

Tilburg University

De tijd staat niet stil

Schalk, R.

Publication date:
2022

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Schalk, R. (2022). *De tijd staat niet stil: Dynamiek en verandering in het werk en in de samenleving.*

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

De tijd staat niet stil

Dynamiek en verandering in het werk
en in de samenleving



Rede, uitgesproken door
Prof. dr. René Schalk

Prof. dr. René Schalk begon in 1974 aan de studie psychologie. Hij werd geplaatst in Tilburg, waar de meer natuurwetenschappelijke benadering goed aansloot bij zijn belangstelling. Naast de studie psychologie volgde hij ook programma's sociologie en filosofie. Hij was een van de oprichters van wielclub "De Meet" en organiseerde de Nederlandse Universitaire Kampioenschappen wielrennen in 1978.

Bij de afstudeeronderzoeken werd zijn belangstelling voor wetenschappelijk onderzoek gewekt. Eerst in de richting van de funktieleer/waarneming, maar daarna werd hij vooral geïnspireerd door Sociale Psychologie (John Rijsman) en Arbeids- en Organisatiepsychologie (Jan Grosfeld). Na een functie buiten de universiteit nam hij in 1982 de uitnodiging aan om aan de universiteit mee te werken aan een groot extern gefinancierd project naar oorzaken van ziekteverzuim. Hij was onderzoeker/assistent projectleider bij dit driejarig project. De tweede helft van de jaren tachtig was een lastige periode voor de universiteit, zoals beschreven in het boek "Een halve eeuw psychologie in Tilburg". René had in die periode tijdelijke en parttime contracten, vaak meer naast elkaar. Hij werkte aan een proefschrift als externe promovendus.

In 1989 promoveerde hij in Nijmegen bij Charles de Wolff en Frans van Dooren met Jan Grosfeld als co-promotor op "Determinanten van veelvuldig kortdurend ziekteverzuim". In 1990 begon hij in Tilburg bij Arbeids- en Organisatiepsychologie als allround medewerker en kreeg daar een vaste aanstelling. Van Arbeids- en Organisatiepsychologie ging hij naar Organisatiewetenschappen (in 2001), en naar Human Resource Studies (in 2008). In 2003 begon René bij Tranzo als bijzonder hoogleraar, eerst Ouderenbeleid, vanaf 2014 Sociaal Werk. Hij werkte ook samen met andere faculteiten, bijvoorbeeld bij de opzet en invulling van de "Business Studies" opleiding bij Economie, de "People in Organisations" kant bij Humanities, en het onderzoeksinstituut "Reflect" bij Rechten. René is ook in het buitenland actief. Hij bracht onder andere een tijd door bij Carnegie Mellon University in Pittsburgh en verzorgde colleges aan het Vesalius College van de Vrije Universiteit Brussel. Sinds 2012 is hij als buitengewoon hoogleraar verbonden aan de faculteit Economie en Managementwetenschappen van de North West University in Zuid Afrika.

DE TIJD STAAT NIET STIL

DYNAMIEK EN VERANDERING IN HET WERK
EN IN DE SAMENLEVING

PROF. DR. RENÉ SCHALK

Rede,
uitgesproken in verkorte vorm op Tilburg University, 21 oktober 2022

© Prof. dr. René Schalk
ISBN: 978-94-0367-441-4

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

www.tilburguniversity.edu/nl

DE TIJD STAAT NIET STIL

DYNAMIEK EN VERANDERING IN HET WERK
EN IN DE SAMENLEVING

Inleiding

Rector Magnificus,
Collega's, promovendi, studenten, familie, vrienden en bekenden,
Geachte toehoorders.

Ik begin met een raadsel:

*“Dit verslindt al dat men kan noemen:
Dieren, beesten, bomen, bloemen;
Knaagt ijzer, bijt staal en
Kan de hardste stenen malen;
Velt koning, verwoest stad
En slaat hoge bergen plat.”*

Wat is dat? Het antwoord op dit raadsel is: de tijd (Tolkien, 1960, p. 67).

De titel van mijn inaugurele rede als hoogleraar aan deze universiteit was: “De tijd staat niet stil”. En inderdaad heeft de tijd niet stil gestaan. We zijn nu bijna 20 jaar verder, en het werd tijd voor deze afscheidsrede. Ook al is het niet een echt afscheid omdat mijn contract met deze universiteit nog doorloopt als docent, en mijn aanstelling bij de North West University in Zuid Afrika begin dit jaar weer is verlengd.

Waar ga ik het over hebben? Belangrijke thema's in mijn onderzoek zijn flexibiliteit, dynamiek en verandering; dat sluit aan bij “De tijd staat niet stil”. Er is heel wat gedaan in de afgelopen periode, het wordt tijd voor een soort overzicht van wat er allemaal is gebeurd en opgeschreven. Maar ik wil ook vooruitkijken naar uitdagingen voor de toekomst.

Enkele vragen die aan de orde zullen komen zijn:

- Wat motiveert werknemers en waar knappen ze van af?
- Wat verandert er in de loopbaan?
- Hoe kunnen burgers en de overheid hun relatie verbeteren?

Korte terugblik

Mijn onderzoek in mijn universitaire loopbaan van zo'n 40 jaar heeft veel verschillende thema's aangepakt. Ik noem er een paar. Als het gaat om **werk**:

- Flexibiliteit en contractvormen in arbeidsrelaties: flexibele arbeidsrelaties, parttime en fulltime werken, tijdelijk of vast werk, duobanen, werken als zelfstandige, ondernemerschap, flexibele werktijden en flexibele werkplekken.
- Dynamiek en verandering: fasen in de loopbaan, socialisatie, effecten van organisatieveranderingen, functiewisselingen zoals demotie.
- Duurzaamheid in het werk: negatieve effecten zoals stress en ziekteverzuim en de positieve kant van duurzaam actief zijn, langer doorwerken en vitaliteit.
- Culturele verschillen en inclusie.
- Virtueel werken/communiceren.

Als het gaat om **maatschappelijke vraagstukken**:

- Organisatie van (dementie)zorg, vrijwilligerswerk.
- Ouderenbeleid.
- Sociaal werk: voor daklozen, jongeren, meiden, mensen in kwetsbare posities. Methodisch werken en empowerment.

In dit bestek is het onmogelijk om een overzicht te geven van al die thema's. Ik wil vooral ingaan op de manier waarop ik naar **werk** en **maatschappelijke vraagstukken** kijk. Mijn centrale benadering is kijken naar de relatie tussen betrokken partijen vanuit het begrip "psychologisch contract". Het psychologisch contract gaat over de (impliciete en expliciete) wederzijdse verplichtingen en de verwachtingen over de vervulling van die verplichtingen tussen twee of meer partijen die een relatie hebben met elkaar. Het begrip wordt vooral toegepast op de werkgever-werknemer relatie.

Het psychologisch contract in de geschiedenis

Psychologische contracten zijn zo oud als de mensheid. Adam en Eva in hun relatie met God hadden een afspraak om niet te eten van een bepaalde boom. De Bijbel zegt: God, de HEER, bracht de mens dus in de tuin van Eden, om die te bewerken en erover te waken. Hij hield hem het volgende voor: 'Van alle bomen in de tuin mag je eten, maar niet van de boom van de kennis van goed en kwaad; wanneer je daarvan eet, zul je onherroepelijk sterven.' (Nederlands Bijbelgenootschap, 2004, p. 11) Maar de sluwe slang zaaide twijfel en Eva plukte een paar vruchten van de boom en at ervan. Ze gaf ook wat aan haar man, die bij haar was, en ook hij at ervan.

