



KATHOLIEKE  
UNIVERSITEIT  
LEUVEN

# DEPARTEMENT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

RESEARCH REPORT 0208

**HET EMPIRISCH ONDERZOEK NAAR  
PSYCHOLOGISCH CONTRACT: EEN OVERZICHT**

door

**I. VAN DEN BRANDE**

**B. OVERLAET**

**L. SELS**

**M. JANSSENS**

D/2002/2376/08



## **Het empirisch onderzoek naar psychologisch contract: een overzicht**

Inge Van den Brande  
Katholieke Universiteit Leuven  
Departement Toegepaste Economische Wetenschappen  
Naamsestraat 69, 3000 Leuven, België  
Tel. : 016-326894  
E-mail: [inge.vandenbrande@econ.kuleuven.ac.be](mailto:inge.vandenbrande@econ.kuleuven.ac.be)

Bert Overlaet  
Katholieke Universiteit Leuven  
Departement Toegepaste Economische Wetenschappen  
Naamsestraat 69, 3000 Leuven, België  
Tel. : 016-326873  
E-mail: [bert.overlaet@econ.kuleuven.ac.be](mailto:bert.overlaet@econ.kuleuven.ac.be)

Luc Sels  
Katholieke Universiteit Leuven  
Departement Toegepaste Economische Wetenschappen  
Naamsestraat 69, 3000 Leuven, België  
Tel. : 016-326872  
E-mail: [luc.sels@econ.kuleuven.ac.be](mailto:luc.sels@econ.kuleuven.ac.be)

Maddy Janssens  
Katholieke Universiteit Leuven  
Departement Toegepaste Economische Wetenschappen  
Naamsestraat 69, 3000 Leuven, België  
Tel. : 016-326874  
E-mail: [maddy.janssens@econ.kuleuven.ac.be](mailto:maddy.janssens@econ.kuleuven.ac.be)

In deze paper wordt een overzicht gegeven van het bestaande empirisch onderzoek naar psychologisch contract. Achtereenvolgens worden besproken: het onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract, het onderzoek naar de aard van het psychologisch contract, het onderzoek naar de schending en vervulling van het psychologisch contract, en het onderzoek naar het proces van 'psychological contracting'. Voor elk type onderzoek bespreken we telkens welke meetinstrumenten voorhanden zijn, wat de belangrijkste onderzoeksbevindingen zijn en welke beperkingen of mogelijkheden er verbonden zijn aan het betreffende onderzoek. In de laatste paragraaf vatten we de belangrijkste conclusies samen en geven we weer wat het bestaande onderzoek ons leert met betrekking tot toekomstig onderzoek.

## **Inleiding:**

Alhoewel het concept psychologisch contract reeds in de jaren '60 werd geïntroduceerd, is het empirisch onderzoek naar psychologisch contract pas op gang gekomen toen Rousseau (1989, 1990, 1995, 1998) het belang van het concept terug op de voorgrond bracht. Met haar nieuwe 'gemakkelijker operationaliseerbare' definitie van psychologisch contract bracht zij het empirisch onderzoek naar psychologisch contract in een stroomversnelling. De laatste tien jaar zijn er heel wat studies met betrekking tot dit onderwerp gepubliceerd. In deze paper geven we daarvan een overzicht.

We delen het onderzoek naar psychologisch contract in in vier grote rubrieken. De eerste rubriek behandelt *het onderzoek naar de inhoud* van het psychologisch contract. In dit type onderzoek bestudeert men de specifieke verwachtingen of gepercipieerde verplichtingen van werknemers en/of werkgevers, bijvoorbeeld verwachtingen inzake loon, jobinhoud, werkomstandigheden. In de tweede rubriek behandelen we *het onderzoek naar de aard* van het psychologisch contract. Dit type onderzoek bestudeert in tegenstelling tot het onderzoek naar de inhoud niet de specifieke elementen van het psychologisch contract, maar wel de algemene kenmerken of onderliggende dimensies ervan. Voorbeelden hiervan zijn: verwachtingen of gepercipieerde verplichtingen inzake de duur van de arbeidsrelatie, de duidelijkheid, de draagwijdte, de stabiliteit van de arbeidsrelatie. Deze kenmerken zijn 'algemeen' in die zin dat ze in elke arbeidsrelatie een rol spelen, dit in tegenstelling tot de inhoudelijke elementen van het psychologisch contract die in sommige arbeidsrelaties wel en in andere niet relevant zijn. In de derde rubriek bespreken we *het onderzoek naar de schending ('breach'/'violation') en vervulling ('fulfillment')* van het psychologisch contract. Dit type onderzoek bestudeert in welke mate de partijen van het psychologisch contract vinden dat er al dan niet voldaan wordt aan hun verwachtingen alsook de effecten en determinanten die daaraan verbonden zijn. In de vierde rubriek tenslotte hebben we het over *het onderzoek naar het proces* van 'psychological contracting'. Dit type onderzoek bestudeert de wijze waarop de inhoud, de aard of de schending van het psychologisch contract verandert doorheen de tijd en welke processen of dynamieken aan de basis liggen van een dergelijke verandering.

Voor elk type onderzoek bespreken we telkens welke meetinstrumenten voorhanden zijn, wat de belangrijkste onderzoeksbevindingen zijn en welke beperkingen of mogelijkheden er verbonden zijn aan het betreffende onderzoek. In de laatste paragraaf vatten we de belangrijkste conclusies samen en geven we weer wat het bestaande onderzoek ons leert met betrekking tot toekomstig onderzoek.

## **1. Onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract**

Zoals hiervoor reeds duidelijk werd gemaakt, tracht het onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract een antwoord te geven op de vraag uit *welke specifieke elementen* het psychologisch contract bestaat.

In de volgende paragraaf geven we eerst weer welke meetinstrumenten er voorhanden zijn om de inhoud van het psychologisch contract te meten. Daarna geven we een overzicht van de belangrijkste onderzoeksbevindingen. We bespreken enkele recente onderzoeken naar de inhoud van het psychologisch contract en gaan onder meer na of de idee dat er de laatste jaren een verschuiving optreedt in de inhoud van het psychologisch contract, -namelijk van een 'oud' naar een 'nieuw' psychologisch contract-, gestaafd wordt in dit onderzoek. We bespreken tevens de bevindingen van enkele studies naar overeenkomsten ('matches') en verschillen ('mismatches') in de percepties van de werknemers en deze van de organisatie-werkgever betreffende de inhoud van hun psychologisch contract. Verder bekijken we of er op basis van inhoudelijke elementen van het psychologisch contract bepaalde types psychologische contracten kunnen afgeleid worden. Tot slot geven we een aantal beperkingen verbonden aan het onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract.

### ***1.1. Meetinstrumenten voor de inhoud van het psychologisch contract***

Het meten van de inhoud van het psychologisch contract gebeurt aan de hand van een lijst van specifieke elementen die deel *kunnen* uitmaken van het psychologisch contract. Deze lijst is meestal ad hoc samengesteld en bevat enerzijds verwachtingen van werknemers, bijvoorbeeld verwachtingen inzake loon, jobinhoud, werkomstandigheden enzomeer, en/of anderzijds verwachtingen van werkgevers, bijvoorbeeld verwachtingen inzake de prestaties van de werknemers, hun loyaliteit, hun flexibiliteit enzomeer. Deze lijst van elementen wordt dan ter beoordeling voorgelegd aan een groep werknemers en/of werkgevers. Ze worden gevraagd op een 5- of 7-puntenschaal aan te duiden in welke mate zij de elementen beschouwen als deel uitmakend van hun psychologisch contract. Op basis van die scores kan men de inhoud van het psychologisch contract afleiden. Een overzicht van de belangrijkste bestaande meetinstrumenten voor de inhoud van het psychologisch contract is opgenomen in bijlage 1.

De bestaande meetinstrumenten vertonen op 3 punten verschillen. Het eerste verschilpunt betreft *de aard van de opvattingen*. Sommige auteurs gebruiken de term 'verwachting' in hun definitie van het psychologisch contract, terwijl andere auteurs de term 'verplichting' gebruiken. Kotter (1973) en Portwood & Miller (1976) gebruiken de term 'verwachting' terwijl Rousseau (1990), Robinson, Kraatz & Rousseau (1994), Robinson (1996) en Coyle-Shapiro & Kessler (2000) de term 'verplichting' gebruiken. Guest & Conway (2000) gebruiken zelfs nog een andere term om het psychologisch contract te meten, namelijk de term 'belofte'. Alhoewel de

auteurs telkens hetzelfde begrijpen onder de verschillende termen, namelijk een *'dwingende'* verwachting of een *'gepercipieerde'* verplichting of belofte, gaan we er van uit dat deze verschillen in terminologie ook verschillen in de bevindingen over het psychologisch contract kunnen teweegbrengen.

Het tweede verschilpunt betreft *het aantal partijen dat men bevrage*t. Wanneer we de bestaande meetinstrumenten voor de inhoud van het psychologisch contract bekijken, zien we dat de meeste auteurs (Portwood & Miller, 1976; Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson, 1996) slechts één partij bevragen, met name de werknemers, terwijl slechts enkelen (Kotter, 1973; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) beide partijen bevragen. Guest & Conway (2000) bevragen ook slechts één partij maar dan wel de werkgever. Het perspectief van de werkgever wordt gemeten door de 'agents' of met andere woorden de managers van de organisatie te bevragen, middle managers in de studies van Kotter (1973) en van Coyle-Shapiro & Kessler (2000), senior managers in de studie van Guest & Conway (2000).

Het derde verschilpunt heeft betrekking op de vraag of men *zowel peilt naar wat men verwacht te krijgen als naar wat men verwacht te bieden*. Door beide aspecten van het psychologisch contract te bevragen, benadrukt men het wederzijds karakter van het psychologisch contract. Rousseau (1990) en Robinson, Kraatz & Rousseau (1994) bijvoorbeeld peilen bij de werknemers zowel naar wat zij verwachten te krijgen van de werkgever als naar wat zij verwachten te bieden aan de werkgever. Kotter (1973) en Coyle-Shapiro & Kessler (2000) gaan dit zelfs zowel bij de werknemers als bij de werkgever na. Portwood & Miller (1976) en Robinson (1996) daarentegen peilen enkel naar wat de werknemers verwachten te krijgen van hun werkgever. Guest & Conway (2000) peilen enkel naar wat de werkgever verwacht te bieden aan de werknemers.

### ***1.2. Van een 'oud' naar een 'nieuw' psychologisch contract?***

De laatste jaren vinden we bij verschillende auteurs (Kissler, 1994; Hiltrop, 1995; Hall & Moss, 1998; Cavanaugh & Noe, 1999) de idee terug dat er het laatste decennium een verschuiving is waar te nemen in de inhoud van het psychologisch contract. Zij stellen dat het 'oude' psychologisch contract waarin werkzekerheid en loyaliteit centraal staan, moet plaatsruimen voor een 'nieuw' psychologisch contract waarin de nadruk ligt op 'employability' en flexibiliteit.

De meest recente visie is deze van Cavanaugh & Noe (1999). Zij stellen dat in het nieuwe psychologisch contract zowel de werknemer als de werkgever lagere verwachtingen hebben wat betreft werkzekerheid en loyaliteit. In het nieuwe psychologisch contract is de werknemer zelf verantwoordelijk voor zijn/haar carrière en hoeft de werkgever niet langer te zorgen voor de carrière van de werknemer door bijvoorbeeld het bieden van promotiemogelijkheden. Tenslotte heeft in het nieuwe psychologisch contract de betrokkenheid van de werknemer ten aanzien van

zijn/haar job en organisatie plaats geruimd voor betrokkenheid ten aanzien van het type werk dat hij/zij verricht. De drie kernconcepten van het nieuwe psychologisch contract zijn volgens Cavanaugh & Noe: 'responsibility for career development', 'commitment to type of work', en 'expectation of job insecurity'. Volgens hen is de verschuiving van het oude naar het nieuwe psychologisch contract er één van een arbeidsrelatie gekenmerkt door paternalisme naar een arbeidsrelatie gekenmerkt door 'partnership'. Kissler (1994) spreekt van een verschuiving van het psychologisch contract van een 'kind-ouder' relatie naar een 'volwassen' relatie. Hij benadrukt voornamelijk het verlies aan werkzekerheid en loyaliteit in het nieuwe psychologisch contract.

Hall & Moss (1998) benadrukken voornamelijk het veranderende loopbaanperspectief in het nieuwe psychologisch contract. Volgens hen verschuift dit immers van een 'organization career' (een organisatiegebonden loopbaan) naar een 'protean career' (een veranderlijke onbestendige loopbaan), waarin persoonlijke ontwikkeling centraal staat. Met persoonlijke ontwikkeling bedoelen ze niet zozeer formeel leren maar 'continu leren door ervaring'. De 'protean career' bestaat uit een levenslange opeenvolging van ervaringen, van leermomenten, van verwerving van vaardigheden, van overgangen en veranderingen in identiteit. Zij wordt gestuurd door de persoon en niet door de organisatie.

Hiltrop (1995) tenslotte benadrukt naast voornoemde aspecten ('loss of job security', 'employability', 'responsibility for career development') ook de toenemende vraag van de organisaties ten aanzien van hun werknemers om flexibel te zijn, om creatief en innovatief te zijn, en om meer te doen voor de organisatie dan formeel is voorgeschreven (extra-rol gedrag). Deze eisen van flexibiliteit, creativiteit, vernieuwingsgezindheid en extra-rol gedrag behoren volgens Hiltrop eveneens tot het nieuwe psychologisch contract.

Samengevat kunnen we dus stellen dat volgens recente visies het nieuwe psychologisch contract er als volgt uitziet: zowel de werknemer als de werkgever streven 'employability' na in plaats van werkzekerheid; de werknemer is niet zozeer meer betrokken tot de organisatie maar is eerder betrokken tot het soort werk dat hij/zij uitvoert; de werknemer staat zelf in voor zijn/haar loopbaan, de organisatie is daar niet langer voor verantwoordelijk; de organisatie verwacht flexibiliteit, creativiteit, vernieuwingsgezindheid en extra-rol gedrag van haar werknemers. Met deze idee in ons achterhoofd, bespreken we hierna 4 recente onderzoeken naar de inhoud van het psychologisch contract.

### *1.2.1. Het onderzoek van Robinson, Kraatz & Rousseau (1994)*

Robinson, Kraatz & Rousseau (1994) peilden in 1987 bij 96 Amerikaanse MBA-studenten naar hun gepercipieerde werknemers- en werkgeversverplichtingen. Deze 96 MBA-studenten bevonden zich op het einde van hun MBA-opleiding en hadden reeds een contract getekend bij hun toekomstige werkgever. De jobs die ze in het vooruitzicht hadden, situeren zich in diverse

sectoren. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 28 jaar, 35% waren vrouwen. Bij diezelfde 96 respondenten werd 2 jaar later in 1989 nogmaals gepeild naar hun gepercipieerde werknemers- en werkgeversverplichtingen. Zij werkten op dat moment nog steeds voor dezelfde werkgever. Tabel 1 geeft weer hoe zij hun psychologisch contract percipieerden enkele weken vóór hun eerste werkdag (1987) en 2 jaar later (1989).

**Tabel 1: Gepercipieerde werkgevers- en werknemersverplichtingen (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994, p.144)**

Werkgeversverplichtingen (1987)	Werkgeversverplichtingen (1989)
1. Merit pay (4.11) <sup>1</sup>	1. Merit pay (4.45)
2. Career development (3.81)	2. Career development (3.95)
3. Training (3.61)	3. Promotion (3.76)
4. Promotion (2.90)	4. High pay (3.52)
5. High pay (2.76)	5. Training (3.35)
6. Job security (2.42)	6. Job security (2.37)
7. Support with personal problems (2.04)	7. Support with personal problems (1.96)
Werknemersverplichtingen (1987)	Werknemersverplichtingen (1989)
1. Protection of proprietary information (4.85)	1. Protection of proprietary information (4.74)
2. Advance notice if taking a job elsewhere (4.15)	2. Working overtime (3.68)
3. Working overtime (3.91)	3. No competitor support (3.54)
4. Loyalty (3.87)	4. Advance notice if taking a job elsewhere (3.39)
5. No competitor support (3.32)	5. Loyalty (3.24)
6. Extra-role behavior (3.30)	6. Extra-role behavior (3.13)
7. Minimum stay of 2 years (2.99)	7. Willingness to accept a transfer (2.26)
8. Willingness to accept a transfer (2.52)	8. Minimum stay of 2 years (2.05)

Eerst bekijken we de gepercipieerde werkgevers- en werknemersverplichtingen vóór hun eerste werkdag (1987). Uit de tabel lezen we af dat de MBA-studenten op dat moment voornamelijk zaken zoals een prestatiegebonden loon ('merit pay') en mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling ('career development', 'training') verwachtten, terwijl ze minder belang hechten aan persoonlijke steun ('support with personal problems') en jobzekerheid ('job security'). In ruil daarvoor verwachtten ze betrokken te zijn tot hun organisatie ('protection of proprietary information', 'advance notice if taking a job elsewhere', 'no competitor support'), en extra-rol gedrag te bieden ('working overtime', 'extra-role behaviour'). Ze verwachtten ook loyaal te zijn tegenover hun organisatie ('loyalty') maar niet in die mate dat ze ook minstens 2 jaar bij hun organisatie verwachtten te blijven ('minimum stay of two years'). Een overplaatsing aanvaarden ('willingness to accept a transfer') zien ze geenszins als hun plicht.

We kunnen dus stellen dat het psychologisch contract van deze Amerikaanse MBA-studenten reeds in 1987 heel wat elementen van het zogenaamd nieuwe psychologisch contract bevat: een prestatiegebonden loon, mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling en weinig



jobzekerheid in ruil voor betrokkenheid, extra-rol gedrag en een beperkte loyaliteit. De meest waarschijnlijke verklaring hiervoor is de samenstelling van de steekproef. Deze bestaat immers uitsluitend uit jonge hooggeschoolde MBA-studenten van één van Amerika's top business schools. Van deze mensen kan men verwachten dat zij minder belang hechten aan werkzekerheid en veel meer aan persoonlijke ontwikkeling en carrière.

Bekijken we de gepercipieerde werkgevers- en werknemersverplichtingen van deze groep MBA-studenten 2 jaar later (1989), dan zien we dat hun verwachtingen naar een prestatiegebonden loon ('merit pay') en naar persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden ('career development') nog zijn toegenomen, terwijl hun verwachtingen naar persoonlijke steun ('support with personal problems') en jobzekerheid ('job security') nog zijn afgenomen. De elementen van het nieuwe psychologisch contract worden dus na 2 jaar werken bij dezelfde werkgever nog sterker benadrukt dan enkele dagen vóór hun eerste werkdag. Dat ook de verwachtingen naar promotiemogelijkheden en naar een hoger loon gestegen zijn, is waarschijnlijk een gevolg van de carrièregerichtheid van MBA-studenten. Hun verwachting naar opleiding is op 2 jaar tijd afgenomen. Dit kan een gevolg zijn van na 2 jaar werken bij eenzelfde werkgever mogelijk verzadigd te zijn wat opleidingen betreft.

De MBA-studenten zien hun eigen verplichtingen na 2 jaar allemaal -met uitzondering van één plicht, namelijk de plicht de concurrentie niet te steunen ('no competitor support')- afnemen. De belangrijkste plichten blijven echter betrokkenheid tot de organisatie ('protection of proprietary information', 'no competitor support', 'advance notice if taking a job elsewhere'), extra-rol gedrag ('working overtime', 'extra-role behaviour') en opnieuw in beperkte mate ook loyaliteit ('loyalty'). Ze zien het echter opnieuw niet als hun plicht om minstens 2 jaar bij hun organisatie te blijven ('minimum stay of two years') of om een overplaatsing te aanvaarden ('willingness to accept a transfer'). Een verklaring voor het feit dat zij hun eigen plichten zien afnemen doorheen de tijd wordt later in deze paper gegeven wanneer we het onderzoek naar het proces van 'psychological contracting' bespreken (zie paragraaf 4.2.1).

