

Jaarverslag leerstoel ouderenbeleid 2007

Prof. Dr. René Schalk, maart 2008

In het kort

In het jaar 2007 stonden voornamelijk de onderwerpen ‘de oudere werknemer’, ‘zorg voor ouderen’ en ‘de Wmo’ centraal.

Het uitbrengen van het rapport ‘leeftijd en verschillen in werkbeleving in een organisatie in de zorgsector’, het vervolg aan de adviezen over dementie, het wetenschappelijke meerdaagse congres ‘ageing and work’, het publiekssymposium ‘vitale mensen, vitale organisaties’, de promotie van Charissa Freese over de effecten van fusies in the thuiszorg, en de zorgsalon rondom de evaluatie van de Wmo waren belangrijke hoogtepunten in 2007 in het kader van deze thema’s.

Demografische ontwikkelingen kregen in 2007 aandacht in het universitaire onderwijs in de cursus ‘Societal Developments’ in het master programma Organisation Studies en in gastcolleges. Daarnaast werd op diverse manieren het ouderenbeleid onder de aandacht gebracht en werden adviezen daarover verstrekt.

Middelen

De bijzondere leerstoel ouderenbeleid maakt deel uit van de academische werkplaats 'ouderenbeleid' van Tranzo aan de Universiteit van Tilburg. De leerstoelhouder coördineert de werkplaats en werkt samen met andere academische werkplaatsen bij Tranzo aan projecten, met name met de academische werkplaatsen 'Chronische zorg' en 'Geestelijke gezondheidszorg'.

Voor de leerstoel zijn op jaarbasis 372 uren beschikbaar (0,2 aanstelling). Dit aantal uren wordt verdeeld over onderzoek, onderwijs en advies. Geconstateerd kan worden dat met deze zeer beperkte middelen veel resultaat bereikt wordt. Dat kon alleen omdat de leerstoelhouder ook in 2007 net als in voorgaande jaren duidelijk meer tijd investeerde. Het secretariaat van de leerstoel wordt verzorgd door het Brabants Kenniscentrum Ouderen (BKO).

Resultaten

Onderwijs

In het najaar van 2007 vormde het thema 'ouderen' een onderdeel van de cursus 'Societal Developments' in het master programma Organisation Studies. Ongeveer 120 studenten volgden hoorcolleges over demografische ontwikkelingen. Dertig studenten kozen voor een nadere verdieping van dit thema in werkgroepen en schreven een wetenschappelijk essay over dit onderwerp. Thema's van de essays waren bijvoorbeeld: ouderen en vrijwilligerswerk, effecten van de vergrijzing op vrijwilligerswerk, effecten van leeftijdsverschillen bij samenwerken in teams, ziekteverzuim bij ouderen, vervroegde uittreding, generatieconflicten, leeftijd en verschillen in leiderschapstijl, sociale participatie van ouderen, solidariteit tussen generaties, kennisoverdracht door ouderen aan jongeren.

In het kader van de cursus 'diversity in organisations' in het bachelorprogramma Personeelwetenschappen werd een gastcollege verzorgd over 'ouderen en diversiteit'.

Onderzoek

Op het terrein van onderzoek zijn de drie algemene thema's voor de leerstoel transitie in de levensloop, organisatie en samenwerking in zorg en welzijn voor ouderen, en de verhouding tussen generaties. Verscheidene promotieprojecten die te maken hebben met deze thema's waren in 2007 in uitvoering.

1. Intergenerationele zorg solidariteit, een zoektocht naar informele hulp en zorg buiten het familie-verband onder Marokkanen, Molukkers, Surinamers, Nederlanders van drie verschillende generaties

Onderzoeker: R. Hammen-Poldermans, begeleid door R. Schalk (promotor) en I. Merks-van Brunschot (copromotor).