Dit is meteen het eerste voorbeeld van een breuk of schending van het psychologisch contract, met alle gevolgen van dien, ook voor de hedendaagse boeren ("Vervloekt is de akker om wat jij hebt gedaan, zwoegen zul je om ervan te eten, je hele leven lang. Dorens en distels zullen er groeien, toch moet je van zijn gewassen leven. Zweeten zul je voor je brood," (Nederlands Bijbelgenootschap, 2004, p. 15).

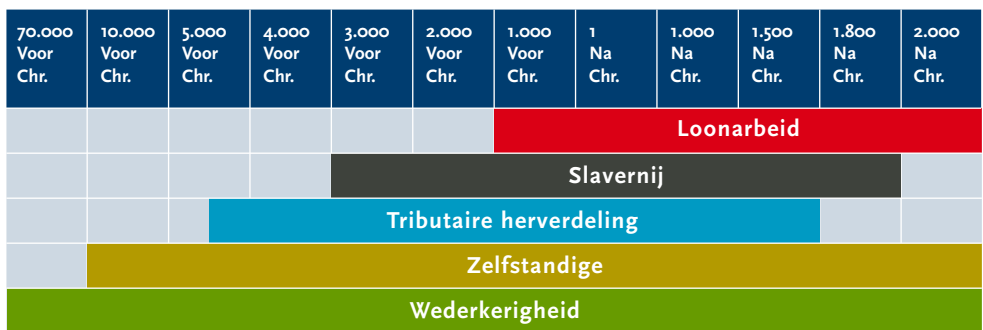
Een indrukwekkend boek van Lucassen met de titel "De wereld aan het werk" (Lucassen, 2020) beschrijft de geschiedenis van het werk van de prehistorie tot nu.

Het begon allemaal met wederkerigheid als basisprincipe. En dit principe is nog steeds de basis voor menselijke relaties. Lucassen beschrijft dat voordat de landbouw intrede deed het werk werd gedaan in kleine gemeenschappen van slechts een paar huishoudens. Deze werkten onderling nauw samen bij het verzamelen van voedsel en verdeelden de vruchten van hun arbeid onderling op basis van wederkerigheid. Deze wederkerige relatie vond plaats binnen de kleine samenlevingen. Wederkerigheid houdt in dat je bijdraagt en ook in ruil daarvoor wat krijgt, er is een balans van geven en nemen in de interactie. Wederkerigheid is ook een basiskenmerk van psychologische contracten (daarover later meer). Zie ook Lucassen (2020, p. 22-23).

Met de komst van de landbouw maakten voedseloverschotten in agrarische samenlevingen de vorming van grotere samenlevingsverbanden en steden mogelijk. Daarmee kwam ook een meer gespecialiseerde arbeidsverdeling tot stand. Er kwamen zelfstandigen die producten en diensten aanboden. En er was een systeem van eerst bijdragen en dan toebedeeld worden, het zogenaamde tributair-redistributief systeem. Dit systeem werkt met centrale herverdeling. Het is gebaseerd op een ruil van bijdragen en ontvangsten. Je levert een bijdrage in bij de centrale tempel of (stads)bestuur en die verdeelt alles weer onder de ingezetenen (en vergeet zichzelf uiteraard niet).

Later ontstonden verschillende vormen van slavernij, overgaand in vrije loonarbeid. Hiermee kwamen werkgever-werknemer relaties meer centraal te staan, en wordt het begrip psychologisch contract in die relatie-context ook belangrijk.

Eén van de boodschappen van Lucassen die me trof is dat de hoofdvormen van de huidige arbeidsrelaties eigenlijk al heel lang bestaan. Ze waren allemaal al aanwezig ver voor het begin van onze jaartelling. In Mesopotamië tussen 2000 en 1000 voor Christus ontstonden arbeidsmarkten en kwamen zelfstandigen, werkgevers en werknemers op. Daarmee werd loonarbeid met werkgevers en werknemers en zelfstandige arbeid voor de markt toegevoegd aan de tot dan toe bestaande drie arbeidsrelaties (wederkerig, tributaair-redistributief, slavenarbeid).



Figuur 1: Arbeidsvormen in de loop van de tijd (ontleend aan Lucassen, 2020, p. 30).

Lucassen (2020) zegt: “dit is een cruciale ontwikkeling in de geschiedenis van de arbeid, omdat er sindsdien geen nieuwe basiscategorieën meer bij zijn gekomen. Vanaf dit punt kan de geschiedenis van het werk worden opgevat als een eindeloos variëren tussen deze basisvormen.” (p. 109).

Het is wellicht goed om te beseffen dat onze huidige discussies over nieuwe soorten (psychologische en formele) contracten in het licht van de lange tijd dat de hoofdvormen al bestaan eigenlijk niet zo heel veel meer fundamenteels kunnen toevoegen.

Psychologische contracten in arbeidsrelaties

Wat weten we nu van psychologische contracten in arbeidsrelaties? Er zijn in de laatste decennia duizenden artikelen over geschreven. De database 'Web of Science' bevat ruim 2500 artikelen waarin het psychologisch contract een rol speelt, en ongeveer 1500 waarin in het abstract verwezen wordt naar psychologisch contract of psychologische contracten. Ik focus in het nu volgende overzicht van onderzoek naar psychologische contracten op publicaties waar ik zelf bij betrokken was. Dat onderzoek is samen gedaan met heel veel anderen. Mijn lijst met co-auteurs van artikelen in 'Web of Science' bevat meer dan 100 onderzoekers met wie ik samen heb geschreven. Wetenschap is samenwerken, maar mijn bijdrage aan de kennis op dit onderzoeksterrein is evident.

Het moderne psychologisch contract

Rits de Boer, de Inspecteur-generaal van de Nederlandse Arbeidsinspectie (2022, p. 21) zegt treffend: “De relatie van de werkgever met werknemers en de individuele werknemer is nadrukkelijk niet beperkt tot een contractuele uitruil van arbeid en geld (loon) maar omvat wederzijds meer rechten en plichten.”

Het psychologisch contract sluit daarbij aan en verwijst naar de perceptie van werkgever of werknemer van de wederzijdse verplichtingen in de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer. Daarbij gaat het niet alleen om wat in het arbeidscontract staat, of in de CAO, of in de ARBO-wet, maar ook om mondelinge afspraken en beloften en gewekte verwachtingen.

Het concept psychologisch contract heeft veel facetten. Ik ga in op de basisprocessen, de ontwikkeling over de tijd, en beïnvloedende factoren.

Basisprocessen van het psychologisch contract

De basis van het psychologisch contract is een wederkerige ruil. Een ruil kan gaan om een product, een dienst, of kan meer complex zijn. Bijvoorbeeld: een koper op de markt betaalt voor appels, iemand met een fikse haardos betaalt voor de kapper, een psychiater wisselt ideeën en verwachtingen uit met een patiënt (Menninger, 1958), een werknemer zet zich in en geeft tijd in ruil voor waardering en salaris, een docent of hulpverlener krijgt waardering en ontwikkelt zich ook verder als de leerling of cliënt zich positief ontwikkelt en groeit.

De basis is wederkerigheid. Zoals we al zagen begon het hiermee al bij de jager/verzamelaar gemeenschappen. Maar ook in moderne arbeidsrelaties is wederkerigheid de basis. Je geeft wat en je krijgt wat, en daar moet een soort evenwicht in worden gevonden.

Kernbegrippen in de internationale psychologisch contract literatuur zijn 'mutuality' en 'reciprocity'. Op het eerste gezicht lijken die twee begrippen in het Nederlands uitwisselbaar, aangezien de vertaling voor beide begrippen 'wederzijds' kan zijn. Maar er is wel degelijk een belangrijk verschil (zie Schalk & De Ruiter, 2018). Er is vaker verwarring over de precieze betekenis van die begrippen, daarom moeten wij ze goed afbakenen.

