

## **Afzwaaien of Blijven?**

### **Deel 2: Rapportage schriftelijke vragenlijst**

Onderzoek naar de ervaringen van de reorganisatie onder medewerkers (58+) van de  
Faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit Utrecht

November 2006

Faculteit Sociale Wetenschappen

Projectgroep Afzwaaien

- ♦ Hetty van Emmerik
- ♦ Martin Euwema
- ♦ Carla van der Ham
- ♦ Thymo van der Meijden
- ♦ Maria Peeters
- ♦ Sofie de Vente

## **1 De reorganisatie**

Begin 2005 hebben alle 58+ers binnen de Faculteit Sociale Wetenschappen (FSW) van de Universiteit Utrecht in het kader van een reorganisatie een speciale regeling aangeboden gekregen (hierna te noemen seniorenregeling) om vervroegd uit te treden. Per 1 december 2005 hebben 45 (59%) van de 76 medewerkers waaruit de groep 58+ers bestond de faculteit verlaten.

Op dit moment is de reorganisatie afgerond en in een tweetal rapporten worden de ervaringen van FSW-medewerkers beschreven. Wie maakten wel en wie maakten geen gebruik van de regeling en waarom maakten medewerkers al dan niet gebruik van de regeling? Er is een heel scala van individuele factoren (e.g. financiële situatie en gezondheid) en organisatorische factoren (e.g. werkcondities en beleid) die het keuzeproses kunnen beïnvloeden. Het in kaart brengen van dit proces leidt tot een evaluatie van de genomen seniorenmaatregel en tevens biedt het de mogelijkheid om problematiek te signaleren bij de medewerkers die gebruik hebben gemaakt van de seniorenregeling (hierna te noemen 'afzwaaiers') en bij degenen die geen gebruik hebben gemaakt van de seniorenregeling (hierna te noemen 'blijvers').

In het eerste rapport werd verslag gedaan van interviews met de 58+ medewerkers. In het hier voorliggende rapport wordt verslag gedaan van het onderzoek onder alle FSW-medewerkers via een elektronische vragenlijst. Hoewel de 58+ regeling primair alleen de medewerkers ouder dan 58 betreft is het van belang alle medewerkers te bevragen. Immers, de jongere medewerkers zien hun oudere collega's keuzes maken en die keuzes hebben direct consequenties voor hun werk en werkomgeving. Het is denkbaar dat jongere collega's de regeling vooral een kans vinden (betere doorstroom), of juist oneerlijk (de werklust wordt zo hoger; waarom geen regeling voor 55+, etc). We vergelijken daarom in deze studie de beleving van de reorganisatie in de drie groepen: 58+ 'afzwaaiers', 58+ 'blijvers' en overige medewerkers. De volgende 3 vraagstellingen stonden centraal in dit onderzoek:

- Hoe hebben de medewerkers van de FSW de reorganisatie ervaren en zijn er hieromtrent verschillen tussen afzwaaiers, blijvers en de overigen personeelsleden?
- Wat waren de overwegingen om al dan niet gebruik te maken van de seniorenregeling?
- Hoe wordt het werk geëvalueerd als het gaat om energiebronnen, taakeisen, burnout en bevlogenheid en zijn er hieromtrent verschillen tussen afzwaaiers, blijvers en de overige personeelsleden?

## **2 Het Onderzoek**

In het hier beschreven kwantitatieve onderzoek naar de evaluatie van de reorganisatie zijn vragenlijsten via het internet verspreid. Door middel van een brief van de decaan en een

e-mail zijn de medewerkers van FSW op de hoogte gesteld van de vragenlijst. Na drie weken is per email een reminder verstuurd en vanwege de beperkte response is er tevens voor gekozen om persoonlijk langs de kamers van de (ex)medewerkers te gaan. Medewerkers die op deze manier benaderd werden gaven een aantal redenen waarom deelname aan het onderzoek laag was. Een veel gehoorde reden om niet deel te nemen was dat onlangs het medewerkersbetrokkenheids-onderzoek gehouden was en dit zou overlappen met de huidige vragenlijst. Tevens gaven medewerkers die pas kort in dienst waren (vooral aio's) aan dat ze zich niet betrokken voelden bij de reorganisatie en daarom de vragenlijst niet hadden ingevuld.

