

SWOPpen of floppen?!

Een kwalitatief onderzoek naar de mate van (on)tevredenheid onder oudere werknemers van woningbouwcorporatie Havensteder ten aanzien van de verandering naar het SWOPpen en de reacties die deze verandering oproept



Naam: Suzanne Breur (338454)
Erasmus Universiteit
Sociologie
Master Arbeid, Organisatie & Management
Begeleider: Mw. M. Munderlein
Tweede lezer: Dhr. F. Koster

Voorwoord

Bij deze wil ik de volgende mensen hartelijk danken:

- Mevrouw Münderlein voor de begeleiding tijdens de gehele rit en de kopjes thee
- De heer Koster voor zijn scherpe blik en feedback
- Mijn partner Michel Klaassen voor de toegang tot Stichting Havensteder en de respondenten, maar ook voor de steun en het vertrouwen tijdens de gehele rit
- De heer Padmos voor de medewerking en de toestemming om het onderzoek uit te voeren binnen woningbouwcorporatie Havensteder
- Mevrouw Hoek voor het samenstellen van de lijst met respondenten
- De respondenten die het onderzoek mogelijk hebben gemaakt en enthousiast hebben meegewerkt

Deze scriptie wil ik in het bijzonder opdragen aan mijn moeder waar ik veel van houd en die ik ontzettend bewonder. Zij heeft mij, ondanks een enorme strijd waar zij zelf in verwickeld is, enorm gesteund.

Ik wens u allen veel leesplezier toe!

Suzanne Breur

Abstract

De opkomst van de informatietechnologie is een aanjager geweest voor de vraag naar een nieuwe vorm van bedrijfsvoering, namelijk: Het Nieuwe Werken (HNW). Dit kwalitatieve onderzoek gaat in op de vraag in hoeverre oudere werknemers van Havensteder (on)tevreden zijn over de verandering naar HNW, dat bij Havensteder SWOPpen genoemd wordt. Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews is getracht te achterhalen hoe oudere werknemers de aansturing van het veranderproces vanuit de organisatie (organisatorische context) en de veranderingen in het werk (job redesign) ervaren hebben. Met behulp van het JD-R Model als overkoepelend theoretisch raamwerk is in kaart gebracht of oudere werknemers (on)tevreden zijn over de verandering naar het SWOPpen. Er is uitgegaan van het idee dat hoge(re) werkstressoren correleren met ontevredenheid en hoge(re) energiebronnen met tevredenheid. Het Exit, Voice, Loyalty en Neglect (EVLN) Model is binnen dit onderzoek toegepast om de reacties te organiseren en te begrijpen die voortkomen uit eventuele (on)tevredenheid over de verandering naar het SWOPpen. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat oudere werknemers niet per definitie tevreden of ontevreden zijn over factoren die onder de organisatorische context en job redesign vallen. In dit onderzoek wordt het Reactie Transitie Model geïntroduceerd waarin nieuwe reacties opgenomen zijn die aansluiten bij de casus Havensteder. Uit dit model komt naar voren dat de organisatie de mate van (on)tevredenheid onder oudere werknemers sterk beïnvloedt, en dus ook hun reacties voorafgaande en ten tijde van de verandering. Wanneer er maatwerk geleverd wordt zijn oudere werknemers per definitie niet ontevreden over de verandering naar het SWOPpen. Vanuit een maatschappelijk perspectief bekeken is dit een gunstige ontwikkeling in een tijd waarin HNW naar verwachting steeds meer terrein zal gaan winnen en ouderen langer dienen te participeren op de arbeidsmarkt.

Kernwoorden: Oudere werknemers, JD-R Model, EVLN Model, Het Nieuwe Werken, arbeids(on)tevredenheid

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Abstract.....	3
Inhoudsopgave	4
1. INLEIDING	6
2. THEORETISCH KADER	9
2.1 HNW belicht.....	9
2.2 De woningbouwcorporatie Havensteder en het SWOPpen	10
2.3 Het JD-R Model gekoppeld aan (on)tevredenheid.....	11
2.4 De organisatorische context: Het belang van aansturing bij verandering.....	13
2.4.1 De informatieverstrekking voorafgaande aan en ten tijde van het veranderproces	13
2.4.2 Participeren tijdens het veranderproces	14
2.4.3 Ervaring met verandering en de soort verandering.....	14
2.5 De wijzigingen in het werk: Job redesign en arbeidstevredenheid	15
2.5.1 Technologische vernieuwingen in het werk.....	15
2.5.2 Sociaal contact met collega's.....	16
2.5.3 Resultaat gestuurd werken	16
2.5.4 Onafhankelijk van tijd en plaats werken.....	17
2.6 Het EVLN Model en (on)tevredenheid.....	18
3. METHODEN & TECHNIKEN.....	20
3.1 Dataverzameling	20
3.2 Gehanteerde operationalisering.....	21
4. DATA ANALYSE.....	23
4.1 De organisatorische context en de verandering naar het SWOPpen.....	23
4.1.1 Informatieverstrekking wisselend ontvangen	23
4.1.2 De behoefte aan participatie ten tijde van het veranderproces.....	24
4.1.3 Meerdere (ingrijpende) veranderingen tegelijkertijd niet per definitie problematisch	25
4.2 Job redesign en oudere werknemers	27
4.2.1 De toepassing van technologie en de arbeidssituatie	27
4.2.2 De afbreuk van het sociale contact	28
4.2.3 Onduidelijkheden over het sturen op resultaat.....	29

4.2.4 Onafhankelijk van tijd en plaats werken niet volledig geaccepteerd.....	31
4.3 De gehanteerde reacties door oudere werknemers.....	33
5. CONCLUSIE, DISCUSSIE & AANBEVELINGEN.....	37
5.1 Conclusie.....	37
5.2 Discussie.....	40
5.3 Aanbevelingen voor Havensteder.....	41
Referenties.....	43
Bijlage 1: Lijst met belangrijke achtergrondkenmerken respondenten.....	47

SWOPpen of floppen?! Een kwalitatief onderzoek naar de mate van (on)tevredenheid onder oudere werknemers van woningbouwcorporatie Havensteder ten aanzien van de verandering naar het SWOPpen en de reacties die deze verandering oproept

1. INLEIDING

Begin jaren '50 van de twintigste eeuw zijn we in een informatiemaatschappij aanbeland. Daarmee wordt enerzijds verwezen naar de toenemende doordringing van de informatietechnologie in alle facetten van het leven en anderzijds naar de veranderende aard van werk in fabrieken en kantoren (Dankbaar, 1998). Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een andere vorm van bedrijfsvoering dan voorheen, namelijk: Het Nieuwe Werken (Bijl, 2007).

Het Nieuwe Werken (HNW) is een containerbegrip dat door organisaties wisselend gebruikt wordt om hun initiatieven op het gebied van sociale innovatie te benoemen. Zo worden werknemers bijvoorbeeld in de gelegenheid gesteld om plaats en tijd onafhankelijk en resultaat gestuurd te werken. Het begrip wordt gretig omarmd door organisaties, omdat deze er een modern en vooruitstrevend imago aan kunnen ontleen in de communicatie met klanten en de arbeidsmarkt (Baane et al., 2011). HNW zou voordelen bieden voor werkgevers, werknemers en de samenleving. Er wordt binnen HNW efficiënter gewerkt, er worden minder reiskosten gemaakt en is er minder kantoorruimte nodig (Van der Valk, 2010). Ook zou HNW een logisch antwoord zijn op de wensen van professionals. Zij willen verantwoordelijkheid en weten zelf hoe zij hun kundigheid het beste in kunnen zetten. (Van der Valk, 2010).

HNW wint steeds meer terrein binnen organisaties en oudere werknemers, meestal gedefinieerd als 55 plussers, zullen dan ook in toenemende mate geconfronteerd worden met deze nieuwe vorm van bedrijfsvoering. Het belang van participatie door de oudere werknemer op de Nederlandse arbeidsmarkt zal de komende decennia toenemen als gevolg van bevolkingsvergrijzing en een krimpende beroepsbevolking (Ybema et al., 2009). Door deze ontwikkeling ontstaat er een tekort aan werknemers en wordt het financiële draagvlak van de verzorgingsstaat versmald (Mol, 2009). Een van de meest recente wijzigingen is dan ook de verhoging van de AOW leeftijd van 65 naar 67 jaar (Ybema et al., 2009).

Een belangrijke vraag is of de implementatie van HNW leidt tot arbeids(on)tevredenheid onder oudere werknemers. Uit onderzoek van De Witte (2001) komt namelijk naar voren dat de mate van arbeids(on)tevredenheid grote gevolgen heeft voor het gedrag van de werknemers en de beslissing om vervroegd uit te treden. HNW zal in de toekomst naar verwachting meer terrein winnen binnen organisaties en dit heeft (grote) consequenties voor de traditionele manier van werken waar oudere werknemers in min of meerdere mate afscheid van zullen moeten nemen.

In dit onderzoek wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee belangrijke onderdelen die de mate van (on)tevredenheid over HNW beïnvloeden, namelijk de organisatorische context waarin de verandering plaatsvindt en de veranderingen in het werk zelf (job redesign). Ten eerste wordt er ingegaan op de wijze waarop de verandering naar HNW is aangestuurd door de organisatie om de organisatorische context in kaart te brengen (Yeatts et al., 2000). Hierbij valt onder andere te denken aan de verstrekking van informatie met betrekking tot het veranderproces, de mate waarin oudere werknemers kunnen participeren ten tijde van het veranderproces en de hoeveelheid aan (ingrijpende) veranderingen die zich (tegelijkertijd) voordoen (Yeatts et al., 2000; Wissema et al., 1987).

Ten tweede zullen de veranderingen in het werk zelf (job redesign) worden belicht die voortkomen uit de implementatie van HNW. De traditionele manier van werken wordt immers vervangen door een 'nieuwe' manier van werken. Zo zijn er door de komst van HNW veel technologische vernieuwingen in het werk doorgevoerd en oudere werknemers dienen, wil HNW voor een organisatie vruchtbaar zijn, mee te gaan in deze ontwikkelingen. De invoering van HNW omvat echter niet alleen het omgaan met (nieuwe) technologie. Er doen zich namelijk nog andere wijzigingen voor in de arbeidssituatie. Hierbij valt te denken aan het wegvallen van het automatisme in samenwerking, een ander verloop van communicatie en kennisdeling en/of meer verantwoordelijkheid en vrijheden in het werk.

De mate van (on)tevredenheid die een oudere werknemer zou kunnen ondervinden over de organisatorische context evenals job redesign, wordt in het Job Demands Resources (JD-R) Model ondergebracht. Dit model wordt veelal toegepast in onderzoek om de kans op een burn-out onder werknemers en/of de mate van betrokkenheid bij de organisatie en het werk te voorspellen (Bakker & Demerouti, 2006). In dit onderzoek wordt er verwacht dat hoge(re) werkstressoren (job demands) correleren met ontevredenheid en hoge(re) energiebronnen (job resources) met tevredenheid. De meest evenwichtige situatie doet zich voor wanneer er een balans bestaat tussen energiebronnen en werkstressoren (Bakker & Demerouti, 2006). Het Exit, Voice, Loyalty en Neglect (EVLN) Model (Farrell & Rusbult, 1992) wordt opvolgend toegepast om reacties, die voortkomen uit (on)tevredenheid met de verandering naar HNW, te organiseren en te begrijpen. De probleemstelling die voort komt uit voorgaande is:

In hoeverre leidt de verandering ten aanzien van Het Nieuwe Werken tot arbeids(on)tevredenheid onder oudere werknemers en hoe komt dit in reacties tot uiting?

Dit onderzoek levert op verschillende fronten een bijdrage aan wetenschappelijk onderzoek en de theoretische kennisbehoefte. De beantwoording van de onderzoeksvraag draagt specifiek bij aan het sociologisch theoretisch inzicht in de mate van (on)tevredenheid onder oudere werknemers over de verandering naar HNW.

Gezien het feit dat het hier gaat om een ‘nieuwe’ vorm van bedrijfsvoering die steeds meer organisaties toepassen, bestaat er nog weinig sociaalwetenschappelijke kennis over de betekenis die oudere werknemers geven aan HNW.

Het JD-R Model wordt in onderzoek, zoals eerder besproken, voornamelijk toegepast om de kans op een burn-out en/of betrokkenheid in het werk te voorspellen onder werknemers (Bakker & Demerouti, 2006). In dit onderzoek wordt het model toegepast op HNW als ‘nieuwe’ vorm van bedrijfsvoering. Door de toepassing van het JD-R Model als overkoepelend theoretisch raamwerk wordt het mogelijk om de mate van (on)tevredenheid over de factoren die vallen onder de organisatorische context en job redesign te belichten. Ontevredenheid zal, in termen van het JD-R Model, correleren met werkstressoren en tevredenheid met energiebronnen.

Daarnaast wordt (on)tevredenheid over de organisatorische context en job redesign begrepen vanuit het EVLN Model. Het EVLN is in onderzoek voornamelijk toegepast om de reacties te categoriseren en te begrijpen die voortkomen uit ontevredenheid met een baan (Farrell, 1983). In dit onderzoek wordt het EVLN Model specifiek gebruikt om reacties van oudere werknemers te categoriseren en te begrijpen die voortkomen uit (on)tevredenheid over de verandering ten aanzien van HNW. De toepassing van het JD-R Model als overkoepelend theoretisch raamwerk en het gebruik van het EVLN Model binnen deze context is sociaal wetenschappelijk vernieuwend.

