

Betrokkenheid, inzet en employability van medewerkers

De staat van het psychologisch contract

Brigitte E.H. ten Brink, Deanne N. den Hartog,
Paul L. Koopman en Jaap J. van Muijen

Tijdens de krappe arbeidsmarkt gedurende eind jaren negentig was het voor organisaties extra belangrijk te weten hoe ze de betrokkenheid, inzet en employability van medewerkers konden stimuleren. Ondanks het feit dat vandaag de dag de werkloosheid toeneemt en de krapte op de arbeidsmarkt sterk is verminderd, blijft deze vraag mede gezien langere termijn ontwikkelingen, relevant voor organisaties. Het doel van dit artikel is meer inzicht te krijgen in de bruikbaarheid van het 'psychologisch contract'-concept bij dit vraagstuk.

In dit artikel wordt een aantal mogelijkheden en beperkingen van het onderzoek naar het psychologisch contract beschreven. Tevens wordt een brede en alternatieve interpretatie van het begrip psychologisch contract geïntroduceerd: het refereert aan alle bijdragen van de organisatie die vaak niet zwart op wit staan in een formeel arbeidscontract, maar die wel uitgewisseld worden in de arbeidsrelatie. In vijf organisaties is bestudeerd in hoeverre de 'staat van het psychologisch contract' van medewerkers de betrokkenheid, extra inzet en employability van medewerkers beïnvloedt. Medewerkers hebben hiervoor vragenlijsten ingevuld. Op basis van de resultaten hebben we een indicatie gekregen dat als organisaties hetzelfde aan hun medewerkers bieden, dit in de ene organisatie een ander en/of groter of minder groot effect kan hebben op medewerkers dan in de andere organisatie. Echter, drie van de vijf steekproeven waren relatief klein. Het is dan ook moeilijker op basis van deze resultaten harde conclusies te trekken. Naast deze gevonden (kleine) verschillen tussen organisaties, laten de resultaten het volgende zien: uitdagend werk en een goede werksfeer spelen een grote rol bij de affectieve betrokkenheid van werknemers. Ontwikkelingsmogelijkheden leveren de belangrijkste bijdrage aan de mate waarin medewerkers zich ontwikkelen. Overwerken en de extra inzet van medewerkers lijken vooral positief samen te hangen met de inhoud van

Dr. Brigitte E.H. ten Brink (1973) is onderzoeker bij de afdeling Strategisch Beleidsonderzoek van de gemeente Haarlemmermeer.

Prof. dr. Deanne N. den Hartog (1969) is hoogleraar in *organizational behaviour* aan de afdeling Business studies van de Universiteit van Amsterdam.

Prof. dr. Paul L. Koopman (1946) is bijzonder hoogleraar, vanwege het LTP te Amsterdam, in de Psychologie van Management en Organisatie aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Prof. dr. Jaap J. van Muijen (1960) is deeltijd hoogleraar in de Psychologie, in het bijzonder van leiderschapontwikkeling, aan de Nyenrode Business Universiteit.

het werk. De bereidheid om intern van functie of werkplek te veranderen lijkt te verminderen naarmate het werk interessanter, de werkzekerheid hoger en de balans tussen werk en privé beter is en lijkt minder samen te hangen met de interne mobiliteits-, ontwikkelings- en promotiemogelijkheden.

Inleiding

Psychologische contracten bestaan in allerlei soorten relaties; liefdesrelaties, vriendschappen en arbeidsrelaties. Iedereen heeft bepaalde verwachtingen van of ervaart dat bepaalde beloften zijn gedaan door een partner, vrienden of organisatie. In dit artikel gaat het om het psychologisch contract dat een medewerker ervaart met zijn of haar organisatie. Psychologische contracten zijn subjectief, impliciet (staan niet 'zwart op wit') en dynamisch (Rousseau, 1989). Ze ontwikkelen door interacties tussen personen, bijvoorbeeld een medewerker en een (HR) manager (McFarlane Shore & Tetrick, 1994). Deze kenmerken maken het psychologisch contract tot een weinig tastbaar en lastig meetbaar begrip. Vragen die in dit artikel centraal staan, zijn: Wat is psychologisch contact nu eigenlijk en is het een bruikbaar begrip? Kunnen we bijvoorbeeld met behulp van het psychologisch contract de betrokkenheid, inzet en employability van medewerkers verklaren? En verschilt het psychologisch contract voor medewerkers van verschillende organisaties? Het doel van dit artikel is om op deze vragen mogelijke antwoorden te formuleren.¹

'Oude' en 'nieuwe' psychologische contracten

Aan de hand van het onderscheid tussen een formeel arbeidscontract en een psychologisch contract kan de betekenis van het psychologisch contract verduidelijkt worden. In een formeel arbeidscontract staat een aantal verplichtingen van zowel de organisatie als de medewerker zwart op wit. Over deze wederzijdse verplichtingen bestaat overeenstemming tussen beide partijen. De verplichtingen van de werkgever hebben bijvoorbeeld betrekking op de hoogte van het salaris, een lease-auto en de duur van de arbeidsovereenkomst. In ruil hiervoor heeft de medewerker bijvoorbeeld de plicht om een redelijke arbeidsprestatie te leveren. Het psychologisch contract, daarentegen, staat niet zwart op wit, maar heeft betrekking op een impliciete overeenkomst die bestaat in het hoofd van een bepaalde medewerker. Hierover bestaat geen expliciete overeenstemming met de organisatie. Bijvoorbeeld, de medewerker verwacht een bepaalde bonus of promotie in ruil voor zijn inzet van het afgelopen jaar (Ten Brink & Van Muijen, 2000).

De inhoud van het psychologisch contract is in de afgelopen tientallen jaren veranderd. Tot de jaren tachtig boden organisaties vaak een 'van de wieg tot het graf' psychologisch contract. Dit contract bood werkzekerheid en opwaartse promotiemogelijkheden in ruil voor hard wer-

ken en loyaliteit (Herriot & Pemberton, 1996; Sims, 1994). Medewerkers die gedurende hun gehele arbeidzame leven voor dezelfde organisatie werkten, waren meer regel dan uitzondering. Sinds de jaren tachtig vinden in veel organisaties reorganisaties en herstructureringen plaats. Dit resulteert in arbeidsrelaties waarbij organisaties minder werkzekerheid en minder (opwaartse) promotiemogelijkheden bieden. In plaats daarvan bieden organisaties mogelijkheden voor het ontwikkelen van kennis en vaardigheden die medewerkers *employable* houden (Hiltrop, 1996). In ruil hiervoor wordt van medewerkers verwacht dat ze aan hoge prestatie-eisen voldoen, betrokken en *employable* zijn. Voor organisaties geldt veelal dat een werknemer in dienst blijft van de organisatie zolang hij of zij 'van waarde' is voor de organisatie. Medewerkers hebben meer verantwoordelijkheid gekregen voor hun carrière (het employability-denken). Organisaties konden het contract min of meer eenzijdig opzeggen omdat er sprake was van een ruime arbeidsmarkt. Een arbeidsmarkt waarbij het aanbod van werknemers groter was dan de vraag naar werknemers (Ten Brink & Van Muijen, 2000).