Aanleiding tot dit explorerende onderzoek is onder andere de individualisering in de samenleving, een toenemende zorgvraag ten opzichte van een dalend zorgaanbod, de terugtrekkende overheid die wijst op de eigen verantwoordelijkheid van de burger. Het gaat daarbij om een mogelijk antwoord op de vraag of de verwachting van de overheid dat mensen voor elkaar zullen gaan zorgen gerechtvaardigd is.

Methoden van onderzoek:

- Literatuuronderzoek naar informele zorg, solidariteit, altruïsme, sociaal kapitaal.
- Individueel gehouden open interviews, onder drie generatiecohorten bij vijf groepen vrouwen (Surinamers, Molukkers, Turken, Marokkanen, Nederlanders). In ieder cohort twee interviews.
- Groepsinterview per groep, waarbij de drie generaties met elkaar aan de hand van een codificatie (bewustwordingsmethode Paulo Freire) in discussie gaan over de vraag hoe in de toekomst de zorg geleverd kan worden.

Doel: Mogelijke handvatten voor ouderenbeleid te leveren.

2. Op zoek naar de perfecte match in vrijwilligersland. Een promotieonderzoek naar vrijwilligersbemiddeling door Steunpunten Vrijwilligerswerk

Onderzoeker: E. van Gilst, begeleid door R. Schalk (promotor), H. Garretsen (promotor), I. van de Goor (copromotor).

Doel van het onderzoek is het verkrijgen van kennis over en inzicht in vrijwilligersbemiddeling door steunpunten vrijwilligerswerk. Dit moet leiden tot een theoretisch en praktisch referentiekader voor steunpunten vrijwilligerswerk en aanknopingspunten voor verder onderzoek. Aan de doelstelling zijn vier vraagstellingen verbonden:

1. Hoe kan vrijwilligersbemiddeling in het algemeen en in het bijzonder als functie van steunpunten vrijwilligerswerk worden omschreven?
2. Hoe verhouden steunpunten vrijwilligerswerk, vrijwilligers en (vrijwilligers) organisaties zich onderling in de praktijk van vrijwilligersbemiddeling?
3. Hoe wordt vrijwilligersbemiddeling door steunpunten vrijwilligerswerk in de praktijk vormgegeven en welke factoren spelen daarbij een belemmerende of stimulerende rol?
4. Welke (toepassings)mogelijkheden biedt job matching voor vrijwilligersbemiddeling door steunpunten vrijwilligerswerk?

De vraagstellingen zullen worden beantwoord door middel van literatuuronderzoek en een multiple case study.

3. De gemeentelijke regiefunctie binnen de Wet maatschappelijke ondersteuning.

Onderzoeker: K. Span, begeleid door R. Schalk (promotor), J. Schols (promotor), K. Luijckx (co-promotor).

De invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning vraagt om een ander sturingsbesef en om andere verantwoordelijkheden van de lokale overheden. Maar liefst 95 % van de gemeenten ondervindt knelpunten bij de invoering van de Wmo. Dit onderzoek heeft tot doel inzicht te verkrijgen in de manieren van regisseren door gemeenten in de afstemming van het ondersteuningsaanbod op de ondersteuningsvraag. Wanneer dit inzicht is ontstaan biedt dit onderzoek handvaten voor gemeenten om het beleid op de terreinen van wonen, welzijn en ondersteuning voor ouderen te doorgronden en aan te passen aan de lokale wensen en behoeften. Hiertoe zal vanuit literatuuronderzoek en documentenanalyse regie getypeerd worden en zal de lokale overheid gepositioneerd worden als regievoerder bij het uitvoeren van wetten. Vervolgens zal een theoretisch model ontwikkeld worden om de beleidsvrijheid van gemeenten te structureren in typologiën voor regie. De verschillende regietypologieën zullen gekoppeld worden aan gemeenten. Nadat de gemeenten verdeeld zijn onder de verschillende categoriën zal door interviews,

enquetes en vergelijkingen met de landelijke benchmarkrapportage gekeken worden welke manier van regisseren leidt tot de meest en de minst gewenste invulling van de verkregen beleidsvrijheid. Er zullen tenslotte aanbevelingen volgen voor de onderzochte case-gemeenten hoe zij met de onderzoeksresultaten om kunnen gaan.

