

Schending van het psychologisch contract tijdens organisatieveranderingen

Charissa Freese, René Schalk & Marcel Croon

De veranderende arbeidsrelatie staat volop in de belangstelling. Bij organisaties die moeite hebben om aan personeel te komen, bij MKB-ers die verzuchten dat de jeugd zo'n ander arbeidsethos heeft en bij de politiek waar het ontslagrecht en de verschuiving in pensioenleeftijd hete hangijzers zijn. Als vanzelfsprekend duikt het thema dus ook vaak op in managementpublicaties die uitgaan van de vooronderstelling dat de afgelopen jaren enorme verschuivingen zijn opgetreden in de relatie tussen werknemers en organisaties (Hiltrop, 1995; Herriot & Anderson, 1997; Anderson & Schalk, 1998; Freese, 2000 en Guest, 2004). Deze veranderingen worden toegeschreven aan globalisering, technologische ontwikkelingen, veranderende organisatieculturen als gevolg van fusies en overnames, de toegenomen complexiteit van het werk, minder direct toezicht en de toename van culturele diversiteit op de werkvloer (Freese, 2000). Hierdoor worden andere eisen aan werknemers gesteld. Zo krijgen werknemers te maken met tijdelijke contracten, moeten zij multi-inzetbaar zijn en in een hoger tempo werken, krijgen zij te maken met wisselende teamsamenstellingen en dienen zij hun kennis over technologie up-to-date te houden.

Van werknemers wordt verwacht dat zij de waargenomen verplichtingen in hun psychologisch contract aanpassen aan deze ontwikkelingen. Een psychologisch contract is de perceptie die een werknemer heeft van de verhouding tussen de wederzijdse verplichtingen in de relatie tussen werknemer en organisatie (Rousseau, 1995). Deze definitie van Rousseau wordt breed gedeeld onder wetenschappers. Zij beschouwt het psychologisch contract als de opvattingen van de werknemer over wat de organisatie moet bieden en wat de werknemer in ruil daarvoor moet doen. Het is derhalve een mentaal concept (*psychologisch*): de waargenomen verplichtingen worden gevoeld als beloften, vandaar de term *contract*. Het psychologisch contract is per individu verschillend en kan bestaan uit veel verschillende items (Kotter, 1973). Er zijn echter wel bredere categorieën terug te vinden in de vele onderzoeken die gedaan zijn naar de inhoud van het psychologisch contract. In deze studie worden de volgende zaken onderscheiden in het psychologisch contract: inhoud van het werk, loop-

Mw. dr. C. Freese en prof. dr. R. Schalk zijn verbonden aan het departement Personeelwetenschappen van de Universiteit van Tilburg. Dr. M. Croon is verbonden aan het departement Methode & Technieken van Onderzoek aan dezelfde universiteit.

*Op kritieke momenten
wordt een werknemer zich
bewust van zijn psycholo-
gisch contract*

baanmogelijkheden, sociale sfeer, organisatiebeleid, en beloningen. Deze vijf categorieën vormen de waargenomen organisatieverplichtingen. Als werknemersverplichtingen worden inrolverplichtingen (alles wat met een juiste functie-uitvoering te maken heeft) en extrarolverplichtingen (alles wat een modelwerknemer doet) onderscheiden (zie Freese, Schalk & Croon, 2008). Het psychologisch contract is meestal onbewust; echter op sommige kritieke momenten wordt een werknemer zich bewust van zijn psychologisch contract. Op die momenten wordt er een afweging gemaakt of er is voldaan aan de verplichtingen over en weer. Als het psychologisch contract niet vervuld is, kan er sprake zijn van een breuk (men neemt waar dat de vervulling minder is dan verwacht, zonder dat daar grote consequenties aan verbonden worden) of van een schending. Bij een schending worden belangrijke verplichtingen niet vervuld en treden heftige reacties op, variërend van negatieve emoties (boosheid en frustratie bijvoorbeeld) tot negatieve werknemerattitudes en gedrag (verminderde betrokkenheid, hoger verloop, mindere prestaties).