De uiteindelijke response rate lag op 37%. De groep bestond uit 86 mannen en 131 vrouwen. Van de totale groep hebben 16 personen (7%) gebruik gemaakt van de seniorenregeling (*afzwaaiers*), 17 personen (8%) hebben geen gebruik gemaakt van de regeling (*blijvers*), en 185 medewerkers (85%) waren jonger dan 58 jaar en kwamen daarmee niet aanmerking voor de seniorenregeling (zie Tabel 1). De gemiddelde leeftijd van de afzwaaiers was 61 jaar, van de blijvers 60 jaar en van de groep jonger dan 58 jaar was de gemiddelde leeftijd 38 jaar.

Tabel 1: Verschillende groepen FSW-medewerkers die deelgenomen hebben aan het onderzoek naar geslacht.

	Man		Vrouw		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
Afzwaaiers (Wel gebruik regeling)	11	13%	5	4%	16	7%
Blijvers (Geen gebruik regeling)	14	16%	3	2%	17	8%
Jonger dan 58 jaar	61	71%	124	94%	185	85%
Totaal	86	100%	132	100%	218	100%

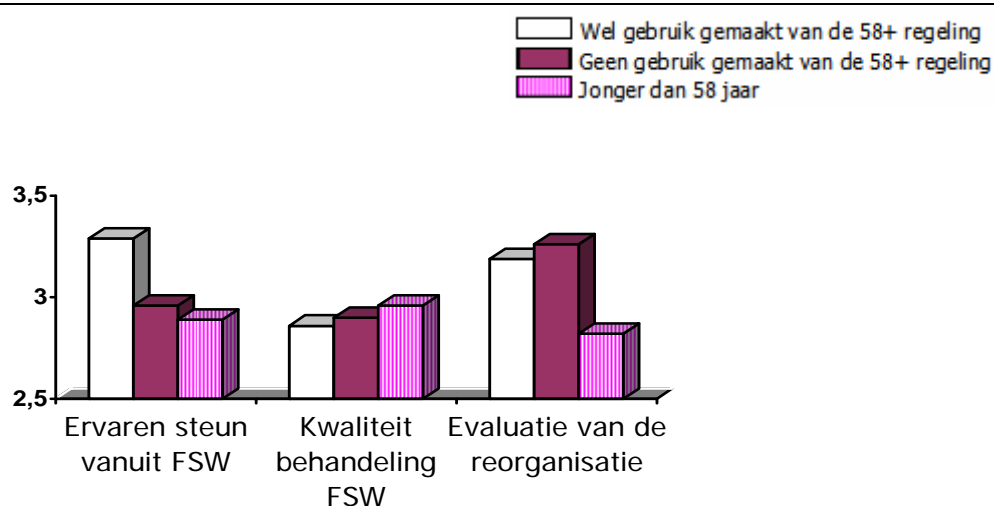
### 3 Resultaten

**Verantwoording.** We hebben gestreefd naar een leesbaar rapport waardoor er weinig “technische” details gegeven worden. De betrouwbaarheid van de hier gerapporteerde schalen is goed en vrijwel alle schalen zijn ontleend aan de literatuur. Belangstellenden kunnen meer gedetailleerde informatie opvragen bij de projectgroep. Tenzij anders vermeld zijn de scores gerapporteerd op een 5-puntsschaal waarbij 1 een lage score weergeeft en 5 een hoge score.