4. Functiedifferentiatie verpleegkundige en verzorgende beroepen in de GGZ.

Onderzoeker H. Gloudemans, begeleid door R. Schalk (promotor), J. van den Bogaard (copromotor) W. Reynaert (copromotor).

Het onderzoek richt zich op het verschijnsel functiedifferentiatie in het psychiatrisch verpleegkundig domein. Het nieuwe opleidingsstelsel voor verpleegkundige en verzorgende beroepen is in 1996 geïntroduceerd. Hierbij worden verschillende niveau's onderscheiden. In de verpleegkundige beroepspraktijk wordt het onderscheid in beperkte mate doorgevoerd. Centrale vraagstelling is welke factoren en variabelen van invloed zijn op functiedifferentiatie. Er wordt in het onderzoek aandacht besteed aan de verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende opleidingsniveau's, cultuuraspecten en onderscheidende competenties en talenten.

Het onderzoek bevindt zich in een oriënterende fase: via focusgroepen worden variabelen gegenereerd die vervolgens in onderzoeksvragen vertaald worden.

5. Samenwerking tussen personen van verschillende leeftijden op het werk.

Onderzoeker: Franz Josef Gellert, begeleid door R. Schalk

Andere activiteiten

Het onderzoek naar sociale aspecten van dementie (uitgevoerd in 2006) leidde na bespreking in de Programmaraad Zorgvernieuwing psychogeriatric tot een vervolgadvis voor de provincie Noord-Brabant.

Met steun van de European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), de werkgemeenschap van onderzoekers in de Arbeids- en Organisationspsychologie (WAOP), en de departementen Personeelwetenschappen en Organisationswetenschappen van de Universiteit van Tilburg werd in januari een meerdaagse internationale wetenschappelijke werkbijeenkomst over het thema 'aging and work' georganiseerd. Bijlage 1 bevat het verslag van deze bijeenkomst.

Charissa Freese promoveerde op vrijdag 19 oktober om 10.15 uur in de Aula van de Universiteit van Tilburg op het proefschrift: Organizational change and the dynamics of psychological contracts. A longitudinal study. Promotor van dit proefschrift over de effecten van fusies in de thuiszorg was prof. dr. R. Schalk. Bijlage 2 bevat het persbericht voor deze promotie.

Het publiekssymposium vond plaats op de Universiteit van Tilburg in december rondom het thema vitale mensen, vitale organisaties. Bijlage 3 bevat het een kort verlag van dit symposium.

De Tranzo zorgsalon van december was gewijd aan het thema 'evaluatie van de Wmo'. Bijlage 4 geeft een beknopte impressie van deze zorgsalon.

Publicaties en lezingen/forumdiscussies/gastcolleges/presentaties in 2007

Brochure Bijzondere Leerstoel Ouderenbeleid 2003-2007. Februari 2007. Tilburg: Stichting Bijzondere Leerstoel Ouderenbeleid.

Schabracq, M. & Schalk, R. (2007). Ouderen, arbeid en gezondheid. In: Schaufeli, W. & Bakker, A. (Eds.). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Tweede herziene druk. Houten: Bohn Stafleu van Loghum. Pp. 423-434.

R. Schalk (2007). The influence of HRM on age-related changes in employability, commitment, and health. Paper presented at the Small Group Meeting on Aging and Work. Tilburg, PEW/OW/Tranzo. 19 januari 2007.

R. Schalk (2007). Age-related changes in the psychological contract and employability and organizational commitment. Paper presented at the Small Group Meeting on Psychological Contracts, Zürich, ETH Zürich, 15 februari 2007.