*Het psychologisch contract
staat niet zwart op wit*

Eind jaren negentig, de periode waarin de huidige studies hebben plaatsgevonden, veranderde deze situatie. De krapte op de arbeidsmarkt nam toe en de onderhandelingsmacht verschoof naar bepaalde groepen werknemers. In de krant verschenen berichten over tekorten aan personeel in bijvoorbeeld de zorgsector, onder IT-personeel en jonge hoger opgeleiden (Ten Brink & Van Muijen, 2000). Tijdens deze jaren konden bepaalde groepen werknemers relatief gemakkelijk van baan en organisatie veranderen in hun eventuele zoektocht naar nieuwe uitdagingen en betere arbeidsvoorwaarden. Maar ging het werknemers alleen maar om een hoger salaris, een mooiere lease-auto en een hogere positie of zijn ook andere zaken van belang zoals mogelijkheden voor een goede balans tussen werk en privé en/of erkenning en waardering? Anders gezegd, voor organisaties werd het tijdens deze jaren extra belangrijk om te weten wat ze hun 'goede' werknemers zouden moeten bieden om de betrokkenheid, inzet en employability van deze medewerkers te stimuleren. Ondanks het feit dat vandaag de dag de werkloosheid toeneemt en de krapte op de arbeidsmarkt sterk is verminderd, blijft deze vraag, mede gezien langere termijn ontwikkelingen, nog steeds relevant voor organisaties.

Inzicht in de beoordeling van het psychologisch contract van medewerkers kan bij het beantwoorden van deze vraag uitkomst bieden. Onderzoek naar het psychologisch contract is gebaseerd op het idee dat arbeidsrelaties kunnen worden opgevat als ruilrelaties. In ruil voor de bijdragen van de organisatie zal de medewerker een gevoel van verplichting ervaren om de organisatie 'terug te betalen' door middel van

het tonen van betrokkenheid en inzet. Zo heeft onderzoek aangetoond dat naarmate de organisatie haar verplichtingen ten opzichte van de medewerkers minder vervult (schending van het psychologisch contract), medewerkers minder affectief betrokken zullen zijn (Robinson, 1995).

Het psychologisch contract begrip nader gedefinieerd

Twee belangrijke vragen zijn vervolgens: 'Hoe wordt het psychologisch contract gedefinieerd en gemeten?' Het begrip is oorspronkelijk geïntroduceerd om de subjectiviteit van de arbeidsrelatie te beschrijven. Het psychologisch contract werd beschreven in termen van *wederzijdse verwachtingen* tussen werkgever en werknemer (e.g., Kotter, 1973). In 1989 heeft Rousseau het onderzoek naar het psychologisch contract een nieuwe impuls gegeven. Zij legt niet de nadruk op verwachtingen maar op *wederzijdse verplichtingen*. Verwachtingen zijn volgens haar te vrijblijvend. De medewerker beoordeelt of de organisatie in voldoende mate haar verplichtingen is nagekomen. Als de medewerker vindt dat de organisatie haar verplichtingen niet nakomt, is er sprake van een schending van het psychologisch contract (Ten Brink & Van Muijen, 2000). Deze schending kan leiden tot een reactie aan de kant van de medewerker; zo kan de medewerker minder betrokken raken, slechter presteren of de neiging krijgen om de organisatie te verlaten (e.g., Robinson, 1995, 1996; Schalk, Freese, & Van den Bosch, 1995). Samengevat, het psychologisch contract is geoperationaliseerd in termen van verwachtingen, verplichtingen of beloften. Nakoming van het psychologisch contract is geoperationaliseerd in termen van de mate waarin verwachtingen zijn uitgekomen, dan wel verplichtingen of beloften zijn nagekomen. In het huidige artikel worden deze operationalisaties omschreven als 'het psychologisch contract in engere zin'.

Nadelen van het psychologisch contract in engere zin

Aan deze nauwe opvattingen van het begrip lijkt een aantal nadelen te kleven. Ten eerste, het kan moeilijk zijn voor medewerkers om hun huidige ervaringen te vergelijken met veel eerder gevormde verwachtingen, ervaren verplichtingen of beloften, zeker als zij ergens al langer werkzaam zijn. Ten tweede, bij het evalueren van hun arbeidsrelatie, kunnen medewerkers verschillende vergelijkingen maken. Zo kunnen zij hun ervaringen vergelijken met eerder gevormde verwachtingen, verplichtingen of beloften maar ook met de ervaringen van collega's binnen en buiten de organisatie. De soort vergelijkingen die medewerkers maken bij het evalueren van hun arbeidsrelatie kan verschillen per situatie en medewerker. Deze processen lijken dus complex en moeilijk in kaart te brengen met behulp van vragenlijsten. Bovendien blijken actuele ervaringen van medewerkers een relatief grotere rol te spelen dan verwachtingen, ervaren verplichtingen of be-

loften bij het bepalen van de mate waarin het psychologisch contract is vervuld of de mate van betrokkenheid bij de organisatie. Ho (1999) vond bijvoorbeeld dat medewerkers een sterkere nakoming van het psychologisch contract ervaren als ze 'gewoon' meer ontvangen in een organisatie onafhankelijk van welke vergelijking met beloften of verwachtingen dan ook. Irving en Meyer (1994) onderzochten de relatie tussen het voldoen aan verwachtingen en betrokkenheid bij de organisatie en vonden vergelijkbare resultaten. De resultaten van hun studie laten zien dat alleen actuele ervaringen significant en positief gerelateerd zijn aan betrokkenheid bij de organisatie. Daarnaast kent het gebruik van directe maten en verschilscores voor het meten van de discrepantie tussen verwachtingen en actuele ervaringen een aantal methodologische beperkingen. Dergelijke resultaten geven aan dat de meer actuele ervaringen van medewerkers mogelijk een grotere rol spelen bij hun evaluaties van hun ruilrelatie met de organisatie dan verwachtingen of verplichtingen (Ten Brink, Den Hartog, Koopman, & Van Muijen, 2002).

***Het psychologisch contract in bredere zin:
de staat van het psychologisch contract***

De beschreven beperkingen van dergelijke restrictieve definiëringen van het psychologisch contract hebben geleid tot een alternatieve en bredere opvatting van het psychologisch contract.

In deze bredere opvatting ligt de nadruk meer op de actuele ervaringen van de medewerker in termen van ervaren bijdragen van de organisatie (*perceived employment practices*). Dit bredere en alternatieve concept noemen we 'de staat van het psychologisch contract'. De staat van het psychologisch contract refereert aan de percepties van de medewerkers van de mate waarin de organisatie verschillende bijdragen (*employment practices*) biedt. Anders gezegd, de staat van het psychologisch contract refereert aan alle bijdragen van de organisatie die vaak niet zwart op wit staan in een formeel arbeidscontract, maar die wel geboden worden in de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer. Dus de staat van het psychologisch contract richt zich meer direct op de actuele ervaringen van medewerkers dan op de mate waarin aan de verwachtingen van medewerkers wordt voldaan. De ervaren bijdragen van de organisatie hebben bijvoorbeeld betrekking op interessant en uitdagend werk, autonomie in het werk, ontwikkelings- en interne mobiliteitsmogelijkheden, een goede werksfeer, mogelijkheden voor een goede balans tussen werk en privé, salaris, prestatiebeloning, promotiemogelijkheden, duidelijkheid in het werk en werkzekerheid.

Een nadeel van deze bredere opvatting is dat het minder goed aansluit bij de term 'contract' dan de engere opvatting. Volgens het Van Dale woordenboek refereert een contract aan een schriftelijk vastgelegde overeenkomst waarin wederzijdse verplichtingen worden aangegaan.

Rousseau's definitie van het psychologisch contract benadert deze omschrijving meer dan onze bredere interpretatie. Dus aan de ene kant zou men kunnen stellen dat de contractmetafoor minder geschikt is voor het door ons voorgestelde bredere en alternatieve psychologisch contract-concept, waarin de expliciete nadruk op wederzijdse verplichtingen ontbreekt.