### *1.2.2. Het onderzoek van Robinson (1996)*

Robinson (1996) deed enkele jaren later een gelijkaardig onderzoek en vond gelijkaardige resultaten. Deze keer bevroeg zij 125 alumni uit een Amerikaans MBA-programma die kort voor de afname van de survey bij een nieuwe werkgever beginnen werken waren. Opnieuw waren quasi alle sectoren vertegenwoordigd. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 30 jaar, hun gemiddeld aantal jaren werkervaring was 6.29 jaar, 34% waren vrouwen. In tegenstelling tot haar vorig onderzoek (zie hierboven), peilde zij nu enkel naar de gepercipieerde werkgeversverplichtingen en dit op slechts 1 tijdstip, namelijk op het moment dat de respondent

---

<sup>1</sup> Score op een 5-puntenschaal (1=not at all obligated, 5=very highly obligated)

pas beginnen werken was voor zijn/haar nieuwe werkgever. Tabel 2 geeft weer welke werkgeversverplichtingen de alumni op dat moment percipieerden.

**Tabel 2: Gepercipieerde werkgeversverplichtingen (Robinson, 1996, p.585)**

Werkgeversverplichtingen	
1.	Pay based on current level of performance (4.36) <sup>2</sup>
2.	Career development (3.93)
3.	Sufficient power and responsibility (3.63)
4.	Training (3.61)
5.	Promotion and advancement (3.55)
6.	High pay (3.02)
7.	Job security (2.46)

Zoals in haar vorig onderzoek vond Robinson (1996) dat de MBA-alumni het meest belang hechten aan een prestatiegebonden beloning ('pay based on current level of performance') en aan mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling ('career development', 'training') terwijl ze aspecten zoals jobzekerheid ('job security') minst belangrijk vinden. Daarnaast verwachten ze ook veel verantwoordelijkheid in hun job, promotiemogelijkheden en een hoog loon.

Opnieuw kunnen we stellen dat het psychologisch contract van deze Amerikaanse MBA-alumni heel wat elementen van het nieuwe psychologisch contract bevat: een prestatiegebonden loon, mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling, een job met verantwoordelijkheid, weinig jobzekerheid. Opnieuw biedt de steekproefsamenstelling hiervoor de meest waarschijnlijke verklaring. De steekproef bestaat immers opnieuw uit uitsluitend jonge hooggeschoolde MBA-alumni van één van Amerika's top business schools.

### 1.2.3. *Het onderzoek van Herriot, Manning & Kidd (1996)*

Herriot, Manning & Kidd (1996) onderzochten de inhoud van het psychologisch contract van een representatief staal van de Britse werknemersbevolking en van de Britse werkgeversbevolking. Hun onderzoek verschilt op 4 belangrijke vlakken van de 2 hiervoor besproken onderzoeken. Ten eerste bevragen zij Britse werknemers en werkgevers en geen Amerikaanse. Ten tweede zijn hun steekproeven representatief. Een derde verschilpunt is dat zij naast het perspectief van de werknemer ook het perspectief van de organisatie onderzoeken. Dit doen ze door naast een werknemersgroep ook een managersgroep -supervisors, middle managers en executives- te bevragen. Het vierde verschilpunt betreft de wijze waarop ze hun data verzamelen: in plaats van een vragenlijst gebruiken zij als dataverzamelingstechniek de kritische incidentenmethode.

184 werknemers en 184 managers werden gevraagd een aantal incidenten te vertellen waarbij of de werkgever of de werknemer zijn/haar verplichtingen tegenover de andere partij

---

<sup>2</sup> Score op een 5-puntenschaal (1=not at all obligated, 5=very obligated)

niet was nagekomen. De managers werden gevraagd het perspectief van de organisatie-werkgever weer te geven. Een thematische inhoudsanalyse van al de vernoemde incidenten resulteerde in 12 gepercipieerde werkgeversverplichtingen en 7 gepercipieerde werknemersverplichtingen. Tabel 3 geeft deze weer. De percentages in de tabel geven de frequenties weer waarmee de werknemers, respectievelijk de managers, elk van de gepercipieerde werkgevers- en werknemersverplichtingen vernoemden.

**Tabel 3: Gepercipieerde werkgevers- en werknemersverplichtingen (Herriot, Manning & Kidd, 1996, p.36-37)**

Perceptie werknemers	Perceptie managers
<b>Werkgeversverplichtingen (N=260):</b> 1. Safe work environment (15%) 2. Equitable pay (11.9%) 3. Fairness of selection, appraisal, promotion and redundancy procedures (10.8%) 4. Training (9.62%) 5. Fairness and consistency in the benefit systems (9.62%) 6. Security (9.62%) 7. Humanity (7.31%) 8. Allowing time off to meet personal or family needs (5.77%) 9. Consulting and communicating with employees (5.38%) 10. Discretion (5.38%) 11. Justice and consistency in application of rules and procedures (5.38%) 12. Recognition (4.23%)	<b>Werkgeversverplichtingen (N=287):</b> 1. Fairness and consistency in the benefit systems (16.4%) 2. Humanity (14.3%) 3. Fairness of selection, appraisal, promotion and redundancy procedures (12.9%) 4. Recognition (10.8%) 5. Safe work environment (8.71%) 6. Training (8.36%) 7. Equitable pay (6.27%) 8. Security (6.27%) 9. Allowing time off to meet personal or family needs (4.88%) 10. Consulting and communicating with employees (4.88%) 11. Justice and consistency in application of rules and procedures (4.18%) 12. Discretion (2.09%)
<b>Werknemersverplichtingen (N=237):</b> 1. To work the hours you are contracted for (32.1%) 2. To do a good job in terms of quality and quantity (19.4%) 3. Honesty (15.2%) 4. Self-presentation (10.5%) 5. Flexibility, extra-role behavior in emergency (10.1%) 6. Protect the organization's property (8.44%) 7. Loyalty (4.22%)	<b>Werknemersverplichtingen (N=242):</b> 1. To work the hours you are contracted for (28.1%) 2. To do a good job in terms of quality and quantity (22.3%) 3. Honesty (16.9%) 4. Loyalty (11.6%) 5. Flexibility, extra-role behavior in emergency (11.6%) 6. Self-presentation (5.79%) 7. Protect the organization's property (3.72%)

We bekijken eerst de perceptie van de werknemers. De werknemers hebben hoge verwachtingen op het vlak van veiligheid ('safe work environment'), rechtvaardigheid ('equitable pay', 'fairness of selection, appraisal, promotion and redundancy procedures', 'fairness and consistency in the benefit systems'), persoonlijke ontwikkeling ('training') en zekerheid ('security'). Gehoorzaamheid aan de werkgever ('working the hours contracted'), het

leveren van goede prestaties ('doing a good job in terms of quality and quantity') en eerlijkheid ('honesty') zien zij als hun belangrijkste plichten tegenover hun werkgever.

De perceptie van de werkgevers wijkt niet sterk af van die van de werknemers. De werkgevers zien net zoals de werknemers rechtvaardigheid ('fairness and consistency in the benefit systems', 'fairness of selection, appraisal, promotion and redundancy procedures'), veiligheid ('security') en persoonlijke ontwikkeling ('training') als belangrijke werkgeversverplichtingen. Daarnaast hechten zij in tegenstelling tot de werknemers ook veel belang aan menselijkheid ('humanity') en waardering ('recognition') en minder aan werkzekerheid ('security'). Net als de werknemers zien zij gehoorzaamheid aan de werkgever ('working the hours contracted'), het leveren van goede prestaties ('doing a good job in terms of quality and quantity') en eerlijkheid ('honesty') als de belangrijkste plichten van de werknemer. Waar de werknemers echter loyaliteit ('loyalty') niet zozeer als hun plicht zien, vinden de werkgevers loyaliteit wel een belangrijke werknemersplicht. Op deze overeenkomsten en verschillen in percepties tussen werknemers en werkgevers komen we later in deze paper terug (zie paragraaf 1.3.).

Bovenstaande resultaten tonen aan dat zowel de Britse werknemers als de Britse werkgevers voornamelijk elementen van het zogenaamd oude psychologisch contract benadrukken: veiligheid, rechtvaardigheid, zekerheid, menselijkheid en waardering in ruil voor gehoorzaamheid, goede prestaties en eerlijkheid. Elementen van het nieuwe psychologisch contract daarentegen worden veel minder vernoemd. Enkel aan persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden ('training') en aan flexibiliteit en extra-rol gedrag ('flexibility, extra-role behavior in emergency') wordt nog veel belang gehecht.

We hebben 2 mogelijke verklaringen voor het feit dat de Britse werknemers en managers de elementen van het oude psychologisch contract zo sterk benadrukken. Een eerste verklaring is opnieuw de samenstelling van de steekproef. De steekproef in dit onderzoek bevat immers in tegenstelling tot het hiervoor besproken onderzoek respondenten uit alle lagen van de bevolking, en dus niet alleen hogeschoolden die voornamelijk belang hechten aan de elementen van het nieuwe psychologisch contract. Een tweede mogelijke verklaring is de invloed van cultuurverschillen. Dit onderzoek is een Brits onderzoek wat –omwille van de anders functionerende arbeidsmarkt- andere antwoorden of resultaten kan opleveren dan bijvoorbeeld Amerikaans onderzoek.

#### *1.2.4. Het onderzoek van Guest & Conway (2000)*

Het vierde onderzoek dat we bespreken, is dat van Guest & Conway (2000), opnieuw een Brits onderzoek. In tegenstelling tot het hiervoor besproken onderzoek peilden Guest & Conway enkel naar het perspectief van de organisatie. Dit deden ze door enkel senior managers te bevragen die gevraagd werden het perspectief van de organisatie waarvoor ze werkten weer te

geven. Zij vroegen aan 1306 senior managers uit verschillende sectoren in de UK in welke mate de organisatie waarin zij tewerkgesteld waren een aantal aspecten beloofd had aan haar werknemers. In tabel 4 is voor elk aspect weergegeven hoeveel % van de organisaties (1) daar helemaal geen belofte had over gemaakt, (2) een belofte had gesuggereerd zonder ze evenwel expliciet geuit te hebben, (3) een belofte sterk had gesuggereerd zonder ze evenwel expliciet geuit te hebben, en (4) een expliciete belofte had gemaakt.

**Tabel 4: Beloften gemaakt door de organisatie (Guest & Conway, 2000, p.18)**

Promises made to employees by the organization				
	No promise made	Suggestion of a promise, nothing said/written down	Strong suggestion of a promise, nothing said/written down	Written or verbal promises have been made
1. Training and development opportunities	2%	6%	19%	73%
2. A safe working environment	3%	5%	21%	71%
3. Feedback on performance	4%	11%	25%	61%
4. Fair treatment	6%	10%	28%	56%
5. Open two-way communication	6%	15%	35%	44%
6. A fair rate of pay	13%	16%	35%	36%
7. Opportunities for promotion	18%	24%	33%	25%
8. A pleasant working environment	23%	26%	33%	18%
9. An attractive benefits package	24%	20%	27%	29%
10. Recognition for innovative or new ideas	25%	27%	20%	27%
11. Interesting work	27%	29%	33%	11%
12. Reasonable job security	29%	20%	32%	19%
13. Not to make unreasonable demands of employees	39%	25%	24%	13%

Uit de tabel lezen we af dat de 3 meest beloofde aspecten door de organisaties zijn: (1) persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden ('training and development opportunities'), (2) een veilige werkomgeving ('a safe working environment'), en (3) prestatiegebonden feedback ('feedback on performance'). Slechts 2% tot 4% maakte daarover op geen enkele manier een belofte. Tussen 61% en 73% van de organisaties maakte daarover zelfs een *expliciete* belofte. Andere veel gemaakte beloften zijn: rechtvaardigheid ('fair treatment', 'fair pay'), open communicatie ('open two-way communication') en promotiemogelijkheden ('opportunities for promotion'). Slechts 6% tot 18% van de organisaties maakte daarover geen belofte. Tussen 25% en 56% van de organisaties maakte een *expliciete* belofte.

Aspecten waarover het minst beloften werden gemaakt door de organisaties zijn: (1) prestatie-eisen ('not to make unreasonable demands of employees'), (2) jobzekerheid

(‘reasonable job security’), (3) interessant werk (‘interesting work’), (4) waardering voor innovatieve ideeën (‘recognition for innovative or new ideas’), (5) een aantrekkelijk beloningspakket (‘an attractive benefits package’) en (6) een aangename werkomgeving (‘a pleasant working environment’). 23% tot 39% van de organisaties maakte hierover geen enkele belofte. Slechts 11% tot 29% maakte een *expliciete* belofte.

Het lijkt dus dat de bevroegde organisaties beloften maken zowel over elementen van het zogenaamd oude psychologisch contract, bijvoorbeeld veiligheid en rechtvaardigheid, als over elementen van het zogenaamd nieuwe psychologisch contract, bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden, prestatiegebonden feedback, open communicatie en promotiemogelijkheden. Ook blijken zij zowel over elementen van het zogenaamd oude psychologisch contract, bijvoorbeeld jobzekerheid en prestatie-eisen, als over elementen van het zogenaamd nieuwe psychologisch contract, bijvoorbeeld interessant werk en waardering voor innovatieve ideeën, minder beloften te maken.

Opnieuw hebben we hiervoor 2 mogelijke verklaringen. Een eerste verklaring wordt gegeven door de samenstelling van de groep tegenover wie men beloften heeft gemaakt. Het onderzoek peilt naar de beloften die de organisaties hebben gemaakt tegenover hun werknemers. Gezien deze werknemers zich echter op verschillende hiërarchische niveaus bevinden, is het logisch dat er zowel aspecten van het oude als van het nieuwe psychologisch contract beloofd werden. Een andere mogelijke verklaring is opnieuw de invloed van cultuurverschillen. Dit onderzoek is eveneens een Brits onderzoek wat de aanwezigheid van een aantal elementen uit het zogenaamd oude psychologisch contract kan verklaren.

#### 1.2.5. *Besluit*

Samengevat kunnen we stellen dat de 4 hiervoor besproken onderzoeken naar de inhoud van het psychologisch contract verschillende resultaten opleveren. In de onderzoeken van Robinson, Kraatz & Rousseau (1994) en van Robinson (1996) worden voornamelijk aspecten van het zogenaamd nieuwe psychologisch contract benadrukt zoals een prestatiegebonden beloning en mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling in ruil voor extra-rol gedrag, terwijl elementen van het zogenaamd oude psychologisch contract zoals werkzekerheid en loyaliteit minder belangrijk worden gevonden. In het onderzoek van Herriot, Manning & Kidd (1996) daarentegen worden voornamelijk aspecten van het oude psychologisch contract benadrukt zoals veiligheid, rechtvaardigheid, zekerheid, menselijkheid en waardering in ruil voor gehoorzaamheid, goede prestaties en eerlijkheid. In het onderzoek van Guest & Conway (2000) tenslotte worden zowel aspecten van het oude psychologisch contract, veiligheid en rechtvaardigheid, als aspecten van het nieuw psychologisch contract, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden, prestatiegebonden feedback, open communicatie en promotiemogelijkheden, benadrukt.

We gaven 3 mogelijke verklaringen voor deze op het eerste zicht tegenstrijdige resultaten. Een eerste verklaring werd gegeven door de steekproefsamenstelling. Een steekproef die bestaat uit uitsluitend jonge hooggeschoolde werknemers zoals het geval is in de onderzoeken van Robinson, Kraatz & Rousseau (1994) en van Robinson (1996) zal andere resultaten opleveren dan een steekproef die alle lagen van de bevolking bevat zoals in het onderzoek van Herriot, Manning & Kidd (1996). Een tweede verklaring werd gegeven door de samenstelling van de groep waarover men uitspraken dient te doen. De senior managers in het onderzoek van Guest & Conway (2000) bijvoorbeeld werden gevraagd weer te geven welke beloften hun organisatie had gemaakt ten aanzien van haar medewerkers. Aangezien deze medewerkers zich op verschillende hiërarchische niveaus bevinden, is het logisch dat er zowel aspecten van het oude als van het nieuwe psychologisch contract beloofd werden. Een derde verklaring tenslotte werd gegeven door de invloed van cultuurverschillen. Sommige culturen hebben andere opvattingen dan andere culturen. Daardoor kan de inhoud van het psychologisch contract van cultuur tot cultuur verschillen. In het Amerikaans onderzoek bijvoorbeeld werden voornamelijk aspecten van het nieuwe psychologisch contract benadrukt, terwijl in het Brits onderzoek vooral belang werd gehecht aan elementen van het oude psychologisch contract of aan een combinatie van beide soorten elementen.

### ***1.3. Het perspectief van de werknemer versus het perspectief van de werkgever: 'match' of 'mismatch'?***

Een aantal auteurs (Kotter, 1973; Herriot, Manning & Kidd, 1996; Guest & Conway, 2000, Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) bestudeerden de inhoud van het psychologisch contract zowel vanuit het perspectief van de werknemer als vanuit het perspectief van de organisatie-werkgever. In hun studies gingen zij onder meer na op welke domeinen de percepties van beide partijen overeenstemmen en op welke domeinen deze verschillen. Zij bestudeerden met andere woorden de 'matches' (overeenkomsten) en de 'mismatches' (verschillen) in het psychologisch contract. Een 'match' wil zeggen dat beide partijen van het psychologisch contract eenzelfde perceptie hebben van hun psychologisch contract. Beide partijen zien met andere woorden dezelfde werkgevers- en werknemersverplichtingen aanwezig in hun psychologisch contract of hebben dezelfde verwachtingen. Wanneer de percepties van de partijen niet overeenstemmen, spreekt men van een 'mismatch'. We bespreken hierna de resultaten van enkele studies naar 'matches' en 'mismatches' in het psychologisch contract, met name deze van Kotter (1973), Herriot, Manning & Kidd (1996), Guest & Conway (2000) en Coyle-Shapiro & Kessler (2000). We zullen zien dat in deze studies de psychologische contracten steeds op één of meerdere domeinen 'mismatches' vertonen.

Kotter (1973) was de eerste die onderzoek deed naar 'matches' en 'mismatches' in het psychologisch contract. Hij peilde bij een 45-tal werknemers en een 45-tal managers naar wat zij verwachtten te krijgen van hun werkgever respectievelijk werknemers en naar wat zij verwachtten te geven aan hun werkgever respectievelijk werknemers. Alle respondenten waren alumni van MIT's Sloan Management School. Voor wat betreft de werkgeversverplichtingen vond hij 'mismatches' op het vlak van persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden, op het vlak van interessant en betekenisvol werk en op het vlak van werkzekerheid. De werknemers verwachtten meer persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en meer interessant en betekenisvol werk te krijgen en de managers verwachtten meer werkzekerheid te bieden. Voor wat de werknemersverplichtingen betreft, vond Kotter dat de managers meer teamwerk, meer respect voor de waarden en doelstellingen van het bedrijf en meer conformisme verwachtten. We kunnen dus stellen dat in het onderzoek van Kotter de werknemers meer nadruk legden op 'niet relationele' aspecten zoals ontwikkelingsmogelijkheden en interessant werk, terwijl de managers meer nadruk legden op 'relationele' aspecten zoals werkzekerheid, teamwerk en conformisme. Herriot, Manning & Kidd (1996) en Guest & Conway (2000) vonden gelijkaardige resultaten. Dit wordt hierna duidelijk.

Herriot, Manning & Kidd (1996) peilden bij 184 UK werknemers en bij 184 UK managers naar hun gepercipieerde werknemers- en werkgeversverplichtingen (zie tabel 3, paragraaf 1.2.3.). De werkgeversverplichtingen vertonen op verschillende vlakken 'mismatches'. De werknemers zien een veilige werkomgeving en een goed loon als de belangrijkste werkgeversverplichtingen, terwijl deze bij de managers slechts op de 5de en 7de plaats komen. De managers zien als belangrijkste werkgeversverplichtingen aspecten als rechtvaardigheid, menselijkheid en waardering terwijl deze aspecten bij de werknemers slechts op de 5de, 7de en 12de plaats komen. Wat betreft de werknemersverplichtingen zien we enkel een 'mismatch' voor het aspect loyaliteit. De werkgevers beschouwen loyaliteit als een vrij belangrijke werknemersverplichting (4de plaats), terwijl de werknemers dit een minder belangrijke plicht vinden (7de plaats). Zoals in het onderzoek van Kotter lijken de werknemers dus eerder 'niet relationele' aspecten te benadrukken zoals een veilige werkomgeving en een goed loon, terwijl de managers eerder 'relationele' aspecten benadrukken zoals rechtvaardigheid, menselijkheid, waardering en loyaliteit.