'Mutuality' gaat over de overeenstemming over het (psychologisch) contract: in hoeverre hebben beide partijen (werkgever en werknemer) dezelfde ideeën over wat er is overeengekomen? Het komt bijvoorbeeld vaker voor dat een werknemer denkt dat bij goed functioneren automatisch een hoger salaris of bevordering zal worden toegekend, terwijl een werkgever daar een andere opvatting over kan hebben. Als hier geen duidelijke afspraken over zijn gemaakt, of als de werkgever zich niet houdt aan toezeggingen is er een probleem. Het psychologisch contract wordt dan als het ware verbroken.

'Reciprocity' gaat over de balans in de bijdragen van beide partijen. Levert de ene partij meer inspanning dan dat oplevert, of is de wijze van vervulling van wederzijdse verplichtingen in balans? Een balans moet er zijn op de lange termijn, maar niet op elk moment hoeft de balans precies in evenwicht te zijn. Zo zal iemand aan het begin van de loopbaan meestal meer investeren tegen een vrij laag salaris, maar omdat de verwachting is dat het salaris later zal stijgen is de balans op de lange termijn in evenwicht.

Samengevat: bij psychologische contracten zijn overeenstemming en balans kernbegrippen binnen het kader van wederkerigheid.

Nu gaan we kijken naar hoe psychologische contracten zich ontwikkelen in de tijd.

Ontwikkeling over de tijd



Figuur 2: De ontwikkeling van het (werk)psychologisch contract over tijd

Psychologische contracten hebben al wortels vóórdat iemand aan een baan begint. Zo ontwikkelen studenten bijvoorbeeld al ruim voor het afstuderen ideeën over hun toekomstig werk en wat de werkgever zou moeten bieden. Het gaat dan soms zelfs om zaken waar men recht op denkt te hebben (“entitlement beliefs”, zie Gresse, Linde & Schalk, 2013), bijvoorbeeld een hoog startsalaris, veel ondersteuning vanuit de organisatie, en volop ontwikkelmogelijkheden waarvan Zuid-Afrikaanse studenten vonden dat ze er recht op hadden.

In de eerste tijd in een baan krijgen psychologische contracten steeds meer een vaste vorm (zie De Vos, Buyens & Schalk, 2003, 2005). Die vormgeving is een dynamisch proces, werknemers zoeken en krijgen informatie over wat gebruikelijke wederzijdse verplichtingen zijn in de organisatie, en kijken naar wat de werkgever daadwerkelijk biedt (De Vos, Buyens & Schalk, 2003, 2005, Farnese et al., 2018).

Als beginnend werknemer moet je je plaats zien te vinden en gevoel krijgen voor de manier van omgaan met elkaar. Organisaties kunnen ook bepaalde standaard strategieën of rituelen gebruiken in de socialisatiefase.

Die strategieën of rituelen doen me altijd denken aan mijn eerste jaar op de middelbare school. Daar werden de eersteklassers aangesproken met ‘big’. Als ‘big’ mocht je niet zomaar de speelplaats op, maar werd je geacht te blijven in het ‘biggenkot’, een met houten banken afgezette ruimte bij de kapel. Tussen de lessen door bij het wisselen van klas mocht je leerlingen van hogere klassen ook niet voor de voeten lopen. Dit was niet

zomaar verzonnen door de wat oudere leerlingen, maar het was een soort initiatietraditie die al meer dan 50 jaar in zwang was (Anton van Duinkerken, 1964, p. 79-80, beschrijft dat dit al in 1915 bestond). Vanaf het tweede jaar werd je dan 'varken'. In het 'biggenkot' was het vaak erg gezellig, de sfeer onderling was goed, we werden een vrij hechte groep van 'biggen'. Er werd verwacht dat je in de loop van het jaar steeds meer een plaats ging opeisen op de grotere speelplaats. Dit jezelf invechten en de bal veroveren in het voetbalspel op de speelplaats die gedomineerd werd door ouderejaars was een goede en positieve leerervaring voor mij. De verwachting dat je je plaats wel zou vinden kwam uit.

Veranderingen in het psychologisch contract

Psychologische contracten kunnen veranderen (of niet) als de organisatie verandert of als bij een werknemer veranderingen optreden. Dat het begrip psychologisch contract zo'n 30 jaar geleden tot wasdom kwam had ook te maken met ontwikkelingen in organisaties in die tijd. Fusies, reorganisaties, afslanking en overnames waren aan de orde van de dag. En de vaak heftige reacties van werknemers vroegen om een verklaring. De eerste Nederlandse publicatie over het psychologisch contract (Schalk & Freese, 1993) begon met het volgende praktijkvoorbeeld.

“In het televisieprogramma ‘lopende zaken’ op zondag 13 juni 1993 werd een aantal ontslagen DAF-medewerkers geïnterviewd over hun ervaringen. Het gevoel om ‘afgedankt te zijn’ en ‘niet meer nodig te zijn’ bij het failliete bedrijf, waar men vaak al tientallen jaren werkzaam was, leidde bij sommigen tot het gevoel ‘dat een oude vriend dood was gegaan’. Blijkbaar hadden deze werknemers een zeer sterke binding met de organisatie. Ze hadden niet verwacht dat DAF failliet zou gaan en hen zou ontslaan. Naast het ontslag waren sommigen er ook financieel bij ingeschoten, omdat ze hun spaargeld gestoken hadden in aandelen. Het niet-ervullen van de verwachtingen die de werknemers hadden van het bedrijf waar ze werkzaam waren geweest, leidde – zo bleek uit de interviews – bij velen tot gevoelens van machteloosheid en moeilijkheden om de situatie te verwerken en een nieuwe start te maken.” (Schalk & Freese, 1993, p. 67).

Organisatieveranderingen houden vaak ook in dat de werkgever gaat sleutelen aan het bestaande psychologisch contract. Goede verandermanagers en consultants beseffen dat en spelen hierop in. Het contract veranderen en tegelijk mensen gemotiveerd houden is waar het om draait (“Changing the deal while keeping the people”, Rousseau, 1996). Daarbij moet er ook rekening mee worden gehouden dat werknemers naar een verandering kijken vanuit het perspectief wat zij erbij winnen of verliezen (“What’s in it for me?”, zie Van den Heuvel, 2012). Maar er is méér, de visie op “what’s in it for me” kan kantelen onder invloed van bepaalde factoren. Zo kan zelfs als iemand erop vooruit zou gaan bij een organisatieverandering er toch een negatieve houding zijn, als bijvoorbeeld iemand moeite heeft met veranderingen, of geen vertrouwen heeft in het management, of als er volop alternatieven zijn voor banen elders (Van den Heuvel et al., 2013, 2016). En ook als iemand erop achteruit zou gaan, dan nog kan deze persoon positief zijn over de verandering als de werkgever in het verleden haar verplichtingen heel goed is nagekomen en als er veel vertrouwen is in wat de werkgever doet.

Over organisatieveranderingen en psychologische contracten kan nog veel meer gezegd worden. Veel interessante inzichten zijn opgedaan in promotieonderzoek van Freese

(2007), Linde (2007), De Jong (2008), Van den Heuvel (2012), Van der Smissen (2015), De Ruiter (2017), Bevers (2004), en Bijlsma (2009).