Door gebruik te maken van een kwalitatief onderzoeksdesign wordt het mogelijk om diepgaandere inzichten te verkrijgen met betrekking tot de reacties die de implementatie van HNW oproept onder oudere werknemers. Dit onderzoek zal plaatsvinden binnen woningbouwcorporatie Havensteder waar een vorm van HNW geïmplementeerd is onder de naam ‘SWOPpen’ (Havensteder, 2013).

2. THEORETISCH KADER

2.1 HNW belicht

De industriële economie heeft plaats gemaakt voor een kennis- en diensteneconomie waarin er sprake is van vergaande digitalisering en globalisering. Doordat de technologie voortdurend verandert, de omgeving turbulent is, het soort werk anders geworden is en de werknemers hoger opgeleid zijn, is de traditionele organisatie van werk niet meer effectief. De opkomst van Het Nieuwe Werken (HNW) kan toegeschreven worden aan deze ontwikkelingen (Van den Wittenboer et al., 2011).

De implementatie van HNW zorgt voor een vernieuwende inrichting van de organisatie. Deze vernieuwende inrichting van de arbeidsorganisatie zorgt voor een verandering in de structuur, cultuur en de gehanteerde werkwijze van de organisatie. Bijl (2007, p.85) geeft aan dat er diverse ontwikkelingen hebben plaatsgevonden in de organisatiestructuur en cultuur:

“Organisaties zijn platter geworden, beslissingsbevoegdheden zijn gedecentraliseerd, er is ‘gekanteld’ zodat de klant en niet het product of de dienst het primaat krijgt, werknemers zijn van kosten- en lasten post nu ‘human capital’ geworden, initiatief wordt gewaardeerd en werknemers worden empowered”.

Elke organisatie richt HNW op een andere manier in. Dit maakt dat er geen sprake is van een eenduidig concept. Er kunnen echter vier werkprincipes (zie figuur 1) onderscheiden worden die de kern vormen van HNW: 1) De organisatie stelt haar werknemers in staat om onafhankelijk van tijd en plaats te werken; 2) stuurt haar werknemers op resultaat; 3) zorgt ervoor dat werknemers een vrije toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën 4) en is gebaseerd op flexibele arbeidsrelaties (Baane et al. 2011, p.39).



Figuur 1. Principes van Het Nieuwe Werken (Bright & Company, 2010)

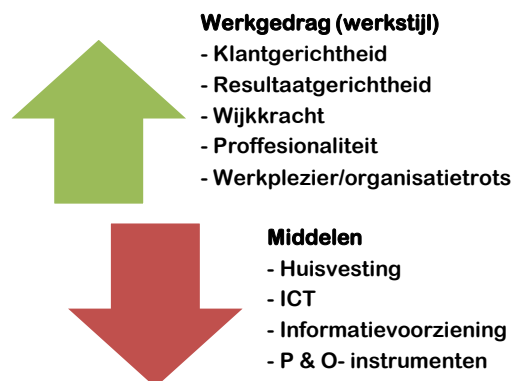
De vier werkprincipes zijn per definitie niet nieuw, maar staan in hun samenhang en gefaciliteerd door de nieuwe technologie, voor een vernieuwende inrichting van de arbeidsorganisatie (Baane et al., 2011).

Voor de publieke sector zou per definitie gelden dat zij doelmatig behoort te werken. HNW kan volgens De Pous (2009) gezien worden als een maatschappelijke verplichting waar publieke organisaties niet omheen kunnen. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van een publieke organisatie, namelijk de woningbouwcorporatie Havensteder. In de volgende paragraaf wordt in beeld gebracht hoe HNW is vormgegeven binnen deze organisatie en wat de organisatie met de implementatie van HNW wil bereiken.

2.2 De woningbouwcorporatie Havensteder en het SWOPpen

De woningbouwcorporatie Havensteder is ontstaan uit een fusie tussen Com·Wonen en PWS die heeft plaatsgevonden 1 juli 2011. Bij de start van de fusieorganisatie is er besloten om HNW, zoals deze reeds geïntroduceerd was bij Com·Wonen als 'Maatwerk', in de nieuwe organisatie over te nemen (Havensteder, 2013). HNW heeft binnen Havensteder een eigen inhoud en vorm gekregen en is geïntroduceerd onder de naam SWOPpen (Samen Werken Onafhankelijk van Plaats). Binnen Havensteder maakt de ICT het mogelijk om onafhankelijk van tijd en plaats te werken. Structureel thuiswerken is niet mogelijk omdat men samen dient te werken en de aanwezigheid op kantoor de integratie binnen de organisatie bevordert. Werknemers kunnen het werk vrij en efficiënt indelen en worden gestuurd op output (Havensteder, 2013).

Er is direct geconstateerd dat de implementatie van het SWOPpen meer is dan alleen een bezuinigingsmaatregel. De ambities van de fusieorganisatie zijn verbonden met het concept en de doelstelling is dat het SWOPpen bij moet dragen aan de ambities van de organisatie en het behalen van de hieronder genoemde doelstellingen (Havensteder, 2013). De programmalijn van het SWOPpen wordt weergegeven in figuur 2:



Figuur 2. Programmalijn van het SWOPpen (Havensteder, 2013)

Figuur 2 geeft de veranderingen weer die de organisatie voor ogen heeft met de implementatie van het SWOPpen. De rode pijl heeft betrekking op kostenbesparing door het terugdringen van middelen als huisvesting, ICT, informatievoorziening en P & O-instrumenten in positieve zin. De groene pijl heeft betrekking op het werkgedrag (de werkstijl) waaronder klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, wijkkracht, professionaliteit en werkplezier/organisatietrots vallen. Deze zouden in positieve zin versterkt moeten worden door de implementatie van het SWOPpen (Havensteder, 2013).

Naast de fusie en de implementatie van het SWOPpen hebben zich nog andere (ingrijpende) veranderingen voorgedaan. Er is namelijk een gebiedsgerichte benadering ingevoerd en een nieuw ICT-systeem.

In de volgende paragraaf zal een overkoepelend theoretisch raamwerk worden geïntroduceerd, namelijk het Job Demands-Resources (JD-R) Model (Demerouti et al., 2001). Dit model wordt toegepast om inzicht te verkrijgen in de factoren die arbeids(on)tevredenheid teweeg kunnen brengen. Deze factoren kunnen gecategoriseerd worden als mechanismen die voortvloeien uit de organisatorische context en job redesign.

2.3 Het JD-R Model gekoppeld aan (on)tevredenheid

Vele wetenschappers hebben zich in de afgelopen drie decennia gebogen over het effect van werkenmerken op de motivatie en het welzijn van werknemers (Bakker & Demerouti, 2006). Hier zijn diverse theoretische modellen uit voort gekomen waaronder het Effort-Reward Imbalance (ERI) model en het Demands Control Model (DCM) (Siegrist, 1996; Karasek, 1979). Het theoretische model dat binnen dit onderzoek toegepast zal worden is het Job Demands-Resources (JD-R) Model. Dit is een vrij recent model dat zich, in tegenstelling tot de eerder genoemde modellen, op meerdere werkcondities richt waarbij zowel de negatieve als positieve indicatoren voor het welzijn van werknemers in ogenschouw worden genomen (Bakker & Demerouti, 2006).

In het hart van het JD-R Model ligt de veronderstelling dat elk beroep zijn eigen specifieke risico factoren heeft die een samenhang kennen met stress op het werk. Deze factoren kunnen worden ingedeeld in twee algemene categorieën, namelijk werkstressoren (job demands) en energiebronnen (job resources) (De Jonge et al., 2003). Het JD-R Model kan worden toegepast op verschillende beroepsgroepen, ongeacht de specifieke eisen waaraan voldaan dient te worden en de middelen die worden ingezet (Bakker & Demerouti, 2006).

Werkstressoren verwijzen naar de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk welke fysieke en/of psychologische (cognitieve en emotionele) inspanning of vaardigheden vereisen en worden om die reden dan ook geassocieerd met bepaalde fysiologische en/of psychologische kosten (Bakker & Demerouti, 2006).

Voorbeelden van werkstressoren zijn onder andere een hoge werkdruk, emotioneel veeleisend contact met klanten, taakinterruptie en eentonig werk (De Jonge et al., 2003). Het idee is dat werkstressoren per definitie niet negatief hoeven te zijn, maar wanneer deze omslaan in werkstressoren die een hoge inspanning vereisen, kan het voorkomen dat een werknemer niet meer voldoende hersteld en uitgeput raakt (Bakker & Demerouti, 2006).

Energiebronnen verwijzen echter naar de fysieke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten van de baan die functioneel zijn voor het bereiken van gestelde doelen in het werk. Deze verminderen werkstressoren en daarmee de fysiologische en organisatorische kosten en/of dragen bij aan persoonlijke groei (Bakker & Demerouti, 2006). Energiebronnen zijn er op het niveau van de organisatie (bijvoorbeeld het salaris en loopbaanmogelijkheden), op het niveau van interpersoonlijke relaties (bijvoorbeeld het verkrijgen van sociale steun van collega's), op het niveau van de organisatie van het werk (bijvoorbeeld de mogelijkheid om te participeren in een besluitvormingsproces) en op het niveau van de taak (bijvoorbeeld autonomie en feedback) (De Jonge & Peeters, 2012). Energiebronnen zouden positief correleren met arbeidstevredenheid¹ (Xanhopoulou et al., 2008). In dit onderzoek wordt er verwacht dat hoge(re) werkstressoren correleren met ontevredenheid en hoge(re) energiebronnen met tevredenheid.

Zoals in de inleiding naar voren kwam wordt het belang van participatie van de oudere werknemers op de arbeidsmarkt groter door een proces van vergrijzing en ontgroening. Volgens Thunissen et al. (2000) zou arbeidsontevredenheid vervroegd uittreden kunnen stimuleren. Minder aantrekkelijke werkkenmerken zouden oudere werknemers in de richting van vervroegde uittreding duwen. Ontevredenheid kan zich bijvoorbeeld voordoen door ervaringen van onbegrip en onderwaardering, een gebrek aan autonomie in het werk en een tekort aan uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden. De Witte (2001) stelt dat arbeidstevredenheid een zeer relevante variabele is die belangrijke gevolgen heeft voor het gedrag van de oudere werknemer en de beslissing om wel of niet uit te treden.

Door toepassing van het JD-R Model als overkoepelend theoretisch raamwerk zal er ten eerste worden stilgestaan bij de mate van (on)tevredenheid onder oudere werknemers over de organisatorische context. Hierbij zal er ingegaan worden op de wijze waarop de organisatie het veranderproces aanstuurt. Ten tweede zal er ingegaan worden op job redesign en de mate van (on)tevredenheid over de wijzigingen die zich binnen de 'nieuwe' arbeidssituatie hebben voorgedaan door de implementatie van het SWOPpen. Ten derde wordt het EVLN Model toegepast om te achterhalen welke reacties (on)tevredenheid oproept met betrekking tot de verandering naar het SWOPpen.

¹ Locke (1976, p.1304) definieerde arbeidstevredenheid als volgt: "Een positieve emotionele staat resulterend uit de beoordeling van de baan of werkervaringen".

2.4 De organisatorische context: Het belang van aansturing bij verandering

Het SWOPpen is een organisatieverandering en het doel van de organisatie is dat werknemers hun gedrag aanpassen aan de beoogde verandering. Oudere werknemers dienen te gaan werken in nieuwe structuren die minder hiërarchisch zijn. Zij krijgen te maken met een leidinggevende/manager die een andere stijl gaat hanteren en met een cultuur waar initiatief en innovatie de boventoon gaan voeren. Ook krijgt de uitvoering van de werkzaamheden die zij dienen te vervullen een andere inhoud. Vaak brengen deze processen onzekerheden, spanningen en persoonlijke nadelen met zich mee, welke van invloed zijn op de arbeidstevredenheid en de sfeer in een organisatie (Cozijnsen & Vrakking, 1992). Dit zijn volgens Cozijnsen & Vrakking (1992) negatieve (onbedoelde) bijeffecten van een veranderproces. De manier waarop een veranderproces wordt aangestuurd voorafgaande en tijdens dit proces is van essentieel belang voor de kans van slagen van de ingevoerde verandering. Er is dan ook een grote rol weggelegd voor de directie en het leidinggevende kader (Wissema et al., 1987).

Volgens Wissema et al. (1987) dient er een goede balans te worden verkregen tussen verschillende factoren die betrekking hebben op de gebeurtenissen of omstandigheden die samenhangen met de verandering zelf. De factoren die in dit onderzoek worden belicht zijn: Informatieverstrekking, participatie ten tijde van het veranderproces, de hoeveelheid aan (ingrijpende) veranderingen en de soort veranderingen (Wissema et al., 1987). De manier waarop de organisatie deze factoren aanstuurt speelt een belangrijke rol voor de mate van (on)tevredenheid tijdens het veranderproces (Wissema et al., 1987). In paragraaf 2.4.1 tot en met 2.4.3 worden deze factoren besproken.