In de literatuur worden allerlei verklaringen gegeven waarom psychologische contracten door organisatieveranderingen worden beïnvloed. Ten eerste kan de organisatieverandering rechtstreeks van invloed zijn op de arbeidssituatie van de werknemer, bijvoorbeeld als functies of rollen veranderen. Dit kan leiden tot het verdwijnen van oude verplichtingen en het introduceren van nieuwe (Sims, 1994). Ten tweede is de kans groot dat de sfeer in de organisatie als bijeffect van het proces zal veranderen. Dit kan leiden tot een schending van het psychologisch contract. Bovendien kunnen werknemers onzeker worden over de toekomst en zich afvragen welke verplichtingen nog meer niet nagekomen worden (Morrison, 1994). Ten slotte zal implementatie van de verandering (communicatie, participatie en ondersteuning) consequenties hebben voor het psychologisch contract (Schalk, Campbell & Freese, 1998). Zo zullen werknemers verwachtingen hebben over de mate waarin zij betrokken zouden moeten worden bij het implementatieproces, op welke informatie zij recht hebben en over de mate van ondersteuning die de leidinggevende zou moeten bieden bij het omgaan met het veranderingsproces.

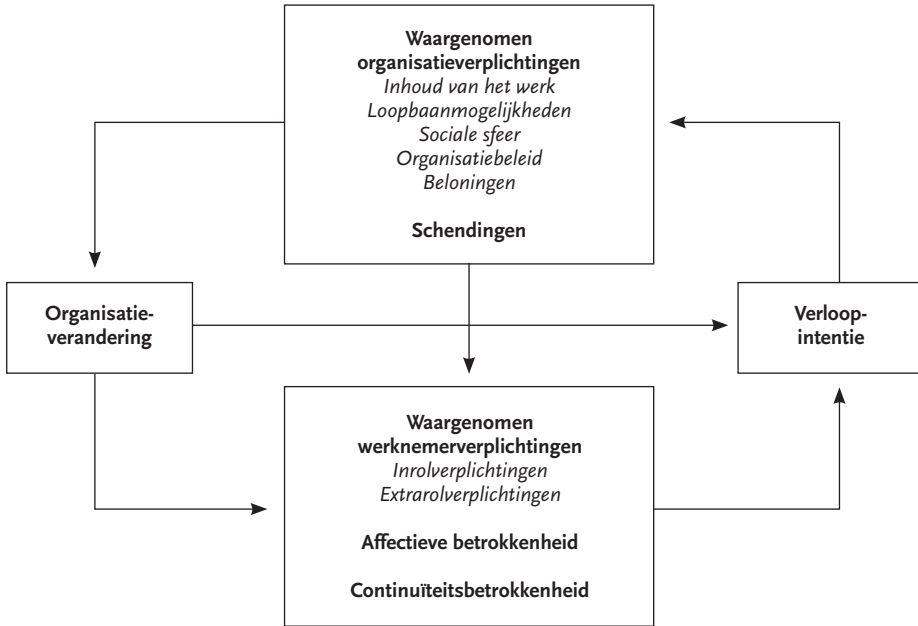
De hoeveelheid empirische studies naar veranderingen in het psychologisch contract als gevolg van organisatieverandering steekt schril af bij het aantal theoretische publicaties hierover. De paar studies die er zijn (Turnley & Feldman, 1998; Pate, Martin & Staines, 2000 (longitudinaal); en Kickul, Lester & Finkl, 2002), bieden enige ondersteuning voor de hypothese dat psychologische contracten beïnvloed worden

tijdens organisatieveranderingen. Werknemers die te maken hebben met saneringen of herstructureringen ervaren schendingen van het psychologisch contract met betrekking tot werkzekerheid (Turnley & Feldman, 1998), beloningen en loopbaanmogelijkheden (Turnley & Feldman, 1998; Pate, Martin & Staines, 2000) en communicatie (Pate, Martin & Staines, 2000). Pate, Martin & Staines (2000) beschrijven dat bepaalde HRM-praktijken leiden tot een breuk van het psychologisch contract. Daarnaast blijkt uit interviews met werknemers die een organisatieveranderingstraject doormaken, dat deze werknemers veranderingen in verplichtingen waarnemen (Freese, 2007). Zij rapporteert dat deze werknemers geacht werden flexibeler en kostenbewuster te werken en dat zij meer verantwoordelijkheden, een hogere werkdruk, andere loopbaanmogelijkheden, lagere overwerkvergoedingen en ook veranderingen in de sociale sfeer ervoeren. Uit deze studies blijkt dat werknemers andere organisatieverplichtingen waarnemen. Maar in hoeverre passen zij hun eigen verplichtingen aan deze nieuwe werkelijkheid aan? En hoe stabiel zijn deze nieuwe verplichtingen over de tijd heen?