Guest & Conway (2000) vonden in een kwalitatief onderzoek van hen eveneens gelijkaardige resultaten. Zij peilden bij 64 werknemers en lijnmanagers naar hun perceptie over de beloften die de organisatie tegenover haar werknemers had gemaakt. Net zoals Kotter (1973) en Herriot en collega's (1996) vonden zij dat de werknemers voornamelijk 'niet relationele' aspecten beloofd zien door de organisatie zoals een veilige werkomgeving en een goed loon terwijl de managers voornamelijk 'relationele' aspecten beloofd zien zoals steun, rechtvaardigheid, open communicatie en 'er zijn' voor de werknemers.



Coyle-Shapiro & Kessler (2000) tenslotte peilden bij 660 managers en 3296 werknemers van een overheidsinstelling in de UK naar hun gepercipieerde werkgevers- en werknemersverplichtingen. Zij vonden dat de managers de werknemersverplichtingen significant hoger inschatten dan de werknemers. Zij vonden echter geen significante verschillen tussen de werknemers en de managers voor wat betreft hun gepercipieerde werkgeversverplichtingen.

De resultaten van bovenstaande studies suggereren dat de meeste psychologische contracten steeds wel op één of meerdere aspecten 'mismatches' vertonen. Volgens de studies zouden werknemers 'niet relationele' aspecten zoals een veilige werkomgeving, een goed loon, ontwikkelingsmogelijkheden en interessant werk belangrijker vinden dan managers. Managers daarentegen zouden volgens de studies 'relationele' aspecten sterker benadrukken zoals rechtvaardigheid, menselijkheid, waardering, steun, open communicatie en 'er zijn' voor de werknemers in ruil voor teamwerk, respect voor de waarden en doelstellingen van het bedrijf, conformisme en loyaliteit.

Dat er aan 'mismatches' negatieve gevolgen verbonden zijn, wordt bevestigd in het onderzoek van Kotter (1973). Hij vond immers dat werknemers met een psychologisch contract dat voornamelijk uit 'matches' bestaat meer tevreden zijn, productiever zijn en een lager verloop vertonen dan werknemers met een psychologisch contract dat meer 'mismatches' bevat. Hij vond ook dat de gevolgen van een positieve 'mismatch' (dat wil zeggen dat de andere partij meer verwacht te geven dan men verwacht te krijgen) even ernstig zijn als deze van een negatieve 'mismatch' (dat wil zeggen dat de andere partij minder verwacht te geven dan men verwacht te krijgen).

#### **1.4. Types psychologische contracten**

Verschillende auteurs hebben geprobeerd om op basis van de inhoud van het psychologisch contract een typologie van psychologische contracten te ontwikkelen. Dit doen ze door in het geheel van specifieke elementen die deel kunnen uitmaken van het psychologisch contract *patronen* te herkennen en op basis daarvan *types psychologische contracten* te onderscheiden. We bespreken hierna de typologieën van Rousseau (1990-2000), van Shore & Barksdale (1998) en van Tsui, Pearce, Porter & Tripoli (1997).

##### *1.4.1. Typologie van Rousseau (1990-2000)*

Rousseau (1990) vertrekt in haar typologie van het onderscheid dat ze maakt tussen relationele en transactionele psychologische contracten. Dit onderscheid is gebaseerd op het onderscheid dat in de traditionele of juridische contracttheorie wordt gemaakt door Macneil (1985). Deze maakt een onderscheid tussen 'classical contracting' en 'relational contracting'. Macneil

spreekt van 'classical contracting' wanneer de inhoud van het contract ondubbelzinnig kan gespecificeerd worden en van 'relational contracting' wanneer dit niet kan. Volgens Macneil komt 'classical contracting' enkel voor in louter economische ruilrelaties die van korte duur zijn, terwijl 'relational contracting' voorkomt in langdurige relaties waarin naast in geld uitdrukbare aspecten ook socio-emotionele aspecten zoals vriendschap en waardering worden geruild.

In navolging van Macneil definieert Rousseau (1990) een *transactioneel psychologisch contract* als een psychologisch contract gekenmerkt door een kortdurende arbeidsrelatie waarin de nadruk ligt op financiële vergoedingen:

Transactional contracts involve specific monetizable exchanges (e.g. pay for attendance) between parties over a specific time period as in the case of temporary employment or recruitment by 'buy'-oriented firms. Such transactional contracts involve acquisition of people with specific skills to meet present needs (e.g. high tech firms, temporary employment agencies). Highly competitive wage rates and the absence of long-term commitments are characteristic of transactional contracts. (Rousseau, 1990, p.391)

Een relationeel psychologisch contract definieert ze als een psychologisch contract gekenmerkt door een arbeidsrelatie op lange termijn waarin de nadruk niet alleen op financiële vergoedingen ligt maar ook op socio-emotionele uitwisselingsaspecten zoals zekerheid en loyaliteit. Training en carrièremogelijkheden zijn vaste waarden in het *relationeel psychologisch contract*:

Relational contracts involve open-ended agreements to establish and maintain a relationship involving both monetizable and nonmonetizable exchanges (e.g. hard work, loyalty, security). Such arrangements are often found in 'make'-oriented firms which typically hire people at entry levels and develop them over time to meet future needs. Inducements for membership in these firms characteristically include training and development opportunities and a long-term career path within the firm. (Rousseau, 1990, p.391)

Rousseau tracht in 2 onderzoeken dit conceptueel onderscheid ook empirisch aan te tonen. In het eerste onderzoek (Rousseau, 1990) dat plaatsvond in 1987, peilde Rousseau bij 224 MBA-studenten die zich op het einde van hun MBA-opleiding bevonden en reeds een contract getekend hadden bij hun toekomstige werkgever naar hun gepercipieerde werknemers- en werkgeversverplichtingen. Op de verkregen gegevens voerde ze een canonische factoranalyse uit die twee canonische functies opleverde. Deze functies zijn weergegeven in tabel 5.

**Tabel 5: Relationale en transactionele psychologische contracten op basis van canonische factoranalyse (Rousseau, 1990, p.395)**

	<b>Functie 1: Relatieel psychologisch contract</b>	<b>Functie 2: Transactioneel psychologisch contract</b>
<b>Werkgeversverplichtingen:</b>	Job security	High pay Performance based pay <i>Training</i> <i>Career development</i>
<b>Werknemersverplichtingen:</b>	Loyalty to the company <i>Minimum stay of two years in the organization</i>	Advance notice before quitting <i>Working extra hours</i> <i>Engage in voluntary extra-role activities</i>

De eerste functie bevat elementen als jobzekerheid ('job security') en loyaliteit ('loyalty', 'minimum stay of two years in the organization'). De tweede functie bevat elementen als loon ('high pay', 'performance based pay'), opleiding ('training'), ontwikkeling ('career development'), overwerk ('working extra hours') en extra-rol gedrag ('engage in voluntary extra-role activities'). Volgens Rousseau (1990) wordt het conceptueel onderscheid tussen relationele en transactionele psychologische contracten empirisch bevestigd door de canonische factoranalyse. De eerste functie waarin werkzekerheid en loyaliteit centraal staan, wijst volgens haar op de aanwezigheid van een relationeel psychologisch contract. De tweede functie waarin hard werken geruild wordt voor een hoog loon en voor carrièremogelijkheden beschouwt Rousseau (1990) als een transactioneel psychologisch contract.

In het tweede onderzoek (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994) dat 2 jaar later plaatsvond, werd er bij dezelfde MBA-studenten opnieuw gepeild naar hun gepercipieerde werknemers- en werkgeversverplichtingen. 96 MBA-studenten werkten op dat moment nog voor dezelfde werkgever. Op de gegevens van deze 96 MBA-studenten werden 2 principal component analyses met VARIMAX-rotatie uitgevoerd: één op de werkgeversverplichtingen en één op de werknemersverplichtingen. De principal component analyses werden bovendien zowel op de gegevens van 1987 als op de gegevens van 1989 uitgevoerd. De gegevens van 1987 en deze van 1989 leverden dezelfde resultaten op. Er werden zowel voor de werkgeversverplichtingen als voor de werknemersverplichtingen telkens 2 factoren gevonden. Tabel 6 geeft deze weer.

**Tabel 6: Relationale en transactionele psychologische contracten op basis van principal component analyse (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994, p.146)**

	<b>Factor 1: Relatieel psychologisch contract</b>	<b>Factor 2: Transactioneel psychologisch contract</b>
<b>Werkgeversverplichtingen:</b>	Job security <i>Training</i> <i>Career development</i> Support	High pay Performance based pay Promotion
<b>Werknemersverplichtingen:</b>	Loyalty to the company <i>Working extra hours</i> <i>Engage in voluntary extra-role activities</i>	Advance notice before quitting Willingness to accept a transfer No competitor support Proprietary protection <i>Minimum stay of two years in the organization</i>

Zowel de werkgeversverplichtingen als de werknemersverplichtingen splitsen zich in 2 componenten. Alhoewel de resultaten van dit onderzoek niet volledig consistent zijn met de resultaten van het hiervoor besproken onderzoek van Rousseau (1990), ziet Rousseau het onderscheid tussen een relationeel psychologisch contract en een transactioneel psychologisch contract toch opnieuw empirisch bevestigd. Het relationeel psychologisch contract bevat deze keer naast jobzekerheid ('job security') en loyaliteit ('loyalty') ook opleiding ('training'), ontwikkelingsmogelijkheden ('career development'), steun ('support'), overwerk ('working extra hours') en extra-rol gedrag ('engage in voluntary extra-role activities'). Het transactioneel psychologisch contract bevat deze keer naast loon ('high pay', 'performance based pay') ook promotiemogelijkheden ('promotion'), een zekere mate van loyaliteit ('advance notice before quitting', 'minimum stay of two years in the organization') en van betrokkenheid ('willingness to accept a transfer', 'no competitor support', 'proprietary protection').

Uit de bespreking kunnen we afleiden dat de 2 onderzoeken een aantal tegenstrijdige resultaten opleveren. Waar opleiding ('training'), ontwikkelingsmogelijkheden ('career development'), overwerk ('working extra hours') en extra-rol gedrag ('engage in voluntary extra-role activities') in het eerste onderzoek elementen zijn van een transactioneel psychologisch contract, behoren deze in het tweede onderzoek tot een relationeel psychologisch contract. Het omgekeerde geldt voor het aspect 'minimum stay of two years in the organization'. De bekomen factorstructuren zijn dus niet stabiel. Omwille daarvan staan Roehling (1996) en Coyle-Shapiro (2000) zeer kritisch tegenover de typologie van Rousseau, temeer daar Rousseau zelf er geen verklaring voor heeft.

Een andere belangrijke kritiek die Roehling (1996) en Coyle-Shapiro (2000) uiten op de typologie van Rousseau is dat deze het resultaat zou zijn van een verkeerde interpretatie van het werk van Macneil (1985). Rousseau leidt het conceptueel onderscheid tussen relationele en transactionele psychologische contracten af van het onderscheid dat Macneil maakt tussen 'relational contracting' en 'classical contracting'. Macneil ziet beide soorten van 'contracting'

echter als twee uiteinden van één continuüm. Hij spreekt van 'classical contracting' wanneer de inhoud van het contract perfect kan worden afgebakend en vastgelegd en van 'relational contracting' wanneer de inhoud van het contract helemaal niet kan worden vastgelegd. Hij onderscheidt dus twee vormen van 'contracting' op basis van een algemene karakteristiek van het contract en niet zoals Rousseau op basis van specifieke inhoudelijke aspecten die het contract bevat. Bovendien komen volgens hem zuivere vormen van 'classical' of 'relational contracting' nauwelijks voor en bevinden de meeste contracten, -en zeker arbeidscontracten-, zich ergens in het midden van het continuüm.

Ondanks deze kritieken blijft Rousseau aan haar typologie verder werken. In een publicatie met Tijoriwala (1996a, 1996b) bijvoorbeeld formuleert ze nieuwe items voor het relationeel en transactioneel psychologisch contract en voegt ze een derde type toe, met name het 'teamplyer' of 'balanced' psychologisch contract. Het *'teamplyer' psychologisch contract* bevat zowel elementen van een transactioneel psychologisch contract als van een relationeel psychologisch contract. Het wordt als volgt gedefinieerd:

A teamplyer contract represents obligations involving both high levels of performance as well as commitment to the organization. (Rousseau & Tijoriwala, 1996b, p.16)

In 1997-2000 past Rousseau haar typologie nogmaals aan. Ze formuleert opnieuw nieuwe items voor de verschillende types psychologische contracten en voegt nog een vierde type toe, met name het 'transitional contract'. Eigen aan het transitioneel psychologisch contract is dat het onduidelijk is. Rousseau definieert een *transitioneel psychologisch contract* als volgt:

A cognitive state reflecting the consequences of organizational change and transitions that are odds with a previously established employment arrangement. (Rousseau, 2000, p.3)

Een overzicht van de verschillende typologieën van Rousseau is weergegeven in bijlage 2. Uit dat overzicht blijkt nogmaals duidelijk hoe de verschillende types psychologische contracten telkens een andere invulling krijgen. 'Working extra hours' bijvoorbeeld is in 1990 een element van een transactioneel psychologisch contract, in 1994 van een relationeel psychologisch contract en in 1996 van een teamplyer contract. In de typologie van 1997-2000 komt het item niet meer voor. Andere voorbeelden zijn: 'career development' (dit is in 1990 een element van een transactioneel psychologisch contract, in 1994 van een relationeel psychologisch contract, in 1997-2000 van een teamplyer contract), 'willingness to accept a transfer' (is in 1994 een element van een transactioneel psychologisch contract, in 1996 van een relationeel psychologisch contract), 'promotion' (is in 1994 een element van een transactioneel psychologisch contract, in 1997-2000 van een teamplyer contract).

#### 1.4.2. Typologie van Shore & Barksdale (1998)

Ook Shore & Barksdale (1998) ontwikkelen een typologie van psychologische contracten op basis van de inhoud van het psychologisch contract. Zij gebruiken dezelfde lijst van

werkgevers- en werknemersverplichtingen als Rousseau (1990) om de inhoud van het psychologisch contract te meten (zie bijlage 1). Ze nemen deze lijst af bij 327 part-time MBA-studenten. In plaats van echter zoals Rousseau een factoranalyse uit te voeren op de bekomen gegevens, voeren zij een clusteranalyse uit. Zij bekijken dus de relaties tussen de respondenten en niet de relaties tussen de items om een typologie van psychologische contracten op te stellen.

De clusteranalyse levert 4 clusters op. De eerste cluster (N=146) bevat respondenten die hoog scoren op zowel de gepercipieerde werknemers- als de gepercipieerde werkgeversverplichtingen (gemiddeld 3.86<sup>3</sup> respectievelijk 3.77). Deze respondenten verwachten dus veel van hun werkgever en verwachten tegelijkertijd ook veel terug te geven. Volgens Shore & Barksdale hebben zij een psychologisch contract gekenmerkt door *hoge wederzijdse verplichtingen* ('mutual high obligations'). Tot de tweede cluster (N=119) behoren de respondenten die lager scoren op zowel de gepercipieerde werknemers- als de gepercipieerde werkgeversverplichtingen (gemiddeld 3.15 respectievelijk 3.30). Deze respondenten verwachten minder van hun werkgever maar verwachten ook niet zo veel terug te geven. Hun psychologisch contract wordt gekenmerkt door *lage wederzijdse verplichtingen* ('mutual low obligations'). De derde cluster (N=39) bevat respondenten die hoog scoren op de gepercipieerde werknemersverplichtingen (gemiddeld 3.07) en laag op de gepercipieerde werkgeversverplichtingen (gemiddeld 2.02). Deze respondenten verwachten weinig van hun werkgever maar verwachten wel veel zelf te bieden. Shore & Barksdale benoemen hun psychologisch contract met de term '*werknemer over-plicht*' ('employee over-obligation'). De laatste cluster tenslotte (N=11) scoort laag op de gepercipieerde werknemersverplichtingen (gemiddeld 1.86) en hoog op de gepercipieerde werkgeversverplichtingen (gemiddeld 3.92). Deze respondenten verwachten dus veel van hun werkgever maar verwachten weinig terug te geven. Shore & Barksdale duiden dit psychologisch contract aan met de term '*werknemer onder-plicht*' ('employee under-obligation').

Elke cluster bevat dus een groep respondenten die telkens een ander type psychologisch contract hebben. De types onderscheiden zich op basis van twee dimensies: enerzijds de mate van evenwicht in de uitwisselingsrelatie (verwacht men evenveel te krijgen als te geven?) en anderzijds de hoogte van de gepercipieerde verplichtingen (verwacht men veel of weinig te geven en te krijgen?). In figuur 1 is weergegeven hoe Shore & Barksdale hun typologie voorstellen.

---

<sup>3</sup> Score op een 5-puntenschaal (1=not at all obligated, 5=very highly obligated)

**Figuur 1: Types psychologische contracten volgens Shore & Barksdale (1998, p.734)**

		Employer obligations	
		High	Moderate to low
Employee obligations	High	<b>Mutual high obligations</b>	<b>Employee over-obligation</b>
	Moderate to low	<b>Employee under-obligation</b>	<b>Mutual low obligations</b>

Types gekenmerkt door evenwicht in de uitwisselingsrelatie (hoge wederzijdse verplichtingen en lage wederzijdse verplichtingen) komen in het onderzoek van Shore & Barksdale duidelijk meer voor dan types gekenmerkt door onevenwicht (werknemer over-plicht en werknemer onder-plicht).

Shore & Barksdale vonden dat de werknemers met een psychologisch contract gekenmerkt door hoge wederzijdse verplichtingen de beste resultaten opleveren wat betreft hun affectieve betrokkenheid bij hun organisatie, hun intenties tot verloop, hun perceptie over hun toekomst bij hun organisatie en over de gepercipieerde steun die ze ontvangen van hun organisatie. Werknemers die veel verwachten van hun organisatie maar weinig verwachten terug te geven ('employee under-obligation') leveren de slechtste resultaten op.

#### 1.4.3. Typologie van Tsui, Pearce, Porter & Tripoli (1997)

Vermeldenswaard is ook de typologie van Tsui, Pearce, Porter & Tripoli (1997). Zij onderscheiden net zoals Shore & Barksdale 4 types psychologische contracten op basis van de hoeveelheid investeringen die beide partijen doen in de relatie. Een relatie waarin beide partijen weinig investeren, noemen ze een 'quasi-spot contract'. Een dergelijke relatie wordt volgens hen gekenmerkt door een louter economische ruil, waarin de werkgever een louter economische beloning voorziet in ruil voor een duidelijk gedefinieerde bijdrage van de werknemer. Deze relatie heeft meestal een korte termijn karakter. Een relatie waarin beide partijen veel investeren, noemen ze 'mutual investment'. Zo'n relatie wordt gekenmerkt door een sociale ruil. Beide partijen hebben langdurige niet gespecificeerde verplichtingen tegenover elkaar. Een relatie waarin de werknemer veel en de werkgever weinig investeert, noemen ze 'underinvestment' en een relatie waarin de werkgever veel en de werknemer weinig investeert, noemen ze 'overinvestment'.

Dit conceptueel onderscheid trachtten ze eveneens empirisch aan te tonen. Aan 205 supervisors uit 10 grote bedrijven (minimum 1000 werknemers) werd een lijst met HR-praktijken voorgelegd. De lijst bevat enerzijds praktijken die werknemers stimuleren te presteren in hun job ('employee investment') zoals een prestatiegebonden beoordelings- en beloningssysteem. Anderzijds bevat de lijst praktijken die wijzen op investeringen vanuit de organisatie ('employer investment') zoals ontwikkelingsmogelijkheden, carrièremogelijkheden, interne loopbaanpaden en werkzekerheid. De supervisors werden gevraagd in welke mate deze

praktijken van toepassing zijn in hun bedrijf op werknemers in verschillende jobs. In totaal dienden de supervisors 976 werknemers te beoordelen in 85 verschillende jobs.