C. Fresse & R. Schalk (2007). Changes in psychological contracts during extensive organizational restructuring. Paper presented at the Small Group Meeting on Psychological Contracts, Zürich, ETH Zürich, 15 februari 2007.

R. Schalk (2007). Heeft leeftijd effect op functioneren in de zorg? Resultaten van een onderzoek. Lezing expertmeeting trends en ontwikkelingen in de zorg van invloed op (toekomstig) personeelsbeleid?! Tilburg, BKO/PON, 8 maart 2007.

R. Schalk (2007). Wat is het probleem van de oudere werknemer? Lezing bijeenkomst 'duurzaam personeelsbeleid'. Stichting Mobiliteitsfonds Hbo. Utrecht, Centraal Museum, 15 maart 2007.

R. Schalk (2007). De weg naar vitale werknemers. Lezing symposium 'vitale mensen, vitale organisaties'. Tilburg, BKO/leerstoel ouderenbeleid, 12 december 2007.

Curseu, P.L., Stoop, R. & Schalk, R. (2007). Prejudice toward immigrant workers among Dutch employees: Integrated threat theory revisited. *European Journal of Social Psychology*, 37 (1), 125-140.

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

Schalk, R. & Van Rijkevorsel, A. (2007). Factors influencing absenteeism and intention to leave in a call centre. *New Technology, Work and Employment*, 22 (3), 261-275.

Jong, de J., Schalk, R. & Goessling, T. An institutional perspective on the employment position of temporary workers in the Netherlands. *Relations Industrielles/Industrial Relations* (2007).

Schalk, R., De Jong, J. & Freese, C. (2007). Psychologische contracten in organisaties: theorie en praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 10 (1), 7-24.

De Jong, J., Schalk, R. & Croon, M. (2007). De rol van vertrouwen in zekere en onzekere arbeidsituaties. In Prins, S. Schruijer, S., Verboven, J. & De Witte, K. (Eds.). Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen. Leuven: Lannoo-campus. Pp. 269-287.

Brainstormsessie rondom de ouder wordende medewerker binnen zorgorganisaties. Goirle, Jan van Besouwhuis, 5 april 2007.

Ronde tafel conferentie modulaire zorgarrangementen. Fluent, Baarn, 25 oktober 2007.

adviesfuncties

Adviseur BKO

Lid begeleidingscommissie lectoraat Gerontologie Avans Hogeschool

Lid Raad van Advies X-part

Lid provinciale adviesraad zorgvernieuwing psychogeriatric

Lid wetenschappelijke denktank Zilveren Kracht

Klankbordgroep Trefkade: innovatief project vrije tijd en gemakcentra voor senioren

Klankbordgroep vernieuwing seniorenbeleid Lumens groep

Advies SRE visie-ontwikkeling zorg

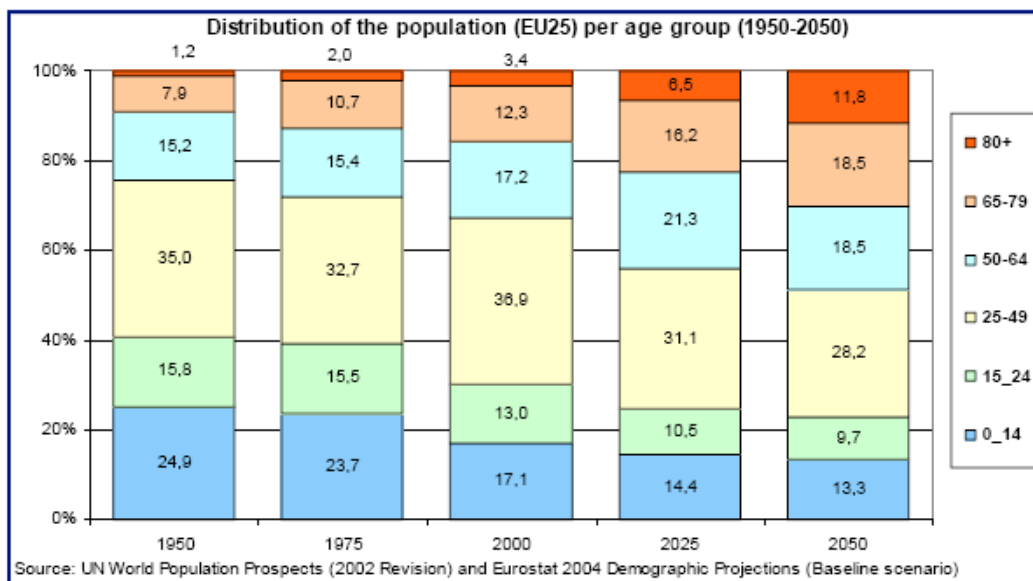
Nominatie boek 'De Wmo komt' voor de NVVB-jaarprijs 2007 (Nederlandse Vereniging voor burgerzaken, jaarcongres Noordwijkerhout).