We weten nu bijvoorbeeld meer over de belangrijke rol van de organisatiecontext. Het voert te ver om daar hier dieper op in te gaan, maar ik wil er wel een algemene opmerking aan koppelen over onderzoek op het gebied van Personeel en Organisatie. We trainen onze studenten vooral in het doen van onderzoek en het schrijven van een scriptie op basis van een simpel conceptueel model met enkele hypotheses die worden getoetst. Dat model kan natuurlijk niet anders zijn dan een erg grove versimpeling van de realiteit. Ook in de feedback op onderzoeksvorstellen van studenten door collega's van het departement Methoden en Technieken van Onderzoek worden studenten hier terecht op gewezen, ze moeten de beperkingen van hun onderzoek onder ogen kunnen zien. Zelf ben ik een voorstander van een combinatie van 'hard' en 'zacht' onderzoek. Data van vragenlijsten en experimenten zijn nuttig, mits ze gekoppeld kunnen worden aan een inhoudelijke verklaring: wat is de zingeving op basis waarvan de harde data tot stand komen? Daarbij speelt altijd ook de context waarbinnen de gegevens worden verzameld een rol.

Die invloed van de context geldt niet alleen voor de organisatiecontext, maar ook voor de context van de persoon in de verschillende fases in het leven.

Veranderingen in de levensloop en de loopbaan

Van de verschillende fases in het leven gaat veruit de meeste aandacht uit naar de veranderingen op jongere leeftijd, terwijl het ouder worden minder wordt belicht. Vanaf veertig tot vijftig à zestig jaar zou er een psychische hoogvlakte zijn voor mannen (Rümke, 1973), waarin de man in wat men noemt de kracht van het leven is en zijn prestatievermogen, vooral kwalitatief, het hoogtepunt bereikt (de fase van de 'Virilitas'). Daarna zou een overgangsfase volgen (het 'Praesenum', de voorouderdom), waarna vanaf vijfenzestig à zeventig de 'Senectus' aan zou breken, met diepe rust en nieuwe inzichten, en het gevoel een waardevol en zinvol leven geleid te hebben (Rümke, 1973). Deze fase-indeling doet wat ouderwets aan. De focus is op mannen, de vrouwen deden er destijds blijkbaar nog niet zo toe. Meer recente inzichten in veranderingen met het ouder worden laten zien dat hoewel sommige dingen achteruitgaan, dit ruimschoots wordt gecompenseerd door bijvoorbeeld toenemende ervaring en kennis. Voor mannen en vrouwen was langer doorwerken na de pensioenleeftijd vroeger al heel gewoon. Dat kwam veel voor bij bijvoorbeeld boeren, ondernemers en winkeliers, en mensen met een creatief beroep. Nu komt het ook steeds meer in zwang voor mensen in loondienst. Personen die doorwerken ontlenuen vaak veel plezier aan het doorwerken en actief blijven om "rust roest" te vermijden.

De wetmatigheid van het leven is verandering (De Beauvoir, 1970, p. 17), maar dat is een (meestal langzaam) proces. Op de kافت van mijn inaugurele rede (Schalk, 2004) stond een boom, fier in de middenberm van een snelweg. Die boom hoort bij een landgoed waar mijn moeder haar jeugd heeft doorgebracht. Er is veel over de boom te doen geweest, er is ook een filosofisch boek over geschreven (Dumon Tak, 2021). De boom staat er nog steeds alsof de tijd en de uitlaatgassen geen vat op hem hebben gehad. De tijd zal leren of de boom mag blijven staan.

Om in de natuursfeer te blijven: als je kijkt naar de loopbaan van een persoon over tijd, dan is een tuinmetafoor gebruiken verleidelijk. Er is sprake van zaaïen en oogsten in bepaalde periodes, en iedereen komt er achter dat er in elke organisatie onuitroeibaar onkruid is dat steeds weer de kop op steekt. Zoals er verschillende tuinmanagement stijlen zijn, zo hebben mensen ook voorkeuren voor hoe ze richting willen geven aan hun loopbaan. Loopbanen kunnen een vast patroon hebben, maar zijn ook vaak onvoorspelbaar en veranderlijk. Ik moet daarbij aan de akelei denken. Deze oorspronkelijk uit de bergen afkomstige vaste plant heeft de neiging om zich te verplaatsen, verdwijnt op de ene plaats, maar duikt dan in de tuin op andere plaatsen weer op, en kan ook van kleur veranderen (Van der Kaa, 2011). Een dynamische bloem dus die bijdraagt aan een mooi veranderende tuin. Zo is een akelei-loopbaan dynamisch en wat onvoorspelbaar, maar wel boeiend.

Tot nu toe hadden we het over de grote lijn in veranderingen over de tijd. Nu gaan we meer in detail kijken naar de veranderprocessen. Hoe verlopen veranderingen in het psychologisch contract precies? Zijn daar vaste patronen in te herkennen?

Dynamiek in het psychologisch contract

Panta rhei, alles verandert voortdurend. Maar dat wil niet zeggen dat alles helemaal anders wordt. Mensen komen vaak ook weer terug in dezelfde toestand, zoals aangeduid in het volgende citaat: “Succes kan een tijdelijk gevoel van vreugde teweegbrengen, of een tragedie kan ons een periode van depressie bezorgen, maar vroeg of laat komt ons algemene gelukspeil terug op een bepaalde basislijn. Psychologen noemen dit proces adaptatie, en in ons dagelijks leven kunnen we zien hoe dit principe werkt; een loonsverhoging, een nieuwe auto of erkenning van onze collega’s kan ons een poosje opbeuren, maar we keren al snel terug naar ons gebruikelijke geluksniveau. Op dezelfde manier kan een ruzie met een vriend, en kapotte auto of een lichte verwonding ons humeur flink verpesten, maar binnen enkele dagen is onze gemoedstoestand weer als voorheen” (Cutler & Dalai Lama, 1999, p. 30-31).

Het psychologisch contract is een soort mentaal model waar alles wat plaats vindt in de werksituatie mee wordt bekeken. Hoe zit het met de vervulling van de wederzijdse verplichtingen? Als er sprake is van een balans zal als de werkgever wat minder gaat leveren de werknemer zich ook wat minder gaan inspannen. Zo blijft er een balans bestaan met vrij kleine schommelingen. Als er sprake is van het niet nakomen van een belofte of verplichting dan noemen we dat psychologisch contract breuk, of psychologisch contract schending als er emoties bij komen kijken. Als er niets gedaan wordt aan de breuk zijn er twee mogelijkheden, of het psychologisch contract wordt aangepast, of het psychologisch contract wordt verbroken, bijvoorbeeld door ontslag te nemen of zich ziek te melden of actief tegenwerken of passief saboteren.

Dat alles op zijn beloop gelaten wordt als er sprake is van een contract breuk komt in de praktijk niet veel voor. Een werknemer kan op verschillende manieren reageren als er een breuk is, bijvoorbeeld beargumenteerd laten zien wat er beloofd was, dreigen een andere baan te zoeken als de breuk niet wordt opgeheven, het hogerop zoeken om gelijk te krijgen, enzovoorts. Meestal is er een dynamisch interactief proces waarin acties van werknemers om een breuk aan te vechten worden afgewisseld met acties van leidinggevenden/de organisatie. De leidinggevende kan bijvoorbeeld de voet stijf houden en de werknemer ervan proberen te overtuigen dat er eigenlijk geen breuk is omdat er iets anders beloofd was, de werkgever kan een vervangende compensatie aanbieden, of de werknemer kan gelijk krijgen. Dit boeiende geheel van “dissent strategies” (laten blijken oneens te zijn) van werknemers en “influence tactics” (beïnvloedingsstrategieën) van de leidinggevende/werkgever kent heel veel verschillende patronen (zie ook De Ruiter, 2017).