De analyse werd gemaakt op het niveau van de jobs. Uit die analyse bleek dat op 33% van de werknemers met een bepaalde job zowel HR-praktijken van 'employee investment' als HR-praktijken van 'employer investment' van toepassing zijn. 33% van de werknemers met een bepaalde job heeft dus een relatie gekenmerkt door 'mutual investment'. Op 31% blijken geen van beide soorten HR-praktijken van toepassing. Zij hebben een 'quasi-spot contract'. Op 18% zijn HR-praktijken van 'employee investment' van toepassing maar geen praktijken van 'employer investment'. Hun relatie wordt gekenmerkt door 'underinvestment'. De overige 18% heeft een relatie gekenmerkt door 'overinvestment'.

Zoals in het onderzoek van Shore & Barksdale komen dus opnieuw evenwichtige relaties ('mutual investment' en 'quasi-spot contracts') meer voor dan onevenwichtige relaties ('underinvestment' en 'overinvestment'). Ook vonden Tsui en collega's net zoals Shore & Barksdale dat relaties gekenmerkt door 'mutual investment' beter scoren voor wat betreft de prestaties van de werknemers, hun 'organizational citizenship behavior', hun affectieve betrokkenheid bij de organisatie, hun intentie tot verloop, hun vertrouwen in collega's en de mate van rechtvaardigheid die ze percipiëren, dan 'quasi-spot contracts' of relaties gekenmerkt door 'overinvestment' of 'underinvestment'.

Een belangrijke opmerking die we bij dit onderzoek willen maken is dat Tsui en collega's hun typologie empirisch hebben trachten te valideren op basis van feitelijke HR-praktijken en niet op basis van verwachtingen of gepercipieerde verplichtingen. In die zin is hun typologie eerder één van uitwisselingsrelaties en niet zozeer één van psychologische contracten.

### ***1.5. Het onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract: sterktes en zwaktes***

In het onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract gaat men na uit welke specifieke inhoudelijke elementen het psychologisch contract bestaat. Het onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract is daarom vooral geschikt om de idiosyncratische aspecten van het psychologisch contract te bestuderen die eigen zijn aan een bepaalde persoon of organisatie, met andere woorden om een antwoord te geven op onderzoeksvragen met een 'emic' karakter.

De voornaamste beperking van het onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract is dat het quasi onmogelijk is om er een gestandaardiseerd meetinstrument voor te ontwikkelen, laat staan een stabiele typologie van psychologische contracten. Een verklaring hiervoor is dat het psychologisch contract honderden inhoudelijke aspecten kan bevatten, die bovendien sterk werknemer- en organisatiegebonden zijn. Door het ontbreken van een



gestandaardiseerd meetinstrument wordt echter de veralgemeenbaarheid van het onderzoek en de vergelijkbaarheid tussen groepen, organisaties en landen enorm beperkt. Onderzoekers die geïnteresseerd zijn in vergelijkend onderzoek of in algemene conclusies of die met andere woorden onderzoeksvragen met een 'etic' karakter wensen te beantwoorden, dienen dan ook naar alternatieven te zoeken. Recent gaat er daarom veel aandacht naar het onderzoek naar de algemene kenmerken of onderliggende dimensies van het psychologisch contract. Men noemt dit het onderzoek naar de aard van het psychologisch contract. Dit type onderzoek wordt in de volgende paragraaf verder besproken.

## **2. Onderzoek naar de aard van het psychologisch contract**

In het onderzoek naar de aard van het psychologisch contract zoekt men naar *algemene kenmerken of onderliggende dimensies* van het psychologisch contract die in elk type arbeidsrelatie een rol spelen, zoals bijvoorbeeld de verwachte duur van de arbeidsrelatie of de verwachte stabiliteit van de arbeidsrelatie. Dit soort onderzoek zou een aantal voordelen bieden ten opzichte van het onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract. Ten eerste zou het makkelijker moeten zijn om voor algemene kenmerken die relevant zijn in elke arbeidsrelatie, een gestandaardiseerd meetinstrument te ontwikkelen. Ten tweede zou dankzij dat gestandaardiseerd meetinstrument de vergelijkbaarheid tussen groepen, organisaties en landen gemakkelijker worden en zou het makkelijker worden om algemene conclusies te trekken. Ten derde zouden types psychologische contracten gemakkelijker afgeleid kunnen worden uit enkele dimensies dan uit honderden specifieke items.

Alhoewel het onderzoek naar de aard van het psychologisch contract dus heel wat te bieden lijkt te hebben, staat het nog maar in zijn kinderschoenen. De meest voor de hand liggende reden hiervoor is de tot op heden onbeantwoorde vraag wat de aard van het psychologisch contract dan wel mag inhouden of met andere woorden uit welke onderliggende dimensies het psychologisch contract dan wel mag bestaan. De enige auteurs die zich aan een antwoord wagen, zijn Rousseau & McLean Parks (1993) en McLean Parks, Kidder & Gallagher (1998). In de volgende paragraaf geven we hun visie weer. We bespreken tevens de meetinstrumenten die voorhanden zijn om de aard van het psychologisch contract te meten. We bespreken de resultaten van enkele onderzoeken naar de aard van het psychologisch contract. Tot slot geven we een aantal mogelijkheden tot verder onderzoek naar de aard van het psychologisch contract.

### **2.1. *Het theoretisch kader van Rousseau & McLean Parks (1993)***

Net zoals bij de ontwikkeling van haar typologie van psychologische contracten baseert Rousseau zich in haar zoektocht naar de algemene kenmerken van psychologische contracten op de traditionele contracttheorie, met name op het werk van Macneil (1985). Zoals we reeds

zagen, onderscheidt Macneil 'classical contracting' van 'relational contracting' op basis van het continuüm dat de mate weergeeft waarin de inhoud van het contract ondubbelzinnig kan gespecificeerd worden. Macneil voegt daar aan toe dat 'classical contracting' enkel voorkomt in louter economische ruilrelaties die van korte duur zijn, terwijl 'relational contracting' voorkomt in relaties waarin naast in geld uitdrukbare aspecten ook socio-emotionele aspecten zoals vriendschap en waardering worden geruild. 'Relational contracting' heeft volgens Macneil ook een langer termijn perspectief dan 'classical contracting'.

In navolging van Macneil onderscheiden Rousseau & McLean Parks (1993) transactionele van relationele psychologische contracten. Transactionele psychologische contracten worden gekenmerkt door een statische kortdurende arbeidsrelatie waarvan de wederzijdse verplichtingen ondubbelzinnig kunnen worden gespecificeerd. De nadruk ligt op financiële vergoedingen. Werk en persoonlijk leven beïnvloeden elkaar niet of nauwelijks. Relationele psychologische contracten daarentegen worden gekenmerkt door een dynamische arbeidsrelatie op lange termijn waarvan de wederzijdse verplichtingen ambigu zijn en dus niet ondubbelzinnig kunnen worden vastgelegd. De focus ligt hier niet alleen op financiële vergoedingen maar ook op socio-emotionele uitwisselingsaspecten zoals waardering, werkzekerheid en loyaliteit. Het werk heeft in relationele psychologische contracten wel een invloed op het persoonlijk leven van de werknemer en omgekeerd.

De kenmerken die transactionele psychologische contracten onderscheiden van relationele psychologische contracten, met name de 'time frame', 'tangibility', 'scope', 'stability' en 'focus', kunnen volgens Rousseau & McLean Parks (1993) en McLean Parks, Kidder & Gallagher (1998) beschouwd worden als *algemene kenmerken of onderliggende dimensies* van psychologische contracten. We geven hieronder weer hoe McLean Parks en collega's deze dimensies definiëren. Een belangrijke kanttekening die McLean Parks en collega's bij hun definities maken, is dat, volgens hen consistent met de definitie van het psychologisch contract, elke dimensie van het psychologisch contract moet beschouwd worden als een *gepercipieerde* dimensie en niet als een *feitelijke* dimensie.

#### 'Time frame':

In deze dimensie onderkennen McLean Parks en collega's twee subdimensies: 'duration' en 'precision'. 'Duration' verwijst naar de gepercipieerde duur van de arbeidsrelatie (kort of lang), terwijl 'precision' verwijst naar de mate waarin men de duur van de arbeidsrelatie als eindig (gedefinieerd) dan wel oneindig (niet gedefinieerd) beschouwt:

Duration of the time frame is the extent to which the employee perceives the relationship to be short or long term in duration. (McLean Parks et al., 1998, p.712)

Precision of the time frame is the extent to which the employee perceives the duration of the relationship to be finite (defined) or indefinite (undefined). (McLean Parks et al., 1998, p.712)

### 'Tangibility':

'Tangibility' is de mate waarin de werknemer de inhoud van zijn/haar arbeidsrelatie als ondubbelzinnig beschouwt, expliciet en gemakkelijk waarneembaar en begrijpbaar voor buitenstaanders. In een 'tangible' psychologisch contract kan de inhoud niet vatbaar zijn voor interpretatie:

Tangibility is the degree to which the employee perceives the terms of the contract as unambiguously defined and explicitly specified, and clearly observable to third parties. (McLean Parks et al., 1998, p.708)

Mensen die stukwerk verrichten bijvoorbeeld hebben volgens McLean Parks en collega's een psychologisch contract met een hoge 'tangibility', terwijl onderzoekers in een labo een psychologisch contract hebben met een lage 'tangibility'.

### 'Scope':

'Scope' verwijst naar de draagwijdte van de arbeidsrelatie of naar de mate waarin men de grenzen tussen zijn/haar werk en zijn/haar persoonlijk leven als vervaagd ziet:

Scope is the extent to which the boundary between one's employment relationship and other aspects of one's life is seen as permeable. (McLean Parks et al., 1998, p.707)

Wanneer de grens tussen iemands persoonlijk leven en zijn/haar professioneel leven 'poreus' is, spreekt men van een psychologisch contract met een brede 'scope'. Een politieagent bijvoorbeeld heeft volgens McLean Parks en collega's een psychologisch contract met een brede 'scope'. Zijn professionele verplichtingen blijven immers gelden, ook wanneer hij niet in dienst is. Fabrieksarbeiders daarentegen hebben een psychologisch contract met een nauwe 'scope'. Wanneer hun shift gedaan is, eindigen ook hun professionele verplichtingen voor die dag.

### 'Stability':

'Stability' geeft de mate weer waarin de inhoud van de arbeidsrelatie stabiel blijft, dat wil zeggen slechts kan veranderen na hernegotiatie. In een stabiel psychologisch contract verandert de inhoud slechts na een hernegotiatie, terwijl in een dynamisch psychologisch contract de inhoud op elk moment kan veranderen, ook zonder onderhandeling:

Stability is the degree to which the psychological contract is limited in terms of its ability to evolve and change without an implied renegotiation of the terms. (McLean Parks et al., 1998, p.706)

### 'Focus':

Deze dimensie verwijst naar de relatieve mate waarin de werknemer socio-emotionele aspecten benadrukt zoals waardering, vriendschap, respect, mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling, versus economische aspecten zoals loon, extra-legale voordelen, bonussen:

Focus is the relative emphasis of the psychological contract on socio-emotional versus economic concerns. (McLean Parks et al., 1998, p.711)

## **2.2. Meetinstrumenten voor de aard van het psychologisch contract**

Zoals we reeds zeiden, staat het onderzoek naar de aard van het psychologisch contract nog in zijn kinderschoenen. Veel meetinstrumenten voor de aard van het psychologisch contract zijn dan ook niet beschikbaar. In bijlage 3 is een overzicht gegeven van de bestaande meetinstrumenten. Deze meetinstrumenten bevatten echter een aantal belangrijke tekortkomingen.

Een eerste tekortkoming is dat men de onderliggende dimensies van het psychologisch contract operationaliseert als feitelijke kenmerken van de arbeidsrelatie. Men peilt dus naar hoe de arbeidsrelatie er in werkelijkheid uitziet. Volgens de definitie van het psychologisch contract moet men echter meten hoe men verwacht dat de arbeidsrelatie er uitziet of hoe men vindt dat ze er zou moeten uitzien op basis van de gemaakte beloften.

Een tweede tekortkoming is dat de verschillende auteurs een verschillende betekenis geven aan de dimensies. 'Focus' bijvoorbeeld wordt door Schalk, Freese, de Bot & Heinen (1998), Freese, Heinen & Schalk (1999) en door Van Rijckevorsel (2000) geoperationaliseerd als de relatieve aandacht die gegeven wordt aan economische versus socio-emotionele waarden in de arbeidsrelatie, terwijl O'Reilly-Kelly & Schenk (2000) deze dimensie operationaliseren als een soort affectieve betrokkenheid tot de organisatie. Een ander voorbeeld is 'stability': Schalk en collega's operationaliseren deze dimensie als de mate waarin de taken of wederzijdse plichten binnen de arbeidsrelatie veranderen terwijl O'Reilly-Kelly & Schenk deze dimensie operationaliseren als de mate waarin men verwacht dat de betrokkenheid tot de organisatie zal veranderen.

Een derde en laatste tekortkoming is dat de bestaande schalen slechts in zeer beperkte mate gevalideerd zijn. De schalen werden telkens getest in slechts één specifieke organisatie en dit op een beperkte steekproef. Daarnaast bevatten de schalen ook slechts een zeer beperkt aantal items. Kidder (1998) bijvoorbeeld testte 3 dimensies, elk bestaande uit slechts 2 items op een steekproef van 306 verpleegkundigen; Schalk, Freese, de Bot & Heinen (1998) testten 1 dimensie van 2 items op 244 werknemers uit 8 organisaties en 3 dimensies van telkens 2 items op 241 werknemers uit 4 organisaties; Freese, Heinen & Schalk (1999) testten eveneens 3 dimensies van telkens 2 items op 109 werknemers van 2 thuiszorgorganisaties; Van Rijckevorsel (2000) testte 4 dimensies van opnieuw 2 items op een steekproef van 126 schadeadviseurs tewerkgesteld in een call-center; O'Reilly-Kelly & Schenk (2000) tenslotte testten 4 dimensies, elk bestaande uit 3 tot 4 items, op een steekproef van 274 consultants die voor eenzelfde direct marketing organisatie werken. Om verder en diepgaander onderzoek naar de aard van psychologische contracten mogelijk te maken, dringt de nood aan een nieuw meetinstrument zich op.

### **2.3. Enkele resultaten van empirisch onderzoek naar de aard van het psychologisch contract**

De aard van het psychologisch contract is nog niet vaak onderzocht. Van 3 onderzoeken zijn ons de resultaten bekend. We geven deze hierna weer.

Kidder (1998) vond op basis van een bevraging bij 308 ad random geselecteerde verpleegkundigen dat het psychologisch contract van tijdelijke verpleegkundigen meer transactioneel is dan het psychologisch contract van verpleegkundigen met een vast contract. Het psychologisch contract van tijdelijke verpleegkundigen heeft een kortere tijdsduur (korte 'time frame'), is stabiel (hoge 'stability'), en er wordt meer nadruk gelegd op economische aspecten (economische 'focus') dan bij dat van vaste werknemers. Kidder vond echter geen significante verschillen tussen het psychologisch contract van deeltijdse en dat van voltijdse verpleegkundigen.

Schalk, Freese, de Bot & Heinen (1998) onderzochten verschillen in het psychologisch contract van tijdelijke en vaste werknemers enerzijds, van voltijdse en deeltijdse werknemers anderzijds. Daartoe verzamelden zij data van 198 vaste en 46 tijdelijke werknemers uit 8 organisaties, en van 210 voltijdse en 31 deeltijdse werknemers uit 4 organisaties. Zij vonden dat het psychologisch contract van tijdelijke werknemers meer transactioneel is dan dat van vaste werknemers en dat van deeltijdse werknemers meer transactioneel dan dat van voltijdse. Tijdelijke werknemers ontwikkelen een meer economische relatie met hun werkgever dan vaste werknemers. Het psychologisch contract van deeltijdse werknemers heeft een nauwere 'scope', een hogere 'tangibility' en een hogere 'stability'.

Freese, Heinen & Schalk (1999) ondervroegen 119 werknemers uit 2 thuiszorgorganisaties waarin belangrijke veranderingen aan de gang waren: de eerste organisatie was verwickeld in een fusieproces, in de tweede organisatie was er een reorganisatie van het middenkader. Zij bevroegen de werknemers op twee tijdstippen: de eerste keer toen bij de werknemers bekend was gemaakt dat er een organisatieverandering op komst was, de tweede keer een jaar later toen de organisatieverandering was doorgevoerd. Zij vonden geen significante verschillen in het psychologisch contract van de werknemers vóór de doorvoering van de verandering en dat na de doorvoering van de verandering. Op beide tijdstippen was hun psychologisch contract eerder transactioneel dan relationeel: het was duidelijk (hoge 'tangibility'), stabiel (hoge 'stability') en werk en persoonlijk leven beïnvloedden elkaar nauwelijks (nauwe 'scope').

### **2.4. Het onderzoek naar de aard van het psychologisch contract: een onderzoeksagenda**

Waar het onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract in het verleden reeds veel aandacht kreeg, is het onderzoek naar de aard van het psychologisch contract tot op heden

relatief “onderontwikkeld” gebleven. De belangrijkste verklaring hiervoor is de is de tot op heden onbeantwoorde vraag wat de aard van het psychologisch contract dan wel mag inhouden of met andere woorden uit welke onderliggende dimensies het psychologisch contract dan wel mag bestaan. Het enige theoretisch kader dat voorhanden is, is dat van Rousseau & McLean Parks (1993). Dit wordt echter sterk bekritiseerd onder andere door Guest (1998) die stelt dat de voorgestelde dimensies eerder intuïtief dan theoretisch zijn afgeleid, dat de lijst met dimensies mogelijk onvolledig is, en dat mogelijk niet alle dimensies even belangrijk of relevant zijn. Er is volgens Guest enerzijds nood aan theoretische fundering en aan het aantonen van de relevantie van de gekozen dimensies, maar anderzijds ook nood aan het zoeken naar alternatieve of bijkomende dimensies die samen in staat zijn het psychologisch contract volledig te omvatten.

Alhoewel weinig geëxploreerd, biedt het onderzoek naar de aard van het psychologisch contract heel wat mogelijkheden. Het biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid om algemene fenomenen te bestuderen over groepen, organisaties en landen heen, met andere woorden om onderzoeksvragen met een ‘etic’ karakter te beantwoorden. Het onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract is daar niet toe in staat omdat -gezien de inhoud van het psychologisch contract honderden specifieke inhoudelijke aspecten kan bevatten- het quasi onmogelijk is om er een gestandaardiseerd meetinstrument voor te ontwikkelen. De aard van het psychologisch contract leent zich mogelijk beter tot het ontwikkelen van een gestandaardiseerd meetinstrument, wat de veralgemeenbaarheid van het onderzoek en de vergelijkbaarheid tussen groepen, organisaties en landen mogelijk maakt. Toch is een gestandaardiseerd meetinstrument op dit ogenblik nog niet beschikbaar.

We stellen dus vast dat er nood is aan verdere uitwerking van het onderzoek naar de aard van het psychologisch contract, zowel op conceptueel als op empirisch niveau. Op conceptueel niveau is er nood aan theoretische fundering van de reeds voorgestelde dimensies, maar ook aan het op zoek gaan naar alternatieve of bijkomende dimensies van het psychologisch contract en aan het aantonen van de relevantie ervan. Op empirisch niveau is er nood aan de verdere ontwikkeling en validering van een gestandaardiseerd meetinstrument voor de onderliggende dimensies van het psychologisch contract. Dit zou het mogelijk moeten maken om vergelijkend onderzoek te doen, om algemene conclusies te trekken, en om een stabiele typologie van psychologische contracten te ontwikkelen.

### **3. Onderzoek naar de schending en vervulling van het psychologisch contract**

Schending (‘PC-violation’/‘PC-breach’) en vervulling (‘PC-fulfillment’) van het psychologisch contract zijn twee maten om het psychologisch contract te evalueren. Ze vormen elkaars tegenpool. De schending van het psychologisch contract meet de mate waarin de partijen hun psychologisch contract als ‘geschonden’ of ‘verbroken’ beschouwen. De vervulling van het

psychologisch contract meet de mate waarin de partijen hun psychologisch contract als 'vervuld' beschouwen. In beide gevallen wordt er onderzocht in welke mate de partijen vinden dat de verwachtingen, de gepercipieerde beloften of de gepercipieerde verplichtingen die deel uitmaken van hun psychologisch contract worden nagekomen.

