

**HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT TUSSEN OUDERE WERKNEMERS EN DE ORGANISATIE**

Dit artikel is verschenen in: *Personeelsbeleid*, 42 (11), 44-47.

Drs. Matthijs Bal, promovendus Vrije Universiteit Amsterdam

**Inleiding**

Door recente reorganisaties binnen en fusies en overnames tussen organisaties veranderen de relaties tussen werkgevers en werknemers drastisch. De oude relatie tussen werkgevers en werknemers die bestond uit de (impliciete) belofte van de werkgever om een werknemer voor de duur van een loopbaan aan te nemen in ruil voor loyaliteit en hard werken, is voorbij. Werkgevers bieden in mindere mate de zekerheid van een vast contract, en gaan meer over op tijdelijke contracten. Hierdoor ontstaat een nieuwe relatie tussen werkgever en werknemer. Om de impliciete onderdelen van deze relatie te beschrijven is de term 'psychologisch contract' geïntroduceerd. In dit artikel wordt uitgelegd wat het psychologisch contract is, en welke relaties het psychologisch contract heeft met gedrag en organisatie-uitkomsten. Verder wordt ingegaan op de vraag waar het psychologisch contract voor gebruikt kan worden in organisaties, met name met het oog op vergrijzing van de arbeidsmarkt.

**Het Psychologisch Contract**

Wanneer een persoon bij een organisatie gaat werken worden er over het algemeen expliciete afspraken gemaakt over het salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, het aantal uren dat gewerkt wordt, de taken die vervuld moeten worden, en misschien ook afspraken over het volgen van cursussen en trainingen. Dit behelst echter maar een deel van het totale pakket van overtuigingen dat een werknemer heeft ten aanzien van de relatie met de werkgever. Het psychologisch contract wordt omschreven als de overtuigingen van de werknemer over de relatie en/of overeenkomst tussen de werkgever en werknemer inzake de beloftes, verwachtingen en verplichtingen tussen de twee partijen. De werknemer heeft overtuigingen over wat hij/zij van de organisatie krijgt en wat de werknemer hiervoor bijdraagt aan de organisatie (bijvoorbeeld extra inspanning als het druk is). Deze overtuigingen zijn vaak impliciet en subjectief. Een goed voorbeeld hiervan is de overtuiging van een werknemer dat wanneer zij/hij hard werkt zeker promotie zal maken. Verder hoeft deze overtuiging niet iets te zijn waar de werknemer voortdurend aan denkt maar wordt inzichtelijk als er een verandering in de arbeidssituatie voordoet, of wanneer zulk een overtuiging niet nagekomen wordt door de werkgever. Bovendien hoeven werkgever en werknemer niet dezelfde overtuigingen er op na te houden. Onderzoek heeft aangetoond dat werkgevers en werknemers sterk verschillen hierin, en beide partijen slaan hun eigen bijdragen aan de uitwisselingsrelatie vaak hoger aan dan de andere partij het waarneemt.

Als de werknemer waarneemt dat de werkgever haar -impliciet gemaakte- afspraken niet nakomt, kan de werknemer teleurgesteld en boos worden. Dit wordt ook wel breuk van het psychologisch contract genoemd. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat dit kan leiden tot een lagere tevredenheid met het werk en de baan, minder commitment naar de organisatie en minder vertrouwen in de organisatie. Wanneer het niet nakomen van een belofte of het niet vervullen van een verwachting dusdanig ernstig is, kan het vertrouwen dat een werknemer in de organisatie heeft zo dalen, dat hij/zij weg wil en een andere baan gaat zoeken. Relaties zijn ook gevonden tussen breuk van het psychologisch contract en afwezigheid, ziekmeldingen, prestaties en extrarol prestaties. Extrarol prestaties zijn prestaties die buiten de formele taakomschrijving vallen maar wel belangrijk zijn voor het functioneren van een organisatie, zoals het helpen van collega's als zij het erg druk hebben.