**Ervaringen mbt de reorganisatie.** Hoe de periode van de reorganisatie is ervaren, is door middel van een aantal stellingen gemeten. Het gaat daarbij om de volgende dimensies:

1. *Ervaren steun vanuit de organisatie* (Rhoades & Eisenberger, 2001). Dit is gemeten met de volgende stellingen: ‘De FSW is echt betrokken bij het welzijn van haar medewerkers’, ‘De FSW zorgt voor hulp en ondersteuning als medewerkers dat nodig hebben’, ‘De FSW is altijd bereid om zich in te zetten voor haar medewerkers’, ‘De FSW maakt regelmatig oneigenlijk gebruik van medewerkers’.
2. *Kwaliteit van de behandeling door de FSW* (Barclay, Skarlicki, & Pugh, 2005). Dit is gemeten met de volgende stellingen: ‘Volgens mij koos FSW voor een reorganisatie, ook al waren er andere mogelijkheden’, ‘Eigenlijk was een grondige reorganisatie de enige mogelijkheid om de problemen op te lossen’, ‘Ik was behoorlijk boos over de gevolgen van deze reorganisatie voor mij persoonlijk’, ‘FSW heeft er alles aan gedaan om mij goed te behandelen’, en ‘Ik vind het onbehoorlijk zoals ik behandeld ben’.
3. *Evaluatie van de reorganisatie*. Dit is gemeten met de volgende stellingen: ‘Over het geheel genomen is deze reorganisatie heel goed verlopen’, ‘De communicatie rondom het hele reorganisatieproces was uitstekend geregeld’.

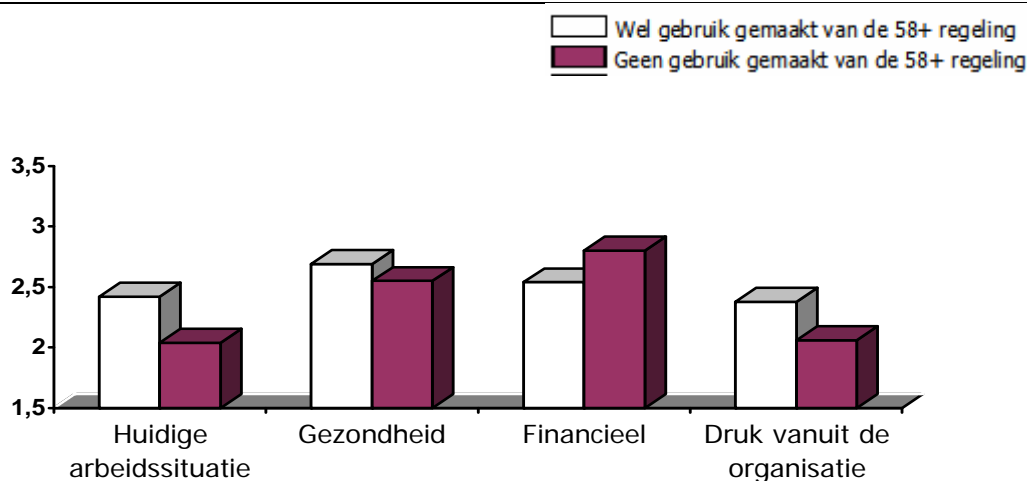
Figuur 1 brengt de ervaringen in beeld voor de drie groepen medewerkers. In de eerste plaats valt op dat de scores rond het gemiddelde van de schaal (3) liggen. Men staat nogal neutraal tegenover de reorganisatie, ervaren steun en behandeling door FSW. De afzwaaiers zijn het meest positief over de ervaren steun vanuit de organisatie. Daar staat tegenover dat juist de blijvers het meest positief zijn als zij de reorganisatie evalueren. De medewerkers jonger dan 58+ zijn duidelijk minder positief over het verloop van reorganisatie. Waarschijnlijk omdat zij er in veel mindere mate over zijn geïnformeerd.



Figuur 1: Ervaringen mbt tot de reorganisatie, in gemiddelde scores voor de drie groepen medewerkers.

**Overwegingen om te blijven of om op te stappen** (Lozier & Dooris, 1991). Aan de respondenten is een aantal overwegingen om te blijven of om juist gebruik te maken van de seniorenregeling voorgelegd. Deze overwegingen vallen in vier onderwerpen uiteen en de gemiddelden hiervoor worden weergegeven in Figuur 2.