Aan de andere kant, voldoet deze metafoor nog steeds tot op zekere hoogte aangezien deze bredere opvatting betrekking heeft op uiteenlopende bijdragen van de organisatie die niet zwart op wit staan in een formeel arbeidscontract maar die wel uitgewisseld worden in de arbeidsrelatie.

De staat van het psychologisch contract en de betrokkenheid, extra inzet en employability van medewerkers

De staat van het psychologisch contract refereert aan de perceptie van de medewerker van de mate waarin de organisatie bepaalde bijdragen levert (*perceived employment practices*). Een centrale vraag in dit artikel is hoe organisaties kunnen bijdragen aan het stimuleren van de betrokkenheid, inzet en employability van medewerkers. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is onderzocht in hoeverre de ervaren bijdragen van de organisatie (staat van het psychologisch contract) van invloed is op de affectieve betrokkenheid, extra inzet, ontwikkeling en interne mobiliteitsintenties van medewerkers.

De verwachting is dat hoe beter de staat van het psychologisch contract (ofwel hoe meer de organisatie biedt), hoe meer medewerkers een gevoel van verplichting zullen ervaren iets terug te doen voor de organisatie. Onderzoeksresultaten laten zien dat positieve en voordelige acties van de organisatie gericht aan medewerkers bijdragen aan kwalita-

tief hoogwaardige uitwisselingsrelaties die voor medewerkers een gevoel van verplichting creëren om iets terug te doen op een eveneens positieve en voordelige manier (Settoon, Bennett, & Liden, 1996, p. 219). Medewerkers proberen dus een evenwicht te bewaren in hun uitwisselingsrelatie met de organisatie (Wayne,

Shore, Liden, 1997). Volgens Settoon et al. zijn geaccepteerde bijdragen van medewerkers in deze uitwisselingsrelatie het tonen van betrokkenheid, gedragingen die vallen binnen de functiebeschrijving (*in-role behaviors*) en gedragingen die verder gaan dan de functiebeschrijving (*extra-role behaviors*). Dus in ruil voor de bijdragen van de organisatie, zullen medewerkers hun affectieve betrokkenheid tonen, zich extra inzetten voor de organisatie, zich ontwikkelen en hun bereidheid tonen om van functie of werkplek te veranderen.

*Medewerkers willen evenwicht
in hun uitwisselingsrelatie
met de organisatie*

Vertrouwen en een algemeen gevoel van ondersteuning

In de voorgaande paragraaf zijn de verbanden beschreven tussen de staat van het psychologisch contract en de betrokkenheid, extra inzet en employability van medewerkers. In deze paragraaf proberen we meer inzicht te krijgen in het achterliggende proces. Daarvoor is in een aantal vervolgstudies gekeken naar twee variabelen die hierbij mogelijk een rol spelen, te weten vertrouwen in het management en een algemeen gevoel van ondersteuning.

Vertrouwen in het management refereert aan het tegemoet komen aan standpunten van medewerkers door het management, een eerlijke behandeling van medewerkers door de organisatie en het vertrouwen dat het management verstandige beslissingen neemt aangaande de toekomst van de organisatie (Cook & Wall, 1980). Een algemeen gevoel van ondersteuning (*perceived organizational support*) heeft betrekking op de mate waarin medewerkers ervaren dat de organisatie hun bijdrage waardeert en geeft om hun welbevinden (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

Vertrouwen en een algemeen gevoel van ondersteuning door de organisatie zijn beide in verband gebracht met het psychologisch contract, zowel in engere als in bredere zin. Zo leidt een schending van het psychologisch contract (in engere zin) tot minder vertrouwen in de werkgever en een verminderd algemeen gevoel van ondersteuning door de organisatie (e.g., Coyle-Shapiro, 2001; Robinson, 1996; Tekleab & Taylor, 2000).

Vertrouwen en een algemeen gevoel van ondersteuning worden ook gebruikt als elementen van bredere opvattingen van het psychologisch contract. Bijvoorbeeld, Guzzo et al. (1994) onderscheidden twee indicatoren voor de nakoming van het psychologisch contract, te weten de mate waarin de bijdragen van de organisatie als voldoende worden ervaren en een algemeen gevoel van ondersteuning. Guest (1998) introduceerde *delivery of the deal*, vertrouwen en rechtvaardigheid als drie dimensies van een breder psychologisch contract-concept.

In de huidige studies worden de staat van het psychologisch contract (de mate waarin de organisatie bepaalde bijdragen levert), vertrouwen in het management en een algemeen gevoel van ondersteuning opgevat als gerelateerde maar aparte aspecten van het psychologisch contract-proces in plaats van begrippen die onderdeel zijn van een breder psychologisch contract-begrip (multi-dimensioneel concept). De reden is dat we geïnteresseerd zijn in de mediërende rol van vertrouwen in management en een algemeen gevoel van ondersteuning in de relatie tussen ervaren bijdragen van de organisatie en verschillende uitkomsten. Anders gezegd, in hoeverre leiden de ervaren bijdragen van de organisatie tot meer algemene gevoelens als vertrouwen en ondersteuning die vervolgens weer een effect zullen hebben op de betrokkenheid, inzet en intenties van medewerkers. Dit hebben we onderzocht

in een aantal aanvullende studies. Eerst volgt de methode-sectie; de resultaten worden daarna beschreven.

Methode

Respondenten

De gegevens zijn verzameld bij zes Nederlandse organisaties tussen december 1998 en december 2000. De respondenten werkten voor een organisatie in de financiële sector (Bank), in de agrarische sector (Boer), in een Z-zorginstelling (Ziekenhuis), voor een autodealer (Auto), een multinational (Multinational)² en een gemeente (Gemeente). Twee van de zes datasets waren relatief groot, namelijk 762 (Boer) en 664 (Bank) respondenten en vier waren relatief klein, namelijk 127 (Ziekenhuis), 64 (Auto), 83 (Multinational) en 74 (Gemeente) respondenten. De response percentages lagen tussen de 37 procent voor Ziekenhuis en 87 procent voor Gemeente.

Procedure

Werknemers ontvingen thuis (Boer, Bank, Multinational en Gemeente) of op hun werkadres (Auto en Ziekenhuis) een vragenlijst. Bij de vragenlijst zat een brief van de onderzoekers waarin het doel van het onderzoek en de vertrouwelijke behandeling van de informatie stond beschreven. Daarnaast ontvingen medewerkers een brief namens het bedrijf waarin het onderzoek stond aangekondigd. Verder ontvingen medewerkers een portovrije envelop waarmee ze de vragenlijst rechtstreeks aan de onderzoekers konden terugsturen. Na twee weken ontvingen medewerkers per post of e-mail een herinnering.

Meetinstrumenten

Staat van het psychologisch contract. De ervaren bijdragen van de organisatie (de elementen van de staat van het psychologisch contract) zijn in de vijf organisaties gemeten met behulp van een vragenlijst die aan de afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie van de Vrije Universiteit is ontwikkeld. De vragenlijst bestaat uit 36 items. Respondenten geven aan de mate waarin de organisatie hen bepaalde zaken biedt op een vijf-punts Likertschaal (1=*niet* en 5=*volledig*). De 36 items hebben betrekking op werkinhoud (5 items), autonomie in het werk (3 items), werksfeer (7 items), ontwikkelingsmogelijkheden (6 items), interne mobiliteitsmogelijkheden (3 items), mogelijkheden voor een goede balans tussen werk en privé (4 items), een duidelijke taakomschrijving (3 items), werkzekerheid (1 item), promotiemogelijkheden (1 item) en salaris (3 items). Voorbeelden van vragen zijn: 'De organisatie biedt mij...': uitdagend werk; ondersteuning bij problemen, de mogelijkheid nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor mijn huidige werk; de mogelijkheid om voor een andere afdeling te werken; flexibele werk-

tijden; duidelijke instructies over hoe ik mijn werk moet doen; werkzekerheid; promotiemogelijkheden en een salaris dat gebruikelijk is voor deze functie.

Affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Affectieve betrokkenheid bij de organisatie wordt gemeten met behulp van een Nederlandse vertaling van de vragenlijst van Meyer, Allen en Smith (1993, zie Den Hartog, 1997). Een voorbeelditem is: 'Ik voel mij emotioneel verbonden met deze organisatie'.

Extra inzet. Op deze vijf-punts Likertschaal geven respondenten de mate aan waarin ze overwerken, meer doen dan verwacht en extra taken verrichten (1=nooit tot 5=altijd).

Ontwikkeling. Respondenten geven op een vijf-punts Likertschaal de mate aan waarin ze nieuwe vaardigheden en kennis ontwikkelen voor hun huidige en toekomstige functie (1=nooit tot 5=altijd).

Interne mobiliteitsmogelijkheden. Deze schaal bestaat uit 3 stellingen die beantwoord kunnen worden op een vijf-punts Likertschaal (1=helemaal mee oneens tot 5=helemaal mee eens). Een voorbeelditem is: 'Ik ben bereid om mijn huidige functie op een andere afdeling te vervullen'.

Vertrouwen in het management. Vertrouwen in het management is in de twee grootste organisaties (Boer en Bank) meegenomen in de vragenlijst. Vertrouwen in het management

wordt gemeten met behulp van een Nederlandstalige versie van de vertrouwensvragenlijst van Cook en Wall (1980, zie Den Hartog, 1997). Voor deze studie zijn 3 (van de 6) items van de schaal Vertrouwen in het management geselecteerd.

De medewerkers beoordelen het management op een aantal stellingen op een zes-punts Likertschaal van 1 (=sterk mee oneens) tot 6 (=sterk mee eens). Een voorbeelditem is: 'Ik ben er redelijk van overtuigd dat de organisatie altijd zal proberen mij eerlijk te behandelen'.

Algemeen gevoel van ondersteuning. Een algemeen gevoel van ondersteuning (*perceived organizational support*) is gemeten in twee van de vijf organisaties (Multinational en Gemeente). Een algemeen gevoel van ondersteuning is gemeten met behulp van een Nederlandse vertaling en verkorte versie van de vragenlijst die ontwikkeld is door Eisenberger et al. (1986). De stellingen konden beantwoord worden op een vijf-punts Likertschaal (1=niet tot 5=volledig). Een voorbeelditem is: 'De organisatie geeft om mijn welbevinden'.

Het psychologisch contract bestaat in het hoofd van een medewerker

Pad analyses

De verwachtingen zijn getoetst door het analyseren van structurele modellen ofwel covariantiestructuren (*Structural equational modelling [SEM]*) voor multi-pele groepen. Een structureel model is verwant aan een model voor regressie-analyse. De analyses zijn uitgevoerd met be-

hulp van LISREL 8.30 (Jöreskog & Sörbom, 1993). Steekproefgemiddelden en covarianties zijn geanalyseerd en *maximum likelihood* is als schattingsmethode gebruikt. In de analyses is gebruik gemaakt van geobserveerde variabelen. In de huidige studies wordt onder andere onderzocht in hoeverre de relaties tussen de ervaren bijdragen van de organisatie en de betrokkenheid, inzet en employability van medewerkers gelijk is voor de vijf organisaties. Het voordeel van de eerder beschreven analyses is dat het mogelijk is om een dergelijk moderator model te toetsen door middel van een multi-pele groep benadering. De invloed van discrete moderatoren (in dit geval organisatie) kan ook getoetst worden door middel van multi-pele regressie met behulp van SPSS maar in SPSS is de uitvoering hiervan omslachtiger.

Resultaten

In dit gedeelte worden de resultaten beschreven. Eerst wordt ingegaan op de gevonden verbanden tussen de staat van het psychologisch contract enerzijds en de betrokkenheid, inzet, ontwikkeling en interne mobiliteitsintenties van medewerkers anderzijds. Daarna worden de resultaten beschreven ten aanzien van de mediërende rol van vertrouwen in het management en een algemeen gevoel van ondersteuning.

De verbanden tussen de staat van het psychologisch contract en de betrokkenheid, extra inzet, ontwikkeling en interne mobiliteitintenties van medewerkers

Eerst hebben we onderzocht of de sterkte van de verbanden tussen de ervaren bijdragen van de organisatie (elementen van de staat van het psychologisch contract) en de uitkomsten verschilden voor de organisaties. Met andere woorden, is bijvoorbeeld werkinhoud of werksfeer in de ene organisatie belangrijker dan in de andere organisatie voor het verklaren van de betrokkenheid van medewerkers? Vervolgens hebben we ons gericht op de sterkte van de verbanden tussen ervaren bijdragen van de organisatie en de verschillende uitkomsten.

De resultaten van de eerste analyses laten zien dat de sterkte van de verbanden tussen ervaren bijdragen van de organisatie (bijvoorbeeld werkinhoud en werksfeer) en de affectieve betrokkenheid, ontwikkeling en interne mobiliteitsintenties van medewerkers hier en daar verschillen tussen organisaties. Dit wijst op een organisatie-effect. Dus de relatieve belangrijkheid van een bepaalde bijdrage van de organisatie voor het verklaren van de betrokkenheid van medewerkers, ontwikkeling en intenties is niet overal gelijk. Dit betekent dat voorzichtigheid is geboden met het generaliseren van resultaten van dit soort onderzoek naar andere organisaties aangezien de resultaten situatiegebonden of contextspecifiek kunnen zijn. Een kanttekening die bij dit resultaat gemaakt kan worden is dat de sterkte van de verbanden tussen de ervaren bijdragen van de organisatie en de verschillende uitkomstvariabelen

voor de twee grote groepen (Bank en Boer) vergelijkbaar waren, terwijl deze in de kleinere groepen vaker leek te verschillen met de resultaten van de twee grotere groepen. De sterkte van de verbanden tussen ervaren bijdragen van de organisatie en extra inzet waren gelijk over de organisaties heen.

De resultaten laten verder zien dat de relatieve belangrijkheid van een bepaalde bijdrage van de organisatie voor het verklaren van de uitkomstvariabele afhankelijk is van de specifieke uitkomstvariabele die wordt bestudeerd. Voor organisaties betekent dit dat zij, afhankelijk van wat zij willen van hun medewerkers (bijvoorbeeld hoge affectieve betrokkenheid, extra inzet, bereidheid tot interne mobiliteit of ontwikkeling), zich op bepaalde bijdragen in het bijzonder zouden kunnen richten. Bijvoorbeeld, naarmate de werksfeer beter is, zullen medewerkers meer affectief betrokken zijn maar zich minder extra inzetten. Een goede werksfeer lijkt verder geen verband te houden met de ontwikkeling en bereidheid tot verandering van functie of werkplek (interne mobiliteit) van medewerkers.

De resultaten laten verder zien dat organisaties door het bieden van een uitdagende en interessante werkinhoud, ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie in het werk, goede werksfeer, interne mobiliteitsmogelijkheden, duidelijkheid in het werk, werkzekerheid, mogelijkheden voor een goede balans tussen werk en privé, promotiemogelijkheden, salaris en prestatiebeloning vooral een bijdrage leveren aan de affectieve betrokkenheid en bereidheid tot ontwikkeling en in mindere mate aan de extra inzet en bereidheid tot interne mobiliteit van medewerkers.