Bijlage 1: Verslag van de Small Group Meeting on Aging and Work, Tilburg, 17-19 January 2007.

Background of the theme of the small group meeting

In Europe, the age distribution of the population is expected to change in the next decades. The prognoses included in Figure 1 show that it is expected that the number of elderly people will increase, especially in the older age groups. The percentage of younger people is expected to decrease. These developments have implications for the work situation, and the age composition of the workforce.

Figure 1: Projection of the demographic development in Europe until 2050 (from: Commission of the European Communities, 2005).



At the European Union level, the Commission of the European Communities has formulated several policy questions on how to cope with these demographic changes in work. Policy questions are, for example (Commission of the European Communities, 2005):

- How can the organisation of work be modernised, to take into account the specific needs of each age group?
- How can we enable older people to work more?
- How can work organisation best be adapted to a new distribution between the generations, with fewer young people and more older workers?

Work and Organizational Psychology can contribute to the knowledge needed to solve these policy questions. Indeed, in several European Countries, the topic of aging and work is already receiving considerable attention in research by European Work and Organizational Psychologists. In addition, professional Work and Organizational Psychologists are increasingly involved in counselling individuals and organizations on age-related problems in the work situation. Trying to prevent problems of older employees by implementing long-term organizational strategies that take the development of employees over time with age into account is an activity in which work and organizational psychologists can play an important role.

The small group meeting

The aim of the small group meeting was to bring together the knowledge and expertise of European researchers to exchange research results and discuss future directions for research. Aging and work is an important and relevant theme on which much work still needs to be done.

The small group meeting was organized by René Schalk and Marc van Veldhoven of the departments of Organisation Studies and Human Resource Studies of the Faculty of Social Sciences of Tilburg University in the Netherlands. The meeting was sponsored by EAWOP, WAOP and Tilburg University.

During the three days of the conference 28 participants, active researchers with a background in work and organizational psychology with expertise on aging and work from Belgium, Finland, Germany, Italy, the Netherlands, Spain and Switzerland presented and discussed their research.

The meeting was structured to have ample room for discussion about each paper presentation. In addition, each of the four themes of the small group meeting was discussed in depth.

The four themes were:

- The relationship between age and productivity/employability;
- Age and health;
- The transition from work to (early) retirement;
- HRM for older employees in organizations.

The results of the meeting

The meeting was productive, interesting, and had a very cooperative atmosphere. The participants were motivated, enthusiastic and participated in lively discussions even during lunch, dinner, and until late in the evening. An example of the involvement of the participants in the in the meeting was that the impact of the fierce storm that challenged the Netherlands on the second day of the meeting venue was only really noticed when the presentations and discussions were over and participants left the building. The storm took down trees and caused quite some damage and even deaths in the immediate environment of the meeting venue.