1. *Overwegingen mbt de huidige arbeidssituatie.* Dit betrof het huidige beleid door management van FSW, arbeidsomstandigheden, de leidinggevende, en de collega's. Afzwaaiers noemen deze aspecten vaker als reden om te gaan, dan de blijvers deze redenen noemen om te blijven.
2. *Overwegingen mbt de gezondheid.* Dit betrof de eigen gezondheid, de gezondheid van de partner en/of naasten, en het tijdstip van pensionering van partner. Afzwaaiers geven dit wat vaker als reden dan blijvers.
3. *Overwegingen mbt de financiële situatie.* Dit betrof de reden van de eigen financiële situatie en de reden om in aanmerking te komen voor een goede afscheidsregeling. Deze overwegingen bleken vooral belangrijk voor de blijvers.
4. *Overwegingen mbt (ervaren) druk vanuit de organisatie.* Dit betrof druk vanuit de organisatie om op te stappen en ontslagdreiging in de toekomst als men nu niet gebruik maakte van de senioren regeling. Dit speelt wat sterker bij de afzwaaiers, dan bij de blijvers.



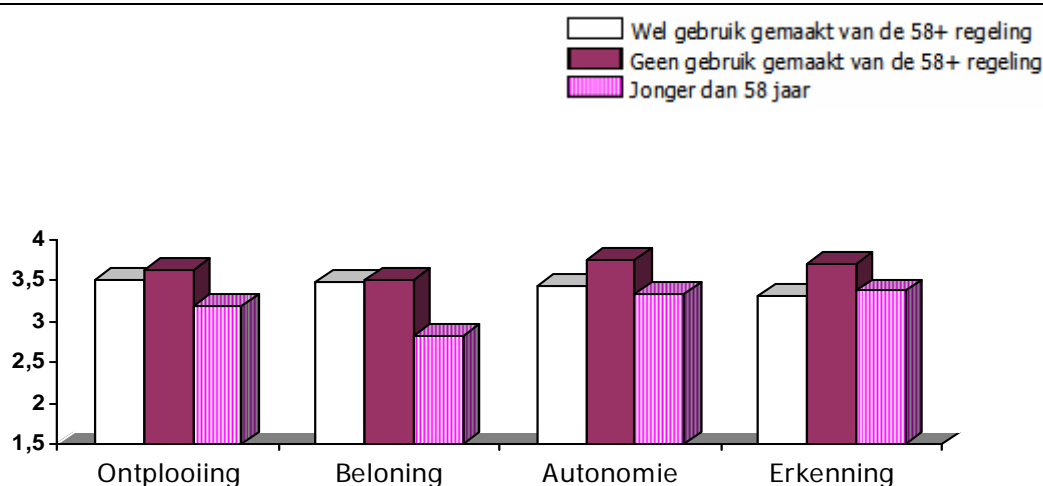
Figuur 2: Gemiddelde scores voor overwegingen om al dan niet gebruik te maken van de Seniorenregeling naar blijvers en afzwaaiers.

---

Afzwaaiers geven vaker aan dat de huidige arbeidssituatie en de gezondheidstoestand redenen waren om gebruik te maken van de seniorenregeling. Ook geven zij vaker aan dan de blijvers dat zij druk vanuit de organisatie ervaren hebben om gebruik te maken van de regeling. Blijvers geven vaker aan dan afzwaaiers dat hun financiële situatie een overweging was om gebruik te maken van de regeling.