In dit artikel doen we verslag van een onderzoek naar de invloed van organisatieveranderingen op het psychologisch contract, waarin gebruik gemaakt werd van een longitudinaal design. Het psychologisch contract is een multidimensionaal concept (De Vos, Meganck & Buyens, 2006). In dit onderzoek wordt bekeken welke onderdelen van het psychologisch contract beïnvloed worden door een organisatieverandering. Door een longitudinaal ontwerp te kiezen kan inzicht worden verkregen of de relaties tussen psychologische contracten en uitkomstvariabelen stabiel of variabel zijn in de tijd. Cross-sectionele onderzoeken zijn niet in staat deze dynamische veranderingen te bestuderen.

Onderzoeksmodel en hypotheses

In Figuur 1 (zie volgende pagina) wordt het onderzoeksmodel gepresenteerd. De eerste groep hypotheses betreft de invloed van organisatieveranderingen op het psychologisch contract. We verwachten dat gedurende het organisatieveranderingstraject bepaalde waargenomen verplichtingen in mindere mate vervuld worden en dat het aantal schendingen van psychologische contracten toeneemt. Daarnaast, omdat het psychologisch contract een multidimensionaal concept is, verwachten we dat bepaalde verplichtingen sterker worden beïnvloed door de organisatieveranderingen dan andere. Door het platter worden van de organisatie bijvoorbeeld verwachten wij dat loopbaanmogelijkheden afnemen. Doordat het implementatietraject sterk bepaald wordt door het organisatiebeleid, verwachten we dat verplichtingen over het organisatiebeleid beïnvloed worden door de organisatieveranderingen. De eerste groep hypotheses betreft dan ook de invloed van organisatieveranderingen op het psychologisch contract.



Figuur 1. Onderzoeksmodel.

- Hypothese 1: Gedurende het organisatieveranderingsproces zal de vervulling van de waargenomen organisatieverplichtingen afnemen.
- Hypothese 2: Gedurende het organisatieveranderingsproces zal de vervulling van de waargenomen werknemerverplichtingen afnemen.
- Hypothese 3: Door het organisatieveranderingsproces zal het aantal schendingen van het psychologisch contract toenemen.
- Hypothese 4: Organisatieveranderingen hebben verschillende effecten op de verschillende onderdelen van het psychologisch contract.

De tweede groep hypothesen betreft de causale volgorde van effecten van veranderingen in psychologische contracten. Het psychologisch contract omvat een waargenomen uitwisselingsrelatie (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Deze uitwisselingsrelatie impliceert dat de (niet-)vervulling van de organisatieverplichtingen gevolgen zal hebben voor de waargenomen werknemerverplichtingen. Dus als de organisatie haar verplichtingen niet nakomt, zullen werknemers minder of een lager niveau van verplich-

tingen voor zichzelf waarnemen. Vandaar dat in dit onderzoek gekeken wordt naar de effecten van de waargenomen organisatieverplichtingen op de werknemerverplichtingen. Verder worden uitkomstvariabelen zoals organisatiebetrokkenheid en intentie tot verloop onderzocht in relatie tot schending of vervulling van het psychologisch contract. Als het psychologisch contract in mindere mate vervuld of geschonden wordt, verwachten wij dat dit samengaat met lagere organisatiebetrokkenheid en een hogere intentie tot verloop. Ook wordt onderzocht of bepaalde waargenomen verplichtingen samenhangen met organisatiebetrokkenheid en andere niet. Tot slot bestuderen wij het directe effect van organisatieveranderingen op organisatiebetrokkenheid en intentie tot verloop.

- Hypothese 5: Het niet vervullen of de schending van waargenomen organisatieverplichtingen hangt samen met een lager niveau van waargenomen werknemerverplichtingen.
- Hypothese 6: De vervulling of schending van de verschillende componenten van het psychologisch contract heeft verschillende effecten op affectieve en continuïteitsbetrokkenheid.
- Hypothese 7: Organizeveranderingen hebben een negatief effect op affectieve en continuïteitsbetrokkenheid.
- Hypothese 8: De vervulling of schending van de verschillende componenten van het psychologisch contract heeft verschillende effecten op de verloopintentie.
- Hypothese 9: Gedurende organisatieveranderingen stijgt de intentie tot verloop.