In ruil voor de bijdragen van de organisatie, zullen medewerkers zich extra inzetten

Ervaren bijdragen van de organisatie en affectieve betrokkenheid

Vergeleken met de andere bijdragen van de organisatie spelen vooral uitdagend en interessant werk en een goede werksfeer een rol bij de affectieve betrokkenheid van medewerkers (zie ook Ten Brink, Den Hartog, Koopman, Van Muijen, 2001). Dus als organisaties in staat zijn interessante en uitdagende banen te creëren, weten bij te dragen aan een goede werksfeer, participatiemogelijkheden bieden bij besluitvormingsprocessen, zorgen voor een goede informatievoorziening over beleid en/of veranderingen binnen de organisatie, ondersteuning, erkenning en waardering bieden, dan zou dat kunnen bijdragen aan de emotionele gehechtheid aan en identificatie met de organisatie van medewerkers (affectieve betrokkenheid).

De resultaten laten een aantal verschillen zien tussen organisaties. Zo was het bieden van werkzekerheid relatief belangrijk voor de affectieve betrokkenheid van medewerkers in organisatie Auto. Volgens medewer-

kers die de vragenlijst hebben ingevuld, wordt deze organisatie gekenmerkt door reorganisaties en een gebrek aan beleid. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen bieden voor het gevonden resultaat. Een ander voorbeeld is dat in organisatie Ziekenhuis, interne mobiliteitsmogelijkheden een unieke bijdrage leverden aan het verklaren van de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Naarmate de mogelijkheden om van

functie of afdeling te veranderen toenemen, zijn medewerkers minder affectief betrokken. Voor de medewerkers van dit ziekenhuis kan een verandering van functie of afdeling betekenen dat ze op een andere locatie gaan werken met andere collega's. De medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld, hebben aangegeven

*Het psychologisch contract
is een weinig tastbaar en lastig
meetbaar begrip*

dat collega's en het werken in teamverband erg belangrijk voor hen zijn. In een dergelijke situatie kan een interne verandering van werkomgeving als negatief worden ervaren. Werken op een andere locatie dan de hoofdlocatie kan ook betekenen dat de medewerker minder betrokken is bij de organisatie als geheel maar meer betrokken is bij de specifieke locatie (zie tabel 1).

Ervaren bijdragen van de organisatie en ontwikkeling

Uit de resultaten die gebaseerd zijn op de twee grote groepen (Bank en Boer) komt naar voren dat vooral de geboden ontwikkelingsmogelijkheden een rol spelen bij de mate waarin de medewerker nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkelt voor huidige en toekomstige functies. Ver-

Affectieve betrokkenheid	Auto	Gemeente	Ziekenhuis	Bank	Boer
Leeftijd	,00	-,11	,02	,07	,11**
Arbeidsduur	,08	,01	,11	,15**	,04
Sekse	,06	,03	,01	-,02	,04
Opleidingsniveau	-,11	-,09	,03	-,06	-,06
Werkinhoud	,21	,18	,04	,37**	,24**
Ontwikkelingsmogelijkheden	-,12	-,30*	,07	-,01	-,04
Werkzekerheid	,37*	,15	-,15	-,02	-,01
Interne mobiliteitsmogelijkheden	,07	-,16	-,40**	-,01	,00
Balans tussen werk en privé	-,02	-,01	-,04	-,07	,01
Werksfeer	,06	,53**	,31*	,35**	,32**
Autonomie in het werk	-,01	,19	,11	,02	-,03
Duidelijkheid in het werk	,12	,08	,09	,03	-,02
Salaris	,02	-,20	-,04	-,06	,03
Promotiemogelijkheden	-,07	,09	,35*	-,05	,06
Prestatiebeloning	,15	,03	-,12	,04	,03
R ²	,34	,54	,29	,35	,31

Noot. Auto (N=61); Gemeente (N=66); Ziekenhuis (N=107); Bank (N=636); Boer (N=719). De getallen in de kolommen onder Auto, Gemeente, Ziekenhuis, Bank en Boer representeren de gestandaardiseerde pad coëfficiënten (³), * $p < ,05$, tweezijdig. ** $p < ,01$, tweezijdig. Sekse is lager gecodeerd voor vrouwen dan voor mannen.

Tabel 1. Gestandaardiseerde pad coëfficiënten met affectieve betrokkenheid als afhankelijke variabele.

der, naarmate het werk interessanter en uitdagender is en het opleidingsniveau hoger, zullen medewerkers zich meer ontwikkelen. Echter, naarmate medewerkers ouder zijn, langer voor de organisatie werken (organisatie Bank), de taakomschrijving duidelijker is en het salaris hoger is (organisatie Boer), zullen medewerkers zich minder ontwikkelen. Deze resultaten zijn vergelijkbaar met resultaten uit eerdere studies (e.g., Birdi, Allan & Warr, 1997; Kozlowski & Farr, 1988). De resultaten laten echter ook zien dat de sterkte van de gevonden verbanden tussen bepaalde bijdragen van de organisatie en de ontwikkeling van de medewerker verschilt tussen organisaties. Bijvoorbeeld, in organisatie Ziekenhuis dragen geboden promotiemogelijkheden relatief sterker bij aan het verklaren van de ontwikkeling van medewerkers dan ontwikkelingsmogelijkheden. De belangrijkheid van dit aspect zou de ontevredenheid van medewerkers met de verminderde promotiemogelijkheden binnen de organisatie kunnen reflecteren. Respondenten hebben aangegeven dat een hiërarchische laag tijdens een recente herstructurering is verdwenen. Bovendien hebben respondenten aangegeven dat beslissingen vooral topdown worden genomen, de participatiemogelijkheden in besluitvormingsprocessen zijn verminderd en de organisatie minder autonomie biedt (afdelingen hebben niet langer controle over hun eigen budget). Promotiemogelijkheden kunnen in een dergelijke situatie relatief belangrijk zijn aangezien het medewerkers de mogelijkheid biedt om meer invloed uit te oefenen op het functioneren van de afdeling (zie tabel 2).

Ontwikkeling	Auto	Gemeente	Ziekenhuis	Bank	Boer
Leeftijd	-,49**	-,31*	-,16	-,11**	-,09*
Arbeidsduur	,39**	,17	-,05	-,09*	-,05
Sekse	,00	-,08	-,15	,05	-,06
Opleidingsniveau	,20*	,36**	,15	,07*	,20**
Werkinhoud	,07	,16	,32**	,16**	,15**
Ontwikkelingsmogelijkheden	,65**	,39*	-,04	,41**	,25**
Werkzekerheid	,38**	-,09	-,05	-,04	-,03
Interne mobiliteitsmogelijkheden	-,33**	-,36*	-,05	-,04	,01
Balans tussen werk en privé	-,49**	-,18	-,13	-,06	,03
Werksfeer	-,24	-,02	,01	-,10	-,07
Autonomie in het werk	-,12	,02	,11	-,03	,01
Duidelijkheid in het werk	,53**	,15	,04	-,10*	-,14**
Salaris	-,45**	-,23	,00	-,08	-,10*
Promotiemogelijkheden	,03	,00	,22	,04	,00
Prestatiebeloning	-,09	,09	-,17	,05	-,04
R ²	,53(.25)	,42(.25)	,23(.10)	,27(.28)	,20(.19)

Noot. Auto (N=61); Gemeente (N=66); Ziekenhuis (N=107); Bank (N=636); Boer (N=719). De getallen in de kolommen onder Auto, Gemeente, Ziekenhuis, Bank en Boer representeren de gestandaardiseerde pad coëfficiënten (?), * $p < ,05$, tweezijdig, ** $p < ,01$, tweezijdig. Sekse is lager gecodeerd voor vrouwen dan voor mannen.