**Ontwikkeling van Psychologische Contracten**

Vraag is nu: hoe ontstaan psychologische contracten, en hoe ontwikkelen ze zich? Reeds bij de aanstelling van een werknemer wordt het psychologisch contract als het ware

gecreëerd. Hier worden afspraken en beloftes gemaakt en wordt de basis gelegd voor de relatie tussen werkgever en werknemer. Dit proces wordt verder beïnvloed door factoren die aanwezig zijn in de organisatie, zoals de cultuur van de organisatie en het gevoerde HR-beleid. Tevens spelen persoonlijke factoren van de werknemer mee, zoals ervaringen bij eerdere werkgevers, leeftijd en loopbaanfase. Hieronder wordt hier dieper op ingegaan. Wanneer iemand eenmaal bij een organisatie werkt, zal deze persoon zijn/haar verwachtingspatroon bijstellen op basis van ervaringen binnen de organisatie, en bijvoorbeeld door zich te vergelijken met collega's. Wanneer iemand langere tijd bij een organisatie werkt zal het psychologisch contract zich stabiliseren; men weet wat men van de werkgever kan verwachten, en wat er van de werknemer verwacht wordt. Hier schuilt tevens het gevaar in dat de werknemer als het ware vastloopt in zijn of haar functie: doordat er een zogenaamde consensus is over wat de werkgever en werknemer van elkaar kunnen verwachten, wordt de werknemer niet meer geprikkeld om zich verder te ontwikkelen, en voert hij/zij slechts nog de taken uit die verwacht worden. Meer aandacht voor het psychologisch contract binnen organisaties kan dit soort problemen voorkomen.

### **Het Psychologisch Contract en HR-beleid**

Gebruik van het psychologisch contract in het HR-beleid kan de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer inzichtelijk maken. Dit kan op verschillende wijzen gebeuren. Ten eerste kunnen door middel van het psychologisch contract werknemers en de werkgever expliciet maken welke verwachtingen beide partijen hebben, wanneer een nieuwe werknemer wordt aangesteld. Zo kunnen beide partijen met een realistisch beeld een werkrelatie beginnen en weet men van elkaar wat men verwacht. Ten tweede kan het psychologisch contract ook tijdens de loopbaan van een werknemer ingezet worden. Tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken kan door middel van het psychologisch contract inzicht verkregen worden hoe de relatie tussen werkgever en werknemer op een bepaald moment is, en welke verwachtingen de beide partijen koesteren. Als de werknemer bijvoorbeeld zich graag wil ontwikkelen maar de werkgever hiervoor geen aandacht heeft geschonken, kan dit duidelijk gemaakt worden in het psychologisch contract en kan de werkgever hiermee rekening houden.

### **Vergrijzing en het psychologisch contract**

Oudere werknemers hebben een andere relatie met hun werkgever dan jonge werknemers. Jongere werknemers zijn over het algemeen meer gericht op de eigen ontwikkeling, het maken van carrière en een hoog salaris, terwijl oudere werknemers meer gericht zijn op zekerheid van baan, flexibiliteit (om bijvoorbeeld voor een zieke ouder te zorgen), en een niet te hoge werkdruk. Kort gezegd hebben ouderen een ander psychologisch contract met de organisatie dan jongere werknemers. Ofwel het psychologisch contract verandert door de jaren heen, gelijk met de verandering in carrièrefase en/of levensfase. En met de verandering van deze fasen, krijgen mensen andere behoeftes. Door middel van het psychologisch contract kunnen organisaties die worstelen met het koppelen van ouderenbeleid of loopbaanbeleid met een individuele aanpak voor alle werknemers, dit bereiken. Wetenschappelijk onderzoek heeft de afgelopen jaar veel aangetoond over de rol van het psychologisch contract, bijvoorbeeld tijdens de beginperiode van werknemers in organisaties. Echter, er moet nog veel onderzoek gedaan worden om de precieze rol van het ouder worden in het psychologisch contract vast te stellen.

*Verder lezen:*

*N. Conway & R.B. Briner (2005). Understanding Psychological Contracts at Work. Oxford University Press*

*N. Cullinane & T. Dundon (2006). The psychological contract: a critical review. International Journal of Management Reviews, 8, 113-129.*

*D.E. Guest (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? Journal of Organizational Behavior, 19, 649-664.*

*D.M. Rousseau (1995). Psychological Contracts in Organizations. Sage Publishers.*

Over de auteur:

Drs. Matthijs Bal is verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam en doet zijn promotieonderzoek naar psychologische contracten van oudere werknemers en ontwikkeling van psychologische contracten over de tijd. Zijn onderzoek doet hij in samenwerking met prof.dr. Paul Jansen (VU), dr. Annet de Lange (Rijksuniversiteit Groningen), en dr. Mandy van der Velde (Universiteit Utrecht). Voor meer informatie over het psychologische contract, de relatie met loopbaanbeleid en onderzoek hiernaar kunt u mailen naar Matthijs Bal:

[pbal@feweb.vu.nl](mailto:pbal@feweb.vu.nl)