Methode

De deelnemende organisaties

Er namen drie organisaties deel aan het onderzoek: twee thuiszorginstellingen en een verzorgingstehuis. Eén van de thuiszorginstellingen is ten tijde van het onderzoek gefuseerd met een andere organisatie. De zorginstellingen hebben te maken met allerlei maatschappelijke ontwikkelingen, zoals vergrijzing, ontgroening, bezuinigingen, trends om mensen zo lang mogelijk thuis te behandelen en de toegenomen mondigheid van cliënten. Kostenbewustzijn, efficiëncyslagen en klantgerichtheid zijn kernwoorden in de strategische keuzes van deze organisaties. Alle drie de organisaties waren bezig met het reorganiseren van het middelmanagementniveau. Daarnaast was er sprake van een ingrijpende herstructurering. Er werden nieuwe functies gecreëerd, waarop

werknemers moesten solliciteren. De inhoud van het werk veranderde, medische zorgtaken en huishoudelijk werk werden strikt gescheiden, er werden nieuwe teams samengesteld, er kwamen nieuwe leidinggevenden, er werd gebruikgemaakt van tijdschrijven, men introduceerde nieuwe weekendroosters en vergoedingen voor overwerk, en reiskosten verslechterden. Daarnaast werd er meer gewerkt met tijdelijke contracten en bepaalde vacatures werden niet meer ingevuld. Kortom, op alle mogelijke terreinen werden organisatieveranderingen doorgevoerd.

Onderzoeksopzet

Er is gekozen voor een longitudinaal onderzoeksdesign met drie meetmomenten. De onderzoeksopzet was erop gericht de eerste vragenlijst voor te leggen voordat de organisatieverandering daadwerkelijk geïmplementeerd werd (T1), de tweede vragenlijst te presenteren ongeveer een maand nadat de verandering was geëffectueerd (T2) en de derde meting zeven maanden nadat de verandering was geïmplementeerd (T3).

Steekproef

Bij de eerste meting werden 869 medewerkers benaderd, waarbij 450 medewerkers de vragenlijst invulden (response ratio 52%). Bij de tweede meting werden alleen de medewerkers die de eerste keer hadden deelgenomen (N=413) benaderd, met dezelfde vragenlijst. Deze keer werd een respons van 59% behaald (245 medewerkers). Uiteindelijk zijn er gegevens verzameld van 186 medewerkers die alle drie de meetmomenten hebben deelgenomen. (76% van de respondenten van meting 2 stuurde de derde vragenlijst terug). De gemiddelde leeftijd van de 450 medewerkers was bijna 40 jaar, en gemiddeld waren zij 8 jaar in dienst. De meeste medewerkers werkten parttime, met een gemiddelde van 21 uur per week. 98% van de respondenten was vrouw met een gemiddeld tot laag opleidingsniveau. Hoewel het lijkt alsof de steekproef uit relatief veel vrouwen en parttimers bestaat, is deze steekproef representatief voor werknemers in de thuiszorg (95% is vrouw en werkt parttime; Hornman, 1994).

Instrumenten

Aan alle respondenten werd de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst (zie Freese, Schalk & Croon, 2008) drie keer toegezonden. De vragenlijst bestaat uit een meting van de (1) waargenomen organisatieverplichtingen, onderverdeeld in de schalen inhoud van het werk, loopbaanmogelijkheden, sociale sfeer, organisatiebeleid en beloningen, (2) de waargenomen werknemerverplichtingen, onderverdeeld in de schalen inrolverplichtingen en extrarolverplichtingen en (3) een vaststelling van de mate van schending van het psychologisch contract. Verder werden affectieve betrokkenheid, continuïteitsbetrokkenheid en verloopintentie gemeten.

Resultaten

Voordat bepaald kan worden of organisatieveranderingen daadwerkelijk van invloed zijn op het psychologische contract van werknemers, is het van belang om vast te stellen of de werknemers deze veranderingen hebben waargenomen in hun werk of omgeving. In veranderende organisaties worden sommige werknemers sterk geraakt, terwijl voor anderen het 'business as usual' is (Nelson, Cooper & Jackson, 1995). Daarom hebben we werknemers bij elke meting opnieuw gevraagd of er de afgelopen zes maanden een organisatieverandering had plaatsgevonden. Tot onze verbazing gaf 79% van de respondenten (N = 147) bij de eerste vragenlijst al aan dat er een organisatieverandering had plaatsgevonden en dat terwijl het management ons had verzekerd dat de formele organisatieveranderingen nog moesten plaatsvinden. Op T2 namen 65% (N=118) en op T3 59% (N=108) van de werknemers waar dat er organisatieveranderingen hadden plaatsgevonden. De organisatieveranderingen waren dus een doorlopend proces in de onderzochte organisaties.

