

(Ont)sporende verwachtingen? Management van veranderende arbeidsrelaties

Hoe houden we de arbeidsrelatie in balans? Dat is de kernvraag die ons vakgebied van oudsher beheerst. En zeker in een tijd van een verkrappende arbeidsmarkt, zoals die zich nu weer voordoet, is deze vraag extra actueel. Het thema ‘boeien en binden van medewerkers’ staat dan ook weer volop in de belangstelling. Tegelijkertijd zijn er echter ook voorstellen om de arbeidsmarkt verder te flexibiliseren, met name door een versoepeling van het ontslagrecht in combinatie met een recht op scholing.

Op zichzelf is het een logische gedachte om juist nu een verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt te willen nastreven. Bij een ruim werkaanbod kan zo'n overgang immers vrij geleidelijk verlopen en zijn ook de consequenties voor werknemers minder groot. Daar staat tegenover dat de laatste tijd de vakbonden hun verloren machtspositie aan het herwinnen zijn en dat de animo van die kant voor dergelijke hervormingen nog niet al te groot is. Ze lijken daarin te worden gesteund door de meeste werknemers – en dan gaat het niet alleen om hun vergrijsde ledenbestand, maar ook om jongeren – die nog altijd sterk hechten aan zoveel mogelijk zekerheid rond hun werkgelegenheid.

Onze manier van kijken naar de arbeidsrelatie wordt nog altijd in sterke mate beïnvloed door de stand van de arbeidsmarkt. Tijdens

de laagconjunctuur van de afgelopen periode lag het accent sterk op de behoeften van de arbeidsorganisatie, oftewel het werkgeversperspectief. Zowel theoretisch als praktisch ging het vooral om de vraag op welke wijze (strategisch) HRM het gedrag van de medewerkers zodanig kan beïnvloeden dat het ten goede komt aan de doelstellingen van de organisatie. Thema's als 'HRM en performance', de 'waarde van HRM' en 'het afrekenen van HR-afdeling op zijn organisatiebijdrage' waren in deze jaren niet van de lucht. Voor het werknemersperspectief was bij dat alles wat minder aandacht. Nu lijkt de balans weer terug te slaan naar de andere kant en staan thema's in de belangstelling die ook rond de eeuwwisseling actueel waren, zoals goed werkgeverschap, het boeien en binden van medewerkers, balans tussen werk en privé en individualisering en differentiatie van arbeidsvoorwaarden.

Lange golf

Een interessante vraag is of er naast of onder deze 'korte golf' van de conjunctuur, die zich ongeveer om de vijf jaar voordoet, ook sprake is van een 'lange golf' van meer geleidelijke maar ook structurele veranderingen in de arbeidsrelatie. Is er bijvoorbeeld over een periode van twintig jaar echt sprake van toenemende flexibilisering en individualisering van arbeidsrelaties of van een ander psychologisch

contract? In het verleden zijn herhaaldelijk voorspellingen gedaan over de komst van 'de nieuwe werknemer', toenemende mobiliteit en employability van medewerkers, meer differentiatie tussen groepen van werknemers, et cetera. De vraag is echter of deze voorspellingen zijn uitgekomen. Het is ook lastig op dit soort vragen een antwoord te geven omdat we nauwelijks kunnen ontkomen aan de conjuncturele 'bias' in onze manier van denken. Ook in dit themanummer ontkomen we daar niet aan, al proberen we ook wat meer naar de lange golf te kijken. Centraal staat de vraag of er sprake is van (ont)sporende verwachtingen tussen werkgevers en werknemers en zo ja, wat daarvan de oorzaken zijn en welke de gevolgen voor het management van arbeidsrelaties. In overeenstemming met de huidige conjunctuur komt het werknemerspectief daarbij ook uitgebreid aan bod.

De eerste bijdrage, van de hand van René Schalk, Jeroen de Jong en Charissa Freese, richt zich op een van de kernelementen van de arbeidsrelatie: het psychologisch contract. Het ontstaan van deze term voert al terug tot de jaren '60, maar het begrip heeft vooral bekendheid gekregen door de publicaties van Denise Rousseau (de 'moeder' van het psychologisch contract) in het begin van de jaren negentig.