De volgende situatie (ontleend aan Van Loon, 2013, zie ook Schalk et al., 2018) is een voorbeeld.

Een werknemer kreeg een tijdelijk contract terwijl bij de selectieprocedure een vast contract was beloofd. De werknemer vroeg de leidinggevende om het tijdelijk contract om te laten zetten naar een vast contract. De leidinggevende weigerde dat in eerste instantie. Hoe ging de werknemer hiermee om? En wat deed de leidinggevende?

Volgorde van acties:

De werknemer begon met aankaarten van wat beloofd was in de selectieprocedure en wees op het goed functioneren als onderbouwing voor het krijgen van een vast contract. De leidinggevende hield het af, verwees naar de afdeling personeelszaken die verantwoordelijk was voor het contract.

De werknemer ging meer afstand nemen van de leidinggevende en vertoonde irritatie, reageerde soms niet op vragen of opdrachten van de leidinggevende.

De werknemer nam ook contact op met de hogere leidinggevende en personeelszaken.

De werknemer presenteerde extra argumenten ter onderbouwing van de claim op een vast contract.

De leidinggevende werd overtuigd, maakte excuses en beloofde steun aan de werknemer en vroeg personeelszaken om een vast contract te regelen.

De werknemer kreeg een vast contract.

De relatie was hersteld en de werknemer functioneerde verder als een gemotiveerd en goed presterend teamlid.

Dit is een positief eindigend voorbeeld. Maar het gaat ook vaker mis, zodanig dat soms de rechtbank eraan te pas moet komen om een uitspraak te doen. Vaak gaat het dan om een conflict over de ontslagvergoeding. Rechtbankuitspraken geven een kille samenvatting van de visie van de partijen die met elkaar strijden, en het oordeel van de rechtbank. Maar bij het lezen van die verslagen krijg je vaak ook kromme tenen als je tussen de regels door leest hoe werkgevers werknemers kunnen schofferen en ook andersom, hoe werknemers werkgevers kunnen schofferen. Er is bijvoorbeeld bij vertrouwensbreuken vaak sprake van tragedies en affreuzende behandeling (zie bijvoorbeeld ECLI:NL:CRVB:2022:1470 - Centrale Raad van Beroep, 23-06-2022 / 21/1453 AW op rechtspraak.nl; <https://linkeddata.overheid.nl/front/portal/document-viewer?ext-id=ECLI:NL:CRVB:2022:1470>).

Het kan dus misgaan in de relatie. Maar veel vaker gaat het goed en worden psychologisch contractbreuken opgelost. Werknemers hebben veelal een groot incasserings- en aanpassingsvermogen. Dynamiek en verandering in het werk is daardoor aan de orde van de dag.

Welke factoren beïnvloeden
het psychologisch contract?

Er is heel veel onderzoek gedaan naar factoren die het psychologisch contract beïnvloeden, Dat heeft inzichten gegeven in de invloed die bijvoorbeeld culturele achtergrond en het soort contract kunnen hebben op hoe mensen kijken naar de wederzijdse verplichtingen en reageren op psychologisch contractbreuk. Ik benoem de factoren en geef voorbeelden van publicaties daarover.

Factoren die het psychologisch contract beïnvloeden zijn:

- Algemene waarden en normen, ethiek, wetten (nationaal, cultureel) (zie bijvoorbeeld Schalk & Rousseau, 2000; Schalk & Soeters, 2008).
- De strategie van de organisatie en aard van de organisatie (profit, non-profit) (zie bijvoorbeeld Van der Smissen, 2015).
- Persoonlijke waarden en normen en persoonlijkheid (zie bijvoorbeeld Schouten, 2002).
- De situatie op de arbeidsmarkt (zie bijvoorbeeld Freese, 2007).
- Verwachtingen voor start van de loopbaan en eerdere ervaringen (zie bijvoorbeeld Gresse, Linde & Schalk, 2013).
- Soort contract (zie bijvoorbeeld De Jong, 2008; Schalk, Freese & Van den Bosch; 1995).
- Socialisatie strategieën en ervaringen in die periode (zie bijvoorbeeld De Vos, 2003, 2005).
- Veranderingsstrategieën en ervaringen daarmee (zie bijvoorbeeld Van den Heuvel, 2012).
- Levensgebeurtenissen, werk thuis interactie (zie bijvoorbeeld Syed, 2013).
- Leeftijd en generatie (zie bijvoorbeeld Lub, 2013).

Hiermee sluiten we het overzicht van psychologische contracten in arbeidsrelaties af. We gaan nu kijken naar de rol die het psychologisch contract speelt in maatschappelijke vraagstukken.

Psychologische contracten
en maatschappelijke
vraagstukken

Burgers hebben ideeën over wat de overheid voor hen moet doen. In die zin is bij burgers sprake van een psychologisch contract. Als grotere groepen burgers vergelijkbare ideeën hebben kun je spreken over een “sociaal contract” (zie ook Rousseau, 1995, p. 9). Daar is al veel over gezegd, bijvoorbeeld door collega Putters (2021). De overheid komt volgens burgers niet altijd de verplichtingen na. Dat brengt maatschappelijke onrust. Problemen in de samenleving worden niet opgelost. Nieuwe problemen (uitdagingen moet je zeggen in nieuwspraak) komen bovenop de niet opgeloste en raken vooral de mensen in kwetsbare posities (en trouwens ook steeds meer mensen die aanvankelijk geen kwetsbare positie hadden maar door grotere financiële kostendruk in de problemen komen).

Het gaat echter niet alleen om het sociale contract voor grote groepen mensen. Ook het individuele niveau is belangrijk. Putters zegt daarover: “De betekenis van beleid en van sociale verschijnselen op collectief niveau zijn beter te begrijpen, te voorzien of te beïnvloeden als er meer inzicht bestaat in het individuele gedrag van burgers” (Putters, 2021, p. 24).

En het individuele gedrag wordt bepaald door het psychologisch contract. Mensen in kwetsbare posities die zorg nodig hebben verwachten dat ze een beroep kunnen doen op de overheid voor steun. Het overheidsbeleid zet in op zelfredzaamheid en verwacht dus dat mensen in kwetsbare posities een beroep kunnen doen op het eigen vermogen om zichzelf te redden en het eigen netwerk. Dit is niet realistisch (Putters: “Door een niet realistisch beroep op zelfredzaamheid krijgen mensen in de meest kwetsbare posities niet altijd de zorg die ze nodig hebben”. p. 5).

Ook minister Yeşilgöz-Zegerius (2022) constateerde onlangs dat de wederkerigheid tussen de overheid en de mensen thuis niet meer gevoeld wordt. Zij zegt ook dat de overheid keihard zal moeten werken om het vertrouwen terug te winnen door de geschreven en ongeschreven afspraken (het psychologisch contract dus) weer na te komen. Inderdaad moeten overheden hun verantwoordelijkheid nemen om de verplichtingen in het psychologisch contract met de burgers na te komen. Ook zullen overheden hun visie op de verplichtingen van burgers als het gaat om zelfredzaamheid voor mensen in kwetsbare posities moeten herzien.

Als het gaat om mensen in kwetsbare posities en hoe zij een betere plaats kunnen krijgen in de samenleving komt ook het Sociaal Werk om de hoek kijken.