Voor de beschrijving van de gebruikte toetsen en de bijbehorende tabellen verwijzen wij naar Bijlage 1.

Het toetsen van de hypothesen

De eerste groep hypothesen betreft de invloed van organisatieveranderingen op het psychologisch contract. Per hypothese wordt aangegeven of deze geaccepteerd of verworpen wordt.

- | | |
|--------------|--|
| Hypothese 1: | Gedurende het organisatieveranderingsproces zal de vervulling van de waargenomen organisatieverplichtingen afnemen. <i>Gedeeltelijk geaccepteerd</i> |
| Hypothese 2: | Gedurende het organisatieveranderingsproces zal de vervulling van de waargenomen werknemerverplichtingen afnemen. <i>Verworpen</i> |
| Hypothese 3: | Door het organisatieveranderingsproces zal het aantal schendingen van het psychologisch contract toenemen. <i>Geaccepteerd</i> |
| Hypothese 4: | Organisatieveranderingen hebben verschillende effecten op de verschillende onderdelen van het psychologisch contract. <i>Geaccepteerd</i> |

Uit het toetsen van de eerste groep van de hypothesen blijkt dat een organisatieverandering effect heeft op het psychologisch contract, althans op sommige waargenomen organisatieverplichtingen. De vervulling van sommige organisatieverplichtingen (organisatiebeleid en beloningen) daalt, maar niet alle organisatieverplichtingen worden beïnvloed (geen

effect op inhoud van het werk, loopbaanmogelijkheden en sociale sfeer). Opmerkelijk is dat de waargenomen werknemerverplichtingen niet worden beïnvloed door de organisatieveranderingen. Een organisatieverandering zorgt voor een toename van het aantal schendingen van het psychologisch contract (op specifieke terreinen).

De tweede groep hypotheses betreft de gevolgen van veranderingen in psychologische contracten.

- | | |
|--------------|--|
| Hypothese 5: | Het niet vervullen of de schending van waargenomen organisatieverplichtingen hangt samen met een lager niveau van waargenomen werknemerverplichtingen. <i>Gedeeltelijk geaccepteerd</i> |
| Hypothese 6: | De vervulling of schending van de verschillende componenten van het psychologisch contract heeft verschillende effecten op affectieve en continuïteitsbetrokkenheid. <i>Geaccepteerd</i> |
| Hypothese 7: | Organisatieveranderingen hebben een negatief effect op affectieve en continuïteitsbetrokkenheid. <i>Verworpen</i> |
| Hypothese 8: | De vervulling of schending van de verschillende componenten van het psychologisch contract heeft verschillende effecten op de verloopintentie. <i>Geaccepteerd</i> |
| Hypothese 9: | Gedurende organisatieveranderingen stijgt de intentie tot verloop. <i>Geaccepteerd</i> |

Als waargenomen organisatieverplichtingen in mindere mate worden vervuld, is dat gerelateerd aan een lagere vervulling van werknemerverplichtingen (alleen inrolverplichtingen) en minder affectieve en continuïteitsbetrokkenheid. Dit geldt echter niet voor alle soorten waargenomen organisatieverplichtingen. Een lagere vervulling van loopbaanmogelijkheden, sociale sfeer en schendingen van het psychologisch contract in zijn algemeenheid hebben een negatief effect op inrolverplichtingen. Inhoud van het werk, organisatiebeleid en beloningen hebben geen relatie met waargenomen werknemerverplichtingen.

Vervulling of schending van het psychologisch contract heeft verschillende effecten op affectieve en continuïteitsbetrokkenheid. Een lager niveau van vervulling van inhoud van het werk en organisatiebeleid zijn gerelateerd aan een lagere affectieve betrokkenheid. De mate van vervulling van sociale sfeer, loopbaanmogelijkheden, beloningen, en schending in het algemeen hebben geen effect op affectieve betrokkenheid. Voor continuïteitsbetrokkenheid heeft alleen de mate van vervulling

van organisatiebeleid een effect. Verloopintentie wordt alleen beïnvloed door het aantal schendingen van het psychologisch contract, maar niet door de aparte waargenomen organisatieverplichtingen. Daarnaast is een lager niveau van waargenomen werknemerverplichtingen gerelateerd aan een hogere verloopintentie. Een organisatieverandering heeft geen rechtstreeks effect op het niveau van affectieve en continuïteitsbetrokkenheid, maar wel op verloopintentie. Alle significante effecten die gevonden werden, zijn tijdinvariante effecten, dat wil zeggen dat de gevonden relaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen constant zijn over de drie meetmomenten heen.