2.4.1 De informatieverstrekking voorafgaande aan en ten tijde van het veranderproces

Op het moment dat een organisatie een verandering door wil gaan voeren is het van belang dat stilgestaan wordt bij een passende voorlichtingsstrategie. Informatie kan in termen van het JD-R Model gezien worden als een energiebron die tevredenheid tot stand kan brengen. Werkgevers kunnen informatie verstrekken waardoor de energiebronnen van werknemers worden uitgebreid. Wanneer er informatie wordt gegeven over de gevolgen van de verandering voor de oudere werknemers voorafgaande en tijdens een veranderproces, kan dit ertoe leiden dat er onduidelijkheden, angsten en onzekerheden worden weggenomen met betrekking tot de verandering (Cozijnsen & Vrakking, 1992; Schweiger & DeNisi, 1991). Als informatie achtergehouden wordt kan dit ertoe leiden dat het veranderproces verwaterd of lamgelegd wordt (Cozijnsen & Vrakking, 1992). De rol van informatieverstrekking voorafgaande aan en ten tijde van het veranderproces dient volgens Wissema et al. (1987) niet onderschat te worden. Opvolgend is de eerste verwachting met betrekking tot oudere werknemers en het SWOPpen:

1: Het verstrekken van informatie is gerelateerd aan tevredenheid

2.4.2 Participeren tijdens het veranderproces

Naast de verstrekking van informatie is volgens Wissema et al. (1987) de mogelijkheid tot bijsturing tijdens het veranderproces een belangrijke factor die kan fungeren als een energiebron. Zo stellen zij dat het van belang is dat de organisatie oudere werknemers betreft in het veranderproces en hen de mogelijkheid biedt invloed uit te oefenen op persoonlijke aangelegenheden (Wissema et al., 1987).

Oudere werknemers die kunnen participeren in het veranderproces door middel van samenwerking met gelijke of andere lagen binnen de organisatie en oplossingen kunnen aandragen voor bepaalde 'problemen' in relatie tot het SWOPpen, hebben het gevoel controle te ervaren binnen het veranderproces (Saksvik et al., 2007). Dit kan eventuele negatieve effecten van de verandering naar het SWOPpen doen afnemen (Lines, 2005). Wanneer oudere werknemers het gevoel hebben dat hun behoeften en verlangens serieus genomen worden, voelen zij zich ook 'veiliger' in een veranderende situatie (Cozijnsen & Vrakking, 1992). Op basis van voorgaande is de volgende verwachting gebaseerd:

2: De mogelijkheid tot participatie ten tijde van het veranderproces is gerelateerd aan tevredenheid

2.4.3 Ervaring met verandering en de soort verandering

Zoals in de beschrijving van de casus Havensteder naar voren kwam hebben zich binnen deze organisatie meerdere ingrijpende veranderingen tegelijkertijd voorgedaan. Het doorvoeren van meerdere ingrijpende veranderingen leidt bij werknemers vaak tot onzekerheid en stress (Terry & Jimmieson, 2003). Deze onzekerheid en stress hebben op hun beurt weer een negatief effect op het welzijn van werknemers, de arbeidstevredenheid en de intentie om bij de organisatie te blijven (Bordia et al., 2004). De factor meerdere veranderingen tegelijkertijd kan op basis van bovenstaande worden gezien als een werkstressor.

Oudere werknemers zijn vaak al blootgesteld aan meerdere veranderingen ten tijde van hun loopbaan. Dit kan ertoe leiden dat zij moe worden van alle veranderprocessen die zich hebben voltrokken of gaan voltrekken (Metselaar et al., 2011). Deze 'veranderingsmoeheid' zou niet alleen betrekking hebben op het werk zelf, maar bijvoorbeeld ook op de automatiseringsprocessen, nieuwe protocollen en het veranderend managementadvies (Brandt, 2011). Meerdere veranderingen tegelijkertijd vereisen veel aanpassing en oudere werknemers zouden hier moeite mee hebben (Dorhout, et al, 2002). Opvolgend wordt de volgende verwachting geponoerd:

3: De implementatie van meerdere (ingrijpende) veranderingen tegelijkertijd is gerelateerd aan ontevredenheid

2.5 De wijzigingen in het werk: Job redesign en arbeidstevredenheid

De implementatie van het SWOPpen zal leiden tot veranderingen in het werk (job redesign). Job redesign is de doelbewuste en doelgerichte planning van het werk door de werkgever, met inbegrip van alle structurele en sociale aspecten en hun effect op de werknemer (Slocum, 1981). Er vindt een herstructurering van elementen plaats zoals taken, verantwoordelijkheden en plichten met betrekking tot de inhoud van het werk. Wanneer job redesign leidt tot percepties van een verbeterde inhoud van het werk kan dit leiden tot een hogere mate van arbeidstevredenheid (Yeatts et al., 2000).

Met de implementatie van het SWOPpen zullen er onder andere technologische vernieuwingen in het werk doorgevoerd worden, zal contact met kantoor afnemen, men meer op resultaat gestuurd worden en in staat gesteld worden om onafhankelijk van tijd en plaats te werken. Deze factoren worden behandeld in paragraaf 2.5.1 tot en met 2.5.4.

2.5.1 Technologische vernieuwingen in het werk

Door het SWOPpen worden oudere werknemers in staat gesteld om te werken waar en wanneer zij willen. Informatie en kennis zijn vandaag de dag overal toegankelijk (Baane et al., 2011). Oudere werknemers zouden moeite hebben met de snelle veranderingen op het gebied van informatie en communicatie technologie (ICT). Zij hebben in de regel de overgang meegemaakt van de meer traditionele processen in het werk naar de processen in het werk die meer en meer beheerst worden door ICT. Vaak hebben oudere werknemers hun opleiding al geruime tijd geleden voltooid en dit kan ertoe leiden dat zij competenties missen die er aan bijdragen dat de ontwikkelingen in de ICT snel begrepen worden (Behaghel, et al., 2011). Door een proces van ervaringsconcentratie² zouden oudere werknemers over het algemeen weinig interesse hebben om nieuwe dingen te leren (Thijssen, 1996).

In termen van het JD-R Model zou dit betekenen dat het werken met technologie als een werkstressor kan worden gezien. Oudere werknemers worden immers verplicht te werken met de ICT die de organisatie ter beschikking stelt. Op basis van voorgaande is het aannemelijk dat oudere werknemers de ICT als een storende factor in het werk kunnen ervaren. Op basis van deze veronderstelling wordt de volgende verwachting geponneerd:

4: Oudere werknemers zullen ontevreden zijn over de doorgevoerde technologische vernieuwingen in het werk

² Er kan gesproken worden van ervaringsconcentratie wanneer een werknemer een ruime periode ten tijde van zijn loopbaan dezelfde taken uitgevoerd heeft en zich functioneel gezien niet verder heeft ontwikkeld. In dat geval kan er sprake zijn van eenzijdige, beperkte en vaak verouderde ervaring (Thijssen, 1996).

2.5.2 Sociaal contact met collega's

Het sociale contact met collega's en de sociale steun die werknemers daaruit verkrijgen wordt vanuit het JD-R Model gezien als een energiebron (Schaufeli et al., 2009). Naast dit gegeven komt uit onderzoek van Krijnen-Stelling & Schabracq (1996) naar voren dat naarmate werknemers ouder worden, factoren als werksfeer en sociaal contact met collega's steeds belangrijker worden.

Wanneer werknemers het werk als een sociale activiteit zien en veel belang hechten aan sociaal contact met collega's, zien zij het kantoor als een sociale ontmoetingsplaats (Baane et al., 2011). Volgens Kanfer & Ackerman (2004) zouden oudere werknemers behoefte hebben aan sociale interactie op het werk, niet alleen voor het sociale contact met collega's, maar ook voor het contact met het team waar zij deel van uitmaken.

De sociale contacten die oudere werknemers tijdens het werk opdoen en de gezelligheid die dit met zich meebrengt, kan positief bijdragen aan de arbeidstevredenheid (Kanfer & Ackerman, 2004). Door de implementatie van het SWOPpen komt de oudere werknemer meer op zichzelf te staan. Dit leidt ertoe dat het sociale contact met collega's en het team minder vanzelfsprekend wordt, wat de vorming van interpersoonlijke relaties kan bemoeilijken (Jacobs et al., 1995). De volgende verwachting komt voort uit bovenstaande:

5: Oudere werknemers zullen ontevreden zijn over de afbreuk van het sociale contact met collega's

2.5.3 Resultaat gestuurd werken

Bij resultaat gestuurd werken komt het er op neer dat oudere werknemers in de gelegenheid worden gesteld te bepalen in welke volgorde ze werken, hoe ze werken en dienen zij zelf te beoordelen of het resultaat dat zij leveren acceptabel is (Hackman & Oldman, 1974). Het idee achter het sturen op resultaat is dat oudere werknemers meer autonomie krijgen en eigen inzicht en professionaliteit wordt gestimuleerd (Baane et al., 2011). Resultaat gestuurd werken kan gezien worden als een energiebron.

De manager en werknemer zijn minder 'zichtbaar' voor elkaar dan voorheen, omdat werknemers (in meer of mindere mate) onafhankelijk van tijd en plaats kunnen werken. Het gaat bij het SWOPpen niet meer om hoeveel uren gemaakt worden, maar om de resultaten die behaald dienen te worden. Het is van belang dat eenduidige en concrete afspraken gemaakt worden wil deze manier van werken succesvol zijn. De volgende verwachting komt hieruit voort:

6: Oudere werknemers zullen tevreden zijn over het resultaat gestuurd werken

2.5.4 Onafhankelijk van tijd en plaats werken

De technologie die enerzijds een belemmering op kan gooien voor oudere werknemers, stelt hen anderzijds in staat om onafhankelijk van tijd en plaats te werken. Door de toepassing van technologie worden informatie en kennis overal toegankelijk gemaakt. Oudere werknemers zouden in de regel positief zijn over de mogelijkheid om onafhankelijk van tijd en plaats te werken omdat dit de *quality of life* zou verhogen. Zij worden in staat gesteld om ‘gewonnen tijd’ te benutten en tot een betere aansluiting te komen tussen werk en privé bezigheden (Baane et al., 2011). Door de geboden flexibiliteit in het werk hebben oudere werknemers de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de invulling van hun eigen werkzaamheden. Het tijd en plaats onafhankelijk werken kan dus worden beschouwd als een energiebron. Uit onderzoek van Koc-Menard (2009) komt naar voren dat oudere werknemers de voorkeur geven aan banen die afwijken van een negen tot vijf mentaliteit en een vijf daagse werkweek. Op basis van voorgaande wordt de volgende verwachting geponoerd:

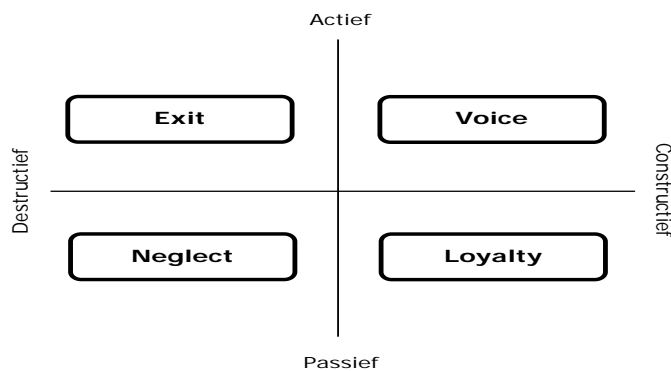
7: Oudere werknemers zullen tevreden zijn over de mogelijkheid om onafhankelijk van tijd en plaats te werken

2.6 Het EVLN Model en (on)tevredenheid

Het is welbekend dat mensen een zekere evenwichtstoestand willen handhaven. Wanneer een situatie als een bedreiging wordt gezien ontstaat er in de regel een reactie waarbij zij terugvallen op veilige en oude gedragspatronen (Cozijnsen & Vrakking, 1992). Uit onderzoek komt naar voren dat oudere werknemers in de regel weinig flexibel zouden zijn (Dorhout et al. 2002) en zich moeilijk kunnen aanpassen wanneer zich veranderingen voordoen (Schabracq et al., 1995; Vos & Marini, 2007). Zij zijn gericht op het behoud van wat zij hebben (Schabracq, 1998) en dit zou erin resulteren dat zij meer gereserveerd zijn wanneer er innovaties plaatsvinden binnen het eigen vakgebied en in de organisatie (De Boer & Teunen, 2007).

Door de toepassing van een kwalitatief onderzoeksdesign is het mogelijk om inzicht te krijgen in de achtergrond van bepaald gedrag en welke reacties opgeroepen worden (Plooi, 2008). De reactie die de verandering naar het SWOPpen oproept onder oudere werknemers zal niet eenduidig zijn gezien het feit dat deze per persoon anders ontvangen kan worden. Hierin spelen de organisatorische context, job redesign en persoonlijkheid (de mate waarin men van nature open staat voor verandering) een belangrijke rol (Cozijnsen & Vrakking, 1992). Om antwoord te geven op de vraag welke reacties (on)tevredenheid over de verandering naar het SWOPpen oproept, wordt het Exit, Voice, Loyalty en Neglect (EVLN) Model toegepast.

Het EVLN Model van Farrell & Rusbult (1992) komt voort uit het Exit Voice en Loyalty (EVL) model van Hirschman (1970). Dit model was bedacht om gedragskeuzes ('exit', 'voice' en 'loyalty') van consumenten uit te leggen in het wel of niet kopen van een product. Vanaf 1970 is dit model toegepast in menig onderzoek om reacties van onvrede te verklaren in diverse contexten. In de loop der tijd is het model door vele auteurs bekritiseerd, aangepast en uitgebreid (Saunders, 1992). Het EVLN Model kent vier reactiemogelijkheden voor ontevredenheid over een baan, waarvan er twee positief en twee negatief zijn vanuit de organisatie gezien. Deze worden geordend op twee dimensies, namelijk constructief/destructief en passief/actief (zie figuur 3).