De meeste auteurs gaan er vanuit dat een schending van het psychologisch contract altijd gepaard gaat met hevige emoties zoals gevoelens van onrechtvaardigheid, van wantrouwen, van woede. Volgens Morrison & Robinson (1997) echter dient dit niet steeds het geval te zijn. Zij maken een onderscheid tussen de *perceptie* van een schending van het psychologisch contract en de eventuele *emotionele reactie* die daarop volgt. Ze gebruiken de term 'breach' om de perceptie aan te duiden, 'violation' om de emotionele reactie aan te duiden:

Perceived breach refers to the cognition that one's organization has failed to meet one or more obligations within one's psychological contract in a manner commensurate with one's contributions. (Morrison & Robinson, 1997, p.230)

We reserve the term violation for the emotional and affective state that may, under certain conditions, follow from the belief that one's organization has failed to adequately maintain the psychological contract. (Morrison & Robinson, 1997, p.230)

McClellan & Taylor (1998) en Coyle-Shapiro & Kessler (2000) staan de redenering van Morrison & Robinson (1997) bij, doch enkel op *conceptueel* niveau. In het *empirisch* onderzoek wordt het onderscheid enkel doorgetrokken door Robinson & Morrison (2000).

In de volgende paragraaf geven we weer welke meetinstrumenten er voorhanden zijn om de schending en vervulling van het psychologisch contract te meten. Daarna bespreken we enkele onderzoeksbevindingen. We gaan onder meer na of schendingen van het psychologisch contract eerder norm dan wel uitzondering zijn. Verder gaan we na of beide partijen van het psychologisch contract dezelfde perceptie hebben van de mate waarin hun psychologisch contract vervuld of geschonden wordt. We bespreken ook welke gevolgen een schending van het psychologisch contract met zich kan meebrengen evenals de mogelijke determinanten van een schending of vervulling van het psychologisch contract. Tot slot bespreken we nog een belangrijke kritiek op het onderzoek naar de schending van het psychologisch contract.

### ***3.1. Meetinstrumenten voor de schending en vervulling van het psychologisch contract***

Zoals we reeds zeiden, wordt het conceptueel onderscheid tussen 'breach' en 'violation' in het empirisch onderzoek enkel gevolgd door Robinson & Morrison (2000). Zij maken een apart meetinstrument voor de perceptie van een schending van het psychologisch contract ('breach') en voor de emoties die daarmee gepaard gaan ('violation') (zie bijlage 4). Robinson & Morrison vonden dat, alhoewel 'breach' en 'violation' met elkaar gecorreleerd zijn ( $r=.68$ ,  $p<.01$ ), zij toch discriminante validiteit hebben -factoranalyse en regressieanalyse tonen dit aan- en dus als aparte constructen kunnen beschouwd worden. De andere onderzoekers echter maken geen empirisch onderscheid tussen 'breach' en 'violation'. Zij gebruiken zowel 'breach'

als 'violation' om de *gepercipieerde* schending van het psychologisch contract aan te duiden. De term 'fulfillment' wijst bij alle auteurs op de *gepercipieerde* vervulling van het psychologisch contract.

De laatste jaren zijn er heel wat meetinstrumenten ontwikkeld voor 'PC-violation' ('PC-breach') en 'PC-fulfillment'. Deze meetinstrumenten kunnen we indelen in twee grote groepen. Enerzijds zijn er de *globale meetinstrumenten* die het psychologisch contract in zijn geheel evalueren. Dat wil zeggen dat men nagaat in welke mate het psychologisch contract in het algemeen vervuld is. Anderzijds zijn er de *specifieke meetinstrumenten*, die elk aspect van het psychologisch contract afzonderlijk evalueren. Hier gaat men met andere woorden na in welke mate elk aspect van het psychologisch contract afzonderlijk vervuld is. De specifieke meetinstrumenten hebben als voordeel dat men binnen het bestaande psychologisch contract elementen kan onderscheiden die beter en elementen die slechter vervuld worden. Een ander voordeel is dat men op basis van de specifieke meetinstrumenten ook de globale schending of vervulling kan meten. Dit doet men door het gemiddelde te nemen van alle specifieke schendingen of vervullingen van het psychologisch contract. Bij de berekening van dit gemiddelde heeft men bovendien de keuze om de verschillende aspecten van het psychologisch contract al dan niet te wegen volgens het belang dat men hecht aan elk aspect. Turnley & Feldman (1999, 2000) gingen bij eenzelfde steekproef de schending van het psychologisch contract na zowel aan de hand van een globaal meetinstrument als op basis van een specifiek meetinstrument. Zij vonden een significante positieve correlatie tussen de twee metingen ( $r=.70$ ,  $p<.001$ ). Een nadeel van de specifieke meetinstrumenten is echter dat ze snel zeer uitgebreid en dus tijdrovend kunnen worden.

Binnen de globale meetinstrumenten maken Robinson & Rousseau (1994) een onderscheid tussen schending van het psychologisch contract als *continue variabele* en schending van het psychologisch contract als *dichotome variabele* (zie bijlage 4). In het eerste geval vragen ze *in welke mate* de werknemer of werkgever zijn/haar psychologisch contract als geschonden beschouwt. In het tweede geval vragen ze aan de werknemer of werkgever of zijn/haar psychologisch contract *ooit* geschonden werd. Zij vonden een significante positieve correlatie tussen de twee metingen ( $r=.53$ ,  $p<.01$ ). Dat de twee meetinstrumenten toch verschillende resultaten kunnen opleveren, blijkt uit de volgende cijfers. Robinson & Rousseau (1994) vonden dat van alle werknemers die zeiden dat hun psychologisch contract nooit geschonden was, toch 28% vond dat hun psychologisch contract niet of slechts in beperkte mate vervuld was. En van de werknemers die zeiden dat hun psychologisch contract ooit geschonden was, zei 22% dat hun psychologisch contract in het algemeen toch vervuld was. Deze resultaten tonen aan dat de resultaten bekomen op basis van een globaal meetinstrument toch met enige voorzichtigheid moeten geïnterpreteerd worden.



Binnen de specifieke meetinstrumenten kan er een onderscheid gemaakt worden tussen meetinstrumenten die elk aspect van het psychologisch contract *op 1 tijdstip* evalueren en meetinstrumenten die elk aspect evalueren door voor elk aspect de verwachtingen of gepercipieerde verplichtingen *op tijdstip 1 te vergelijken met* wat men effectief krijgt *op tijdstip 2*. In het eerste geval vraagt men voor elk aspect van het psychologisch contract in welke mate er tegemoet gekomen wordt aan zijn/haar verwachtingen of gepercipieerde verplichtingen. In het tweede geval peilt men op tijdstip 1 naar de mate waarin men elk aspect van het psychologisch contract verwacht of als een gepercipieerde verplichting ziet en op tijdstip 2 naar de mate waarin men elk aspect in realiteit al dan niet heeft gekregen. Een maat van schending of vervulling verkrijgt men door de score op tijdstip 2 af te trekken van de score op tijdstip 1. Een positieve score wijst dan op een schending van dat aspect van het psychologisch contract, een negatieve score wijst op een vervulling van het betreffende aspect. Coyle-Shapiro & Kessler (2000) hebben beide meetinstrumenten uitgetest op eenzelfde steekproef en vonden geen significante verschillen tussen beide metingen.

Voor een overzicht van de bestaande meetinstrumenten voor de schending en vervulling van het psychologisch contract verwijzen we naar bijlage 4.

### **3.2. Schending van het psychologisch contract: norm of uitzondering?**

Wanneer we het bestaande onderzoek bekijken, lijken schendingen van het psychologisch contract eerder norm dan uitzondering, althans wanneer we kijken naar de mate waarin *de werknemer* zijn/haar psychologisch contract vervuld of geschonden ziet. In 10 van 12 onderzoeken naar schendingen van het psychologisch contract door de werkgever vindt men dat de werknemers gemiddeld genomen hun psychologisch contract als onvervuld of met andere woorden als geschonden beschouwen (Guzzo, Noonan & Elron, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Schalk, Freese & Van den Bosch, 1995; Rousseau & Tijoriwala, 1996a, 1996b; Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 1998; McClear & Taylor, 1998; Tekleab & Taylor, 2000; Cavanaugh & Noe, 2000; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Omdat de steekproeven die in deze 10 onderzoeken gehanteerd worden zeer uiteenlopende kenmerken hebben (wat betreft opleidingsniveau, leeftijd, aantal jaren werkervaring, sector van tewerkstelling, statuut, enzomeer), durven we stellen dat een schending van het psychologisch contract door de werkgever in hoofde van de werknemer een vrij algemene trend is.

Een mogelijke reden waarom men in 2 andere onderzoeken (Robinson & Morrison, 2000; Lester, Turnley & Bloodgood, 2000) wel vindt dat werknemers hun psychologisch contract globaal genomen als vervuld beschouwen, kan te maken hebben met de aard van de steekproef. De steekproef in het onderzoek van Robinson & Morrison (2000) bevat jonge hooggeschoolde werknemers die slechts anderhalf jaar bij hun huidige werkgever werken. Het is mogelijk dat deze werknemers nog niet lang genoeg werken bij hun huidige werkgever om reeds een

schending van hun psychologisch contract te ervaren. De steekproef in het onderzoek van Lester en collega's (2000) bevat hooggeschoolde werknemers uit de telecommunicatiesector met gemiddeld 4.5 jaar ervaring. Het is mogelijk dat in bepaalde sectoren zoals de telecommunicatiesector minder schendingen voorkomen dan in andere sectoren gezien deze sectoren goede arbeidsvoorwaarden bieden. Om deze stellingen te toetsen, is er echter verder onderzoek nodig.

Schendingen van het psychologisch contract lijken voor te komen op allerlei domeinen. Robinson (1996) bijvoorbeeld vindt in een onderzoek bij 125 alumni van een business school schendingen van het psychologisch contract op vlak van prestatiegebonden beloning, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en opleidingsmogelijkheden. Turnley & Feldman (1998) vinden in hun onderzoek bij 541 managers en executives significante verschillen tussen managers die recent grote veranderingen (afslankingen, fusies, reorganisaties) hebben meegemaakt in hun organisatie en managers die dergelijke veranderingen niet hebben meegemaakt. De eerste groep ziet zijn psychologisch contract voornamelijk geschonden op vlak van jobzekerheid, promotiemogelijkheden en mogelijkheden tot inspraak in beslissingen. De tweede groep ervaart schendingen op vlak van carrièremogelijkheden, regelmatige loonstijgingen, feedback, bonussen en opleidingsmogelijkheden. Deze resultaten suggereren dat de aard van de schendingen sterk contextgebonden is.

Waar de werknemers hun psychologisch contract over het algemeen als geschonden beschouwen door hun organisatie, is het minder duidelijk in welke mate de organisatie deze schending ook percipieert. De onderzoeken van Coyle-Shapiro & Kessler (2000) en Guest & Conway (2000) leveren tegenstrijdige resultaten op. Coyle-Shapiro & Kessler (2000) bevroegen 660 managers en 3296 werknemers van een overheidsinstelling. De managers werden gevraagd te antwoorden vanuit het perspectief van de organisatie. Coyle-Shapiro & Kessler vonden dat zowel de managers als de werknemers vonden dat de organisatie haar verplichtingen tegenover haar werknemers over het algemeen onvoldoende was nagekomen. De werknemers percipieerden evenwel een grotere schending dan de managers. Dit resultaat werd niet bevestigd in het onderzoek van Guest & Conway (2000). Zij deden een grootschalige bevraging bij 5000 senior managers die gevraagd werden het perspectief van hun organisatie weer te geven. In hun onderzoek vond het overgrote deel van de ondervraagde senior managers dat hun organisatie haar beloften tegenover haar werknemers wel was nagekomen. Een mogelijke verklaring voor deze tegenstrijdige resultaten is dat de senior managers misschien minder snel een psychologisch contract schending door de organisatie percipiëren dan 'gewone' managers.

Waar schendingen van het psychologisch contract door de werkgever eerder een norm zijn, blijken schendingen door de werknemer eerder een uitzondering te zijn. Zowel in het onderzoek van McClear & Taylor (1998) als in dat van Coyle-Shapiro & Kessler (2000) vinden

de werkgevers dat de werknemers hun verplichtingen gemiddeld genomen goed vervullen. In het onderzoek van Rousseau & Tijoriwala (1996a, 1996b) en van Coyle-Shapiro & Kessler (2000) wordt tevens aangetoond dat ook de werknemers vinden dat ze hun verplichtingen ten aanzien van hun organisatie nakomen.

### **3.3. *Het perspectief van de werknemer versus het perspectief van de werkgever: 'match' of 'mismatch'?***

In een aantal onderzoeken (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Lester, Turnley & Bloodgood, 2000) werd nagegaan of de perceptie van de organisatie-werkgever overeenstemt met de perceptie van de werknemers wat betreft de mate waarin het psychologisch contract van de werknemer en/of werkgever geschonden of vervuld wordt. Coyle-Shapiro & Kessler (2000) vonden dat de organisatie haar verplichtingen tegenover haar werknemers gemiddeld als minder slecht vervuld beschouwt dan de werknemers, en omgekeerd dat de werknemers hun verplichtingen tegenover de organisatie gemiddeld als beter vervuld beschouwen dan de organisatie. Elke partij vindt dus dat hij beter tegemoet komt aan zijn verplichtingen dan dat de andere partij dat vindt. Deze verschillen in perceptie zijn significant ( $p < .001$ ). Lester, Turnley & Bloodgood komen in hun onderzoek tot dezelfde conclusie: de organisatie vindt dat zij haar verplichtingen gemiddeld genomen beter nakomt dan dat de werknemers dat vinden ( $p < .05$ ). Voornamelijk wat betreft beloningen ( $p < .001$ ), promotiemogelijkheden ( $p < .05$ ) en werkomstandigheden ( $p < .05$ ) lopen de perceptie van de organisatie en de perceptie van de werknemers nogal uit elkaar.

### **3.4. *Gevolgen en determinanten van de schending en vervulling van het psychologisch contract***

Het onderzoek naar de *gevolgen* van een schending van het psychologisch contract kreeg in het verleden en krijgt ook nu nog zeer veel aandacht, en dan voornamelijk het onderzoek naar de gevolgen van *een schending van het psychologisch contract door de werkgever*. De hypothese dat een dergelijke schending ernstige negatieve gevolgen zou hebben voor de attitudes en voor het gedrag van de werknemer is ruimschoots bevestigd in het empirisch onderzoek. Daarin stelt men vast dat een schending van het psychologisch contract door de werkgever gepaard gaat met onder andere:

- een verminderde jobsatisfactie van de werknemer (Portwood & Miller, 1976; Robinson & Rousseau, 1994; Tekleab & Taylor, 2000);
- een verminderde tevredenheid met de organisatie (Robinson & Rousseau, 1994);
- een daling van het vertrouwen in de organisatie (Robinson & Rousseau, 1994);

- een verminderde betrokkenheid tot de organisatie (Guzzo, Noonan & Elron, 1994; Turnley & Feldman, 1999; Tekleab & Taylor, 2000);
- een slechtere beoordeling van de kwaliteit van de arbeidsrelatie (McCleary & Taylor, 1998; Guest & Conway, 2000);
- een daling van de intentie om bij de organisatie te blijven (Guzzo, Noonan & Elron, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996);
- een stijging van het verloop (Robinson & Rousseau, 1994; Guest & Conway, 2000);
- slechtere prestaties van de werknemer (Portwood & Miller, 1976; Robinson, 1996; McCleary & Taylor, 1998);
- minder innovatief gedrag door de werknemer (Guest & Conway, 2000);
- minder extra-rol gedrag (McCleary & Taylor, 1998; Tekleab & Taylor, 2000; Turnley & Feldman, 2000; Guest & Conway, 2000);
- meer 'anti-citizenship' gedrag (McCleary & Taylor, 1998);
- meer protest ('voice') (Turnley & Feldman, 1999);
- meer onachtzaamheid ('neglect') (Turnley & Feldman, 1999).

Robinson, Kraatz & Rousseau (1994) en Coyle-Shapiro & Kessler (2000) vonden ook dat na het ervaren van een schending van het psychologisch contract de werknemers hun eigen verplichtingen tegenover de organisatie zien afnemen. De werknemers vinden met andere woorden dat, wanneer de organisatie haar verplichtingen niet nakomt, zij zelf ook minder verschuldigd zijn aan hun organisatie.

Het onderzoek naar mogelijke *determinanten* van een schending of vervulling van het psychologisch contract is schaarser, maar krijgt de laatste jaren wel meer aandacht. We geven hierna een aantal bevindingen weer. Robinson (1996) vond dat wanneer een werknemer bij zijn/haar aanwerving reeds veel vertrouwen heeft in zijn/haar werkgever, de kans op het percipiëren van een schending van zijn/haar psychologisch contract kleiner is. Uit het onderzoek van McCleary & Taylor (1998) bleek dat schendingen van het psychologisch contract van zowel werknemer als organisatie minder voorkomen wanneer de werknemer en zijn/haar supervisor een goede verstandhouding ('leader member exchange') hebben met elkaar. Zowel Coyle-Shapiro & Kessler (2000) als Tekleab & Taylor (2000) vonden in hun onderzoeken dat tijdens veranderingsprocessen er minder kans is op gepercipieerde schendingen van het psychologisch contract wanneer de veranderingsprocessen als procedureel rechtvaardig beschouwd worden. Robinson & Morrison (2000) bevestigen een aantal van bovenstaande resultaten. Zij vonden dat een werknemer zijn/haar psychologisch contract vlugger geschonden ziet onder de volgende omstandigheden:

- wanneer het slecht gaat met zijn/haar organisatie (omdat in dat geval de organisatie haar beloften vaak niet *kan* nakomen);

- wanneer de prestaties van de werknemer zelf ondermaats zijn (omdat in dergelijke situaties de organisatie haar beloften niet *wil* nakomen);
- wanneer de werknemer geen formeel socialisatieproces heeft doorlopen (dit geeft meer kans op misverstanden);
- wanneer er weinig interactie was tussen de werknemer en de ‘agents’ van de organisatie tijdens de periode vóór de aanwerving (dit geeft eveneens meer kans op misverstanden);
- wanneer de werknemer zijn/haar psychologisch contract ooit geschonden zag door andere werkgevers (wat het vertrouwen in een werkgever doet afnemen);
- wanneer de werknemer bij zijn/haar aanwerving verschillende alternatieven had (wat de verloren kost groter maakt bij een gepercipieerde schending).

Guest & Conway (2000) tenslotte vonden dat organisaties die een sterk HR-beleid voeren (‘high commitment approach’) hun beloften beter nakomen dan organisaties met een zwak HR-beleid (‘low commitment approach’), kleinere organisaties beter dan grotere organisaties en organisaties uit de private sector beter dan organisaties uit de publieke sector. Het HR-beleid van de organisatie, de grootte van de organisatie en de sector waarin de organisatie opereert, kunnen dus ook invloed uitoefenen op het al dan niet percipiëren van een schending van het psychologisch contract.

### ***3.5. Het onderzoek naar de schending en vervulling van het psychologisch contract in vraag gesteld***

Het onderzoek naar schendingen van het psychologisch contract wordt voornamelijk bekritiseerd op het vlak van haar meerwaarde. In de literatuur duikt hier en daar de kritische vraag op in welke zin het onderzoek naar schendingen van het psychologisch contract verschilt van bijvoorbeeld het onderzoek naar het tegemoet komen aan algemene verwachtingen (‘met expectations’), het tevredenheidsonderzoek (‘satisfaction’), het onderzoek naar betrokkenheid (‘commitment’), naar rechtvaardigheid (‘equity’, ‘justice’) en naar ruilrelaties (‘social exchange’) (Guest, 1998). Tot nog toe is er zowel theoretisch als empirisch zeer weinig aandacht besteed aan het verduidelijken en/of aantonen van het verschil tussen deze onderzoekstradities. Twee uitzonderingen hierop zijn het onderzoek van Robinson (1996) en van Coyle-Shapiro & Kessler (2000). Robinson (1996) toonde empirisch aan dat concepten zoals vertrouwen, betrokkenheid en tevredenheid beter verklaard worden door een vervulling van het psychologisch contract (‘PC-fulfillment’) dan door het vervullen van algemene verwachtingen die niet op beloften gebaseerd zijn (‘met expectations’). Coyle-Shapiro & Kessler (2000) toonden empirisch aan dat een vervulling van het psychologisch contract (‘PC-fulfillment’) een betere verklaring biedt voor extra-rol gedrag van de werknemer (‘organizational citizenship behavior’) dan dat jobtevredenheid (‘jobsatisfaction’),

rechtvaardigheid ('organizational justice') en steun vanwege de organisatie ('perceived organizational support') dat doen. Dat met deze twee onderzoeken het onderscheid tussen de verschillende concepten niet aangetoond is, is duidelijk. Zowel conceptueel als empirisch dient hier verder aandacht aan besteed te worden.