**Job resources.** Job resources of energiebronnen kunnen worden onderscheiden in:

1. *Ontplooiing- en carrière mogelijkheden* (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003(2); Van Emmerik, 2004). Dit werd gemeten met de volgende stellingen: 'In mijn werk heb ik de mogelijkheid om mijn sterke punten te ontwikkelen', 'Ik heb het gevoel dat ik hier niet echt carrière kan maken', 'Ik kan mijzelf in mijn organisatie voldoende ontplooiën', 'Mijn werk biedt mij de mogelijkheid om nieuwe dingen te leren', 'ik ben tevreden met de mogelijkheden om door te stromen', 'ik ben tevreden met de loopbaanmogelijkheden hier', 'ik ben tevreden over de mogelijkheden tot opleiding/training binnen mijn werk'.
2. *Beloning* (Sweeney & McFarlin, 2005). Het gaat daarbij om de stellingen 'De beloning voor mijn functie is uitstekend', 'Ik ben tevreden met mijn huidige salaris', en 'Het beloningspakket hier is prima'.
3. *Autonomie* (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). De volgende stellingen werden voorgelegd: 'Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?', 'Kunt u zelf beslissen hoe u het werk uitvoert?', 'Kunt u deelnemen aan besluiten die uw werk raken?'.
4. *Erkenning* (Podsakoff & MacKenzie, 1994) Het gaat daarbij om de volgende stellingen: 'Goed werk krijgt hier altijd erkenning. 'Meestal heeft men hier geen aandacht voor goed werk van een collega (gespiegeld)', 'Er is altijd aandacht voor de prestaties die men binnen de groep levert'.



Figuur 3: Gemiddelde scores op de Energiebronnen dimensies voor de drie groepen medewerkers.

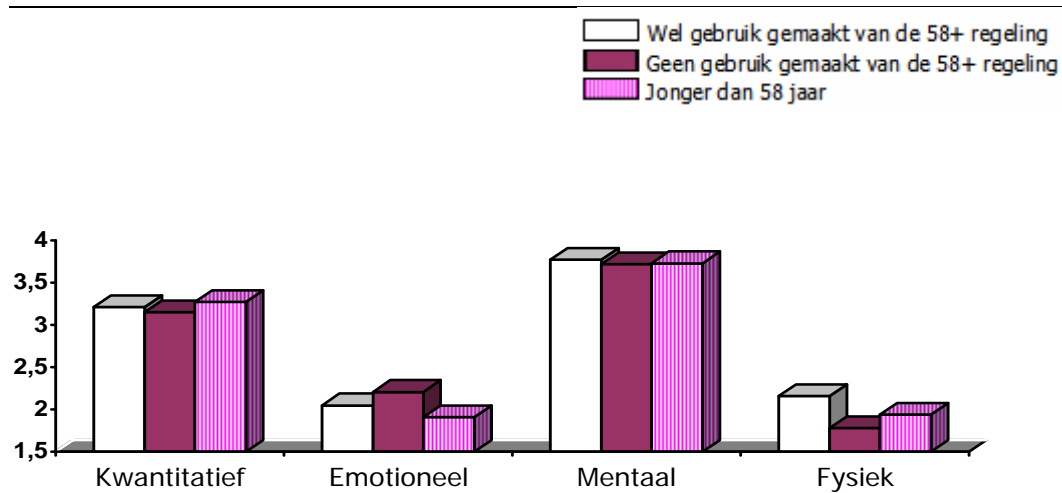
---

In Figuur 3 worden de gemiddelde scores op deze energiebronnen voor de verschillende medewerkers weergegeven. In het algemeen valt op dat medewerkers boven het gemiddelde van de schaal scoren (3), daarmee enigszins positief zijn. In vergelijkbare organisaties scoren medewerkers overigens vaak positiever. Blijvers zijn wat positiever over de mate van autonomie en erkenning dan de andere twee groepen. Beloning scoort het minst voor de groep jonger dan 58 jaar.