Sociaal Werk

Van sociale professionals kan niet verwacht worden dat ze voor alle problemen die de overheid niet oplost een uitweg vinden, en ook niet dat ze alle moeilijkheden die mensen in kwetsbare posities tegenkomen wegnemen. Maar deze sociale professionals kunnen wel steun bieden bij het vinden van mogelijkheden voor ontplooiing en groei (bijvoorbeeld door het meidenwerk en jongerenwerk, zie Boomkens, 2020 en Sonneveld, 2022). Ze kunnen mensen het gevoel geven dat ze ertoe doen en bevorderen dat zij verder kunnen komen en een gewaardeerde plaats vinden in de samenleving (door het vergroten van empowerment bijvoorbeeld in de aanpak “verder door doen” om daklozen te steunen bij het hervinden van een plaats, zie Rutenfrans-Stupar, 2019). Sociaal werk kan ook het bijdragen aan de samenleving vergemakkelijken, bijvoorbeeld door het faciliteren van het vinden van vrijwilligerswerk (zie Van Gilst, 2020).

Sociale professionals kunnen steeds meer profiteren van de groeiende kennis over wat werkt in sociaal werk. Zij hebben mogelijkheden om systematisch stil te staan en te reflecteren op wat de beste optie is voor mensen in kwetsbare posities. Een concept/methode als vangnetwerken (zie Zwijnenburg, 2021) is bij uitstek geschikt om gemarginaliseerden zelf te laten ontdekken wat ze elkaar kunnen bieden. Iemand labelen en stigmatiseren als ‘kwetsbaar’ helpt niet, we moeten inzicht krijgen in hoe mensen in kwetsbare posities zichzelf voelen (zie Numans et al., 2020). Ook moet het besef bij beleidsmakers doordringen dat roepen dat iedereen zelf verantwoordelijkheid heeft en moet nemen voor sommige mensen nu eenmaal niet is te verwezenlijken zonder hulp. Schuldhulpverlening bijvoorbeeld kan tijdelijk zijn, maar is in bepaalde gevallen continue nodig.

Ook de organisatie van zorg en welzijn speelt een rol. In mijn inaugurele rede (Schalk, 2004) besteedde ik aandacht aan het ideaalplaatje van de marktwerking in het sociaal domein en de totaal andere realiteit. Het ideaalplaatje van de marktwerking houdt in dat een vrije markt van vraag en aanbod aanbieders laat inspelen op wat de markt vraagt. Dat zou leiden tot betere samenwerking en meer klantgerichtheid. Aanbieders zouden ‘kantelen’ van aanbodgerichte naar vraaggerichte organisaties. De realiteit was anders, bleek toen uit een onderzoek van de Rekenkamer. Het ontbrak aan geïntegreerd beleid, en waren nauwelijks plannen om de tekorten aan woon-, zorg- en welzijnsproducten in samenhang met elkaar op te lossen.

Helaas moeten we nog steeds constateren dat het niet veel beter is geworden. Gezien de huidige omstandigheden zijn de vooruitzichten voor de toekomst somber: er zullen meer mensen in kwetsbare posities terecht komen. Het groeiende besef dat het idee dat marktwerking vanzelf leidt tot betere samenwerking en klantgerichtheid een achterhaalde illusie is, moet toch leiden tot een andere aanpak. Mensen in kwetsbare posities zijn

gebaat bij een overzichtelijk aanbod van voorzieningen waar ze een beroep op kunnen doen en continuïteit in aanbod en personen met wie ze contact hebben. De telkens wisselende organisatievormen en hulpverleners werken verwarrend. De overheid zal ook moeten werken aan het beter nakomen van haar verplichtingen met meer oog voor de menselijke maat in een geïntegreerd pakket aan voorzieningen. Als de overheid er alleen op rekt dat burgers meer zelf voor zorg gaan zorgen is dat een eenzijdig beroep op de verplichtingen van burgers zonder dat er iets tegenover staat.

Een goed werkbaar psychologisch contract tussen overheid en burgers (in een kwetsbare positie) houdt in dat:

- De overheid de geschreven en ongeschreven verplichtingen nakomt.
- De overheid mensen in kwetsbare posities ondersteunt en niet afrekent op verminderde zelfredzaamheid.
- Burgers hun eigen verantwoordelijkheid nemen voor zover dat past bij hun mogelijkheden. Vermogenden kunnen meer kunnen doen, en mensen in kwetsbare posities kunnen ook bijdragen.
- Burgers moeten er op kunnen rekenen dat de overheid voorzieningen biedt voor het geval zij in een kwetsbare positie raken.

Burgers kunnen natuurlijk ook elkaar ondersteunen, niet alles kan en moet aan de overheid overgelaten worden. Informele zorg, niet alleen voor familie, maar ook voor anderen in de wijk (zie bijvoorbeeld Poldermans, 2008) kan een belangrijker en meer omvangrijke plaats krijgen. Ook meer betrokkenheid van burgers bij de natuur en duurzame landbouwproductie zoals die bijvoorbeeld in biologisch dynamische landbouw vorm krijgt zou gewenst zijn. Bijvoorbeeld: gifvrij groenten kweken houdt in dat ook het onkruid welig zal tieren. Er zijn vele handen en uren nodig om de gewassen vrij te houden van onkruid. Het getuigt van betrokkenheid bij deze vorm van duurzaam produceren om ook eens een handje uit te steken om mee te helpen. En dat meehelpen in de natuurlijke omgeving geeft ook veel voldoening, weet ik uit eigen ervaring.

Sociaal werk als werk

Sociale professionals die werken voor een organisatie hebben een psychologisch contract met hun werkgever. Zij hebben ook verwachtingen over de wederzijdse verplichtingen in een team of afdeling, zij hebben dus ook een psychologisch contract met hun collega's (zie ook Schreuder, 2020). Daarnaast hebben sociale professionals ook een relatie met hun cliënten waarin verwachtingen over wederzijdse verplichtingen een rol spelen. Zij hebben dus ook een psychologisch contract met hun cliënten. De relatie tussen professional en client is de basis voor effect en succes. Dat is ook een basis voor verschillende methodieken die sociale werkers kunnen hanteren. Werken aan de onderbouwing van betere methodes en kijken wat werkt in sociaal werk is belangrijk (zie voor voorbeelden Noordink et al. 2021; Sonneveld, 2022; Van der Zwet, 2018). Welke methode ook wordt gebruikt in sociaal werk, in de relaties spelen psychologische contracten altijd een rol. Het is belangrijk om duidelijk te maken wat je van elkaar te verwachten hebt en wat voor verplichtingen je tegenover elkaar aangaat.

Vragen voor de toekomst:
hoe inclusie bevorderen?

Inclusie is een belangrijk begrip. We hebben het over inclusief leiderschap, inclusief personeelsbeleid, een inclusieve samenleving. Iedereen moet gewaardeerd worden om de eigen inbreng en achtergrond, en moet het gevoel krijgen erbij te horen. Dat moeten organisaties en de samenleving mogelijk maken. Dit klinkt mooi, maar de praktijk is weerbarstig. Veel vragen over hoe je inclusie kunt bevorderen zijn nog onbeantwoord. Daar ligt een uitdaging voor de toekomst, zowel voor onderzoekers op het terrein van Personeel en Organisatie als op het terrein van Sociaal Werk. Ik noem een paar onderzoeksthema's voor de toekomst.