The following papers were presented at the meeting. The papers and presentations can be accessed on the Internet through the following link:

<http://www.tilburguniversity.nl/faculties/fsw/departments/HRS/SGM/papers/>

Theme: Performance and employability

_ *Zacher* (Germany)

Relationships between age and different forms of job performance:

Implications for Human Resource Management

_ *Gellert & Kuipers* (Netherlands)

The effects of age on team processes and team performance

_ *Van der Schoot, Van der Heijden, Scholarios, Bozionelos &*

The Indicator Study Group (Netherlands)

Employability management needs analysis within the ICT sector in Europe

_ *Rossnagel & Hertel* (Germany)

HRM and age-related changes of work motivation: Matching motives, values, and interests with job characteristics

_ *Van Veldhoven & Dorenbosch* (Netherlands)

Age and proactivity

Theme: Health and well being

_ *De Lange, Taris, Jansen, Smulders, Houtman & Kompier* (Netherlands)

Age as factor in the relation between work and mental health: Results of the longitudinal TAS survey

_ *Van den Broeck, Notelaers & De Witte* (Belgium)

Work characteristics and work related well-being of older workers: A job demands resources model perspective

_ *De Jonge* (Netherlands)

Job strain, effort-reward imbalance and employee health: Are older workers worse off?

_ *Bal, De Lange, Jansen & Van der Velde* (Netherlands)

A meta-analysis of aging, tenure, the psychological contract, and work-related outcomes

Theme: Retirement

_ *Crego, Alcover & Martínez* (Spain)

Older workers' reasons for leaving the labour market and psychosocial outcomes of early retirement: Main findings of a research program carried out in Spain

_ *Potocnik, Tordera & Peiró*(Spain)

Early retirement: A psychosocial perspective of the work-role exit process

_ *Zappalà, Depolo, Fraccaroli, Guglielmi & Sarchielli* (Italy)

Postponing job retirement? Psychosocial influences on the planning of work career exit

_ *Desmette & Gaillard* (Belgium)

When the worker becomes an "older worker": Analysing the career ending in the light of social identity theory

_ *Hansez & Bertrand* (Belgium)

Measuring leaving factors and job intention to quit in Belgium: A companylevel approach in an age comparison perspective

_ *Kooij, Jansen, De Lange & Dijkers* (Netherlands)

Age-related factors in the motivation to work: What we know and where we need to go

Theme: (HR) Policy

_ *Kraus* (Switzerland)

The establishment of "elder employees" as a new target group for education

_ *Iller* (Germany)

Attitudes to ageing-appropriate personnel policy of personnel managers

_ *Linkola* (Finland)

Goals of lifelong rewarding: Changing the psychological contract of early exit - The Finnish experience

_ *Claes & Heymans* (Belgium)

HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: A focus group study

_ *Schalk* (Netherlands)

The influence of HRM on age-related changes in employability, commitment,

and health

The results of the meeting are summarized in a joint “position paper” that includes recommendations for further research and implications for policy. Furthermore, the results of several studies presented will be published in scientific journals. A special issue of the journal *Career Development International* will include research presented at the small group meeting.

The small group meeting brought an outstanding group of European Work and Organizational psychologists together who are active in the field of research on work and aging. We hope that the meeting will foster future cooperation between these scientists and stimulate further (joint) research in this important area.

The “executive summary” summarizes the main results of the small group meeting.

Executive summary

Main results and conclusions from the small group meeting on aging and work, Tilburg 17-19 January 2007.

The results and conclusions are divided into three parts. The first part, lessons learned, summarizes main learning points that came up in the papers presented and the discussions during the small group meeting. This is a summary of what the work and organizational psychologists who were present at the meeting see as an important knowledge base and starting point for practical measures. The second part, a research agenda, summarizes important areas for future research in the field of aging and work. The third part highlights practical questions and implications for policy measures that need to be addressed in the future.