Tabel 2. Gestandaardiseerde pad coëfficiënten met ontwikkeling als afhankelijke variabele.

Ervaren bijdragen van de organisatie en extra inzet

Hetgeen de organisatie biedt, speelt een relatief kleine rol bij de mate waarin medewerkers overwerken, zich extra inzetten en meer doen dan verwacht wordt. De resultaten laten zien dat de extra inzet van medewerkers vooral lijkt samen te hangen met de inhoud van het werk en in mindere mate met de andere bijdragen van de organisatie. Interessant en uitdagend werk en ontwikkelingsmogelijkheden hangen positief samen met de extra inzet van medewerkers terwijl een goede werksfeer, mogelijkheden voor een goede balans tussen werk en privé, een duidelijke taakomschrijving en salaris negatief samenhangen met de extra inzet van medewerkers.

De gevonden negatieve verbanden lijken in ieder geval een uitwisselingsgedachte tegen te spreken. Volgens de uitwisselingsgedachte zouden medewerkers in ruil voor een goede werksfeer, een goed salaris, een duidelijke taakomschrijving en goede mogelijkheden voor een balans tussen werk en privé een gevoel van verplichting ervaren om de organisatie terug te betalen door zich extra in te zetten. Een verklaring voor de huidige resultaten zou kunnen zijn dat medewerkers kiezen voor een bepaalde organisatie vanwege de goede werksfeer en een baan met weinig extra druk. Bovendien lijkt het bieden van goede mogelijkheden voor een balans tussen werk en privé en het vragen van extra inzet van medewerkers enigszins tegenstrijdig met elkaar. Het lijkt waarschijnlijk te veronderstellen dat hoe belangrijker de organisatie deze balans vindt, des te minder zij van haar medewerkers verwacht dat ze zich extra zullen inzetten in termen van overwerken, extra taken verrichten en meer doen dan verwacht (zie tabel 3).

Extra inzet	Auto/Gemeente/Ziekenhuis/Bank/Boer
Leeftijd	,02
Arbeidsduur	,00
Sekse	,04
Opleidingsniveau	,05
Werkinhoud	,26**
Ontwikkelingsmogelijkheden	,09**
Werkzekerheid	-,02
Interne mobiliteitsmogelijkheden	-,02
Balans tussen werk en privé	-,09**
Werksfeer	-,08*
Autonomie in het werk	,03
Duidelijkheid in het werk	-,08**
Salaris	-,13**
Promotiemogelijkheden	,06
Prestatiebeloning	,04

R^2 varieerde tussen ,09 (Ziekenhuis) en ,14 (Auto)

Noot. Auto (N=61); Gemeente (N=66); Ziekenhuis (N=107); Bank (N=636); Boer (N=719). De getallen in de kolommen onder Auto, Gemeente, Ziekenhuis, Bank en Boer representeren de gestandaardiseerde pad coëfficiënten (3), * $p < ,05$, tweezijdig, ** $p < ,01$, tweezijdig. Sekse is lager gecodeerd voor vrouwen dan voor mannen.

Tabel 3. Gestandaardiseerde pad coëfficiënten met extra inzet als afhankelijke variabele.

Ervaren bijdragen van de organisatie en interne mobiliteitsintenties

Hetgeen de organisatie biedt, draagt relatief weinig bij aan de intentie van medewerkers om intern van functie of werkplek te veranderen. De resultaten van het huidige onderzoek laten zien dat de bereidheid van medewerkers om van functie of werkplek te veranderen vooral samenhangt met hun huidige werkinhoud en mogelijkheden tot een goede balans tussen werk en privé en minder met de interne mobiliteits-, ontwikkelings- en promotiemogelijkheden die door de organisatie worden geboden. Met andere woorden, naarmate het werk interessanter en uitdagender is, de werkzekerheid hoger is en de mogelijkheden voor een goede balans tussen werk en privé beter, zal de bereidheid om intern van functie of werkplek te veranderen verminderen (zie tabel 4).

Interne mobiliteitsintenties	Auto	Gemeente	Ziekenhuis	Bank	Boer
Leeftijd	-,12**				
Arbeidsduur	-,02				
Sekse	,24**	,03	-,05	,07**	,06*
Opleidingsniveau	,07**				
Werkinhoud	-,12**				
Ontwikkelingsmogelijkheden	,00				
Werkzekerheid	-,12**				
Interne mobiliteitsmogelijkheden	,04				
Balans tussen werk en privé	,11**				
Werksfeer	-,03				
Autonomie in het werk	,01				
Duidelijkheid in het werk	-,06*				
Salaris	-,02				
Promotiemogelijkheden	-,02	,10	,24	,17**	,02
Prestatiebeloning	-,02				
R ²	,11	,07	,07	,13	,08

Noot. Auto (N=61); Gemeente (N=66); Ziekenhuis (N=107); Bank (N=636); Boer (N=719). De getallen in de kolommen onder Auto, Gemeente, Ziekenhuis, Bank en Boer representeren de gestandaardiseerde pad coëfficiënten (β), *p<,05, tweezijdig, **p<,01, tweezijdig. Sekse is lager gecodeerd voor vrouwen dan voor mannen.

Tabel 4. Gestandaardiseerde pad coëfficiënten met interne mobiliteitsintenties als afhankelijke variabele.

Vertrouwen in het management als mediërende variabele

In de voorgaande paragrafen zijn de verbanden beschreven tussen de staat van het psychologisch contract en de betrokkenheid, extra inzet, ontwikkeling en mobiliteitsintenties van medewerkers. Daarnaast hebben we geprobeerd om meer inzicht te krijgen in het achterliggende proces. Daarvoor is in een aantal vervolgstudies gekeken naar twee variabelen die hierbij mogelijk een rol spelen, te weten vertrouwen in het management en een algemeen gevoel van ondersteuning. In tegenstelling tot onze verwachting is de mediërende rol van vertrouwen in het management zeer beperkt. De meeste ondersteuning is gevonden voor de idee dat een goede werksfeer via vertrouwen in het management een rol speelt bij de affectieve betrokkenheid (gedeeltelijk) en hun extra

inzet (volledig). Vertrouwen in het management speelt geen rol in de overige verbanden tussen ervaren bijdragen van de organisatie en de affectieve betrokkenheid van medewerkers en extra inzet. Een mogelijke verklaring kan gevonden worden in de sterke relatie tussen een goede werksfeer en vertrouwen in het management. Elke bijdrage van de organisatie apart genomen hangt middelmatig tot sterk samen met vertrouwen in het management. Echter, als alle bijdragen van de organisatie tegelijkertijd worden meegenomen in relatie tot vertrouwen in management dan leveren alleen een goede werksfeer, goede mogelijkheden voor de balans tussen werk en privé en een duidelijke taakomschrijving een belangrijke bijdrage aan het verklaren van vertrouwen in het management (zie figuren 1 en 2).