Figuur 3. Het EVLN Model. Bron: Farrell & Rusbult, 1992

In het linkse en bovenste vlak wordt de actieve destructieve reactie 'exit' weergegeven. Deze reactie wordt door Rusbult et al. (1982) omschreven als een reactie waarbij een werknemer overweegt te stoppen met zijn huidige baan en op zoek gaat naar een nieuwe baan. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen een hogere en een lagere intentie tot 'exit'. Bepalend voor een hoge of lage intentie tot 'exit' zijn onvrede over de huidige baan, een lage betrokkenheid bij de organisatie, betere baanalternatieven en het idee dat een verandering binnen de organisatie niet zal leiden tot verbetering (Withey & Cooper, 1989).

De reactie 'neglect' is door Rusbult et al. (1982) toegevoegd aan het EVL model van Hirschman (1970). Neglect wordt omschreven als een passieve destructieve reactie. Men vertoont laks en respectloos gedrag wat tot uiting komt door te laat te komen, verzuim, meer fouten te maken en door de baas zijn tijd te gebruiken voor persoonlijke doeleinden. Er kan bij 'neglect' gesproken worden van een verwaarlozing van het werk (Farrell, 1983).

De actieve constructieve reactie 'voice' wordt door Rusbult et al. (1982) omschreven als een reactie waarmee men de bestaande condities wil verbeteren (op persoonlijk en/of organisatorisch vlak) door met een superieur te spreken en ideeën naar voren te brengen.

'Loyalty' wordt gezien als een passieve constructieve reactie (Rusbult et al. (1982). Dit is een reactie waarbij werknemers geduldig afwachten in de hoop dat een probleem vanzelf wordt opgelost. Deze reactie zou voortkomen uit de betrokkenheid bij de organisatie (Farrell, 1983).

In dit onderzoek worden de vier reacties gebruikt om inzicht te geven in hoe oudere werknemers hun arbeids(on)tevredenheid uiten. De manier waarop de organisatie het veranderproces aanstuurt speelt hierbij een belangrijke rol (Yeatts, et al., 2000). Volgens Saari & Judge (2004) is de vormgeving van het werk ook van grote invloed op de arbeids(on)tevredenheid. De inschatting die oudere werknemers zelf maken van de gevolgen van de verandering voor de eigen arbeidssituatie zou het slagen of falen van de verandering doen bepalen (Metselaar et al., 2011).

Allereerst dient uit de data-analyse naar voren te komen in hoeverre de veronderstelde mechanismen die eerder werden beschreven kloppend zijn (zie paragraaf 2.4 en 2.5). Vervolgens dient naar voren te komen welke reacties van (on)tevredenheid de verandering naar het SWOPpen oproept.

3. METHODEN & TECHNIEKEN

3.1 Dataverzameling

Voor dit onderzoek is de afdeling Human Resource Management binnen Havensteder benaderd met de vraag een lijst samen te stellen van werknemers die zouden voldoen aan de volgende criteria: De werknemer moest 55 jaar of ouder zijn, minimaal vijf jaar in dienst zijn van de organisatie, in de gelegenheid zijn om onafhankelijk van tijd en plaats te werken en minimaal een MBO functie vervullen. De respondenten dienden onder de noemer 'kenniswerker' te vallen. De kenniswerker kan het werk in belangrijke mate naar eigen inzicht vormgeven en heeft (in zekere mate) invloed op het eindresultaat (Baane et al., 2011).

Uiteindelijk is er met instemming van de werknemers die aan deze vereisten voldeden een lijst samengesteld met daarin de naam, de functie, de afdeling en het e-mailadres. Deze werknemers zijn via een e-mail benaderd waarin verdere informatie werd gegeven over het onderwerp en de mogelijke data waarop het interview plaats kon vinden. Er hebben 29 mensen gereageerd die deel wilden nemen aan het onderzoek. 15 mensen hebben bij nadere toelichting alsnog afgezien van deelname. Hierbij waren de meest voorkomende redenen het gebrek aan tijd, vergeten af te melden en de waarborging van anonimiteit. 30 mensen hebben niet gereageerd. Uiteindelijk zijn er 22 interviews afgenomen en was er sprake van theoretische verzadiging.

De interviews hebben plaatsgevonden op vier verschillende locaties, namelijk op drie wijkkantoren en het hoofdkantoor. Om een duidelijk beeld te krijgen van de inrichting van de organisatie is er gekozen om, naast het uitvoerend personeel, een directeur en een manager te interviewen. Beiden waren nauw betrokken bij de implementatie van het SWOPpen en hebben verteld wat er in werking is gezet en wordt gezet om structuur aan te brengen in het veranderproces. De interviews duurden gemiddeld een uur.

De groep respondenten bestond uit 17 mannen en 5 vrouwen. Het aandeel vrouwelijke werknemers boven de 55 jaar is ondervertegenwoordigd binnen de organisatie en om die reden is het aandeel vrouwelijke respondenten een goede afspiegeling van de verhouding tussen mannen en vrouwen in de organisatie. De leeftijd van de respondenten liep uiteen van 55 tot 64 jaar en de gemiddelde leeftijd bedroeg 58 jaar.

Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk semigestructureerde interviews. Semigestructureerde interviews stellen de respondenten in staat om eigen beantwoording te kiezen binnen het thema. Naast open vragen zullen er ook meer gerichte vragen gesteld worden (Baarda et al., 2007). Er zijn vergelijkingsvragen gesteld om te achterhalen hoe de arbeidssituatie was voor de implementatie van het SWOPpen en ten tijde van de verandering.

De onderwerpen lagen niet volledig vast. Tijdens het interview werd de respondent de mogelijkheid geboden om onderwerpen in te brengen die zij relevant achtten voor het onderzoek. De individuele interviews zijn georganiseerd naar thema en gecodeerd.

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd door gebruik te maken van een voice recorder waarop de geluidsfragmenten zijn vastgelegd. Deze fragmenten kunnen weer opnieuw beluisterd worden. De interviews zijn dus controleerbaar. De validiteit wordt in deze gewaarborgd door één specifieke doelgroep te belichten, namelijk oudere werknemers (55+) die SWOPpen.

3.2 Gehanteerde operationalisering

Tijdens de interviews is er achtergrondinformatie ingewonnen, namelijk met betrekking tot; leeftijd, opleiding en burgerlijke staat. Er is ook achtergrondinformatie verzameld over de functie, het totaal aantal dienstjaren binnen Havensteder (voormalig PWS of Com·Wonen) en het flexibele arrangement waar de respondent gebruik van maakt. Een flexibel arrangement omvat in deeltijd werken, flexibele begin- en eindtijden en thuiswerken (Peters, et al. 2008).

Om een duidelijk beeld van de organisatorische context te verkrijgen, zijn de volgende onderwerpen aan bod gekomen: Informatieverstrekking, de mate van participatie ten tijde van het veranderproces en de (ingrijpende) veranderingen tegelijkertijd. Er is gevraagd hoe oudere werknemers de voorlichting met betrekking tot het SWOPpen ervaren hebben: *Hoe was de informatievoorziening voor en tijdens de implementatie van het SWOPpen? Waren de doelstellingen duidelijk? Was duidelijk wat SWOPpen zou betekenen voor uw eigen arbeidssituatie?* Door deze vragen te stellen is er getracht te achterhalen of oudere werknemers (on)tevreden waren over dit aspect.

Naast de implementatie van het SWOPpen hebben zich meerdere ingrijpende veranderingen voorgedaan binnen de organisatie. De volgende vragen met betrekking tot deze ingrijpende veranderingen zijn gesteld: *Hoe heeft u de veranderingen in de organisatie ervaren? Welke verandering heeft naar uw gevoel de meeste invloed gehad op uw arbeidssituatie en op welke manier heeft zich dit geuit of uit zich dit?*

Om de visie van oudere werknemers op verandering in kaart te brengen is er gevraagd hoe zij omgaan met verandering in het algemeen en specifiek met de verandering naar het SWOPpen. Vervolgens is gevraagd of oudere werknemers tijdens hun loopbaan meerdere veranderingen hebben doorgemaakt en hoe dit hun visie op (aangekondigde) veranderingen heeft gekleurd.

De volgende algemene vraag is gesteld: *Wat vindt u van het SWOPpen?* Op basis van de reactie op deze vraag is er doorgevraagd om duidelijk te krijgen of er sprake is van (on)tevredenheid over (een bepaald aspect of bepaalde aspecten van) het SWOPpen. Opvolgend kwam het job redesign ter sprake.

Er zijn vergelijkingsvragen gesteld over de situatie voor en na de implementatie van het SWOPpen: *Hoe was uw arbeidssituatie voor de implementatie van het SWOPpen en in hoeverre verschilt deze van uw arbeidssituatie nu?*

De mate van (on)tevredenheid over de veranderde arbeidssituatie als het werken met de technologie, de eventuele wijzigingen in het sociale contact met collega's, het sturen op resultaat en onafhankelijk van tijd en plaats werken zijn allen aan bod gekomen. Er zijn vragen gesteld over het gebruik van technologie en over technologische vernieuwingen in het werk: *Van welke technologie maakt u gebruik voor uw werk? Hoe ervaart u het om met deze technologie te werken?*

Ook zijn er vragen gesteld met betrekking tot het sociale contact met collega's en eventuele wijzigingen die zich hierin hebben voorgedaan: *Hoe is het contact met uw collega's? Heeft zich een verandering voorgedaan in het contact met uw collega's en het team waar u deel van uitmaakt? Wanneer hier positief op werd geantwoord, werd er gevraagd of dit toegewezen kon worden aan de verandering naar het SWOPpen.*

Om de mening van oudere werknemers met betrekking tot resultaat gericht werken in kaart te brengen is de volgende vraag gesteld: *Hoe ervaart u het om op resultaat gestuurd te worden?* De mate van (on)tevredenheid over het onafhankelijk werken van tijd en plaats is achterhaald door de volgende vraag te stellen: *Hoe ervaart u het om onafhankelijk van tijd en plaats te werken?* Deze vraag bood weer de mogelijke aanknopingspunten om door te vragen over dit onderwerp.

Door naast bovenstaande onderwerpen ook onderwerpen te belichten als vertrouwen, autonomie, overwerk en afspraken tussen de oudere werknemer en zijn leidinggevende en/of manager werd er een meer algemeen beeld verkregen over de veranderingen die zich hebben voorgedaan in het werk.

In navolging op bovenstaande aspecten werd er inzicht verkregen in de mate van (on)tevredenheid over het SWOPpen en de reacties die hieruit voortkwamen. Om een duidelijk beeld te verkrijgen van de reacties is gevraagd aan de oudere werknemers welke reactie(s) de wijziging naar het SWOPpen opgeroepen heeft en of deze reactie(s) ten tijde van het veranderproces is/zijn gewijzigd en zo ja, om welke reden.

4. DATA ANALYSE

4.1 De organisatorische context en de verandering naar het SWOPpen

Ten eerste zal stilgestaan worden bij de organisatorische context en mate van (on)tevredenheid om een beeld te krijgen van de ervaring die oudere werknemers hebben met betrekking tot de aansturing van het veranderproces door de organisatie. Hierbij worden de verwachtingen nagezien die betrekking hebben op de volgende factoren: De verstrekking van informatie, de mogelijkheid om te participeren ten tijde van het veranderproces en meerdere (ingrijpende) veranderingen tegelijkertijd. Ten tweede zal antwoord gegeven worden op de vraag of oudere werknemers (on)tevreden zijn over de gewijzigde inrichting van het werk (job redesign) en welke factoren hier van invloed op zijn (zie paragraaf 4.2). Opvolgend zal er inzichtelijk gemaakt worden hoe oudere werknemers (on)tevredenheid uitten door het EVLN Model toe te passen (zie paragraaf 4.3).