**Job demands.** De specifieke vereisten die het werk stelt (Job demands) zijn op een viertal dimensies gemeten:

1. *Kwantitatieve vereisten* (Peeters, Montgomery, Bakker, & Schaufeli, 2005). Het gaat daarbij om de vragen: 'Moet u erg snel werken?', 'Heeft u te veel werk te doen?', en 'Hoe vaak komt het voor dat u extra hard moet werken om iets af te krijgen?'.
2. *Emotionele vereisten* (Peeters et al., 2005). Het betreft daarbij de volgende vragen: 'Is uw werk emotioneel zwaar?', 'Komt u door uw werk in emotioneel beladen situaties terecht?', 'Heeft u in uw werk te maken met mensen die onophoudelijk klagen, alhoewel u alles doet om hen te helpen?', en 'Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u zich persoonlijk erg aantrekt?'.
3. *Mentale vereisten* (Peeters et al., 2005), Hiervoor werden de volgende vragen gesteld: 'Vraagt uw werk veel concentratie?', 'Vereist uw werk grote zorgvuldigheid?', 'Vindt u uw werk geestelijk erg inspannend?', en 'Vereist uw werk dat u er voortdurend uw aandacht bij moet houden?'.
4. *Fysieke vereisten* (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003), gemeten met 'Hoe vaak moet u uw werk uitvoeren in een fysiek onplezierige omgeving?', 'Hoe vaak moet u werken met gebrekkig materiaal?', 'Hoe vaak moet u uw werk uitvoeren in een daartoe ongeschikte omgeving?', 'Hoe vaak moet u uw werk uitvoeren met verouderd materiaal?', 'Hoe vaak moet u uw werk uitvoeren terwijl technische hulpmiddelen ontbreken (van krijt tot computers)?', en 'Hoe vaak moet u uw werk uitvoeren terwijl ondersteuning ontbreekt (van bijv. administratie, studentenzaken, reproductie)?'.

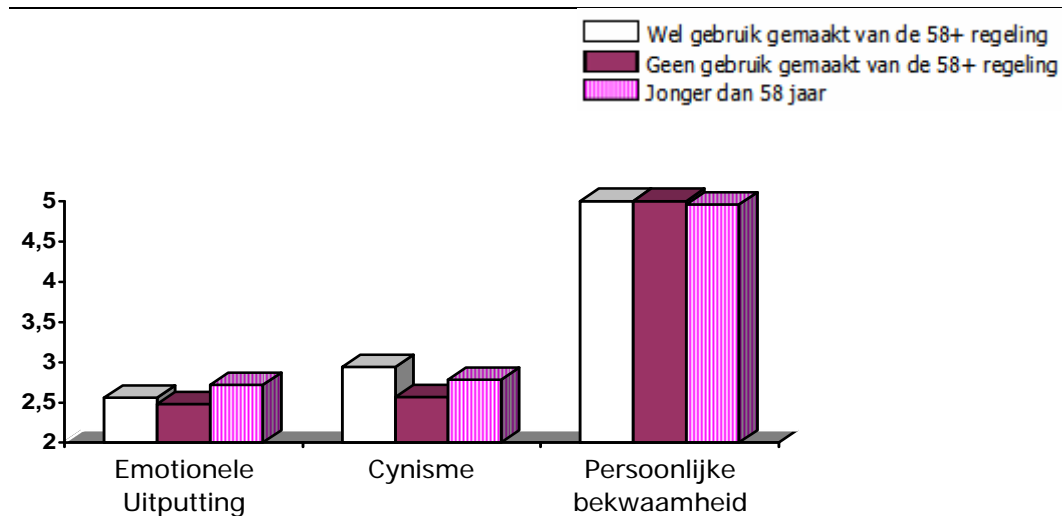
Figuur 4 geeft de gemiddelde scores waaruit blijkt dat de groepen onderling niet zo veel verschillen en dat vooral de mentale vereisten het hoogst scoren in vergelijking met de andere job demands en ook de werkdruk (kwantitatieve eisen) relatief hoog is.



Figuur 4: Gemiddelde scores op de Job demands voor de drie groepen medewerkers.

## Burnout

Burnout wordt veelal gezien als een syndroom van *emotionele uitputting*, *depersonalisatie* (ook wel *cynisme* genoemd) en *gevoel van afname van persoonlijke bekwaamheid*. (Maslach & Jackson, 1986). Over het algemeen worden de eerste twee componenten gezien als de kerndimensies van burnout. Uitputting is het resultaat van langdurige blootstelling aan stressoren in de werkomgeving, waardoor mensen op de lange duur chronisch vermoeid raken. Cynisme verwijst naar een negatieve attitude ten aanzien van het werk.



Figuur 5: Gemiddelde scores op de burnout dimensies voor de drie groepen medewerkers (schaalwaarden 0–6).