De indruk bestaat echter ook dat het psychologisch contract zijn veelbelovende (her)introduktie nooit helemaal heeft kunnen waarmaken. Het is een aardig idee en een interessante manier van kijken naar arbeidsrelaties, maar is het ook meer dan dat? Wat is nu de opbrengst geweest van inmiddels 25 jaar tamelijk intensief publiceren en onderzoeken op het gebied van het psychologisch contract? En kunnen we er in de praktijk echt iets mee?

Deelgebieden

Schalk c.s. proberen in hun overzichtsartikel met name op de eerste vraag een antwoord te geven. Uit hun bijdrage blijkt dat het onder-

zoek naar psychologische contracten zich vooral geconcentreerd heeft op een aantal deelgebieden, zoals de vraag hoe psychologische contracten tot stand komen, verschillen in de inhoud van deze contracten bij verschillende categorieën werknemers, de gevolgen van goede en slechte psychologische contracten, de uitwisseling tussen werknemers en organisaties en het ontstaan van mogelijke nieuwe psychologische contracten. Deze onderzoeken hebben zeker bijgedragen aan onze kennis van psychologische contracten. Dat geldt met name ook voor het internationaal vergelijkend onderzoek, waaruit interessante verschillen naar voren komen tussen psychologische contracten in verschillende landen. Anderzijds constateren de auteurs echter ook dat het meeste onderzoek tot nu toe vooral een beschrijvend karakter heeft en dat over de kern van het psychologisch contract – zoals de vraag hoe het contract als mentaal schema functioneert en hoe de effecten van dynamische processen op die mentale schema's uitwerken – nog weinig bekend is. Dat is natuurlijk een wat teleurstellende constatering na zo'n lange periode van onderzoek, maar het biedt tevens een goed uitgangspunt voor het toekomstige onderzoek op het gebied van psychologische contracten.

Op de vraag naar de bruikbaarheid van psychologische contracten in de praktijk benadrukt Martin Staats het belang van kennis over wat de echte behoeften en drijfveren van (potentiële) werknemers zijn. In zijn P&O-werk bij de politie ligt het accent sterk op het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers. Dit kan alleen als voldoende inzicht bestaat in de zaken die hen bezighouden. Animo voor het politiewerk is er op zichzelf genoeg, maar gezien de specifieke kenmerken van het werk gaat het erom de juiste te selecteren en ze vervolgens ook zo goed mogelijk te volgen. Inzicht in de verschillende aspecten van het psychologisch contract kan daarbij zeker behulpzaam zijn.

Echte behoeften

De bijdrage van Nicole Torka en Jan Kees Looise sluit goed aan bij de door Martin Staats geuite behoefte aan inzicht inzake de echte behoeften van (potentiële) werknemers. Torka en Looise noemen dit ‘werkgeversbetrokkenheid’, dat wil zeggen de betrokkenheid die werknemers van de kant van hun werkgever ervaren. Naarmate medewerkers die werkgeversbetrokkenheid beter ervaren, zullen ze zelf ook meer betrokken zijn en zal dat zich uiten in positief organisatiegedrag. Op basis van eerder onderzoek zijn de auteurs tot de conclusie gekomen dat die werkgeversbetrokkenheid niet zozeer gerepresenteerd wordt door het zich houden aan verplichtingen op basis van eerdere beloften – de ‘smalle’ definitie van het psychologisch contract van Rousseau –, maar juist door het tegemoet komen aan ‘brede’ verwachtingen, die voor een belangrijk deel ook buiten de arbeidsrelatie om ontstaan. Ook gaat het niet zozeer om de inzet van bepaalde personeelspraktijken, maar veeleer om de gepercipieerde distributieve, procedurele, informatieve en interpersoonlijke rechtvaardigheid.

In het onderhavige artikel wordt deze benadering getoetst op een zeer specifieke beroepsgroep, namelijk universiteitspromovendi (AIO's en OIO's). De uitkomsten van het onderzoek bevestigen in grote lijnen de hiervoor beschreven benadering. Gezien de specifieke aard van de aanstelling, namelijk tijdelijk voor een periode van vier jaar, is het niet verwonderlijk dat naast de eerder aangeduide rechtvaardigheden vooral ook het bieden van een verder carrièreperspectief als belangrijke vorm van werkgeversbetrokkenheid naar voren komt. Voor universitair personeelsbeleid in tijden van een krappe arbeidsmarkt biedt het artikel belangrijke aanknopingspunten.

