitgevers.
- Van der Loo, H., Van Reijen, W. & Adriaansens, H. (1990). *Paradoxen van modernisering. Een sociaal-wetenschappelijke benadering*. Muiderberg: Coutinho.
- Van Nimwegen, N. en Esveldt, I. (2003). *Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 2003*. Den Haag: NIDI. Rapport no. 65.
- Van Tits, M.H.L., Lambeck, S., & Muffels, R.J.A. (2000). *55-plussers in beeld. Een onderzoek naar de vraag van ouderen in West-Brabant op het gebied van zorg, wonen en welzijn*. Tilburg: IVA Tilburg/TISSER.
- Warr, P. (1993) *Age and job performance*. Paper presented at the European Symposium on Work and Aging, Amsterdam.
- Visser, W. (2001). *Succesvol lokaal ouderenbeleid. Ervaringen in tien gemeenten*. Dordrecht: Sociaal Geografisch Bureau Dordrecht.
- Welch, J. (2001). *Waar het om gaat*. Utrecht: Het Spectrum.
- Zijderveld, A.C. (1983). *De culturele factor. Een cultuursociologische wijzer*. 's Gravenhage: VUGA.
- Zijderveld, A.C. (2003). *Vergrijzing en lokaal beleid*. Lezing voor PWO. 's Hertogenbosch, 25 november 2003.