Lessons learned

1. It is important to take a life-span perspective. Persons have a past and a future. This implies, for example, an emphasis on lifelong learning and development.
2. It is important to take into account the changing context of growing individualisation and the declining meaning of institutions in our society.
3. It is important to not see aging as a negative development. The focus should not be on diminishing capacities (cognitive as well as physical). The lower maximum capacities with age are becoming less and less important because of automation (physical work) and computerization (cognitive work, especially memory and computation-related tasks). It is more important to take into account how motives, personal preferences, and attitudes change and further develop over time, and how these changes impact on work.
4. It is important to take into account intergenerational issues and differences. For example, ‘senior power’ is often suggested as a positive situation, whereas in some organizations the power of older employees is seen as problematic by younger employees. When people get older, they might have developed more deeply rooted habits.
5. It is important to communicate to companies that the demographic change is there and that they have to take this into account in their personnel policies. The advantages of older employees should be promoted.
6. Increasing attention is needed for the potential of older workers. There is a need for more provision of training to older employees that matches their needs.

7. There is a need for a more idiosyncratic approach: a greater focus on individual differences, not on the stereotypical views about different age groups.
8. Personnel policies should be aligned to differentiated age-related needs. For example, respect, dignity, and recognition should be maintained in situations when employees receive lower wages because of a demotion.
9. More flexibility is needed from employers. For example by facilitating opportunities for age-related part-time work.

Research Agenda

1. We need better research, which implies:
 - a. A change in focus from process models/descriptive analyses (what, when, whom) to explanatory models (why).
 - b. The problem of selection effects that is overarching in many studies should be tackled. This could be done by making more and better use of existing data.
 - c. More interdisciplinary research is needed, building a specific methodology for (psychological) research on aging and work
2. We need better conceptualisations of the age construct. It is still a question how the category of older workers can be construed. What is old? One single definition of age is not possible. Being old, feeling old, acting old are separate concepts. The meaning of age can also change: for example, being 57 years of age implied a couple of years ago “it is time to go”. Now it means that a person “still has many years to go”. There is much diversity: individual age is not necessarily related to the age characteristics of groups.
3. The different transitions in life (for example retirement) are often not viewed from a life span perspective. What do these transitions mean in the flow of events and how do experiences with previous transitions have an effect at later age?
4. There is a low employment rate among the elderly workforce. What do the other older people do? What are the consequences of long term unemployment? What are the factors that make it difficult to (re)enter paid employment?
5. Take prospects for the future into account (is what we study now, relevant for the workforce of 2020? (temporary changes in work force composition).

Implications for policy and practical questions

1. In most of studies only limited differences are found between age groups in terms of health, initiative, et cetera. This is in sharp contrast with age discrimination/stereotyping that is abundant in practice. An active promotion of an “no difference until proven wrong” attitude might need to be stimulated (give older employees the benefit of the doubt) in the wider public.
2. Ownership of the age-problem issue by politicians, scientists and unions only has to be abandoned. Employers, managers, and HR-professionals also “own” the problem.

3. Take a life-span perspective. Design HR instruments that take the lifespan perspective of employees into account.
4. Accept the diversity in the group of older employees.
5. Actively involve multiple stakeholders in the age issue.
6. How to address companies (employers or potential employers)?
7. How to make companies more willing to employ older employees?
8. How to convince companies of the potential of older employees?
9. What kinds of effects does HRM have (moderator, primary effect). How do practices work out over time?
10. Which specific instruments can be developed (for example with respect to training)?

Reorganisaties in bedrijven en instellingen leiden tot veranderingen in de opvattingen van werkgevers en werknemers over hun wederzijdse verplichtingen, het zogenaamde psychologische contract. Schending van dit contract resulteert in negatieve houdingen en gedrag van werknemers, blijkt uit het promotieonderzoek van Charissa Freese, dat ze op 19 oktober verdedigt aan de Universiteit van Tilburg. Volgens haar kan de schade beperkt blijven als de werkgever eerlijke informatie verstrekt en werknemers betreft bij het veranderingsproces.