#### **4. Onderzoek naar het proces van 'psychological contracting'**

Het onderzoek naar het proces van 'psychological contracting' bestudeert de wijze waarop de inhoud, de aard of de schending van het psychologisch contract verandert doorheen de tijd en welke processen of dynamieken aan de basis liggen van een dergelijke verandering. In het bestaande onderzoek heeft men zich tot nog toe steeds beperkt tot het bestuderen van veranderingen in de inhoud van het psychologisch contract. Men gaat enerzijds na of de partijen van het psychologisch contract hun eigen verplichtingen of die van de andere partij in het algemeen zien toenemen of afnemen. Anderzijds gaat men ook na of er veranderingen zijn waar te nemen in de specifieke aspecten die deel uitmaken van het psychologisch contract, met andere woorden welke aspecten van het psychologisch contract belangrijker worden doorheen de tijd en welke aspecten minder belangrijk worden.

In de volgende paragraaf bespreken we op welke manier veranderingen in het psychologisch contract gemeten worden. Daarna bespreken we de resultaten van 3 onderzoeken naar veranderingen in het psychologisch contract. We sluiten de paragraaf af met enkele suggesties voor verder onderzoek naar veranderingen in het psychologisch contract.

##### ***4.1. Meetinstrumenten voor veranderingen in het psychologisch contract***

Hoe de inhoud van het psychologisch contract verandert over de tijd, gaat men eenvoudig na door de inhoud van het psychologisch contract te meten op twee of meerdere tijdstippen en deze metingen te vergelijken met elkaar. De bestaande meetinstrumenten zijn opgenomen in bijlage 5.

##### ***4.2. Resultaten van onderzoek naar veranderingen in het psychologisch contract***

Het onderzoek naar veranderingen in het psychologisch contract is zeer schaars. We rapporteren hieronder de bevindingen van drie studies.

###### ***4.2.1. Het onderzoek van Robinson, Kraatz & Rousseau (1994)***

Het onderzoek van Robinson, Kraatz & Rousseau (1994) werd reeds besproken in de eerste paragraaf van deze paper toen we hadden over de verschuiving van een oud naar een nieuw psychologisch contract (zie paragraaf 1.2.1.). Waar we het daar vooral hadden over de inhoud

van het psychologisch contract an sich, zullen we hier de veranderingen in de inhoud van het psychologisch contract bespreken.

Robinson en collega's onderzochten hoe het psychologisch contract van nieuwkomers in een organisatie verandert gedurende de eerste 2 jaar van hun tewerkstelling bij hun nieuwe werkgever. Zij peilden bij 96 MBA-studenten die zich op het einde van hun MBA-opleiding bevonden en reeds een contract hadden getekend bij hun toekomstige werkgever, naar hun gepercipieerde werknemers- en werkgeversverplichtingen. De eerste keer ondervroegen ze hen enkele weken vóór hun eerste werkdag bij hun toekomstige werkgever, de tweede keer twee jaar later. Op het tijdstip van de tweede bevraging werkten alle respondenten nog voor dezelfde werkgever. Tabel 7 geeft weer hoe zij hun psychologisch contract percipieerden enkele weken vóór hun eerste werkdag (tijdstip 1) en 2 jaar later (tijdstip 2).

**Tabel 7: Veranderingen in de inhoud van het psychologisch contract (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994, p.144)**

<b>Werkgeversverplichtingen (tijdstip 1)</b>	<b>Werkgeversverplichtingen (tijdstip 2)</b>
1. Merit pay (4.11) <sup>4</sup>	1. Merit pay (4.45)**
2. Career development (3.81)	2. Career development (3.95)
3. Training (3.61)	3. Training (3.35)*
4. Promotion (2.90)	4. Promotion (3.76)**
5. High pay (2.76)	5. High pay (3.52)**
6. Job security (2.42)	6. Job security (2.37)
7. Support with personal problems (2.04)	7. Support with personal problems (1.96)
<b>Werknemersverplichtingen (tijdstip 1)</b>	<b>Werknemersverplichtingen (tijdstip 2)</b>
1. Protection of proprietary information (4.85)	1. Protection of proprietary information (4.74)
2. Advance notice if taking a job elsewhere (4.15)	2. Advance notice if taking a job elsewhere (3.39)**
3. Working overtime (3.91)	3. Working overtime (3.68)**
4. Loyalty (3.87)	4. Loyalty (3.24)**
5. No competitor support (3.32)	5. No competitor support (3.54)
6. Extrarole behavior (3.30)	6. Extrarole behavior (3.13)
7. Minimum stay of 2 years (2.99)	7. Minimum stay of 2 years (2.05)**
8. Willingness to accept a transfer (2.52)	8. Willingness to accept a transfer (2.26)*

\*p<.05; \*\*p<.001

Uit de tabel blijkt dat verschillende aspecten van het psychologisch contract van de nieuwkomers significant wijzigen over de eerste 2 jaar van hun tewerkstelling bij hun nieuwe werkgever. De gepercipieerde werkgeversverplichtingen nemen hoofdzakelijk toe en dan vooral de 'economische' plichten zoals de plicht tot een prestatiegebonden beloning ('merit pay'), de plicht een hoog loon te betalen ('high pay') en de plicht tot promotiemogelijkheden ('promotion') en carrièremogelijkheden ('career development'). De 'socio-emotionele' plichten zoals de plicht tot het bieden van persoonlijke steun ('support with personal problems') en

<sup>4</sup> Score op een 5-puntenschaal (1=not at all obligated; 5=very highly obligated)

jobzekerheid ('job security') blijken echter in belang af te nemen. Dat de gepercipieerde plicht tot opleiding ('training') afneemt op 2 jaar tijd beschouwen we in paragraaf 1.2.1. als een mogelijk gevolg van een mogelijke verzadiging die na 2 jaar werken bij eenzelfde werkgever kan optreden.

De werknemers zien hun eigen verplichtingen, op één verplichting na (de verplichting de concurrentie niet te steunen), allemaal afnemen. De bevinding dat de nieuwkomers hun eigen verplichtingen voornamelijk zien afnemen, terwijl ze de verplichtingen van hun werkgever hoofdzakelijk zien toenemen, is consistent met de instrumentele aanpak en verwerpt de 'norm of reciprocity'. Volgens de 'norm of reciprocity' zal, indien één partij van een uitwisselingsrelatie iets geeft aan de andere partij, deze laatste steeds iets teruggeven aan de eerste, waarop de eerste partij weer iets geeft aan de andere partij, enzovoort. Door dit proces van geven en nemen nemen de wederzijdse plichten in een uitwisselingsrelatie steeds toe doorheen de tijd. De instrumentele aanpak daarentegen stelt dat werknemers hun eigen verplichtingen zien afnemen en de verplichtingen van hun werkgever zien toenemen in ruil voor hun loyaliteit ten aanzien van hun werkgever. Volgens de instrumentele aanpak is blijven werken voor de werkgever reeds een voldoende bijdrage om iets terug te verwachten (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

#### *4.2.2. Het onderzoek van Thomas & Anderson (1998)*

Thomas & Anderson (1998) bestudeerden eveneens veranderingen in het psychologisch contract van nieuwkomers in een organisatie. Zich baserend op de socialisatieliteratuur stellen ze echter dat het psychologisch contract van nieuwkomers reeds onmiddellijk na hun aanwerving begint te veranderen en dat het zich reeds na een viertal maanden kan stabiliseren. Daarom gaan Thomas & Anderson de verandering van het psychologisch contract na over een kortere tijdsspanne dan Robinson en collega's deden, met name over een tijdsspanne van 8 weken. Zij peilden naar de verwachtingen van 249 pas gerecruteerde soldaten van het Brits Leger. De eerste peiling gebeurde op de eerste dag van hun opleiding, de tweede peiling 8 weken later op het einde van hun opleiding. Tabel 8 geeft de verwachtingen van de soldaten op de twee meetpunten weer.



**Tabel 8: Veranderingen in de inhoud van het psychologisch contract (Thomas & Anderson, 1998, p.755)**

Verwachtingen (tijdstip 1)	Verwachtingen (tijdstip 2)
1. Career prospects (6.13) <sup>5</sup>	1. Career prospects (6.10)
2. Job security (6)	2. Job security (6.25)**
3. Job satisfaction (5.89)	3. Job satisfaction (6.02)
4. Social/leisure aspects (5.14)	4. Social/leisure aspects (5.48)**
5. Pay (4.91)	5. Pay (5.16)*
6. Effects on family (4.64)	6. Effects on family (4.94)**
7. Accomodation (4.63)	7. Accomodation (5.10)**

\*p<.02; \*\*p<.001

Uit de tabel leiden we af dat de verwachtingen van de soldaten tegenover het Brits Leger reeds tijdens de eerste 8 weken van hun indienststelling significant wijzigen. Zoals in het onderzoek van Robinson en collega's nemen hun verwachtingen tegenover hun werkgever voornamelijk toe. Waar Robinson en collega's echter vonden dat vooral de verwachtingen met betrekking tot transactionele aspecten toenemen, zien we in dit onderzoek ook een stijging van de relationele verwachtingen. Zowel de verwachtingen naar jobzekerheid, sociale aspecten en familiale aspecten als deze naar loon en huisvesting nemen significant toe. De verwachtingen met betrekking tot carrièremogelijkheden en jobsatisfactie wijzigen niet significant.

Waarom in het onderzoek van Robinson en collega's het psychologisch contract een meer 'economische' focus krijgt doorheen de tijd (dat wil zeggen meer 'transactioneel' wordt), terwijl in het onderzoek van Thomas & Anderson het psychologisch contract een meer 'socio-emotionele' focus krijgt (dat wil zeggen 'relationeel' wordt), is mogelijk te verklaren door de samenstelling van de steekproef. Soldaten zouden zich traditiegetrouw sterk identificeren met hun werkgever en daardoor een 'relationeel' psychologisch contract ontwikkelen, terwijl MBA-alumni die vaak in een industriële organisatie terecht komen zich meer zouden focussen op het economische aspect van een arbeidsrelatie (Thomas & Anderson, 1998).

#### 4.2.3. *Het onderzoek van Coyle-Shapiro & Kessler (2000)*

Een derde en laatste onderzoek naar veranderingen in het psychologisch contract is dat van Coyle-Shapiro & Kessler (2000). Zij bestudeerden veranderingen van het psychologisch contract in een overheidsorganisatie die op verschillende manieren onderhevig was aan druk van buitenaf: stijgende concurrentie van de private sector, reductie van financiële middelen, de verplichting om een kwaliteitsprogramma en een prestatiebeoordelingsprogramma in te voeren. Zij bestudeerden de veranderingen in het psychologisch contract zowel vanuit het perspectief van de werknemer als vanuit het perspectief van de organisatie-werkgever. Zij peilden daartoe bij 1209 werknemers en bij 338 managers van de overheidsorganisatie naar hun gepercipieerde

werkgevers- en werknemersverplichtingen. Zij bevroegen hen op twee tijdstippen met een tussentijd van 2.5 jaar. De veranderingen waarvan hierboven melding werd gemaakt, hadden plaats op zowel meetpunt 1 als meetpunt 2. Tabellen 9 en 10 geven de door de werknemers, respectievelijk managers, gepercipieerde verplichtingen op beide meetmomenten weer.

**Tabel 9: Veranderingen in de inhoud van het psychologisch contract: perspectief van de werknemer (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, p.43)**

Werknemers (tijdstip 1)	Werknemers (tijdstip 2)
Transactionele werkgeversverplichtingen (pay increases, fair pay) (4.36) <sup>6</sup>	Transactionele werkgeversverplichtingen (pay increases, fair pay) (4.41)
Relationele werkgeversverplichtingen (job security, career prospects, participation, learning new skills) (4.09)	Relationele werkgeversverplichtingen (job security, career prospects, participation, learning new skills) (3.98)**
Werknemersverplichtingen (3.47)	Werknemersverplichtingen (3.35)**

\*\*p<.001

**Tabel 10: Veranderingen in de inhoud van het psychologisch contract: perspectief van de organisatie-werkgever (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, p.44)**

Managers (tijdstip 1)	Managers (tijdstip 2)
Transactionele werkgeversverplichtingen (pay increases, fair pay) (4.29)	Transactionele werkgeversverplichtingen (pay increases, fair pay) (4.34)
Relationele werkgeversverplichtingen (job security, career prospects, participation, learning new skills) (4.06)	Relationele werkgeversverplichtingen (job security, career prospects, participation, learning new skills) (3.91)**
Werknemersverplichtingen (3.67)	Werknemersverplichtingen (3.73)

\*\*p<.001

Zoals in het onderzoek van Robinson en collega's zien de werknemers de transactionele ('economische') verplichtingen van hun werkgever toenemen, terwijl ze de relationele ('socio-emotionele') verplichtingen van hun werkgever zien afnemen. Eveneens zoals in het onderzoek van Robinson en collega's zien de werknemers hun eigen verplichtingen significant afnemen. De managers zien eveneens de transactionele werkgeversverplichtingen toenemen en de relationele werkgeversverplichtingen afnemen. In tegenstelling tot de werknemers zien ze de werknemersverplichtingen toenemen.

Omdat de veranderingen in het psychologisch contract vrij klein zijn, beschouwen Coyle-Shapiro & Kessler het psychologisch contract in de bestudeerde overheidsorganisatie eerder als stabiel dan als dynamisch. Zij concluderen er ook uit dat in sommige organisaties zoals in de bestudeerde overheidsorganisatie psychologische contracten moeilijk te veranderen zijn, zelfs ondanks interne organisatieveranderingen en ondanks druk van buitenaf.

<sup>5</sup> Score op een 7-puntenschaal (1=expect to be very poor, 7= expect to be very good)

<sup>6</sup> Score op een 5-puntenschaal (1=not at all obligated, 5=obligated to a very great extent)

### ***4.3. Het onderzoek naar veranderingen in het psychologisch contract: een onderzoeksagenda***

Het onderzoek naar veranderingen in het psychologisch contract heeft zich tot nog toe steeds beperkt tot onderzoek naar verandering van de inhoud van het psychologisch contract. Veranderingen in de aard of onderliggende dimensies van het psychologisch contract en veranderingen in de vervulling of schending van het psychologisch contract werden tot nog toe niet onderzocht. De onderliggende processen of dynamieken die aan de basis liggen van veranderingen in het psychologisch contract werden evenmin empirisch nagegaan. In de literatuur vinden we daar echter wel een aantal interessante theorieën over terug die de moeite waard zijn empirisch te onderzoeken.

Rousseau (1995) onderscheidt bijvoorbeeld een aantal verschillende manieren waarop het psychologisch contract kan veranderen. Zij onderscheidt veranderingen in het psychologisch contract die intern teweeggebracht worden van veranderingen in het psychologisch contract ten gevolge van externe veranderingen. Intern geïnduceerde veranderingen ('contract drift') ontstaan wanneer één van de partijen van het psychologisch contract zijn/haar perceptie wijzigt nadat hij/zij een zekere tijd in de organisatie vertoeft, bijvoorbeeld na de socialisatieperiode of wanneer hij/zij een zekere anciënniteit heeft opgebouwd. Mechanismen die aan de basis liggen van dergelijke veranderingen zijn enerzijds cognitieve tendensen (bijvoorbeeld selectieve aandacht) en anderzijds aspecten verbonden met de persoonlijke levenscyclus (bijvoorbeeld het krijgen van kinderen). Bij intern geïnduceerde veranderingen van het psychologisch contract zijn het dus de partijen zelf die verantwoordelijk zijn voor de verandering.

Bij extern geïnduceerde veranderingen van het psychologisch contract zijn omgevingselementen verantwoordelijk voor de verandering, zoals bijvoorbeeld downsizingsprocessen, herstructureringen, introductie van een nieuw product in de organisatie, enzomeer. Rousseau maakt binnen de extern geïnduceerde veranderingen nog een onderscheid tussen een aanpassing van het bestaande psychologisch contract ('accomodation') en een grondige wijziging ervan ('transformation'). In het eerste geval worden er slechts kleine aanpassingen gemaakt aan het bestaande psychologisch contract en worden de veranderingen geïnterpreteerd binnen het bestaande psychologisch contract, terwijl in het tweede geval de essentie van het bestaande psychologisch contract gewijzigd wordt. In dat geval wordt het bestaande psychologisch contract gherdefinieerd en ontstaat er in feite een nieuw psychologisch contract. Voorbeelden van veranderingen die kunnen leiden tot 'accomodation' zijn een verandering in het voordelenpakket, een verandering in de prestatiecriteria, een verandering in de werkuren. Een verandering van de organisatiestructuur of een verandering van geografische locatie echter kunnen een 'transformation' teweegbrengen.

Een andere theorie over de onderliggende processen van een verandering in het psychologisch contract, is deze van Roe & Schalk (1996 in: Schalk & Freese, 1997). Zij vertrekken van de assumptie dat een werknemer het huidige gedrag van zichzelf en van de organisatie vergelijkt met het gedrag dat hij/zij verwacht had. Zij gaan er van uit dat de gedragingen in realiteit in kleinere of grotere mate zullen afwijken van de gedragingen die men verwacht had. Of deze afwijkingen een verandering in het psychologisch contract zullen teweeg brengen, is afhankelijk van de grootte van de afwijkingen en of ze binnen de acceptatie- en/of tolerantiegrenzen van de werknemer vallen. De acceptatiegrenzen worden bepaald door die aspecten die de werknemer belangrijk vindt binnen zijn/haar bestaande arbeidsrelatie. Zij vallen samen met wat Barnard (1938) de 'zone of indifference' en March & Simon (1958) de 'zone of acceptance' hebben genoemd. De tolerantiegrenzen worden bepaald door de basiswaarden van de werknemer los van zijn/haar huidige arbeidsrelatie. Volgens Roe en Schalk zijn er drie situaties mogelijk. In een eerste situatie vallen de afwijkingen tussen het feitelijk gedrag en het gedrag dat men verwacht binnen de acceptatiegrenzen. In een dergelijke situatie is het psychologisch contract in balans. De afwijkingen leiden niet tot een verandering in het psychologisch contract. In een tweede situatie vallen de afwijkingen wel buiten de acceptatiegrenzen maar binnen de tolerantiegrenzen. Dit zijn grotere afwijkingen die niet meer binnen de bestaande cognitieve schema's passen. Zij kunnen wel een verandering in het psychologisch contract teweegbrengen. In een derde situatie overschrijden de afwijkingen ook de tolerantiegrenzen wat betekent dat de gedragingen niet stroken met de basiswaarden van het individu. In dit geval beschouwt men het psychologisch contract als verbroken. In de meeste gevallen verandert het psychologisch contract niet omdat men geen moeite meer doet om het psychologisch contract te hernegotiëren. Meestal eindigt hier dan ook de arbeidsrelatie.

## **5. Samenvatting en implicaties voor verder onderzoek**

In deze paper hebben we een overzicht gegeven van het bestaande onderzoek naar psychologisch contract. Om te besluiten vatten we de belangrijkste conclusies samen en geven we weer wat de huidige stand van het onderzoek ons leert met het oog op verder onderzoek.