Differentiatie

Differentiatie van en maatwerk in arbeidsvoorwaarden worden vrij algemeen als belangrijke methoden gezien om tegemoet te komen aan

een toenemende behoefte die er bij werknemers zou zijn aan individualisering van afspraken en regelingen. Huiskamp c.s. (2002) spreken in dit verband over een ‘derde contract’ dat als aanvulling zou dienen op het eerste (de individuele arbeidsovereenkomst) en tweede (de collectieve arbeidsovereenkomst) contract en Denise Rousseau heeft het in haar recente boek (zie de bespreking daarvan in dit nummer) over ‘I-deals’: Ideosyncratic deals, oftewel individuele afspraken tussen medewerkers en de organisatie. De column van Van Steensel laat zien dat een dergelijke vorm van individualisering geen overbodige luxe is. Een van de instrumenten om differentiatie en maatwerk in arbeidsvoorwaarden gestalte te geven zijn de regelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden à la carte oftewel keuzemodellen voor arbeidsvoorwaarden. In het kader van zulke regelingen kunnen werknemers periodiek bepaalde arbeidsvoorwaarden ‘ruilen’, op voorwaarde dat de totale kosten van het pakket gelijkblijven. Zulke regelingen bestaan in ons land al vanaf de jaren '80, maar tot voor kort was naar de toepassing en effecten daarvan geen systematisch onderzoek gedaan. Dankzij de publicaties van Benders en Delsen en het recente proefschrift van Hillebrink begint daar nu verandering in te komen. In hun bijdrage aan dit nummer geven Benders en Delsen een overzicht van de achtergronden, invoeringsmotieven, aanpak van deze regelingen alsmede van de ervaringen vanuit werkgevers- en werknemersperspectief. Ze baseren zich daarbij deels op uitkomsten van een aantal surveys en deels op een tweetal diepgaande casestudies. Dit leidt tot een aantal interessante conclusies die voor de praktijk van belang zijn. De belangrijkste daarvan is dat een CAO à la carte met een beperkt aantal keuzemogelijkheden de beste kans van slagen biedt, mits deze keuzemogelijkheden ook zo goed mogelijk aansluiten bij de preferenties van het zittende en potentiële personeel.

Meetinstrument

De laatste bijdrage, over de beleving van integriteit, lijkt op het eerste gezicht weinig aan te sluiten bij het thema van dit nummer. Bij nader inzien is dat echter wel degelijk het geval. Integriteit is niet alleen van belang als het gaat om de opstelling van de organisatie naar buiten toe, maar ook om de wijze waarop zaken intern worden aangepakt. En met name de beleving van integriteit door medewerkers speelt een cruciale rol in arbeidsrelaties en psychologische contracten. Tegen die achtergrond is er ook toenemende behoefte aan inzicht in de wijze waarop medewerkers die integriteit beleven. Hoogendoorn presenteert in zijn bijdrage een op een Amerikaans onderzoeksmodel gebaseerd meetinstrument om integriteitsbeleving in kaart te brengen. Dit meetinstrument is gekoppeld aan de zgn. InternetSpiegel, een kwantitatief onderzoeksinstrument dat is ontwikkeld voor organisaties in de publieke

sector en waarmee ze op een snelle manier zelfstandig onderzoek kunnen doen naar de tevredenheid van medewerkers in hun werk. Uit toepassing van het instrument onder een representatieve steekproef van organisaties in de publieke sector blijkt dat het model ook in ons land kan worden toegepast. Opvallende uitkomst is verder dat de percepties van medewerkers over de ethische cultuur, de mate van integriteit en met name de mate van eerlijkheid binnen de organisatie een sterker verband vertonen met medewerkerstevredenheid dan de traditionele HR-praktijken. Dit toont aan dat eerlijkheid en integriteit cruciaal zijn in het managen van arbeidsrelaties en het onderhouden van psychologische contracten en dus ook bij (HR-)managers centraal in de aandacht moeten staan.

De redactie