4.1.1 Informatieverstrekking wisselend ontvangen

Er werd verwacht dat het verstrekken van informatie met betrekking tot de verandering naar het SWOPpen gerelateerd is aan tevredenheid. De manier waarop oudere werknemers de informatieverstrekking hebben ervaren is wisselend. Er kunnen drie groepen onderscheiden worden. Ten eerste is er een groep die de verandering op zich af laat komen en weinig waarde hecht aan de massa aan verstrekte informatie. Deze groep schikt zich naar de situatie en ondervindt hierin weinig tot geen problemen. Voor deze groep is deze factor niet zozeer een energiebron die leidt tot meer tevredenheid:

“Het was globaal. Je moest het zelf uitvinden. Het maakte mij ook niet zo erg uit (...) Ik laat het wel over mij heenkomen. Ik heb me er ook niet in verdiept....”(Interview 13)

Ten tweede is er een groep oudere werknemers die wel belang hecht aan informatieverstrekking. Zij beschouwen deze echter als onjuist. In theorie werd het SWOPpen naar hun mening anders afgespiegeld dan het in de praktijk tot op heden naar voren gekomen is. Dit zorgt ervoor dat zij zich misleidt voelen en/of onzeker worden over de gang van zaken. Wat erin resulteert dat de verstrekte informatie niet kan worden beschouwd als een energiebron:

“De informatie was niet toegespitst op wat het voor een individuele werknemer zou betekenen. In de praktijk komt het niet helemaal overeen. Het werd positief voorgespiegeld (...)Thuiswerken komt ook niet uit de verf (...) Hoe je het wend of keert, het is een ordinaire bezuinigingsmaatregel geweest.” (Interview 9)

Er was echter ook een groep oudere werknemers die zich actief had verdiept in wat de verandering zou betekenen voor hun eigen arbeidssituatie, maar ook voor de organisatie. Zij hebben de informatieverstrekking als positief ervaren en voor hen kan deze gezien worden als een energiebron:

“Allereerst werd er aangegeven dat het een economische doelstelling had, namelijk besparen op bedrijfskosten en er zijn bedrijfsbezoeken gedaan en trainingen gegeven. Er waren affiches gemaakt van ‘SWOPpen doe je zo’. Iedereen werd er in meegenomen (...) Iedereen is in de gelegenheid gesteld om te kijken hoe andere organisaties werken.” (Interview 6)

De eerste verwachting dat informatieverstrekking gerelateerd is aan tevredenheid wordt op basis van bovenstaande analyse niet volledig ondersteund. Dit komt voornamelijk omdat de meningen over de correctheid van de informatie met betrekking tot de verandering naar het SWOPpen verschillend zijn. In de analyse wordt dit duidelijk omdat er drie groepen oudere werknemers te onderscheiden zijn. Oudere werknemers hechten niet evenveel waarde aan het verkrijgen van informatie waardoor deze factor, in termen van het JD-R Model, niet door iedereen wordt ervaren als een energiebron. Er kan veronderstelt worden dat oudere werknemers die de informatie als onjuist ervaren hebben, deze factor ervaren als een werkstressor.

4.1.2 De behoefte aan participatie ten tijde van het veranderproces

De verwachting was dat de mogelijkheid om te participeren ten tijde van het veranderproces gerelateerd is aan tevredenheid. Dit wordt door de oudere werknemers echter verschillend ervaren. Er kunnen om die reden drie groepen oudere werknemers onderscheiden worden. Ten eerste is er een groep die weinig of geen behoefte kent om inspraak te hebben en dus te participeren in het veranderproces. De mogelijkheid om te participeren geldt voor hen niet als een energiebron. Zij schikken zich naar de situatie zoals deze komt:

“Ze hebben me in het begin gevraagd of ik wat aan te merken had, maar er kwam niet veel uit. (...) Het maakt je leven makkelijker van het is zo, dus het is gewoon zo! Misschien ligt het aan mij... Hoe je in het leven staat. Maak ‘s lol in je leven, als je het niet naar je zin hebt ga je weg. Ga niet lopen mokken hierzo.” (Interview 16)

Ten tweede is er een groep die zijn stem heeft laten horen maar het gevoel heeft dat hier niet op geanticipeerd werd door de organisatie. Zij dragen daardoor geen constructieve ideeën meer aan. Er kan niet gesproken worden van participatie als een energiebron, omdat oudere werknemers niet het gevoel hebben dat het iets uitmaakt of zij participeren:

“Degene die het bedacht heeft staat niet positief tegenover inspraak (...) Zo is het bedacht en dit is de formule en zo moet het zijn. Ik heb hier geen invloed op.” (Interview 11)

Ten derde is er een groep oudere werknemers die creatieve oplossingen aan blijft dragen op een naar eigen zeggen actieve constructieve wijze in de hoop dat de organisatie hierop zal anticiperen. Voor deze groep is de mogelijkheid om te participeren ten tijde van het veranderproces een energiebron. Echter doet zich het gevaar voor dat deze afneemt of verdwijnt wanneer anticipatie vanuit de organisatie uitblijft:

“Het ontbreekt aan visie om maatwerk te geven op al die processen. Zorg voor maatwerk. Ik heb overal een mening over en veel aangekaart (...)Het SWOPpen is wel ingevoerd, maar dan moet het goed doorgevoerd worden (...)Lever maatwerk op SWOPpen op functiegroepen (...)Er wordt niet echt geluisterd naar die kleine stomme dingetjes waar ik me aan kan ergeren.” (Interview 2)

De tweede verwachting was dat de mogelijkheid om te participeren ten tijde van het veranderproces gerelateerd is aan tevredenheid. Deze verwachting wordt op basis van de analyse niet volledig ondersteund. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen drie groepen oudere werknemers. Ten eerste is er een groep die niet de behoefte voelt om te participeren ten tijde van het veranderproces en deze factor dus ook niet als energiebron ervaart. Ten tweede is er een groep die aangeeft dat participeren geen zin heeft, want de organisatie anticipeert niet wanneer er ideeën aangedragen worden. Dit leidt onder oudere werknemers die tot deze groep behoren tot frustraties en ontevredenheid over deze factor. Ten derde is er een groep die participatie ten tijde van het veranderproces als een energiebron ervaart. Voor oudere werknemers die tot deze groep behoren, geldt echter dat zich het risico voor kan doen dat zij zich bij de tweede groep gaan voegen wanneer anticipatie vanuit de organisatie uitblijft. Er kan geconstateerd worden dat participatie ten tijde van het veranderproces over het algemeen niet wordt ervaren als een energiebron, waardoor niet iedereen tevreden is.

4.1.3 Meerdere (ingrijpende) veranderingen tegelijkertijd niet per definitie problematisch

Er werd verwacht dat het implementeren van meerdere (ingrijpende) veranderingen tegelijkertijd gerelateerd is aan ontevredenheid. Binnen Havensteder is er naast de fusie en de invoering van het SWOPpen, een gebiedsgerichte benadering ingevoerd en een ander ICT-systeem. Het betreft ingrijpende organisatieveranderingen welke van invloed zijn op de structuur, cultuur en de arbeidssituatie van de organisatie en haar werknemers. Naast alle veranderingen die zich al hebben voltrokken zal er eind dit jaar een reorganisatie plaatsvinden waarbij er gedwongen ontslagen vallen. Tijdens de interviews is er in het bijzonder ingegaan op de verandering naar het SWOPpen.

Al snel werd duidelijk dat de fusie en het SWOPpen nauw met elkaar zijn verbonden en dat deze veranderingen moeilijk konden worden losgekoppeld door de oudere werknemers. Er is een duidelijk onderscheid aanwezig tussen twee groepen oudere werknemers in de manier waarop zij tegen veranderingen aankijken en hoe zij hier mee omgaan.

Ten eerste is er een groep die houdt van een dynamische omgeving. Deze groep ondervindt geen toename in werkstressoren, maar verandering kan vanuit hun perspectief juist worden gezien als een energiebron. Deze draagt bij tot meer tevredenheid. De kennis van en ervaring met verandering zorgt in meer of mindere mate voor een vorm van berusting waardoor nieuwe veranderingen beter te verwerken zijn:

“Je krijgt een gladde rug en hebt zoiets van het zal wel. Je ziet wat er op je af komt. In het begin maak je je wel druk om veranderingen en nu is het zoiets van ik zie het wel (...) Je kan je druk maken, maar dat schiet niet op. Dat leer je in de loop der jaren en dan krijg je eelt op je ziele. Op den duur ben je het wel eens zat, maar ik laat me er niet door beïnvloeden.” (Interview 13)

Oudere werknemers die binnen deze groep vallen zien veranderingen veelal als een logisch gevolg van de tijd en zijn van mening dat veranderingen ervoor zorgen dat de organisatie dynamisch blijft en het werk ook:

“Ik ben zo flexibel als wat. Ik heb zoveel verandering meegemaakt. Ik ben zelf iemand die onrustig wordt na 1,5 jaar 2 jaar hetzelfde. Er moet roering blijven anders wordt het saai (...) Het moet dynamisch blijven.” (Interview 18)

Ten tweede is er een groep oudere werknemers die aangeeft veranderingen (weleens) moe te zijn. Zij zijn ontevreden over het feit dat zich meerdere ingrijpende veranderingen tegelijkertijd hebben voorgedaan. Voor hen is deze factor een werkstressor:

“De hele fusie vond ik de zwaarste verandering (...) Straks moeten er weer 120 mensen uit (...) De bezuinigingsslag heeft nu ook heel veel invloed. (...) Af en toe word ik wel moe van veranderingen. Er wordt paniekvoetbal gespeeld.” (Interview 9)

De derde verwachting dat het implementeren van meerdere (ingrijpende) veranderingen tegelijkertijd gerelateerd is aan ontevredenheid wordt op basis van de analyse niet volledig ondersteund.

Er kan namelijk een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen twee groepen oudere werknemers, namelijk een groep die verandering ervaart als een energiebron en een groep die verandering ervaart als een werkstressor.

Hier dient echter wel de kanttekening gemaakt te worden dat de oudere werknemers over het algemeen te maken hebben gehad met veranderingen die niet schadelijk waren voor eigen positie. Uit de interviews kwam naar voren dat de geplande reorganisatie onzekerheden en angst met zich meebrengt voor beide groepen, ongeacht de kennis en ervaring die zij hebben opgedaan met verandering of het feit dat ze van een dynamische omgeving houden.

4.2 Job redesign en oudere werknemers

Om een duidelijk beeld te krijgen van de veranderingen in het werk van oudere werknemers worden de wijzigingen in het werk belicht en de mate van (on)tevredenheid hierover. De wijzigingen in het werk hebben betrekking op het werken met technologie, het sociale contact met collega's en het team, de sturing op output en de mogelijkheid om onafhankelijk van tijd en plaats te werken. Ook hier geldt dat de wijzigingen in het werk energiebronnen kunnen verhogen, maar ook tot meer werkstressoren kunnen leiden.

4.2.1 De toepassing van technologie en de arbeidssituatie

Er werd verwacht dat oudere werknemers ontevreden zouden zijn over de technologische vernieuwingen in het werk. Oudere werknemers van Havensteder dienen te werken met de technologie die de organisatie ter beschikking stelt zoals een Smartphone, laptop en/of iPad. Er kunnen twee groepen oudere werknemers onderscheiden worden in de manier waarop zij omgaan met de technologie.

Ten eerste is er een groep oudere werknemers die zegt weinig moeite te ervaren met de technologie die hen ter beschikking wordt gesteld. Zij interesseren zich ervoor en leren graag hoe zij deze het beste toe kunnen passen en beschouwen de technologische vernieuwingen in het werk juist als een waardevolle toevoeging. Voor hen is deze factor een energiebron:

“Ik had er geen moeite mee om met een dergelijk ding te werken. Het was voor mij een logisch gevolg van het geheel. Ik heb cursussen gevolgd om meer te leren over die technologie. (...) Ik vind dat alles op een snelle en prettige manier teruggevonden kon worden. Ik zat er snel in en dat is positief en dat betekent dat je het als prettig ervaart.” (Interview 15)

Oudere werknemers uit de tweede groep werken liever niet met technologie en ervaren het werken hiermee als een belemmering. Het ontbreekt hen aan interesse in en affiniteit met technologie. Voor hen is deze factor een werkstressor:

“Computers interesseren mij niets. Ik heb de affiniteit niet en ben dus beperkt op dat gebied (...) Ik ben liever bezig met iets praktisch. Het moet niet mijn werk gaan hinderen. Je moet allemaal je taken doen die bij je functie horen en daar zit een stuk computergedoe bij. Ik moet er wel in mee en dat vind ik wel lastig. Maak gewoon een briefje en opdrachtje weg (...) Ik had gehoopt dat ik het tot de tijd dat ik met de Vut zou gaan nog zou redden.” (Interview 2)

De vierde verwachting was dat oudere werknemers ontevreden zouden zijn over de doorgevoerde technologische vernieuwingen in het werk. Deze verwachting wordt op basis van bovenstaande analyse niet ondersteund. Er kan namelijk een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen een groep die de technologie ervaart als een energiebron en een groep die technologie ervaart als een werkstressor.

Er dient hier echter wel de kanttekening geplaatst te worden dat er volgens beide groepen praktische nadelen kleven aan het gebruik van de technologie. Zij geven bijvoorbeeld aan dat zij het aan en afkoppelen van apparatuur zien als tijdverspilling wanneer zij van werkplek moeten wisselen of op een andere locatie aanwezig moeten zijn.

4.2.2 De afbreuk van het sociale contact

Er werd verwacht dat door job redesign ook het contact met collega's zou veranderen. Dit wordt bevestigd. De oudere werknemers zijn namelijk van mening dat het (sociaal emotionele) contact met collega's anoniemer is geworden en veelal in negatieve zin veranderd. Collega's zijn minder 'zichtbaar' dan voorheen:

“Ik vind het veel naamlozer. Ik had het er met mijn chef over dat ik het heel jammer vond dat ik er via achter moest komen dat iemand een tijd ziek was. Vroeger wist je dat beter. Of het werd gemeld (...) Nu is het bedrijf groter en anoniemer geworden. Het sociaal emotionele aspect verdwijnt naar de achtergrond en wordt opgeslokt door anonimiteit.”(Interview 19)

Voornamelijk de oudere werknemers die op de wijkkantoren werken en zowel een binnen als een buitenfunctie vervullen geven aan dat het contact met het team is afgenomen. Doordat PWS en Com·Wonen tijdens de fusie gelijk met het SWOPpen te maken hebben gekregen, zou dit ertoe geleid hebben dat er in teams klikjes zijn ontstaan en dat werknemers geneigd zijn om collega's van hun eigen voormalige corporatie op te blijven zoeken. Dit zou de integratie binnen de organisatie bemoeilijken:

“Kennisdeling is moeilijker nu. De afdelingen zijn meer door elkaar gehusseld. Het teamgevoel is niet goed en de communicatie is ook niet goed.”