Werknemers die te maken krijgen met een reorganisatie, ervaren vaak dat de organisatie hun verplichtingen wijzigt zonder dat ze daarin worden gekend. De "deal" tussen organisatie en werknemer wordt als gevolg van de verandering niet langer nagekomen. Over de gevolgen van wijzigingen in dit psychologische contract, gaat het onderzoek van Charissa Freese.

Op grond van literatuuronderzoek en interviews met werknemers die te maken hadden met een reorganisatie, ontwikkelde zij de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst. Ze legde die verschillende malen voor aan werknemers in vier Nederlandse reorganiserende thuiszorginstellingen gedurende een periode van een jaar. Uit de antwoorden op de vragen bleek dat organisatieveranderingen vaak leiden tot schendingen van het psychologische contract. Van de verschillende soorten organisatieveranderingen is wijziging van teamsamenstelling de meest ingrijpende voor het psychologisch contract. Schending van het contract leidt tot verschillende reacties onder werknemers, zoals een voornemen om ontslag te nemen, minder inspanning verrichten, sabotage, ziekmelding en verminderde betrokkenheid bij de organisatie. Opvallend is dat organisaties er vanuit gaan dat de inhoud van het psychologisch contract verandert, terwijl werknemers dezelfde verwachtingen blijven hebben. Meestal is het verbreken van een psychologisch contract overigens een geleidelijk proces. Daarbij kunnen aanhoudende hoge werkdruk, minder loopbaanmogelijkheden, gebrek aan steun op kritieke momenten en minder uitdaging breekpunten zijn. Daadwerkelijke ontslagname is doorgaans niet het gevolg van één kritiek incident, maar van een optelsom van incidenten. Psychologische contracten kunnen overigens ook weer hersteld worden.

Tips

Freese geeft tips voor een betere acceptatie van een reorganisatie. Uit haar onderzoek bleek bijvoorbeeld dat het betrekken van werknemers bij het veranderingsproces en het geven van duidelijke informatie leidt tot minder schendingen van psychologische contracten. Verder zouden managers er rekening mee kunnen houden dat sommige werknemers nachten wakker liggen van een reorganisatie, terwijl andere die niet eens opmerken. Dit heeft te maken met de individuele verschillen in inhoud van psychologische contracten. Voor de één wordt het contract op onoverkomelijke wijze geschonden, terwijl het voor de ander niet negatief wordt beïnvloed.

Bijlage 3: symposium Vitale mensen, vitale organisaties.

Op woensdagmiddag 12 december 2007 heeft de Leerstoel Ouderenbeleid in samenwerking met het BKO en PSW een symposium georganiseerd onder de titel 'Vitale mensen, vitale organisaties'. Het symposium vond plaats op de Universiteit van Tilburg en had als ondertitel: Op zoek naar een succesvolle en werkbare strategie voor levensfasegericht en vitaliserend personeelsbeleid. P&O-functionarissen, beleidsmakers, wetenschappers, organisaties van/voor ouderen en andere geïnteresseerd hebben aan het symposium deelgenomen.

Een van de bases van dit symposium vormde het onderzoek naar de verschillen in werkbeleving door oudere en jongere medewerkers van een organisatie in de zorg dat door de leerstoel ouderenbeleid is uitgevoerd. Het onderzoek heeft geresulteerd in de rapportage Leeftijd en verschillen in werkbeleving. Daarnaast zijn een aantal voorbeelden van succesvolle projecten gepresenteerd en verzorgde promovendus Aart Bontekoning een inleiding over de resultaten van zes jaar promotieonderzoek naar generaties in organisaties.

Bijlage 4: Tranzo zorgsalon over evaluatie van de Wmo 6 december 2007

programma-overzicht:

- Welkom namens Tranzo en introductie door gespreksleider: Prof. Dr. R. Schalk
- Eerste spreker: Dr. Marijke Mootz
- Tweede spreker: Drs. Marian Janse
- Discussie en afsluiting onder leiding van Prof. Dr. R. Schalk

Foto's van de zorgsalon staan hieronder.