- **De rol van culturele verschillen.** Een culturele achtergrond brengt een bepaald waardepatroon met zich mee en een bepaalde manier van kijken naar de omgeving. We weten dat die verschillen er zijn en ook hoe die in het werk en de samenleving tot uiting komen (zie bijvoorbeeld Rousseau & Schalk, 2000; Schalk & Soeters, 2008; Schalk & van der Linden, 2011). Maar over hoe we op een productieve manier diversiteit echt kunnen benutten en een inclusief klimaat kunnen creëren hebben we nog veel te leren. Er is bijvoorbeeld een begin gemaakt met kijken naar wat inclusief leiderschap is en hoe je dat kunt bevorderen (zie Veli et al., 2022).
- **Flexibele loopbaanlengtes.** Werken wordt voor de ene persoon op latere leeftijd een opgave, een ander kan eigenlijk niet zonder en wil doorgaan. Hoewel er langzaam meer mogelijkheden komen voor werknemers om langer door te werken na de pensioenleeftijd wordt het tijd voor ruim baan voor meer flexibiliteit om eerder ophouden en langer doorwerken makkelijker te maken. Denk bijvoorbeeld aan ruimhartiger regelingen om werkloze oudere werknemers niet in de bijstand te laten eindigen. Langer doorwerken moet meer en beter worden gefaciliteerd door organisaties.
- **Breuken helen.** Mensen in kwetsbare posities of zij die te maken hebben gekregen met fout overheidsbeleid (denk bijvoorbeeld aan de toeslagenaffaire) ervaren een forse breuk of schending van hun psychologisch contract met de overheid. Dat leidt tot exclusie, opgedrongen of zelf gekozen. Ook bij werknemers komt zo'n gevoel van exclusie te vaak voor. Het is makkelijk gezegd dat een breuk moet helen, en dat dat nu eenmaal tijd kost. We hebben al gezien hoe complex de interactieprocessen na een breuk kunnen zijn, en ook dat het verschillende kanten op kan gaan (positieve dan wel negatieve afloop). Meer inzicht in manieren hoe breuken op een positieve manier kunnen worden geheeld en hoe het psychologisch contract kan veranderen is nodig om de schade die nu nog te vaak wordt aangericht te voorkómen. Fouten en tekort schieten toegeven wordt vaak als lastig ervaren, maar kan zeker helpen om een breuk te helen. Zo hebben bijvoorbeeld de presidenten van het hof en de rechtbank aan Rob B., die veroordeeld was omdat hij in 2000 zijn partner zou hebben vermoord een excuusbrief geschreven. Rob B. is eerder dit jaar na opnieuw bekijken van zijn zaak vrijgesproken.

In de excuusbrief staat dat ze het verschrikkelijk vinden wat hem is overkomen, en dat het hen spijt dat dat hij ten onrechte van zijn vrijheid is beroofd. Ze hebben ook aangeboden met hem in gesprek te gaan als hij daar prijs op stelt. De advocaat van Rob B. geeft aan dat de brief erg gewaardeerd wordt en dat hiervan een helende werking uitgaat (Brabants Dagblad, 14 september 2022, p. 2).

Charles-Maurice de Talleyrand, een Frans politicus in de tijd van Napoleon en Lodewijk XVIII werd eens in Londen bij het verlaten van een bespreking aangeklampt door een heer die hem dringend vroeg: wat is er nu allemaal gebeurd? Talleyrand antwoordde: “Er zijn niet minder dan drie uur voorbijgegaan, mijnheer” (zie Loliée, 1911).

Zo zijn we nu ook bijna drie kwartier verder en wordt het tijd voor een afsluitend dankwoord.

Dankwoord

Hoe kijk ik terug op de periode van de laatste 32 jaar bij de universiteit? Er waren veel mooie ervaringen en veel mogelijkheden om projecten te ontwikkelen en eigen ideeën te verwezenlijken. Er waren ook wat periodes van gedoe, obstakels en onbetrouwbare leiding. Ik moest soms terugdenken aan de elfde stelling in mijn proefschrift die zo ongeveer het volgende inhield: “Van sommige hondenbezitters wordt gezegd dat ze steeds meer op hun trouwe viervoeter gaan lijken. Zo gaan sommige sociale wetenschappers steeds meer te maken krijgen met wat ze bestuderen”. Wat schendingen van psychologische contracten betreft kan ik nu putten uit eigen ervaring. Maar in de periodes van gedoe heb ik altijd gezocht naar positieve manieren om dit op te lossen, en dat is ook gelukt, anders stond ik nu niet hier.

De samenwerking met talloze inspirerende en aangename collega's, promovendi en studenten in binnen- en buitenland maakte veel goed: daar heb ik ontzettend veel uitgehaald en van genoten.

Wie wil ik bedanken? Ik zou ontzettend veel mensen willen bedanken, te veel om op te noemen. Ik heb er een paar gekozen die model staan voor veel anderen.

Charissa, staat voor mijn Nederlandse promovendi. Charissa was mijn eerste promovenda. Een super interessant promotietraject dat lang heeft mogen lopen en veel heeft opgeleverd. Een heel mooie loopbaan na de promotie.

Bennie, staat voor mijn buitenlandse promovendi. Ik had nooit gedacht dat een bezoek van een paar Zuid-Afrikanen die plotseling binnen kwamen vallen op mijn werkkamer zoveel positiefs op zou leveren. Ik koester ontzettend veel prachtige herinneringen en blijf graag verbonden. Ook een heel mooie loopbaan na de promotie.

Henk, staat voor mijn vele goede leidinggevers. Een voorbeeld voor elke leidinggevende hoe je positief gericht kunt zijn op groei en oog hebt voor menselijke maat.

Tine, staat voor mijn collega's bij Tranzo. Inhoudelijk betrokken en goede samenwerkingspartner en prettige collega.

Sasa, staat voor mijn collega's bij HRS. Een heel aangename kamergenoot, een harde werker die veel presteert en niet naast zijn schoenen gaat lopen.

Denise, staat voor mijn buitenlandse collega's van wie ik veel heb geleerd, door ben geïnspireerd en plezierig mee heb samengewerkt.

Ik wil ook alle ondersteuners en (oud)studenten bedanken voor het creëren van goede werkomstandigheden, en de nieuwe ideeën en prettige interacties.

Familie, vrienden en bekenden, ik ben blij dat jullie er zijn en kijk uit naar verdere contacten.

Met een echtgenote, vier kinderen met partners, een kleinkind en een hond is er altijd dynamiek in huis, er zijn veel verschillende ervaringen en perspectieven en er is ruimte voor discussie. Van de vele leuke en interessante aspecten hiervan geniet ik zeer. Bedankt daarvoor: An, Lucas en Annemarie, Michiel en Marie, Jasper en Pleuni, Stefanie en Flip, en Emilia.

Ik heb gezegd

Referenties

- Bevers, P.J.J.M. (2004). *Samenwerken binnen de rechterlijke organisatie*. Boom Juridische Uitgevers. Proefschrift Tilburg University.
- Bijlsma, T, (2009). *Teamleren bij de Nederlandse krijgsmacht*. Koninklijke De Swart. Proefschrift Tilburg University.
- Boomkens, C. (2020). *Supporting vulnerable girls in shaping their lives. Towards a substantiated method for Girls Work*. Ipskamp Printing. Proefschrift Tilburg University.
- Cutler, H. & De Dalai Lama (1999). *De kunst van het geluk. Over de zin van het leven*. Uitgeverij BZZTôH.
- De Beauvoir, S. (1970). *La vieillesse*. Gallimard.
- De Jong, J. (2008). *A matter of time. Mechanisms behind fair treatment perceptions in temporary employment*. Proefschrift Tilburg University.
- De Ruiter (2017). *Beyond repair? The role of supervisory leadership in the context of psychological contract breach*. Gildeprint. Proefschrift Tilburg University.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537–559. <https://doi.org/10.1002/job.205>
- De Vos A., Buyens, D. & Schalk, R. (2005). Making sense of a new employment relationship: Psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 41-52. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00298.x>
- Dumon Tak, B. (2021). *De eik was hier*. Em. Querido's Uitgeverij.
- Farnese, M.L., Livi, S., Barbieri, B. & Schalk, R. (2018). You can see how things will end by the way they begin: The contribution of early mutual obligations for the development of the psychological contract. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00543>
- Freese, C. (2007). *Organizational change and the dynamics of psychological contracts. A longitudinal study*. Ridderprint. Proefschrift Tilburg University.