Algemeen gevoel van ondersteuning als mediërende variabele

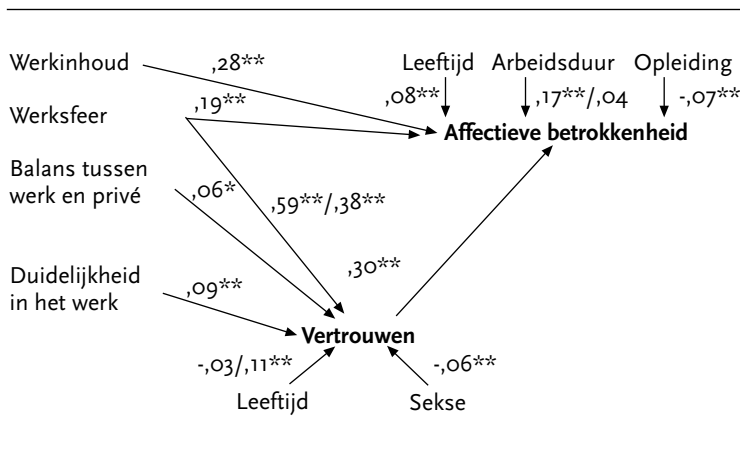
Eerst hebben we onderzocht in hoeverre vertrouwen in het management en een algemeen gevoel van ondersteuning kunnen worden opgevat als gelijke of aanvullende elementen uit het psychologisch contract-proces. De resultaten wijzen uit dat vertrouwen in het management weinig lijkt toe te voegen aan de verklaring van de affectieve betrokkenheid van medewerkers als ook een algemeen gevoel van ondersteuning in het onderzoek betrokken wordt. Echter, de groep waarop deze resultaten zijn gebaseerd is klein ($N=69$). Toekomstig onderzoek is dus nodig om de robuustheid van deze resultaten te bepalen.

De resultaten van dit onderzoek laten

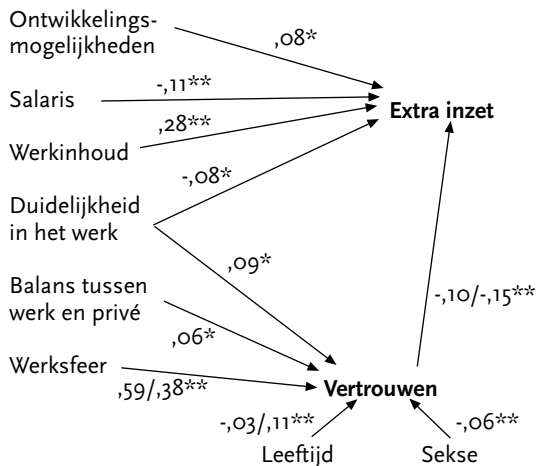
verder zien dat de ervaren bijdragen van de organisatie gedeeltelijk via een algemeen gevoel van ondersteuning een rol spelen bij de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Een algemeen gevoel van ondersteuning medieerde gedeeltelijk het verband tussen een goede werksfeer en affectieve betrokkenheid; medieerde volledig het verband tussen werkzekerheid en prestatiebeloning en affectieve betrokkenheid (deze twee indirecte effecten waren klein); en medieerde niet de verbanden tussen werkinhoud en ontwikkelingsmogelijkheden en affectieve betrokkenheid (zie figuur 3).

Afgezien van een aantal kleine indirecte effecten die verschillen voor vertrouwen en ondersteuning, zijn de resultaten ten aanzien van de mediërende rol van een algemeen gevoel van ondersteuning vergelijkbaar met de resultaten ten aanzien van de mediërende rol van vertrouwen in het management. Vertrouwen en ondersteuning mediëren gedeeltelijk het verband tussen een goede werksfeer en affectieve betrokkenheid en mediëren niet het verband tussen werkinhoud en affectieve betrokkenheid.

Toekomstig onderzoek is nodig om de robuustheid van resultaten te bepalen

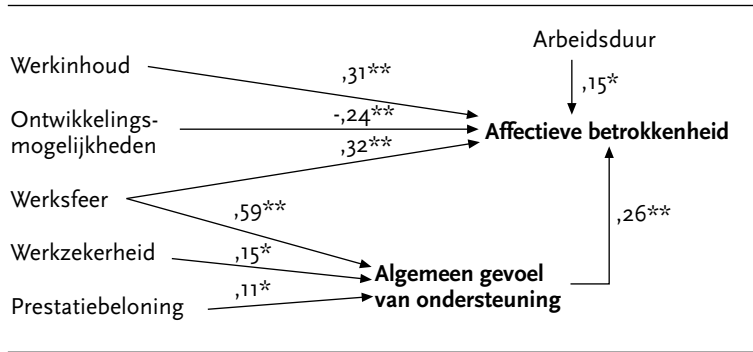


Figuur 1. Significante gestandaardiseerde pad coëfficiënten voor de gedeeltelijk mediërende rol van vertrouwen in het management. Getallen links zijn de gamma coëfficiënten voor Bank en de getallen rechts zijn de gamma coëfficiënten voor Boer, dus Bank/Boer. Voor de overige gamma coëfficiënten geldt dat ze gelijk waren voor Bank en Boer.



Figuur 2. Significante gestandaardiseerde pad coëfficiënten voor de gedeeltelijk mediërende rol van vertrouwen in het management. Getallen links zijn de gamma coëfficiënten voor Bank en de getallen rechts zijn de gamma coëfficiënten voor Boer, dus Bank/Boer. Voor de overige gamma coëfficiënten geldt dat ze gelijk waren voor Bank en Boer.

De huidige resultaten laten zien dat een aantal concepten, te weten een goede werksfeer, vertrouwen in het management en een algemeen gevoel van ondersteuning sterk samenhangen. Toekomstig onderzoek is nodig om de (conceptuele) onderscheidbaarheid van dergelijke concepten nader te bestuderen.



Figuur 3. Significante gestandaardiseerde pad coëfficiënten voor de gedeeltelijk mediërende rol van een algemeen gevoel van ondersteuning (Gemeente en Multinational).

Conclusie

Dit artikel richt zich op hedendaagse arbeidsrelaties. Deze arbeidsrelaties kunnen worden opgevat als ruilrelaties. Met andere woorden de materiele en immateriële bijdragen van de organisatie kunnen bij medewerkers leiden tot een gevoel van verplichting iets terug te doen voor de organisatie, bijvoorbeeld door het tonen van betrokkenheid en extra inzet. Medewerkers proberen dus een balans te houden in hun uitwisselingsrelatie met de organisatie.

Deze gedachte ligt ook ten grondslag aan het psychologisch contract onderzoek. De afgelopen twee decennia is de aandacht voor onderzoek naar het psychologisch contract sterk toegenomen. Oorspronkelijk werd het begrip geïntroduceerd om de subjectieve aard van arbeidsrelaties weer te geven. Het psychologisch contract werd omschreven in termen van wederzijdse verwachtingen. In 1989, heeft Rousseau het begrip opnieuw geïntroduceerd. Zij omschrijft het psychologisch contract als wederzijdse verplichtingen die ontstaan zijn op basis van impliciete of expliciete beloften (De Vos & Buyens, 2002). In dit artikel hebben we ons afgevraagd of de wijze waarop Rousseau het psychologisch concept definieert te beperkt is. De nadruk die zij legt op beloofde verplichtingen maakt het begrip duidelijk onderscheidbaar van gerelateerde begrippen (Coyle-Shapiro, 2002). Maar de resultaten van verschillende studies laten zien dat de toegevoegde waarde van dit beperkte begrip minder is dan verwacht. Wij zijn dan ook van mening dat inzicht in de ervaringen van medewerkers met hetgeen de organisatie biedt relevanter is voor het verklaren van de betrokkenheid, inzet en employability van medewerkers. Deze bredere opvatting sluit echter minder goed aan bij de term ‘contract’. Men zou dan ook kunnen concluderen dat de contractmetafoor minder geschikt is voor deze bredere opvatting. Aan de andere kant kan de metafoor nog steeds geschikt zijn om de percepties van medewerkers weer te geven van de bijdragen van de organisatie die vaak niet (in detail) staan beschreven in een formeel arbeidscontract.