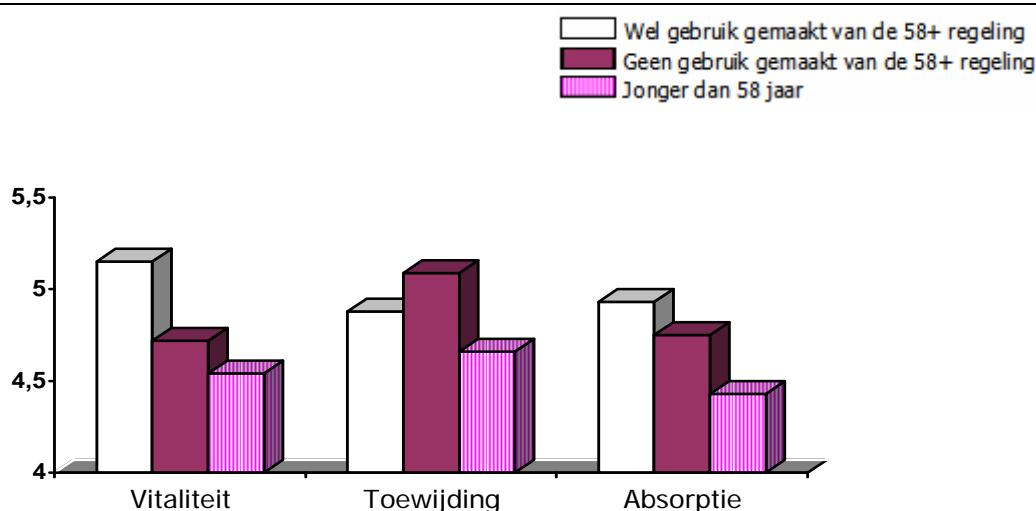


Figuur 5 geeft de gemiddelde scores voor deze drie burnout dimensies naar de verschillende groepen medewerkers. De verschillen blijken niet groot te zijn. Niet verrassend blijkt de groep afzwaaiers wel hoger te scoren op cynisme. De niveaus van burnout wijken weinig af van normgegevens. De hoge score op persoonlijke bekwaamheid geeft aan dat medewerkers zich competent voelen; een positieve uitkomst dus.

### Bevlogenheid/Engagement

Bevlogenheid kan omschreven worden als een positieve toestand van voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en werpt gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om zich er los van te maken (Schaufeli & Bakker, 2004).

Figuur 6 geeft de gemiddelde scores voor de drie bevlogenheidsdimensies naar de drie groepen medewerkers. In tegenstelling tot de verwachting blijken de afzwaaiers hoger te scoren op vitaliteit en absorptie dan de andere twee groepen. Ook blijkt dat de groep jongeren op alle drie de dimensies lager scoort dan de groep blijvers en de groep afzwaaiers.



Figuur 6: Gemiddelde scores op de engagement/bevlogenheid dimensies voor de drie groepen medewerkers (schaalwaarden 0-6).

## 4. Conclusies en aanbevelingen

Over de hele linie genomen zijn de verschillen tussen de groep die wel gebruik gemaakt heeft van de regeling, de groep die geen gebruik gemaakt heeft van de regeling en de groep jonger dan 58 jaar beperkt. Voor een deel is dit toe te schrijven aan de kleine aantallen in de groepen 58+. Niettemin geeft dit een indicatie dat er blijkbaar weinig verschillen zijn tussen deze groepen. Verder blijkt dat de resultaten van dit kwantitatieve deel van het onderzoek overeenkomen met de bevindingen van het kwalitatieve deel van het onderzoek (de interviews).

De belangrijkste conclusies die op basis van dit onderzoek getrokken kunnen worden zijn dat afzwaaiers positief zijn over de ervaren steun van de FSW en dat blijvers de reorganisatie iets positiever evalueren dan de afzwaaiers. Tevens bleek voor afzwaaiers de huidige arbeidssituatie en de gezondheid meer een reden om te gaan dan voor blijvers.