In het onderzoek naar de *inhoud* van het psychologisch contract gaat men na uit welke specifieke inhoudelijke elementen het psychologisch contract bestaat. Men peilt naar specifieke verwachtingen of gepercipieerde verplichtingen van werknemers en/of werkgevers zoals loonsverwachtingen, verwachtingen met betrekking tot jobinhoud, opleiding, promotiemogelijkheden, enzomeer. Het onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract is nuttig voor onderzoekers die geïnteresseerd zijn in de idiosyncratische aspecten van het psychologisch contract die eigen zijn aan een bepaalde persoon of organisatie, met andere woorden voor onderzoekers die een antwoord wensen te geven op onderzoeksvragen met een 'emic' karakter. Het bestaande onderzoek leert ons dat het moeilijk is om een gestandaardiseerd

meetinstrument te ontwikkelen voor de inhoud van het psychologisch contract alsook om op basis van de inhoud van het psychologisch contract een stabiele typologie van psychologische contracten te ontwikkelen. Door het gebrek aan een gestandaardiseerd meetinstrument wordt het echter moeilijk om algemeen geldende uitspraken te doen over de inhoud van het psychologisch contract alsook om de inhoud van het psychologisch contract van verschillende groepen werknemers te vergelijken.

Uit het onderzoeksoverzicht leren we dat de *aard* van het psychologisch contract zich beter leent tot het bestuderen van algemene trends in het psychologisch contract en tot vergelijkend onderzoek, met andere woorden om onderzoeksvragen met een 'etic' karakter te beantwoorden. De aard van het psychologisch contract bevat de algemene kenmerken of onderliggende dimensies van het psychologisch contract die in elk soort arbeidsrelatie relevant zijn. Omdat deze dimensies algemeen zijn en dus in elke context kunnen bevraagd worden, is het mogelijk om er een gestandaardiseerd meetinstrument voor te ontwikkelen, wat nodig is wil men algemeen geldende uitspraken doen over een groep werknemers en/of wil men het psychologisch contract vergelijken tussen verschillende groepen werknemers. Ook zou de aard van het psychologisch contract zich beter lenen tot het ontwikkelen van een typologie van psychologische contracten dan de inhoud van het psychologisch contract. Types psychologische contracten zouden immers gemakkelijker afgeleid kunnen worden uit enkele dimensies dan uit honderden specifieke items. Het onderzoek naar de aard van het psychologisch contract krijgt echter pas recent enige aandacht. Zowel op conceptueel niveau als op empirisch niveau werd reeds de eerste aanzet gegeven, doch uit het onderzoeksoverzicht leiden we af dat er nood is aan verdere uitwerking. We stellen vast dat er op conceptueel niveau nood is aan theoretische fundering van de reeds bestaande dimensies, maar ook aan het op zoek gaan naar alternatieve of bijkomende dimensies van het psychologisch contract en aan het aantonen van de relevantie ervan. Op empirisch niveau is er nood aan de verdere ontwikkeling en validering van een gestandaardiseerd meetinstrument voor de aard van het psychologisch contract evenals aan het ontwikkelen van een stabiele typologie van psychologische contracten.

Het onderzoek naar de *schending* en *vervulling* van het psychologisch contract vormt een derde manier om het psychologisch contract te bestuderen. Schending en vervulling vormen beide een maatstaf om het psychologisch contract te evalueren. Het psychologisch contract is in het verleden het vaakst op deze manier onderzocht en dan vooral in het kader van studies naar de gevolgen die verbonden zijn aan psychologisch contract schendingen of vervullingen. Het onderzoek naar het psychologisch contract heeft mede daardoor zoveel aandacht gekregen. De bestaande meetinstrumenten voor de schending en vervulling van het psychologisch contract zijn vrij algemeen aanvaard. Een kritiek die tot nog toe weinig aandacht heeft gekregen, is dat het onderzoek naar schending en vervulling van het psychologisch contract weinig meerwaarde zou bieden ten opzichte van bijvoorbeeld tevredenheidsonderzoek of betrokkenheidsonderzoek.

Het is nodig om hier in de toekomst zowel op conceptueel niveau als op empirisch niveau meer onderzoek naar te doen.

Een laatste manier waarop men het psychologisch contract kan bestuderen, is het onderzoek naar het *proces* van 'psychological contracting'. Dit type onderzoek gaat na op welke manier de inhoud, de aard of de schending of vervulling van het psychologisch contract verandert over de tijd en welke dynamieken aan de basis liggen van dergelijke veranderingen. Tot nog toe heeft men zich in het bestaande onderzoek steeds beperkt tot het bestuderen van veranderingen in de inhoud van het psychologisch contract. Veranderingen in de aard en veranderingen in de schending of vervulling van het psychologisch contract alsook de onderliggende processen of dynamieken van veranderingen in het psychologisch contract zijn echter interessante stof tot verder onderzoek.

Tot slot zeggen we nog kort iets over *de gehanteerde onderzoeksstrategieën en dataverzamelingstechnieken* in het bestaande onderzoek naar psychologisch contract. De meeste onderzoekers kiezen ofwel het survey-onderzoek (zie onder andere Herriot, Manning & Kidd, 1996) ofwel de gevalstudie (zie onder andere Thomas & Anderson, 1998) als onderzoeksstrategie. Als dataverzamelingstechniek wordt op enkele uitzonderingen na (bijvoorbeeld Herriot, Manning & Kidd, 1996) steeds geopteerd voor de schriftelijke vragenlijst. Een belangrijke opmerking die we hierbij wensen te maken, is dat er in het bestaande onderzoek naar psychologisch contract heel weinig aandacht wordt besteed aan de samenstelling van de steekproef. Wil men echter algemene uitspraken doen over het psychologisch contract, dan dient de gehanteerde steekproef representatief te zijn. In het bestaande onderzoek is dat niet steeds het geval. De steekproeven uit het Amerikaanse survey-onderzoek naar psychologisch contract bijvoorbeeld zijn zelden representatief. Meestal bestaan ze uit MBA-studenten of MBA-alumni (zie onder andere Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Op basis van dergelijke steekproeven mag men echter geen algemene conclusies trekken. Bovendien zagen we in het onderzoeksoverzicht dat de samenstelling van de steekproef vaak een verklaring biedt voor de bekomen resultaten. Hieruit leren we dat het in het onderzoek naar psychologisch contract belangrijk is aandacht te schenken aan de samenstelling van de steekproef.

## Referenties:

- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cavanaugh, M.A. & Noe, R.A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 323-340.
- Coyle-Shapiro, J.A-M. (2000). Psychological contracts: What are the measurement trade-offs and are they worth it? *Paper presented at the Academy of Management Meeting*, Toronto.
- Coyle-Shapiro, J.A-M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *The Journal of Management Studies*. In Press.
- Freese, C., Heinen, J. & Schalk, M.J.D. (1999). Organisatieverandering en het psychologisch contract, betrokkenheid en intentie tot verloop bij werknemers in de thuiszorg. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 15 (3): 208-218.
- Freese, C. & Schalk, R. (1996). Implications of differences in psychological contracts for human resources management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (4): 501-509.
- Freese, C. & Schalk, R. (1997). Closing a new deal: Big deal!. *Paper presented at the Eight European Congress on Work and Organizational Psychology*, Verona-Bussolengo, Italy.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19: 649-664.
- Guest, D.E. & Conway, N. (2000). Can an organization have a psychological contract? A conceptual and empirical analysis. *Paper presented at the Academy of Management Meeting*, Toronto.
- Guzzo, R.A., Noonan, K.A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4): 617-626.
- Hall, D.T. & Moss, J.E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26 (3): 22-37.
- Herriot, P., Manning, W.E.G., Kidd, J.M. (1996). The content of the psychological contract. *Paper presented at the workshop "Changes in psychological contracts"*, Tilburg.
- Hiltrop, J.M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990's. *European Management Journal*, 13: 286-294.
- Kidder, D. L. (1998). Temporary, part-time and full-time nurses: Psychological contracts and the performance of extra-role behaviors. *Paper presented at the Academy of Management Meeting*, San Diego.
- Kissler, D.G. (1994). The New Employment Contract. *Human Resource Management*, 33: 335-351.

- Kotter, J.P. (1973). The psychological contract: Managing the joining up process. *California Management Review*, 15 (3): 91-99.
- Lester, S.W., Turnley, W.H., & Bloodgood, J.M. (2000). Supervisor and subordinate views of psychological contract fulfillment: the impact of perceptual differences on employee work attitudes and behaviors. *Paper presented at the Academy of Management Meeting*, Toronto.
- Macneil, I.R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- McLean Parks, J., Kidder, D.L., & Gallagher, D.G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.
- McClellan, K.L. & Taylor, M.S. (1998). Psychological contract breach & the employment exchange: perceptions from employees and employers. *Paper presented at the Academy of Management Meeting*, San Diego.
- Morrison, E. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22 (1): 226-256.
- O'Reilly-Kelly, A.M. & Schenk, J.A. (2000). A feature-based measure of employee's psychological contracts. *Paper presented at the Academy of Management Meeting*, Toronto.
- Portwood, J.D. & Miller, E.L. (1976). Evaluating the psychological contract: its implications for employee satisfaction and work behavior. *Proceedings of the annual Academy of Management*, 109-113.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract. *Academy of Management Journal*, 37 (1): 437-452.
- Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 525-546.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259.
- Roehling, M.V. (1996). Critical Issues in the Conceptualization of the Psychological Contract Construct. *Paper presented at the Academy of Management Meeting*, Cincinnati.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2 (2): 121-139.



- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. (1997, 2000). *The psychological contract inventory*. Technical Report, CCER, Heinz School of Public Policy, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, PA.
- Rousseau, D.M. & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* : 15: 1-47. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A. (1996a). Keeping the psychological contract in times of change: The role of managerial credibility and employee losses. *Paper presented at the workshop "Changes in psychological contracts"*, Tilburg.
- Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A. (1996b). It takes a good reason to motivate change. *Paper presented at the workshop "Changes in psychological contracts"*, Tilburg.
- Schalk, R. & Freese, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: research trends and the Dutch experience. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 4: 107-123. New York: John Wiley & Sons.
- Schalk, R., Freese, C. & Van den Bosch, J. (1995). Het psychologisch contract van part-timers en full-timers. Een onderzoek naar de verwachtingen van werknemers over wederzijdse verplichtingen tussen organisatie en werknemer in de arbeidssituatie. *Gedrag en Organisatie*, 8 (5): 307-317.
- Shore, L.M. & Barksdale, K. (1998). Examining the degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 731-744.
- Tekleab, A.G. & Taylor, M.S. (2000). Easing the pain: Determinants and effects of psychological contract violations. *Paper presented at the Academy of Management Meeting*, Toronto.
- Thomas, H.D.C. & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of British recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 745-767.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40 (5): 1089-1121.
- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37 (1): 71-83.
- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52 (7): 895-922.

- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 25-42.
- Van Rijckevorsel, A. (2000). Er zijn of er niet zijn. Een onderzoek naar de oorzaken van verzuim en verloop in een call center. *Niet gepubliceerde licentiaatsverhandeling*, Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg.

## **Bijlage 1: Meetinstrumenten voor de inhoud van het psychologisch contract**

### **Kotter (1973):**

The following list of 13 items are examples of areas in which an individual has expectations of receiving and an organization has expectations of giving. That is, for each item in this list, the individual will have an expectation about what the organization will offer him or give him in that area. Likewise, the organization has an expectation about what it will offer or give the individual in that area. To what extent do you expect to receive (give) each of the following (1=not expected, 5=strongly expected):

- A sense of meaning or purpose in the job
- Personal development opportunities
- The amount of interesting work
- The challenge in the work
- The power and responsibility in the job
- Recognition and approval for good work
- The status and prestige in the job
- The friendliness of the people, the congeniality of the work group
- Salary
- The amount of structure in the environment (general practices, discipline, regimentation)
- The amount of security in the job
- Advancement opportunities
- The amount and frequency of feedback and evaluation

The following list of 17 items are examples of areas in which an individual has expectations of giving and an organization has expectations of receiving. That is, for each item in this list, the individual will have an expectation about what he is willing or able to give or offer the organization in that area. Likewise, the organization has an expectation about what it will receive from the individual in that area. To what extent do you expect to give (receive) each of the following (1=not expected, 5=strongly expected):

- The ability to perform nonsocial job related tasks requiring some degree of technical knowledge and skills
- The ability to learn the various aspects of a position while on the job
- The ability to discover new methods of performing tasks; the ability to solve novel problems
- The ability to present a point of view effectively and convincingly
- The ability to work productively with groups of people
- The ability to make well-organized, clear presentations both orally and written
- The ability to supervise and direct the work of others
- The ability to make responsible decisions well without assistance from others
- The ability to plan and organize work efforts for oneself or others
- The ability to utilize time and energy for the benefit of the company
- The ability to accept company demands which conflict with personal prerogatives
- Social relationships with other members of the company off the job
- Conforming to the folkways of the organization or work group on the job in areas not directly related to job performance
- Further education pursued off-company time
- Maintaining a good public image of the company
- Taking on company values and goals as one's own
- The ability to see what should or must be done, and to initiate appropriate activity

**Portwood en Miller (1976):**

**How much do you expect each of the following? (Answers are recorded on a five-point Likert-scale):**

- The chance to do something worthwhile
- The chance to make use of my abilities
- The chance to be active most of the time
- The opportunity for advancement
- The chance to supervise
- The chance to work on my own
- The chance to try some of my own ideas
- The opportunity to gain recognition
- The chance to make decisions on my own
- Likelihood of steady employment
- The chance to be of service to others
- Gain in social status
- Opportunity for variety in the job
- Clarity of roles and policies
- Amount of pay
- Opportunity for friendship
- Personal support from supervisor
- Technical competence of supervisor
- Status of working conditions
- Moral climate of position

**Rousseau (1990); Robinson, Kraatz & Rousseau (1994):**

**To what extent do you believe your employer is obligated to provide you the following items? (1=not at all, 5=very highly):**

- Promotion
- High pay
- Pay based on current level of performance
- Training
- Long-term job security
- Career development
- Support with personal problems

**To what extent do you believe you are obligated to provide your employer each of the following? (1=not at all, 5=very highly):**

- Working extra hours
- Loyalty
- Volunteering to do non-required tasks on the job
- Advance notice if taking a job elsewhere
- Willingness to accept a transfer
- Refusal to support the employer's competitors
- Protection of proprietary information
- Spending a minimum of two years in the organization

**Robinson (1996):**

Employers make promises to give employees certain things in exchange for their contributions to the organization. Using the scale below (1=not at all obligated, 5=very obligated), please indicate the extent to which you believe your employer will be obligated or owe you based on an implicit or explicit promise or understanding, the following:

- Promotion and advancement
- High pay
- Pay based on current level of performance
- Training
- Long-term job security
- Career development
- Sufficient power and responsibility

**Coyle-Shapiro & Kessler (2000):**

To what extent do you believe your employer is obligated to provide you (the organization is obligated to provide the employees) the following? (1=not at all; 5=to a very great extent; 6=not sure):

- Long term job security
- Good career prospects
- Involvement in decision-making
- Support to learn new skills
- Pay increases to maintain standard of living
- Fair pay in comparison to employees doing similar work in other organizations
- Fair pay for responsibilities in the job and fringe benefits that are comparable to employees doing similar work in other organizations

To what extent do you believe you are obligated to provide your employer (the employee is obligated to provide the organization) the following? (1=not at all; 5=to a very great extent; 6=not sure):

- Work extra hours when necessary
- Volunteer to do tasks that are not part of the job
- Look for better ways of doing the job
- Accept a transfer to a different job in the organization
- Look for ways to improve the way things are done in the department/work area
- Flexible in what is done as part of the job
- Flexible in working hours
- Work unpaid hours to finish a task
- Look for ways to save costs and adapt to changes in the way the job is done
- Make an effort to keep abreast of current developments in the organization
- To actively support new ways of working and help make things happen
- To volunteer to do things that are not part of the job but that can contribute to the org.'s objectives

**Guest & Conway (2000):**

In your opinion, to what extent has the organization made a promise or commitment to provide the following? (1=no promise made, 2=suggestion of a promise, nothing actually said or written down, 3=strong suggestion of a promise, nothing actually said or written down, 4=written or verbal promises have been made):

- Training and development opportunities
- Opportunities for promotion
- Recognition for innovative or new ideas
- Feedback on performance
- Interesting work
- A fair rate of pay
- An attractive benefits package
- Not to make unreasonable demands of employees
- Fair treatment
- Reasonable job security
- A pleasant working environment
- A safe working environment
- Open two-way communication

## Bijlage 2: Types psychologische contracten volgens Rousseau (1990-2000)

### Rousseau (1990):

	Relationeel psychologisch contract	Transactioneel psychologisch contract
<b>Werkgevers- verplichtingen:</b>	Job security	High pay Performance based pay Training Career development
<b>Werknemers- verplichtingen:</b>	Loyalty to the company Minimum stay of two years in the organization	Advance notice before quitting Working extra hours Engage in voluntary extra-role activities

### Robinson, Kraatz & Rousseau (1994):

	Relationeel psychologisch contract	Transactioneel psychologisch contract
<b>Werkgevers- verplichtingen:</b>	Job security Training Career development Support	High pay Performance based pay Promotion
<b>Werknemers- verplichtingen:</b>	Loyalty to the company Working extra hours Engage in voluntary extra-role activities	Advance notice before quitting Willingness to accept a transfer No competitor support Proprietary protection Minimum stay of two years in the organization

### Rousseau & Tijoriwala (1996a, 1996b):

	Relationeel psychologisch contract	Transactioneel psychologisch contract	Teamplyer psychologisch contract
<b>Werknemers- verplichtingen:</b>	Stay with the organization a minimum of two years after accepting job Not look for a job elsewhere Not support the organization's competitors Accept a job change within your unit Accept an internal transfer if necessary Travel if necessary Accept a transfer to another geographic location	Meet minimal acceptable standards for performance Perform your job in a reliable manner Behave in a professional manner Protect confidential information Dress in a professional manner Follow the organization's norms and policies	Be a good teamplayer Protect the organization's image Provide the organization with your own unique knowledge and input Provide leadership to others Participate in ongoing training to enhance your value to the organization Assist others with their work Promote a positive attitude around others Perform socially useful work Work extra hours if needed to get the job done Develop new skills and improve your current skills as needed Work well with others

**Rousseau (1997-2000):**

	<b>Relationeel psychologisch contract</b>
<b>Werkgevers- verplichtingen:</b>	<p>Loyalty/Other-oriented:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Concern for my personal welfare</li> <li>Sacrifice short-term organizational interests for employee interests</li> <li>Be responsive to employee concerns</li> <li>Make decisions with my interests in mind</li> <li>Concern for my long-term well-being</li> </ul> <p>Security:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Secure employment</li> <li>Stable wages over time</li> <li>Steady employment</li> <li>Stable benefits for employees' families</li> </ul>
<b>Werknemers- verplichtingen:</b>	<p>Loyalty/Other-oriented:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Be loyal to this organization</li> <li>Make personal sacrifices for this organization</li> <li>Take this organization's concerns personally</li> <li>Protect this organization's image</li> <li>Commit myself personally to this organization</li> </ul> <p>Security:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Remain with this organization indefinitely</li> <li>Not look for a job elsewhere</li> <li>Do what it takes to keep my job</li> <li>Be a steady employee</li> <li>Stay with this firm a long time</li> <li>Make no plans to work anywhere else</li> </ul>



	<b>Transactioneel psychologisch contract</b>
<b>Werkgevers- verplichtingen:</b>	<p>Short-term:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Employment for a specific or limited time</li> <li>Makes no commitments to retain me in the future</li> <li>Short-term employment</li> <li>It has made no promises to continue my employment</li> <li>It can terminate my employment at any time</li> </ul> <p>Narrow:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pay me only for specific duties I perform</li> <li>Limited involvement in the organization</li> <li>Training me only for my current job</li> <li>Job limited to specific, well-defined responsibilities</li> <li>Require me to do only limited duties I was hired to perform</li> </ul>
<b>Werknemers- verplichtingen:</b>	<p>Short-term:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quit whenever I want</li> <li>I have no future obligations to this employer</li> <li>Leave at any time I choose</li> <li>Work here for a limited time only</li> <li>I have made few commitments to this employer regarding the future</li> </ul> <p>Narrow:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Perform only required tasks</li> <li>Perform only specific duties for which I am compensated</li> <li>Do only what I am paid to do</li> <li>Fulfill limited number of responsibilities</li> <li>Only perform specific duties I agreed to when hired</li> </ul>