Het zijn nog steeds klikjes en dit komt ook door de fusie. Het botst ook in de meningen. Voor de teambuilding is het beter als men op een plek zou zitten.” (Interview 21)

De vijfde verwachting dat oudere werknemers ontevreden zouden zijn over de afbreuk van het sociale contact met collega's wordt op basis van bovenstaande analyse ondersteund. Uit de interviews komt naar voren dat sociaal contact met collega's als een belangrijke energiebron kan fungeren die volgens velen is afgenomen. De oudere werknemers geven over het algemeen wel aan dat zij dit spijtig vinden, maar er kan niet zozeer gesproken worden van een werkstressor. De afbreuk van het sociale contact met collega's wordt door oudere werknemers toegewezen aan een combinatie van de fusie en het SWOPpen. De integratie binnen Havensteder tussen werknemers is volgens hen nog niet gerealiseerd.

4.2.3 Onduidelijkheden over het sturen op resultaat

Er werd verwacht dat oudere werknemers tevreden zouden zijn over het resultaat gestuurd werken. Hierbij speelt de relatie tussen de leidinggevende en/of manager en de werknemer een grote rol. Uit de interviews met de respondenten kwam duidelijk naar voren dat de mate van tevredenheid over het contact met de leidinggevende en/of manager verschilt. Op een aantal kantoren werd aangegeven dat de manager niet voldoende zichtbaar is en daardoor niet weet wat er speelt. Het komt voor dat oudere werknemers het prettig vinden als er meer sturing is:

“Zij zit veel op het hoofdkantoor en daardoor verliest zij het contact met de werkvloer hier. Daar heb ik ook last van. Soms zou je wel eens wat meer sturing willen. Van geef nu maar aan waar de prioriteiten liggen...” (Interview 14)

Werknemers worden over het algemeen beoordeeld op resultaat en competenties. Er komt uit de interviews naar voren dat oudere werknemers van mening zijn dat deze lastig te meten zijn:

“Mijn bezwaar is hoe ga je dit nou meten? Wie beoordeelt het dan? Ze geven een beoordeling over punten waar zij mij niet op kunnen beoordelen. Mijn manager moet mij bijvoorbeeld 3,6 uur per week zien werken. Mijn leidinggevende zie ik echter een of twee keer in de week. Het beoordelingssysteem is second hand en subjectief. Met het SWOPpen is dat nu veel erger. Iedereen is aan het zwerven en dat competentieverhaal is afgezwakt.” (Interview 2)

De oudere werknemers die deel uitmaken van een team worden betrokken bij de doelen en resultaten van het team of de afdeling. Zowel de individuele resultaten als de uiteindelijke resultaten van het team kunnen fluctueren omdat deze worden beïnvloed door interne en externe factoren:

“Maar ontruiming, hoeveel invloed heb je daarop? Het is de economie en de bewoner waar je mee te maken krijgt. Het zit allemaal wel in cijfers, maar daar heb je niet direct veel invloed op (...) Het weten of mensen wel of niet op kantoor zijn is een belangrijk gegeven (...) Het bereikbaar zijn voor zaken wanneer de urgentie hoog is, is meer van belang. Iedere dag moet iemand bereikbaar zijn voor vragen op dit terrein en dat is dan belangrijker dan de output.”
(Interview 20)

De zesde verwachting dat oudere werknemers tevreden zouden zijn over het sturen op resultaat wordt niet volledig ondersteund. Oudere werknemers vinden het prettig om vrijheden te hebben in het werk en eigen professionaliteit op een eigen wijze in te zetten maar missen soms sturing van een leidinggevende en/of manager. Er bestaat voornamelijk onduidelijkheid over het meten van resultaten omdat bepaalde processen volgens de oudere werknemers te complex zijn en geen eenduidige uitkomsten kennen door veranderende interne en externe factoren die hierop van invloed zijn. Er kan gesteld worden dat resultaat gestuurd werken als een energiebron kan dienen, maar dat deze in de praktijk nog niet volledig benut kan worden. Dit heeft er voornamelijk mee te maken dat het sturen op resultaat nog niet het gewenste effect heeft.

4.2.4 Onafhankelijk van tijd en plaats werken niet volledig geaccepteerd

Er werd verwacht dat oudere werknemers tevreden zouden zijn over de mogelijkheid om onafhankelijk van tijd en plaats te werken. Deze mogelijkheid wordt door oudere werknemers gezien als de mogelijkheid om op verschillende kantoren of thuis te werken. Zij staan hier positief tegenover maar maken hier weinig gebruik van. Er worden verschillende redenen genoemd om geen gebruik te maken van thuiswerken: Het werk is niet geschikt om thuis te werken, de manager moedigt het niet aan, er moet bezetting zijn, het is te druk, werken op het kantoor biedt structuur en het kantoor fungeert als een sociale ontmoetingsplaats. Zoals eerder aangegeven is structureel thuiswerken niet toegestaan binnen Havensteder. Dit was niet voor alle oudere werknemers even duidelijk naar voren gekomen tijdens de voorlichting. Ook komt uit de interviews naar voren dat men binnen een aantal afdelingen wel de mogelijkheid krijgt om thuis te werken en dat dit binnen andere afdelingen juist niet wordt aangemoedigd of toegestaan:

“Het wordt door mijn manager niet aangemoedigd om thuis te werken. Kijk, je mag het in principe zelf bepalen. Ik zet het dan in mijn agenda (...) Dat zit een beetje in een raar hoekje en dan kijken ze van ga je nou al naar huis. Het voelt soms stiekem. Daar moet aan gewerkt worden binnen de organisatie. Ik vind het ideaal om thuis mijn werk te doen.” (Interview 2)

Opvallend is dat oudere werknemers naast de reguliere werktijden thuiswerken en dit niet als een belasting zien. Er kan wel gesproken worden van een toename in werkstressoren, maar klaarblijkelijk is de balans tussen de energiebronnen en werkstressoren voor hen op dit gebied aanwezig:

“Je hebt geen kantooruren meer. Het werk verplaatst ook meer. Je zat vroeger aan je kantoorplek gebonden. Je kunt s’ avonds om 9 uur nog gebeld worden en bent makkelijker bereikbaar. Daar tegenover staat flexibiliteit. Het is een soort wisselwerking. Ik werk makkelijker s’ avonds door. Er is een gevaar dat de 8-urige werkdag een 12-urige werkdag wordt. De flexibiliteit maakt het leuk om het zelf te kunnen regelen. Wat ik hier kan doen kan ik thuis ook doen. Ondanks dat ik meer werk zie ik dat niet als nadeel.” (Interview 20)

Oudere werknemers die graag thuis willen werken geven aan dat zij thuis productiever zijn omdat zij daar minder worden afgeleid:

“Je doet thuis meer, omdat je op de werkvloer eerder wordt benaderd voor advies. Bij thuiswerken ben je met die zaken bezig die voor jou van belang zijn.”(Interview 17)

Ook speelt de vermindering van reistijd een rol bij oudere werknemers die ver van het werk af wonen. De mogelijkheid om thuis te kunnen werken geeft hen het gevoel veel tijd te winnen:

“Oorspronkelijk zou ik een dag thuis kunnen werken in de week. Ik werk al vier lange dagen en als ik thuis kan werken is dat heerlijk. Geen reistijd. Dat scheelt mij 4,5 uur.” (Interview 3)

De zevende en tevens laatste verwachting was dat oudere werknemers tevreden zouden zijn over de mogelijkheid om onafhankelijk van tijd en plaats te werken. Deze verwachting wordt op basis van bovenstaande analyse niet volledig ondersteund door de onduidelijkheden die bestaan onder oudere werknemers met betrekking tot deze factor. De mogelijkheid om onafhankelijk van tijd en plaats te werken kan ervaren worden als een energiebron, maar de oudere werknemers die aangeven graag gebruik te willen maken van de mogelijkheid om thuis te werken voelen zich hierin belemmerd en ervaren vaak niet zo. Zij zijn in de regel ontevreden over de voorlichting en het beleid met betrekking tot deze factor.

4.3 De gehanteerde reacties door oudere werknemers

Door het JD-R Model toe te passen als overkoepelend theoretisch raamwerk werd getracht inzicht te geven in de vraag welke factoren een rol spelen bij (on)tevredenheid als er een verandering plaatsvindt in een organisatie. Deze factoren zijn in voorgaand analysedeel besproken. Hoe (on)tevreden oudere werknemers zijn over de verandering naar het SWOPpen hangt samen met wat in het JD-R Model energiebronnen en werkstressoren worden genoemd. Het EVLN Model wordt in dit onderzoek toegepast om te achterhalen welke reacties (on)tevredenheid oproept met betrekking tot de verandering naar het SWOPpen. In het EVLN model wordt gesproken van vier mogelijke reacties die zich voordoen bij ontevredenheid over verandering, namelijk exit, voice, loyalty en neglect.

Oudere werknemers hebben aangegeven dat de reactie ‘exit’ geen optie is. Zij hebben niet overwogen de organisatie te verlaten vanwege de verandering naar het SWOPpen. Daarnaast maken zij kenbaar dat verlaten van de organisatie gezien hun leeftijd, het ontbreken van alternatieven en de krappe arbeidsmarkt geen perspectief biedt.

Er zijn twee reacties opgenomen als alternatief voor ‘voice’ omdat deze reactie niet volledig aansluit bij de casus Havensteder. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen een actieve constructieve ‘creatieve’ reactie en een actieve destructieve ‘bekritiserende’ reactie. Oudere werknemers die een ‘creatieve’ reactie hanteren zijn voornamelijk oudere werknemers die zowel een binnen- als buitenfunctie vervullen. De onvrede die zij hebben over het SWOPpen heeft in het bijzonder betrekking op de praktische uitvoering ervan. Zij brengen hun onvrede op constructieve wijze naar voren door creatieve en innovatieve oplossingen aan te dragen in woord en/of geschrift. De intenties die zij hebben komen naar eigen zeggen voort uit de mate van betrokkenheid bij de organisatie en zijn naar eigen inzicht opbouwend voor zowel zichzelf als voor de organisatie:

“Je praat er met collega's over. Ik ben kritisch volgend maar niet met weerstand. Dingen laten uitleggen nuanceert de boel weer. Je moet verder kijken ‘van het is nodig en heeft voordelen’. Loyaliteit staat hoog in het vaandel (...) Van thuiswerken ben ik een voorstander en maak er goede afspraken over en zorg dat het voor beide partijen wat oplevert. Onderwerpen die nog knellen breng ik naar buiten in de hoop dat er verbetering optreedt.” (Interview 20)

De oudere werknemers die deze reactie hanteren kunnen echter (na verloop van tijd) een transitie maken naar de reactie ‘bekritiserend’ welke destructief is. Deze transitie wordt in het bijzonder veroorzaakt door het gevoel niet gehoord te worden of enige invloed uit te kunnen oefenen in de bijsturing ten tijde van de verandering naar het SWOPpen.

Oudere werknemers die de reactie ‘bekritiserend’ hanteren ervaren onvrede over het SWOPpen en uiten dit op een destructieve wijze door zich hier negatief over uit te laten. Zij dragen geen concrete oplossingen of ideeën (meer) aan. Deze reactie kan zich in de uitgangssituatie al voordoen, maar kan ook voortkomen uit het gevoel (en de eventuele opgedane ervaring) dat de organisatie niet zal anticiperen wanneer ideeën of oplossingen worden aangedragen. Oudere werknemers die deze reactie hanteren geven hun mening (gevraagd en ongevraagd) en staan negatief ten opzichte van de verandering naar het SWOPpen:

“Door al het gezeik werk ik hier niet meer met het gevoel van prettig. Dat is al een vorm van demotie en dan heb je zoiets van nou, wat voor gezeur gaan we nu nog krijgen.” (Interview 23)

De constructieve passieve reactie ‘loyalty’ komt ook niet in zijn pure vorm voor. Echter kent ‘loyalty’ wel overeenkomsten met de reactie die in dit onderzoek geïntroduceerd is onder de naam ‘introvert’. Deze reactie kan echter beschouwd worden als destructief en passief. Oudere werknemers ervaren onvrede over (aspecten van) het SWOPpen, maar uiten dit niet actief. Zij zijn afwachtend wat ook overeenkomsten vertoont met ‘loyalty’. Vaak ervaren zij weerstand wanneer zich een verandering voordoet, maar deze is onzichtbaar voor de mensen die zich in de organisatie bevinden:

“Ik ben meestal behoudend en kijk de kat uit de boom. Ik loop meestal achteraan. Ik ben veranderingen weleens moe en was er een beetje klaar mee. Het ligt ook opgeslagen in mijn karakter.” (Interview 14)

Er dient echter een kanttekening geplaatst te worden dat dit gedrag op langere termijn zou kunnen leiden tot problemen voor de oudere werknemer zelf (stress), maar ook voor de collega’s (conflicten) en de organisatie (lagere productiviteit) en meer neigt richting de reactie ‘neglect’. Oudere werknemers die de reactie ‘introvert’ hanteren zijn negatief over de huidige inrichting van de organisatie. De reactie ‘neglect’, zoals beschreven door Farrell (1983), is in dit onderzoek niet naar voren gekomen en zal verder ook niet besproken worden.