Voor wat betreft de job demands geldt dat er nauwelijks verschillen tussen de drie groepen zijn. Mentale job demands zijn het meest belastend gevolgd door kwantitatieve job demands (werkdruk). Voor de burnout dimensies geldt dat, niet geheel verwonderlijk, cynisme het hoogst scoort bij de afzwaaiers. Verder blijkt dat juist emotionele uitputting hoger scoort bij de andere twee groepen. Ook blijkt, dat de afzwaaiers het hoogst op de bevoegdheidsdimensie vitaliteit scoren, terwijl de blijvers het hoogst op de dimensie toewijding scoren. Zoals wel vaker in de literatuur gevonden wordt, blijken de oudere medewerkers hoger te scoren op alle drie de dimensies van bevoegdheid.

Afzwaaiers zijn in vele opzichten zeer betrokken, positief en gezond. Al met al kan geconstateerd worden dat de 58+ regeling door direct betrokken redelijk positief is ervaren en de overige medewerkers daar neutraal over zijn. De job demands en job resources variëren en geven aanleiding tot interventie.

**Aanbevelingen.** Op basis van de resultaten kunnen de volgende aanbevelingen en actiepunten geformuleerd worden:

- blijf de afzwaaiers betrekken bij FSW. Het zijn gezonde en enthousiaste (ex) medewerkers en dus bij uitstek ambassadeurs voor de organisatie.
- zoek naar actieve vormen van communicatie met medewerkers in de hele organisatie in situaties van reorganisatie.
- zet in op versterking van de vitaliteit van het ‘jongere’ (58-) personeel en ga na waardoor deze groep duidelijk lager scoort dan oudere medewerkers;
- met name ontplooiingsmogelijkheden en ervaren autonomie scoren matig en bieden waarschijnlijk de beste aangrijpingspunten om tot versterking van het engagement van de medewerkers te komen.

## **Eindnoot**

De mogelijkheden tot vergelijking tussen de drie groepen medewerkers zijn beperkt omdat het bij de groepen afzwaaiers en blijvers slechts om een klein aantal medewerkers gaat. De verschillen zijn echter wel statistisch getoetst. Daarbij zijn de volgende verschillen gevonden. Voor Figuur 1 geldt dat evaluatie van de reorganisatie positiever is voor de groepen afzwaaiers en blijvers dan voor de groep jongere werknemers ( $p < .05$ ). Voor Figuur 2 blijken de financiële redenen vaker door de blijvers te zijn aangegeven ( $p < .01$ ). Voor Figuur 3 blijken de groepen oudere werknemers positiever te scoren op ontplooiingsmogelijkheden ( $p < .05$ ) en beloning ( $p < .05$ ) dan de groep jongere medewerkers. Voor Figuur 4 met de job demands zijn er geen statistische verschillen tussen de groepen. Alhoewel moeilijk te zien in Figuur 5 blijken jongere medewerkers iets minder goed te scoren op persoonlijke bekwaamheid ( $p < .05$ ). Tenslotte blijken er statistische verschillen in bevlogenheid tussen de drie groepen, waarbij de jongere medewerkers gemiddeld minder bevlogen zijn, dan de 58+ collega's.

## Referenties

- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, *10*(1), 16-38.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003(2)). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, *10*(1), 16-38.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, *43*(1), 83–104.
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, *90*(4), 629.
- Lozier, G. G., & Dooris, M. J. (1991). Projecting faculty retirement: Factors influencing individual decisions. *American Economic Review*, *81*(2), 101-105.
- Maslach, L., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA:: Consulting Psychologist Press.
- Peeters, M. C. W., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, *12*(1), 43.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*, *79*(5), 702-713.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(825-836).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid een begrip gemeten /Work engagement: The measurement of a concept. *Gedrag & Organisatie*, *17*(2).
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (2005). Wage comparisons with similar and dissimilar others. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *78*, 113-131.
- Van Emmerik, I. H. (2004). For better and for worse: Adverse working conditions and the beneficial effects of mentoring. *Career Development International*, *9*(4), 358-373.