	<b>Gebalanceerd psychologisch contract</b>
<b>Werkgevers- verplichtingen:</b>	<p>Career development-external market:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Help me to develop externally marketable skills</li> <li>Develop my visibility outside the firm</li> <li>Job assignments that enhance my external marketability</li> <li>Potential job opportunities outside the firm</li> <li>Contacts that create employment opportunities elsewhere</li> </ul> <p>Dynamic performance requirements:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Support me to attain the highest possible levels of performance</li> <li>Help me to respond to ever greater industry standards</li> <li>Support me in meeting increasingly higher goals</li> <li>Frequently change what it demands of me in response to market pressures</li> <li>Set ever more difficult and challenging performance goals for me</li> </ul> <p>Career development-internal market:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Skill development that increases my value to the firm</li> <li>Developmental opportunities within this firm</li> <li>Advancement within the firm</li> <li>Exposure and visibility inside the firm</li> <li>Opportunities for promotion</li> </ul>
<b>Werknemers- verplichtingen:</b>	<p>Career development-external market:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Build contacts outside this firm that enhance my career potential</li> <li>Continuously work to enhance my marketability</li> <li>Increase my visibility to potential employers outside the firm</li> <li>Build skills to increase my employment opportunities</li> <li>Seek out assignments that enhance my employability</li> </ul> <p>Dynamic performance requirements:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accept increasingly challenging performance standards</li> <li>Take personal responsibility for making the organization more successful</li> <li>Accept frequent changes in performance demands</li> <li>Respond positively to dynamic performance requirements</li> <li>Continuously exceed my formal accountabilities</li> </ul> <p>Career development-internal market:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seek out assignments that enhance my value to this employer</li> <li>Build contacts inside the organization that increase my knowledge base</li> <li>Build skills to increase my value to this organization</li> <li>Make myself increasingly valuable to my employer</li> <li>Actively seek internal opportunities for training and development</li> </ul>

<b>Transitioneel psychologisch contract</b>	
<b>Werkgevers- verplichtingen:</b>	<p>No trust:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Withholds information from me</li> <li>Doesn't trust me</li> <li>Introduces changes without involving me</li> <li>Doesn't share important information with me</li> <li>Distrusts its employees</li> </ul> <p>Uncertainty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Difficult to know what its relations are to me</li> <li>Difficult to predict future direction of its relation with me</li> <li>An uncertain future regarding its relation with me</li> <li>Uncertainty regarding its commitments to employees</li> <li>Uncertainty regarding its commitments to me</li> </ul> <p>Erosion:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Demands more from me while giving me less in return</li> <li>Promises less and less over time</li> <li>Decreased benefits in the next few years</li> <li>Stagnant or reduced wages the longer I work here</li> <li>More and more work for less pay</li> </ul>
<b>Werknemers- verplichtingen:</b>	<p>No trust:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I cannot believe what this employer tells me</li> <li>I expect little from this employer</li> <li>I have no trust in this employer</li> <li>A gap exists between promises and what my employer delivers</li> <li>Inconsistency exists between what this employer says and does</li> </ul> <p>Uncertainty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I am uncertain what my obligations are to this employer</li> <li>It's difficult for me to predict the future of this relationship</li> <li>I cannot anticipate what my future relationship with this employer will be</li> <li>It's difficult to anticipate my future commitments to this employer</li> <li>My commitments to this employer are uncertain</li> </ul> <p>Erosion:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>My job security is diminishing over time</li> <li>I'm getting less pay for more work</li> <li>I'm doing more for less</li> <li>I expect less from this employer tomorrow than I receive today</li> <li>I expect increasing demands from this employer for little return</li> </ul>

### **Bijlage 3: Meetinstrumenten voor de aard van het psychologisch contract**

#### **Kidder (1998):**

##### ***Time frame:***

Temporary---Permanent  
Close-ended----Open-ended  
Short-term----Long-term  
Transitory----Continuuing

##### ***Tangibility:***

Tangible----Intangible  
Concrete----Abstract  
Clear----Ambiguous  
Explicit----Implicit

##### ***Scope:***

Universal----Constricted  
Restricted----Pervasive  
Narrow----Broad  
Universal----Particularistic

##### ***Stability:***

Steady----Evolving  
Static----Dynamic  
Immutable----Mutable  
Stable----Unstable

##### ***Focus:***

Formal----Informal  
Impersonal----Personal  
Mechanistic----Organic  
Economic----Socio-emotional

**Schalk, Freese, de Bot & Heinen (1998); Freese, Heinen & Schalk (1999); Van Rijkevorsel (2000):**

***Tangibility:***

Wat ik voor dit bedrijf moet doen, is duidelijk en specifiek.

Wat dit bedrijf voor mij moet doen, is duidelijk en specifiek.

***Scope:***

Mijn werk heeft een grote invloed op mijn leven.

Mijn werk vormt slechts een klein gedeelte van mijn leven.\*

***Stability:***

Mijn taken en datgene wat er van mij verwacht wordt, veranderen vaak.\*

Mijn taken en wat er van mij verwacht wordt, zijn stabiel en veranderen nauwelijks.

***Focus:***

Ik zie het werken voor dit bedrijf vooral als het leveren van arbeid in ruil voor een salaris.\*

Ik werk niet alleen voor het geld, maar ook voor de sociale contacten en om mezelf verder te ontwikkelen.

**O'Leary-Kelly & Schenk (2000):**

***Tangibility:***

People I know are confused about why I continue to work as a consultant.\*

Most people I talk to about X understand my affiliation with it.

It is easy for others to understand why I want to be a consultant.

***Scope:***

My role as a consultant influences my whole life, not just my work life.

Numerous aspects of my life have been affected since I started working as a consultant.

My role as a consultant affects many aspects of my life.

***Stability:***

I don't expect that my level of attachment to X will be different in the future than it is now.

I expect that my feelings about X will change quite a bit as I continue my association with them.\*

I expect to have significantly different feelings about X in the future when compared to my present feelings.\*

***Focus:***

I feel a personal connection with X.

My connection with X is more about business than emotion.\*

I feel a strong emotional bond with X.

My feelings toward X are no different than my feelings toward other organisations with which I have worked.

## **Bijlage 4: Meetinstrumenten voor de maat van schending/vervulling van het psychologisch contract**

### ***Globale meetinstrumenten :***

#### **Robinson & Rousseau (1994):**

##### **PC-violation (continue variabele):**

How well has your employer fulfilled the obligations that you believe they owe you?\*

(1=very poorly fulfilled, 5=very well fulfilled)

##### **PC-violation (dichotome variabele):**

Has or had your employer ever failed to meet the obligations that were promised to you? (0=experienced no violation; 1=experienced violation)

#### **Robinson, Kraatz & Rousseau (1994); Cavanaugh & Noe (1999); Turnley & Feldman (1999, 2000):**

##### **PC-fulfillment:**

How well has your employer fulfilled the obligations that you believe they owe you?

(1=very poorly fulfilled, 5=very well fulfilled)

#### **Rousseau & Tijoriwala (1996a, 1996b):**

##### **Perceived employer PC-fulfillment:**

Overall how well does the hospital fulfill its commitments to you?

In general how well does the hospital live up to its promises?

(1=not at all; 5=to a great extent)

##### **Perceived employee PC-fulfillment:**

Overall how well do you fulfill your commitments to the hospital?

In general how well do you live up to your promises to the hospital?

(1=not at all; 5=to a great extent)

#### **McClellan & Taylor (1998):**

##### **Employee breach:**

My employee has done a good job of meeting its obligations to the organization.\*

My employee has repeatedly not met important obligations to the organization.

(1=strongly disagree, 5=strongly agree)

##### **Organization breach:**

The organization has done a good job of meeting its obligations to me.\*

The organization gave me a good explanation of why it was unable to meet its obligations.

When the organization did not meet its obligations to me, this was due to forces beyond its control.

The organization deliberately failed to meet its obligations to me in order to cause me hardship.

(1=strongly disagree, 5=strongly agree)

#### **Tekleab & Taylor (2000):**

##### **Organization violation:**

The organization has done a good job of meeting its obligations to me.\*

(1=strongly disagree, 5=strongly agree)

### **Turnley & Feldman (1998):**

#### **PC-violation:**

Overall, how well has your organization fulfilled the commitments that were made to you when you were hired?

Overall, how does the amount of rewards (both financial and nonfinancial) you receive from your organization compare to the amount you think it should provide?

All job factors considered together, how does the amount of rewards you actually receive from your organization compare to the amount of rewards that your organization promised you?

Overall, how often has your employer failed to meet the commitments that were made to you when you were hired?

(-2=least degree of psychological contract violation, +2=greatest degree of psychological contract violation)

### **Robinson & Morrison (2000):**

#### **Perceived breach:**

Almost all the promises made by my employer during recruitment have been kept thus far.\*

I feel that my employer has come through in fulfilling the promises made to me when I was hired.\*

So far my employer has done an excellent job of fulfilling its promises to me.\*

I have not received everything promised to me in exchange for my contributions.

My employer has broken many of its promises to me even though I've upheld my side of the deal.

(1=strongly disagree, 5=strongly agree)

#### **Feelings of violation:**

I feel a great deal of anger toward my organization.

I feel betrayed by my organization.

I feel that my organization has violated the contract between us.

I feel extremely frustrated by how I have been treated by my organization.

(1=strongly disagree, 5=strongly agree)

### ***Specifieke meetinstrumenten:***

#### **Meting op 1 tijdstip:**

### **Guzzo, Noonan & Elron (1994):**

#### **PC-violation:**

To what extent do the following items that are provided by your employer differ from what you think should be provided?

(-3=much less than should be, -2=less than should be, -1 slightly less than should be, 0=about the same as should be, 1=more than should be.)

Financial inducements:

- Reimbursement for tax return preparation
- Tax equalization
- Housing differential
- Children's education allowance
- Temporary living allowance
- Goods and services differential
- Transportation differential
- Foreign service premium
- Household furnishing allowance
- Currency protection

- Mobility premium
- Home-leave allowance
- Stopover allowance
- Subsidized health and fitness facilities
- Hardship premium
- Completion bonus
- Assignment extension bonus
- Extended work week payment

General support:

- Emergency leave
- Home leave
- Language training (manager)
- Company car/driver
- Assistance with locating new home
- Access to high-quality, Western health care
- Club membership
- General personal services (e.g. translation)
- Personal security (manager & family)
- General culture-transition training (manager)
- Social events
- Career development & repatriation planning
- Training for local culture customs (manager)
- Orientation to community (manager & family)
- Counseling services
- Rest and relaxation leave
- Domestic staff (excluding child care)
- Use of company-owned vacation facilities

Family-oriented support:

- Language training (family)
- Assistance locating schools for children
- General culture-transition training (family)
- Training for local culture's customs (family)
- Child-care providers
- Spousal employment in firm
- Assistance locating spousal employment outside firm

**Turnley & Feldman (1998, 2000):**

**PC-violation:**

**Please, indicate for each of the following aspects how the amount you actually receive from your organization compares to the amount that your organization promised you.**

**(-2=receive much more than promised, -1=receive more than promised, 0=receive about the same as promised, +1=receive less than promised, +2=receive much less than promised)**

- Job security
- Input into decisions
- Opportunities for advancement
- Health care benefits
- Responsibility and power
- Base salary



- Feedback
- Overall benefits
- Organizational support (personal problems)
- Regularity of pay raises
- Job challenge and excitement
- Supervisor support (work problems)
- Career development
- Training
- Retirement benefits
- Bonuses for exceptional work

**Turnley & Feldman (1999):**

**PC-violation** = PC-violation (Turnley & Feldman, 1998, 2000) \* Importance of each PC-element  
 How important are each of the following aspects for you personally? (1=not important, 10=extremely important)

**Lester, Turnley & Bloodgood (2000):**

**PC-fulfillment:**

**Employees:** Please, indicate for each of the following aspects how the amount of the inducement you actually receive from your organization compares to the amount that your organization promised you.

**Supervisors:** Please, indicate for each of the following aspects how the amount of the inducement your subordinate actually receives from the organization compares to the amount that the subordinate has been promised.

(-2=receive much less than promised, -1=receive less than promised, 0=receive about the same as promised, +1=receive more than promised, +2=receive much more than promised)

- Benefits
- Pay
- Advancement opportunities
- The work itself
- Resource support
- Positive working environment

**Coyle-Shapiro & Kessler (2000):**

**Perceived employer contract fulfillment**= PC-fulfillment \* Importance of each obligation

Please, indicate the degree to which your employer has fulfilled each of the following obligations (1=very poorly fulfilled; 5=very well fulfilled; 6=not obligated to provide)

How important are each of the following aspects for you personally? (1=not at all important, 7=extremely important)

- Long term job security
- Good career prospects
- Involvement in decision-making
- Support to learn new skills
- Pay increases to maintain standard of living
- Fair pay in comparison to employees doing similar work in other organizations
- Fair pay for responsibilities in the job and fringe benefits that are comparable to employees doing similar work in other organizations

**Perceived employee contract fulfillment:**

Please, indicate the degree to which you have fulfilled each of the following obligations (1=very poorly fulfilled; 5=very well fulfilled; 6=not obligated to provide):

- Work extra hours when necessary
- Volunteer to do tasks that are not part of the job
- Look for better ways of doing the job
- Accept a transfer to a different job in the organization
- Look for ways to improve the way things are done in the department/work area
- Flexible in what is done as part of the job
- Flexible in working hours
- Work unpaid hours to finish a task
- Look for ways to save costs and adapt to changes in the way the job is done
- Make an effort to keep abreast of current developments in the organization
- To actively support new ways of working and help make things happen
- To volunteer to do things that are not part of the job but that can contribute to the org.'s objectives

**Guest & Conway (2000):**

**Delivery of promises:**

Senior managers: In your opinion, to what extent has the organization met its promises or commitments to provide the following?

(1=not met, 2=met to some extent, 3=met, 4=exceeded)

- Training and development opportunities
- Opportunities for promotion
- Recognition for innovative or new ideas
- Feedback on performance
- Interesting work
- A fair rate of pay
- An attractive benefits package
- Not to make unreasonable demands of employees
- Fair treatment
- Reasonable job security
- A pleasant working environment
- A safe working environment
- Open two-way communication

**Schalk, Freese & Van den Bosch (1995):**

**Goede versus slechte afstemming van het psychologisch contract:**

A. Zijn onderstaande aspecten in voldoende mate aanwezig in uw organisatie? (5-punten schaal)

B. Beschouwt u het als de taak van uw organisatie om daarvoor te zorgen? (5-punten schaal)

**Maat van afstemming** = Ratio tussen A en B: Hoe groter de ratio, hoe beter de afstemming.

- Aard van het werk
- Persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden
- Sociale aspecten
- Organisatiebeleid
- Beloningen

### Porter, Pearce, Tripoli & Lewis (1998):

#### Organizational inducements for employees:

To what extent does the organization give...?

(1=minimally or not at all, 2=to a small extent, 3=to a moderate extent, 4=to a large extent, 5=to a very large extent)

- Rewards for performance:
  - Give overt recognition and approval for a job assignment well done
  - Provide bonus pay or incentives based on performance
- Job/career growth opportunities:
  - Offer meaningful, interesting, challenging work
  - Offer development opportunities (i.e., training and education paid by the organization) on ongoing basis
  - Offer increasing responsibility and autonomy as employees feel they are ready
- Commitment to employees:
  - Guarantee job security for at least one year
  - Increase salaries if organization makes greater profit
  - Explicitly take into consideration the employee's interests when making decisions which affect employee
  - Opportunity to offer input into all the employee's decisions which may affect the employee

### Meting op 2 tijdstippen:

#### Portwood en Miller (1976):

PC-violation=Job expectation (time1) - Job reality (time2)

**Time 1: How much do you expect each of the following? (Answers are recorded on a five-point Likert-scale):**

**Time 2 (one month later): How much have you received? (Answers are recorded on a five-point Likert-scale):**

- The chance to do something worthwhile
- The chance to make use of my abilities
- The chance to be active most of the time
- The opportunity for advancement
- The chance to supervise
- The chance to work on my own
- The chance to try some of my own ideas
- The opportunity to gain recognition
- The chance to make decisions on my own
- Likelihood of steady employment
- The chance to be of service to others
- Gain in social status
- Opportunity for variety in the job
- Clarity of roles and policies
- Amount of pay
- Opportunity for friendship
- Personal support from supervisor
- Technical competence of supervisor
- Status of working conditions
- Moral climate of position

### **Robinson (1996):**

**PC-breach**= Perceived promises (time1) – Fulfillment of promises (time2)

**Time 1:** Employers make promises to give employees certain things in exchange for their contributions to the organization. Using the scale below (1=not at all obligated, 5=very obligated), please indicate the extent to which you believe your employer will be obligated or owe you based on an implicit or explicit promise or understanding, the following:

**Time 2 (18 months later):** Employers vary in the degree to which they subsequently fulfill their promises and obligations to their employees. Using the scale below (1=not at all fulfilled, 5=very well fulfilled), please indicate the extent to which your employer has fulfilled the following obligations:

- Promotion and advancement
- High pay
- Pay based on current level of performance
- Training
- Long-term job security
- Career development
- Sufficient power and responsibility

### **Coyle-Shapiro & Kessler (2000):**

**Perceived employer contract breach**= (Perceived employer obligations (time1) – Received employer obligations (time2)) \* Importance of each obligation (time1)

**Time 1 (1996):** To what extent do you believe your employer is obligated to provide you the following? (1=not at all; 5=to a very great extent; 6=not sure)

**Time 1 (1996):** How important are each of the following aspects for you personally? (1=not at all important, 7=extremely important)

**Time 2 (1999):** To what extent have you in practice been provided with the list of employer obligations? (1=not at all; 5=to a very great extent; 6=not sure):

- Long term job security
- Good career prospects
- Involvement in decision-making
- Support to learn new skills
- Pay increases to maintain standard of living
- Fair pay in comparison to employees doing similar work in other organizations
- Fair pay for responsibilities in the job and fringe benefits that are comparable to employees doing similar work in other organizations

## **Bijlage 5: Meetinstrumenten voor het proces van ‘psychological contracting’**

### **Robinson, Kraatz & Rousseau (1994):**

**To what extent do you believe your employer is obligated to provide you the following items? (1=not at all, 5=very highly):**

- Promotion
- High pay
- Pay based on current level of performance
- Training
- Long-term job security
- Career development
- Support with personal problems

**To what extent do you believe you are obligated to provide your employer each of the following? (1=not at all, 5=very highly):**

- Working extra hours
- Loyalty
- Volunteering to do non-required tasks on the job
- Advance notice if taking a job elsewhere
- Willingness to accept a transfer
- Refusal to support the employer's competitors
- Protection of proprietary information
- Spending a minimum of two years in the organization

### **Thomas & Anderson (1998):**

**Do you expect each of the following to be poor or good? (1=very poor; 7=very good)**

- Career prospects
- Job security
- Job satisfaction
- Social/leisure aspects
- Pay
- Effects on family
- Accomodation

**Coyle-Shapiro & Kessler (2000):**

**To what extent do you believe your employer is obligated to provide you (the organization is obligated to provide the employees) the following? (1=not at all; 5=to a very great extent; 6=not sure):**

- Long term job security
- Good career prospects
- Involvement in decision-making
- Support to learn new skills
- Pay increases to maintain standard of living
- Fair pay in comparison to employees doing similar work in other organizations
- Fair pay for responsibilities in the job and fringe benefits that are comparable to employees doing similar work in other organizations

**To what extent do you believe you are obligated to provide your employer (the employee is obligated to provide the organization) the following? (1=not at all; 5=to a very great extent; 6=not sure):**

- Work extra hours when necessary
- Volunteer to do tasks that are not part of the job
- Look for better ways of doing the job
- Accept a transfer to a different job in the organization
- Look for ways to improve the way things are done in the department/work area
- Flexible in what is done as part of the job
- Flexible in working hours
- Work unpaid hours to finish a task
- Look for ways to save costs and adapt to changes in the way the job is done
- Make an effort to keep abreast of current developments in the organization
- To actively support new ways of working and help make things happen
- To volunteer to do things that are not part of the job but that can contribute to the org.'s objectives