Naast bovengenoemde wijzigingen zijn er twee andere reacties toegevoegd aan het model, namelijk ‘explosief’ en ‘inschikkelijk’. Oudere werknemers die de reactie ‘explosief’ hanteren kennen angst voor verandering. Dit geldt ook voor de verandering naar het SWOPpen. Kenmerkend voor deze reactie is dat zij weerstand uiten in praktische zaken. Bijvoorbeeld door het niet naleven van regels die betrekking hebben op het clean-desk beleid wat binnen Havensteder gevoerd wordt:

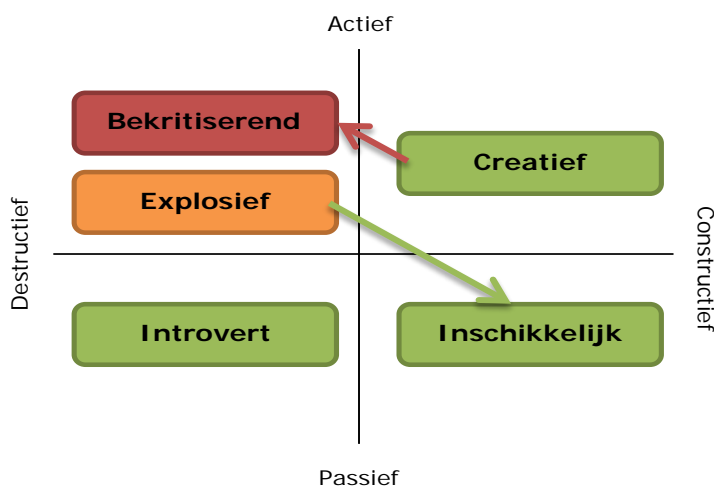
“Ik liet ook foto’s staan en had wel weerstand. Je kunt de tijd niet terug draaien, ik was er naar mijn gevoel nog niet klaar voor, maar nu zou het vreemd zijn om op een vaste plek te zitten. (...) Het was allemaal niks maar als het eenmaal zover is, is er niets beters dan dat.” (Interview 8)

Zoals uit bovenstaand citaat naar voren komt neemt deze vorm van weerstand binnen een kort tijdsbestek af en gaat deze over in de reactie ‘inschikkelijk’ door gewenning en door overtuigd te zijn van de toegevoegde waarde van het SWOPpen.

Oudere werknemers die de reactie ‘inschikkelijk’ hanteren staan neutraal of positief tegenover de verandering naar het SWOPpen en schikken zich. Dit resulteert erin dat zij op een passieve constructieve manier bijdragen aan de verandering naar het SWOPpen. Zij werken graag in een dynamische omgeving en zien het SWOPpen als een logisch gevolg van de tijd. Ook zijn zij betrokken bij de organisatie en vertrouwen erop dat de organisatie de verandering op de juiste wijze inkleedt:

“Je moet het altijd een kans geven. Als je het niet geprobeerd hebt kan je het niet beoordelen. Beweeg mee met de flow (...) Ik vind verandering leuk. Het is een proces. Ook bij jezelf (...) Er wordt tijdens de verandering steeds meer structuur aangebracht (...) Ik vind het prima!”(Interview 10)

Op basis van de analyse kan er geconstateerd worden dat de reacties ‘exit’, ‘voice’, ‘loyalty’ en ‘neglect’ niet volledig op zichzelf staan en overeenkomen met de reacties die naar voren zijn gekomen in de casus Havensteder. Om die reden wordt er in dit onderzoek een nieuw model geïntroduceerd, namelijk het Reactie Transitie Model waarin reacties opgenomen zijn die beter aansluiten op de casus (zie figuur 4).



Figuur 4. Het Reactie Transitie Model

De groene vlakken geven de constructieve actieve reactie 'creatief' en constructieve passieve reactie 'inschikkelijk' weer, die positief zijn vanuit de organisatie gezien. De rode vlakken geven de destructieve actieve reactie 'bekritiserend' en destructieve passieve reactie 'introvert' weer die een lange energiecurve kennen en negatief zijn vanuit de organisatie gezien. Het oranje vlak geeft de destructieve actieve reactie 'explosief' weer, die een korte energiecurve kent. De uitgangssituatie doet zich voor zonder de pijlen.

Ten tijde van de verandering naar het SWOPpen hebben zich transities voorgedaan die zijn weergegeven met een groene en rode pijl. De groene pijl geeft een positieve transitie aan van de reactie 'explosief' naar de reactie 'inschikkelijk'. De rode pijl geeft een negatieve transitie aan van de reactie 'creatieve uiting' naar 'bekritiserende uiting'. De achterliggende motieven voor de transities zijn verschillend.

5. CONCLUSIE, DISCUSSIE & AANBEVELINGEN

5.1 Conclusie

In dit onderzoek is getracht inzicht te krijgen in de onderzoeksvraag in hoeverre de verandering ten aanzien van Het Nieuwe Werken, een nieuwe vorm van bedrijfsvoering, leidt tot arbeids(on)tevredenheid onder oudere werknemers en hoe dit in reacties tot uiting komt. Dit is onderzocht door gebruik te maken van semigestructureerde interviews.

Door de toepassing van het JD-R Model als overkoepelend theoretisch raamwerk werd het mogelijk te begrijpen welke factoren tot (on)tevredenheid kunnen leiden. Deze factoren zijn gecategoriseerd als mechanismen die voortvloeien uit de organisatorische context (informatieverstrekking, participatie ten tijde van het veranderproces en meerdere veranderingen tegelijkertijd) en job redesign (technologische vernieuwingen in het werk, sociaal contact, sturen op resultaat en tijd en plaats onafhankelijk werken). Zowel de invulling van de organisatorische context als job redesign zijn naast persoonlijkheid (de mate waarin men van nature open staat voor verandering) mede bepalend voor de manier waarop oudere werknemers met verandering omgaan. Een aantal resultaten met betrekking tot deze factoren was opvallend en wordt kort besproken. Ten eerste waren de uitkomsten met betrekking tot de factor meerdere ingrijpende veranderingen tegelijkertijd opvallend. Er werd verwacht dat deze factor gerelateerd zou zijn aan ontevredenheid, omdat deze tot veranderingsmoeheid kon leiden (Brandt, 2011). Dit was niet op iedereen van toepassing. Er was namelijk een groep oudere werknemers die geen 'veranderingsmoeheid' zei te ervaren en aangaf dat veranderingen ervoor zorgen dat het werk dynamisch blijft. Uit onderzoek van Metselaar et al. (2011) komt naar voren dat de ervaring die oudere werknemers ten tijde van hun loopbaan opgedaan hebben met verandering er aan bij kan dragen dat zij zich beter kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden.

Ten tweede werd verwacht dat de technologie in het werk zou leiden tot ontevredenheid. Opvallend is dat er een duidelijk onderscheid gemaakt kan worden tussen een groep oudere werknemers die deze factor ziet als een belemmering in het werk en een groep die de technologie als hulpbron ervaart. Dit staat haaks op het idee van het JD-R model omdat daarbij een factor óf als een werkstressor óf als een energiebron wordt beschouwd (Bakker & Demerouti, 2006). De groep die technologie als hulpbron ervaart vindt het over het algemeen leuk om bij te leren om het werk makkelijker uit te kunnen voeren. Zij geven aan weinig moeite te ervaren in het loslaten van traditionele processen in het werk, staan open voor het volgen van cursussen en zeggen weinig moeite te ervaren met de technologische ontwikkelingen. Ondanks dat oudere werknemers hun opleiding al geruime tijd geleden hebben voltooid, hoeft dit er niet per definitie toe te leiden dat zij, in tegenstelling tot wat Behaghel et al. (2011) beweren, competenties missen die ertoe bijdragen dat zij de ontwikkelingen in de ICT niet begrijpen.

Oudere werknemers die tot deze groep behoren hebben zich tot op heden functioneel doorontwikkeld. Er kan om die reden, in tegenstelling tot wat er in andere studies beweert wordt, niet gesproken worden van ervaringsconcentratie (Thijssen, 1996).

In dit onderzoek is het EVLN Model toegepast om te achterhalen welke reacties (on)tevredenheid oproept met betrekking tot de verandering. Op basis van de analyse is geconstateerd dat de reacties 'exit', 'voice', 'loyalty' en 'neglect' niet volledig aansluiten bij de casus Havensteder. Om die reden zijn er in dit onderzoek vijf nieuwe reacties geïntroduceerd die beter aansluiten, namelijk 'inschikkelijk', 'introvert', 'explosief', 'bekritiserend' en 'creatief'. Deze reacties kennen in tegenstelling tot het EVLN Model onderlinge relaties. Er doen zich namelijk transitie voor tussen reacties die oudere werknemers hanteren ten tijde van de verandering naar het SWOPpen. Deze constatering heeft ertoe geleid dat er voor dit onderzoek een nieuw model is ontwikkeld, namelijk het Reactie Transitie Model waar de nieuwe reacties in opgenomen zijn. Het Reactie Transitie Model kan worden toegepast binnen organisaties die veranderingen door willen voeren en willen weten welke reacties de desbetreffende verandering oproept. Waar het EVLN Model voornamelijk wordt toegepast om reacties van onvrede te begrijpen, is er in het Reactie Transitie Model een reactie opgenomen die voortkomt uit tevredenheid over verandering, namelijk 'inschikkelijk'. Oudere werknemers die deze reactie hanteren hebben vertrouwen in de organisatie en voelen zich betrokken bij de organisatie. Zij zijn in de regel meer flexibel geworden door de kennis van en ervaring met veranderingen en spreken hun voorkeur uit voor een dynamische omgeving.

Het Reactie Transitie Model kan gezien worden als een uitbreiding van het EVLN Model. In tegenstelling tot het EVLN Model worden de transitie tussen de reacties weergegeven die zich tot op heden voorgedaan hebben. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat zich een transitie voor kan doen tussen de reacties 'creatief' en 'bekritiserend'. Deze transitie doet zich voor wanneer oudere werknemers, die behoefte hebben aan participatie (een factor die onder de organisatorische context valt), het gevoel krijgen dat de organisatie hier niet voor open staat en niet op anticipeert. De transitie van een actieve constructieve reactie (creatief) naar een actieve destructieve reactie (bekritiserend) kan negatieve consequenties hebben voor het verandertraject. Medewerking van werknemers is echter van essentieel belang wil een verandering een kans van slagen hebben (Wissema, et al., 1987).

Er kan op basis van dit onderzoek gesteld worden dat de aansturing voorafgaande en ten tijde van een veranderproces vanuit de organisatie van essentieel belang is om een veranderproces in goede banen te leiden. Dit is van grote invloed op de inschatting die oudere werknemers zelf maken van de gevolgen van de verandering voor de eigen arbeidssituatie (Metselaar et al., 2011). Door onzekerheden, spanningen en angst voorafgaande en ten tijde van het veranderproces weg te nemen kan dit leiden tot meer tevredenheid over de desbetreffende verandering onder oudere werknemers.

Het komt in organisaties vaak voor dat veranderaars van mening zijn dat werknemers niet willen veranderen en negatief zijn, zonder dat veranderaars onderzoek verrichten naar de vraag waarom (Metselaar et al., 2011).

Oudere werknemers worden in min of meerdere mate gezien als een uniforme groep die gekenmerkt wordt door geringe flexibiliteit en mobiliteit wanneer zich veranderprocessen voordoen (Dorhout et al., 2002; Schabracq, 2003). Er kan op basis van dit onderzoek niet eenduidig gesteld worden dat oudere werknemers de bovengenoemde factoren als een energiebron of een werkstressor ervaren. Dit resulteert er in dat het veranderproces onder hen verschillende reacties oproept. De resultaten uit dit onderzoek ondersteunen eerdere studies die weergeven dat het idee van een uniforme groep die gekenmerkt wordt door geringe flexibiliteit en mobiliteit veelal gebaseerd is op mythes of stereotype ideeën (Nauta et al., 2004).

Als organisaties meer grip krijgen op de vraag welke reacties oudere werknemers hanteren en waarom, is het mogelijk om gedrag gericht te managen door eventuele 'probleemsituaties' op te lossen. Door op deze 'probleemsituaties' in te spelen als organisatie kan eventuele ontevredenheid weggenomen worden. De verandering naar het SWOPpen, of in bredere zin naar HNW, kan oudere werknemers juist een stimulans bieden om langer door te werken zolang er maatwerk (per functiegroep) geleverd wordt!

5.2 Discussie

Dit onderzoek kent drie beperkingen die hieronder nog kort worden toegelicht. Ten eerste is een van de beperkingen van dit kwalitatieve onderzoek dat er op een moment in de tijd semigestructureerde interviews af zijn genomen. De beschreven transitie die zich tot op heden hebben voorgedaan hadden nauwkeuriger beschreven kunnen worden door een longitudinale studie toe te passen. Deze studie zou in het meest gunstige geval plaatsvinden vanuit de uitgangssituatie en meerdere meetmomenten kennen om transitie in de tijd nauwkeuriger vast te stellen. Door toepassing van semigestructureerde interviews was het echter wel mogelijk om door te vragen en flexibel in te spelen op de situatie en op de informatie die de respondenten gaven waardoor een duidelijk beeld geschetst kon worden van de transitie.