Naast deze discussie over de operationalisatie van het begrip psychologisch contract worden de volgende bevindingen beschreven. Een eerste bevinding is dat de sterkte van de gevonden verbanden tussen hetgeen de organisatie biedt en de betrokkenheid, ontwikkeling en interne mobiliteitsintenties van medewerkers niet altijd universeel lijken maar kunnen verschillen per (situatie waarin de) organisatie (verkeert). Bijvoorbeeld, ten tijde van een reorganisatie zijn bepaalde bijdragen van de organisatie, zoals werkzekerheid, belangrijker dan andere bijdragen van de organisatie voor de betrokkenheid van medewerkers.

Het is echter wel belangrijk hierbij op te merken dat in het huidige onderzoek drie van de vijf steekproeven relatief klein waren. De resultaten van deze drie kleine steekproeven kunnen relatief minder betrouwbaar zijn; meer fluctueren over metingen heen. Toekomstig onderzoek is dus nodig om de robuustheid van deze resultaten te bepalen.

Bij studies ligt vaak de nadruk op één specifieke organisatie zonder aandacht te hebben voor de specifieke kenmerken van de organisatie of ligt de nadruk op medewerkers van verschillende organisaties zonder rekening te houden met de specifieke organisatie waarvan medewerkers onderdeel zijn. In de huidige studies, zijn de verbanden bestudeerd tussen dezelfde variabelen in verschillende organisaties. De resultaten laten zien dat de relatieve belangrijkheid van de verschillende bijdragen van de organisatie voor het verklaren van de betrokkenheid, extra inzet, ontwikkeling of interne mobiliteitsintenties kunnen verschillen voor de verschillende organisaties. Dus in dit onderzoek hebben we mogelijke aanwijzingen gevonden voor het idee dat voorzichtigheid is geboden met het generaliseren van de resultaten naar andere organisaties. Voor de praktijk betekent dit dat als organisaties hetzelfde aan hun medewerkers bieden, dit in de ene organisatie een ander en/of groter of minder groot effect kan hebben op medewerkers dan in de andere organisatie. De context van de organisatie lijkt hierop mogelijk van invloed te zijn.

De resultaten geven dus aan dat organisaties – op een enkele organisatie na – met hun aanbod bepaalt gedrag (in meerdere of minder mate) kunnen stimuleren. De resultaten laten namelijk zien dat uitdagend werk en een goede werksfeer vooral een grote rol spelen bij de affectieve betrokkenheid van werknemers bij hun werk. Ontwikkelingsmogelijkheden zijn de belangrijkste factor als het gaat om de mate waarin medewerkers zich ontwikkelen. Overwerken en de extra inzet van medewerkers lijken vooral positief samen te hangen met de inhoud van het werk. De bereidheid om intern van functie of werkplek te veranderen lijkt te verminderen naarmate het bestaande werk interessanter, de werkzekerheid hoger en de balans tussen werk en privé beter is en lijkt minder samen te hangen met de interne mobiliteits-, ontwikkelings- en promotiemogelijkheden.

Voor organisaties is het van belang inzicht te hebben in de (impliciete)

ruilrelatie die de eigen medewerkers met hun organisatie ervaren en de context waarbinnen deze ruilrelatie plaatsvindt. Zo kunnen ze inspelen op behoeften van medewerkers. Leidinggevende en HR-professionals kunnen dit inzicht verhogen door het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken of het doen van opinieonderzoek. Deze informatie kan vervolgens gebruikt worden voor de verdere invulling en uitvoering van het (personeels)beleid (Ten Brink et al., 2002).

Tot slot, in dit artikel hebben we getracht meer inzicht te krijgen in de bruikbaarheid van het psychologisch contract-concept. Zo is een aantal mogelijkheden en beperkingen van het onderzoek naar het psychologisch contract in meer engere zin in kaart gebracht en is een bredere en alternatieve interpretatie van het concept geïntroduceerd. Beide benaderingen hebben daarbij een bijdrage geleverd aan één en hetzelfde doel, namelijk vergroting van ons inzicht in de hedendaagse uitwisselingsrelatie tussen werkgever en werknemer.

SUMMARY

The purpose of the present study is to gain more insight in how employees evaluate the organization's role in the employee-employer exchange relationship and when employees will 'repay' the organization with e.g. affective commitment. We examined to what extent the state of the psychological contract (here refers to employees' perceptions of employment practices that are often not written down in the formal contract but that are exchanged in the employment relationship) will be related to employees' commitment, extra effort, development, and intra-organizational mobility intentions. Employees of six organizations completed questionnaires. The results show that the strength of the relationships between the state of the psychological contract and the outcome variables seems to differ across organizations. Besides these (small) differences between organizations, the results further show that that the unique contribution of a particular perceived employment practice depends on the specific outcome under investigation. For example, a good working atmosphere and a challenging job content are positively related to affective commitment. Employees' development was related to the offered development opportunities. Employees' extra effort seems to depend on the job content. The more the organization offered a challenging job content, job security, and a clear task description, the less willing employees were to change their job or workplace within the organization.

Literatuur

- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82, 845-857.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2001, August). *Psychological contracts and perceived organizational support: What is their relationship?* Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- De Vos, A., & Buyens, D. (2003). Veranderingen in het psychologisch contract tijdens de socialisatieperiode: Aanpassing van de realiteit en de invloed van wederkerigheid. *Gedrag en Organisatie*, 15, 386-414.
- Den Hartog, D.N. (1997). *Inspirational leadership*. Unpublished Dissertation, Free University, Amsterdam, The Netherlands.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Een nieuw contract voor de middle manager. *HRM-select*, 8, 21-30.
- Hiltrop, J.-M. (1996). Het veranderende psychologisch contract: HR-functie staat voor grote uitdaging. *HRM-Select*, 8, 31-47.
- Ho, V.T. (1999, August). *Psychological contract breach: A study of multiple bases of comparison*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.
- Irving, P.G., & Meyer, J.P. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 937-949.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1993). LISREL 8: *Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15, 91-99.
- Kozlowski, S.W.J., & Farr, J. L. (1988). An integrative model of updating and performance. *Human Performance*, 1, 5-29.
- McFarlane Shore, L., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 91-109). Chichester: John Wiley.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

- Robinson, S.L. (1995). Violation of psychological contracts: Impact on employee attitudes. In L.E. Tetrick & J. Barling (Eds.), *Changing employment relations: Behavioral and social perspective* (pp. 91-108). Washington DC: American Psychological Association.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- 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, 307-317.
- Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Sims, R.R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 373-382.
- Tekleab, A.G., & Taylor, M.S. (2001, August). *Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- Ten Brink, B.E.H. & Van Muijen, J.J. (2000). Psychologisch contract en binding. In P.L. Koopman, N.J. Kolk, F. Van Luijk & J.J. Van Muijen (Eds.), *Boven het maaiveld: Vinden en binden van competente en gemotiveerde medewerkers* (pp.125-136). Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Ten Brink, B.E.H., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. & Van Muijen, J.J. (2001, August). *Fulfillment of the psychological contract and organizational and unit commitment*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- Ten Brink, B.E.H., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. & Van Muijen, J.J. (2002). Psychologisch contract: de impliciete ruilrelatie tussen werkgever en werknemer. *Gedrag en Organisatie*, 15, 415-435.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Noten

- 1 Dit artikel komt in sterke mate overeen met de samenvatting uit het proefschrift 'Psychological contract: A useful concept?' van Brigitte ten Brink
- 2 De gegevens van Multinational zijn alleen meegenomen in de analyses die zijn beschreven in paragraaf 3.7 (Algemeen gevoel van ondersteuning als mediërende variabele)