- Gresse, W., Linde, B., & Schalk, R. (2013). Sense of deservingness: What are the entitlement beliefs of students in their anticipatory psychological contract? *Management Revue*, 24, 4, 270-288.
- Linde, B.J. (2007). *Employment relations, the psychological contract and work wellness in the higher education sector in South Africa*. Ridderprint. Proefschrift Tilburg University.
- Loliée, F. (1911). *Talleyrand et la société européenne*, Tome Second. Émile-Paul Editeur. http://www.mediterranee-antique.fr/Fichiers_PdF/JKL/Loliee/Talleyrand_2.pdf
- Lub, X. (2013). *Generations and their psychological contracts*. Ipskamp Drukkers. Proefschrift Tilburg University.
- Lucassen, J. (2020). *De wereld aan het werk. Van de prehistorie tot nu*. W Books.
- Menninger, K. (1958). *Theory of psychoanalytic technique*. Harper & Row.
- Nederlands Bijbelgenootschap (2004). *Bijbel. Het Oude Testament*. Atheneum – Polak & Van Gennep.
- Nederlandse Arbeidsinspectie (2022). *Jaarverslag 2021 Nederlandse Arbeidsinspectie*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Noordink, T., Verharen, L., Van Regenmortel, T. & Schalk, R. (2021). Measuring instruments for empowerment in social work: a scoping review. *British Journal of Social Work* <https://doi-org.tilburguniversity.idm.oclc.org/10.1093/bjsw/bcabo54>
- Numans, W., Van Regenmortel, T., Schalk, R. & Boog, J. (2020). Vulnerable persons in society: An insider's perspective. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being* <https://doi.org/10.1080/17482631.2020.1863598>
- Poldermans, M.W.E. (2008). *Wie dan leeft ... wie dan zorgt?* Eburon Academic Publishers. Proefschrift Tilburg University.
- Putters, K. (2021). *De menselijke staat. Burgerperspectief als voorwaarde voor een toekomstbestendig sociaal contract*. Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Sage.
- Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *The Academy of Management Executive*, 10, 50-61. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/AME.1996.9603293198>
- Rousseau, D.M. & Schalk, R. (Eds.) (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Sage.
- Rümke, H.C. (1973). *Levenstijdperken van de man*. De Arbeiderspers.
- Rutenfrans-Stupar, M. (2019). *Social participation of homeless people. Evaluation of the intervention "growth through participation"*. Ridderprint. Proefschrift Tilburg University.
- Schalk, M.J.D. (1989). *Determinanten van veelvuldig kortdurend ziekteverzuim*. Delwel.
- Schalk, R. (2004). *De tijd staat niet stil. Dynamiek en complexiteit in het ouderenbeleid*. Dutch University Press. Inaugurele rede Tilburg University.
- Schalk, R. & De Rooter, M. (2019) Mutuality and reciprocity in the psychological contract. In: Griep, Y. & Cooper, C.L. (Eds.). *Handbook psychological contract research*. Edward Elgar.
- Schalk, R., De Rooter, M., Van Loon, J., Kuijpers, E. & Van Regenmortel, T. (2018). Actively coping with violation: Exploring upward dissent patterns in functional, dysfunctional, and deserted psychological contract end states. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00054>
- Schalk, R. & Freese, C. (1993). Het psychologisch contract. *Instream van Personeel*, 1, 4, 67-82, (P.T. van den Berg et al., Red.). Samsom Bedrijfsinformatie.
- Schalk, R., Freese, C. & Van den Bosch, J. (1995). Het psychologisch contract van part-timers en full-timers. *Gedrag en Organisatie*, 8, 5, 307-317.
- Schalk, R. & Soeters, J. (2008). Psychological contracts around the globe. In: P.B. Smith, M.F. Peterson & D.C. Thomas (Eds.). *The handbook of cross-cultural management research*. Sage. pp. 117-134.

- Schalk, R. & Van der Linden, K. (2011). The influence of cultural intelligence of the supervisor and the cultural similarity between the supervisor and employee on employee engagement. *Management Today*, 29, 10, 62-66.
- Schouten, R. (2002). Persoonlijkheid, het psychologisch contract en betrokkenheid bij de organisatie. *Gedrag en Organisatie*, 15, 503-511.
- Schreuder, F. (2020). *Antecedents and consequences of team psychological contracts*. Proefschrift Tilburg University.
- Sonneveld, J. (2022). *Growth opportunities in professional youth work. Contribution of a multi-methodic approach on the personal development and social participation of socially vulnerable youngsters*. Ipskamp Printing. Proefschrift Tilburg University.
- Syed, S. (2013). *Antecedents and outcomes of work-interference with family life: A cross national study in the banking sector in Pakistan and the Netherlands*. Proefschrift Tilburg University.
- Tolkien, J.R.R. (1960). *De hobbit*. Het Spectrum.
- Van Duinkerken, A. (1964). *Brabantse herinneringen*. Het Spectrum.
- Van Gilst, E. (2020). *Matchmaking in the volunteer market. Challenges and opportunities for improving volunteer brokerage by volunteer centres*. Ipskamp Printing. Proefschrift Tilburg University.
- Van den Heuvel, S. (2012). *The influence of the psychological contract on attitude towards change*. Ridderprint. Proefschrift Tilburg University.
- Van den Heuvel, S. R. H., Schalk, R., Freese, C., & Timmerman, V. (2013). Reacties van werknemers op organisatieveranderingen: Een managementperspectief. *Tijdschrift voor HRM*, 2013(4), 72-95. <https://tijdschriftvoorhrm.nl/reacties-van-werknemers-op-organisatieverandering-een-managementperspectief>
- Van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C., & Timmerman, V. (2016). What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change. *Journal of Organizational Change Management*, 29, 263-292. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0100>

- Van der Kaa, R. (2011). *Alles kan wachten. Tuinieren op ontspannen wijze*. Uitgeverij Contact.
- Van Loon, J. (2013). *How do managers cope with dissenting employees? Uncovering psychological contract breach, employee dissent behavior and management coping strategies*. Master Thesis Human Resource Studies, Tilburg University.
- Van der Smissen, A.I.M. (2015). *Contemporary psychological contracts. How organizational change and generational differences affect employer employee relationships*. Uitgeverij BOXPress. Proefschrift Tilburg University.
- Van der Zwet, R. (2018). *Implementing evidence-based practice in social work: A shared responsibility*. Ipskamp Printing. Proefschrift Tilburg University.
- Van Raaij, E. (2022, eindredactie). *Een halve eeuw Psychologie in Tilburg – een geschiedenis*. Tilburg: Groels Print, Media & People.
- Veli Korkmaz, A., van Engen, M.L., Knappert, L. & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Yeşilgöz-Zegerius, D. (2022). *Doen wat nodig is om onze democratische rechtsstaat te beschermen*. HJ Schoo-lezing, 12 september 2022. <https://www.vvd.nl/hj-schoo-lezing-door-dilan-yesilgoz-zegerius/>
- Zwijenburg, J., Van Regenmortel, T. & Schalk, R. (2021). Support-nets, A participative Action-research into the value of a mutual support group to overcome social isolation. *Social Work and Social Sciences Review*, 22, 71-87.

Colofon

vormgeving

Beelenkamp Ontwerpers, Tilburg

fotografie omslag

Maurice van den Bosch

opmaak en druk

Studio | powered by Canon