Ten tweede zou bekritiseerd kunnen worden dat alleen oudere werknemers aan het onderzoek deel hebben genomen die de reactie ‘voice’ hanteerden. Het interview zou dan ‘gebruikt’ kunnen worden als een middel om de eigen mening te ventileren in de hoop dat de organisatie er eventueel op anticipeert. Uit de interviews kwam naar voren dat er werknemers waren die het interview inderdaad gebruikten als middel en dat deze groep in de praktijk de reacties ‘creatieve uiting’ of juist ‘bekritiserende uiting’ hanteerden. Er waren echter ook oudere werknemers die het interview niet zagen als een middel maar het interessant vonden om mee te werken aan het onderzoek. Zij hanteerden in de praktijk de reacties ‘explosief’ en ‘inschikkelijk’. Oudere werknemers die bijvoorbeeld de reactie ‘inschikkelijk’ hanteerden legden duidelijk uit hoe zij op het werk functioneren. Zij zagen geen aanleiding om het onderzoek te gebruiken als een middel om onvrede naar buiten te brengen omdat zij dit niet als zodanig ervoeren. De oudere werknemers die de reactie ‘introvert’ hanteerden gaven duidelijk aan dat zij ondanks eventuele onvrede over aspecten van het SWOPpen niet de behoefte hadden om dit op het werk naar buiten te brengen. Zij gaven te kennen dat zij voornamelijk deelnamen uit interesse.

Ten derde werd tijdens het afnemen van de interviews duidelijk dat de aangekondigde reorganisatie veel respondenten bezig hield. Er is rekening gehouden met het idee dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden konden geven om zich eventueel niet in een kwaad daglicht te plaatsen bij hun werkgever. Dit is getracht zoveel mogelijk te beperken door geen goedkeuring of afkeuring te laten blijken en dieper op overtuigingen (doorvragen) in te gaan ten tijde van het interview.

5.3 Aanbevelingen voor Havensteder

Uit dit onderzoek kwam naar voren dat er veel onduidelijkheden bestaan over de wijzigingen die zich door de implementatie van het SWOPpen voordoen in het werk. Havensteder dient, om weerstand te beperken, oudere werknemers te betrekken in de processen die zich (gaan) voltrekken. De oudere werknemers hebben het gevoel dat er weinig ruimte is voor inspraak en dat Havensteder hier niet op anticipeert. Een grote rol is weggelegd voor het management. Het management dient een duidelijk beeld te hebben en te schetsen waarom het SWOPpen is ingevoerd en wat dit betekent voor het management, het team en de werknemer.

Ook is naar voren gekomen dat door de fusie en het SWOPpen niet alleen het automatisme in samenwerking is weggefallen, maar ook de oude manier van kennisdeling en communicatie. Door teamdoelen naar individuele doelen te vertalen en afspraken te maken over aanwezigheid, samenwerking, kennisdeling en technologie kunnen onduidelijkheden weggenomen worden en kan de integratie binnen Havensteder beter verlopen. Het werd bijvoorbeeld duidelijk dat oudere werknemers die een binnen functie vervullen zich positiever uitlieten over de gevolgen van het SWOPpen dan oudere werknemers die een buiten functie vervullen. Zij die een buitenfunctie vervullen gaven aan weinig binding met de kantoren te hebben. Daarnaast verloopt ook het contact met collega's en het eigen team moeizamer dan voorheen. Voor deze groep zou bijvoorbeeld een 'vlekkenplan' ontwikkeld kunnen worden zoals gedaan is op het hoofdkantoor. Dit zou inhouden dat werknemers binnen een team elkaar op een vaste plek kunnen ontmoeten en zich daardoor minder ontheemd voelen.

Naast de samenwerking in teams geven oudere werknemers ook aan dat het (sociaal emotionele) contact met collega's is afgenomen wat zij betreuren. Het werd duidelijk dat dit contact voor hen belangrijk is en ervoor zorgt dat ze meer plezier in het werk ervaren. Dit stemt overeen met de bevindingen van Kanfer & Ackerman (2004) dat oudere werknemers meer arbeidstevredenheid ervaren wanneer zij het sociale contact met collega's in stand kunnen houden. Er werd aangegeven dat in het verleden activiteiten konden worden ontplooid in de pauze (zoals darten) en dat dit nu niet meer tot de mogelijkheden behoort. Door een aparte ruimte in te richten waar bepaalde activiteiten uitgeoefend kunnen worden, kan het contact tussen collega's bevorderd worden. Hier zou nader op in kunnen worden gegaan door een (intern) onderzoek uit te voeren onder werknemers naar de behoefte aan een dergelijke ruimte of eventuele andere activiteiten.

Er bestaat onder de oudere werknemers onduidelijkheid over het sturen op resultaat. Door op individueel niveau resultaatafspraken te maken en de te realiseren doelstellingen duidelijk te krijgen kan deze onduidelijkheid ondervangen worden. Door doelen, meetpunten en kwaliteitseisen te bespreken kan dit gerealiseerd worden. Daarbij is het van belang rekening te houden met de aard van het werk dat uitgevoerd wordt, want dit bepaald of de aspecten van het SWOPpen passend zijn.

Wil de organisatie structuur aanbrengen in de onduidelijkheden die er zijn over normen met betrekking tot aanwezigheid op kantoor en samenwerking, dienen richtlijnen opgesteld te worden die houvast bieden. Op die manier kunnen onduidelijkheden weggenomen worden waardoor management, teams en individuele werknemers een gedeelde norm kunnen creëren en opvolgend hanteren.

Referenties

- Baane, R., P. Houtkamp & Knotter M. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior. Assen: Van Gorcum.
- Baarda D.B., Goede, M.P.M. de & van der Meer-Middelburg, A.G.E. (2007). *Basisboek Interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2006). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bijl, D. (2007). *Het nieuwe werken: Op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Boer, A. de, & Teunen, J. (2007). *Trends in Grafimedia: Arbeidsmarkt en Onderwijs in verandering*. Veenendaal: Kenniscentrum COG.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18, 507 – 532.
- Brandt, E. (2011). Wat ga je doen, na je pensioen? Verkregen op 20 juni, 2013, van <http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/archief/article/detail/3042149/2011/11/19/Wat-ga-je-doen-na-je-pensioen.dhtml>
- Cozijnsen, A.J. & Vrakking W.J. (1992). *Organisatiediagnose en organisatieverandering*. Samson: Alphen a/d Rijn.
- Dankbaar, B. (1998). Arbeidsorganisatie in de tweede helft van de 20ste eeuw: De opkomst van de massaproductie en wat er daarna gebeurde. In J. van Ruysseveld & J. van Hoof (Eds.), *Arbeid in Verandering* (pp. 37-64). Deventer: OU/Kluwer.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512
- Dorhout, P., Maassen van den Brink, H. & Groot, W. (2002) *Hebben ouden de toekomst? Een literatuuroverzicht ouderen en arbeid*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam
- Farrell, D. (1983). 'Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study', *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. Special Issue: Research on Hirschman's Exit, Voice, and Loyalty model. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201–218.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1974. *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects* (Techn. Rep. No. 4). New Haven, Connecticut: Yale University: Department of Administrative Sciences.
- Havensteder, (2013). *SWOPpen bij Havensteder. Onderzoek naar de mening en beleving van werknemers*. Rotterdam: Havensteder

- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organisations and States*. Cambridge: MA.
- Jacobs, S. M., Pelfrey, S., & Van Sell, M. (1995). Telecommuting and health care: A potential for cost reductions and productivity gains. *The Health Care Supervisor*, 14 (2), 43-49.
- Jonge, J. de, Le Blanc P., & Schaufeli W. (2003). Psychosociale theorieën over werkstress. In W. Schaufeli, A. Bakker & J. de Jonge (red.), *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid* (pp. 41-62). Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum
- Jonge, J. de, & Peeters, M.C.W. (2012). Nabeschouwing. In J. de Jonge, M.C.W. Peeters, S. Sjollemma & H. de Zeeuw (Eds.), *Scherp in werk : 5 routes naar optimale inzetbaarheid* (pp. 155-161). Assen: van Gorcum.
- Kanfer R. & Ackerman P. (2004). 'Aging, adult development, and work motivation', *Academy of Management Review*, 29 (3),440-458.
- Karasek, R. A. (1979). Jobdemands, jobdecision latitude, and mental strain: Implications for jobredesign. *Administration Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Koc-Menard, S. (2009). Flexible work options for older workers. *Strategic HR Review*, 8 (2), 31-36.
- Krijnen-Stelling, M.A. & Schrabracq, M.J. (Red.) (1996). *Werkend ouder worden*. Utrecht: Lemma bv.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4, 8-32.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A. & Delft, van P. (2011) *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Holland Business Publications.
- Mol, B. (2009). Stimuleringsmaatregelen om langer door te werken. *EBNU: Algemene opiniërende informatie over Employee Benefits*, 3 (7), 1-3
- Nauta, A., de Bruin, M.R., Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Peters, P., Dulk, L. den & van der Lippe, T. (2008). Effecten van tijd-ruimtelijke flexibiliteit op de balans tussen werk en privé. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24 (4), 341-362.
- Plooij, F. (2008). *Onderzoek doen: Een praktische inleiding in praktische onderzoeksvaardigheden*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- Pous, V. A. de, (2009). *In and out-of-office working; Juridische aspecten van het nieuwe werken voor werkgevers*. Amsterdam: White Paper.
- Rusbult, C.E., I.M. Zembrodt, en L.K. Gunn (1982), Exit, voice, loyalty and neglect: responses to dissatisfaction in romantic involvements, *Journal of personality and social psychology*, 43, 1230-1242.

- Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407.
- Saksvik, P.O., Tvedt, S.D., Nytro, K., Andersen, G.R., Andersen, T.K., Buvik, M.P. en Torvatin, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21, 243-263.
- Schabracq, M.J., Gerrichhauzen, J., Kampermann, A. & J.A.M., Winnubst. (1995). *Arbeid, levensloop en gezondheid*. Maarssen: Elsevier.
- Schabracq, M.J. (1998). *Medewerkers van boven de veertig. De verborgen strategische factor*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie bv.
- Schabracq, M. J. (2003). Ouderen, arbeid en gezondheid. In W. Schaufeli, A. Bakker & J. de Jonge (red.), *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid* (pp. 363-374). Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum
- Schaufeli, W.B., Shimazu, A., & Taris, T.W. (2009). Being driven to work excessively hard. The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43, 320-348.
- Schweiger, D.M. & DeNisi, A.S. (1991) Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110 – 135.
- Siegrist, J. (1996a). Adverse health effects of high effort–low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–43.
- Slocum, J. W. (1981). Job redesign: Improving the quality of work life. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3 (1), 17-36.
- Terry, D.J., & Jimmieson, N.L. (2003). A Stress and Coping Approach to Organisational Change: Evidence from Three Field Studies. *Australian Psychologist*, 38, 92 – 101.
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief. Opleidingsdeelname door oudere personeelsleden als component van Human Resource Development*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Thunnissen, M.A.G., Thijssen, J.G.L. & Lange, de W.A.M. (2000). *Beleid zonder management: De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Tilburg, OSA.
- Valk, van der G. (2010). De mens staat centraal in het nieuwe werken. Geraadpleegd op 5 maart, 2013, van www.gelukmanagement.com/de-mens-staat-centraal-in-het-nieuwe-werken/
- Witte, de H. (2001). Arbeidstevredenheid: een zinvol concept? *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 11(4), 18-21.
- Wittenboer, M. van den, Faassen, van D., J. Kan & Molier, J. (2011). Dossier Het Nieuwe Werken. Geraadpleegd op 10 oktober, 2013, van http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/thuiswerken/D_Het_Nieuwe_Werken.pdf
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2008). Working in the sky: A diary study among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345 – 356.

Ybema, J.F., Geuskens, G. & Oude Hengel, K. (2009). Oudere werknemers en langer doorwerken: Secundaire analyses op de NEA, het NEAcohortonderzoek en de WEA. Hoofddorp: TNO.

Yeatts, D., W. Folts & J. Knapp (2000) "Older workers' adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21st Century." *Educational Gerontology*, 26, 565–582.

Bijlage 1: Lijst met belangrijke achtergrondkenmerken respondenten

Respondenten	Geslacht	Leeftijd	PWS/ Com·Wonen	Dienstjaren
Interview 1	Man	57	PWS	11
Interview 2	Man	55	Com·Wonen	11
Interview 3	Man	60	PWS	37
Interview 4	Man	63	PWS	35
Interview 5	Vrouw	57	PWS	7
Interview 6	Man	60	Com·Wonen	14
Interview 7	Vrouw	55	Com·Wonen	28
Interview 8	Man	60	Com·Wonen	21
Interview 9	Vrouw	55	PWS	26
Interview 10	Vrouw	55	PWS	13
Interview 11	Man	64	Com·Wonen	31
Interview 12	Man	57	PWS	8
Interview 13	Man	61	PWS	35
Interview 14	Man	55	Com·Wonen	30
Interview 15	Man	60	PWS	24
Interview 16	Man	58	Com·Wonen	19
Interview 17	Man	57	Com·Wonen	8
Interview 18	Man	62	PWS	40
Interview 19	Man	59	PWS	15
Interview 20	Man	59	Com·Wonen	6
Interview 21	Man	56	Com·Wonen	30
Interview 22	Vrouw	56	Com·Wonen	31