Conclusies

Een organisatieverandering heeft invloed op de waargenomen vervulling van organisatieverplichtingen, maar niet op waargenomen werknemerverplichtingen. Met dit onderzoek worden de bevindingen van De Vos, Meganck & Buyens (2006) bevestigd dat het psychologisch contract een multidimensionaal concept is. Organizationalveranderingen hebben verschillende effecten op de verschillende onderdelen van het psychologisch contract. Ook hangen organisatieveranderingen samen met een hogere intentie tot verloop, maar er is geen effect gevonden op organisatiebetrokkenheid. Bovendien nam ook het aantal schendingen van het psychologisch contract in zijn algemeenheid toe. Werknemers die te maken hebben met een organisatieveranderingsproces beoordelen hun relatie met de organisatie dus negatiever. Een organisatieveranderingsproces is dus van grote invloed op de relatie tussen werknemer en organisatie, maar alleen voor zover het de waargenomen organisatieverplichtingen betreft. Het heeft geen invloed op de verplichtingen die werknemers voor zichzelf waarnemen. Een psychologisch contract past zich dus niet als vanzelf aan de nieuwe werkelijkheid aan.

Er blijkt inderdaad een ruilrelatie te bestaan tussen organisatieverplichtingen en werknemerverplichtingen, hoewel deze niet eenduidig is. Deze resultaten ondersteunen de aanbeveling van Coyle-Shapiro & Kessler (2002) om waargenomen werknemerverplichtingen te bestuderen als uitkomst van de vervulling of schending van waargenomen organisatieverplichtingen. Een lagere vervulling van sociale sfeer, loopbaanontwikkeling en schendingen van het psychologisch contract in het algemeen is gerelateerd aan lagere waargenomen inrolverplichtingen. We hadden verwacht dat vooral extrarolverplichtingen aangetast zouden raken door waargenomen verminderde vervulling van organisatieverplichtingen. Omdat dit resultaat consistent over de drie metingen terugkwam, kan het niet zomaar worden weggeveegd als een artefact. Meer onderzoek hiernaar is noodzakelijk.

*Een psychologisch contract
past zich niet vanzelf aan
de nieuwe werkelijkheid
aan*

Daarnaast is in dit onderzoek ook gekeken naar welke factoren in het implementatieproces de kans op een schending van het psychologisch contract kan verminderen (gegevens zijn op te vragen bij de auteurs). Werknemers die betrokken werden bij de verandering, die steun ervoeren van de organisatie, die tevreden zijn met de manier waarop de veranderingen zijn doorgevoerd, die vonden dat ze duidelijke informatie ontvingen over het veranderingsproces en een duidelijk beeld van de toekomst hebben, rapporteren minder schendingen van het psychologisch contract en hogere vervulling van de waargenomen organisatieverplichtingen. Daarnaast vertonen zij een hogere organisatiebetrokkenheid en een lagere intentie tot verloop. Er zijn geen effecten gevonden voor inrolverplichtingen. Extrarolverplichtingen werden slechts beïnvloed door betrokkenheid bij het veranderingsproces en duidelijke informatie. De waargenomen vervulling van organisatieverplichtingen ten aanzien van organisatiebeleid en schendingen van het psychologisch contract in het algemeen worden het sterkst beïnvloed door de factoren in het implementatieproces. Duidelijke informatie, betrokkenheid bij het implementatieproces en tevredenheid over het implementatieproces hebben een zeer sterk effect op psychologische contracten. Tot slot is gekeken of het een verschil maakt welk soort verandering heeft plaatsgevonden. Een nieuwe teamsamenstelling blijkt effecten te hebben op de waargenomen verplichtingen ten aanzien van sociale sfeer, organisatiebeleid en schendingen in het algemeen, terwijl een nieuwe leidinggevende effect heeft op de vervulling van waargenomen verplichtingen ten aanzien van loopbaanontwikkeling. Het krijgen van andere taken gaat samen met het waarnemen van meer extrarolverplichtingen en meer schendingen van het psychologisch contract. Het wijzigen van de organisatiestructuur of een ander contract leidt niet tot verschillende effecten. De gevonden effecten van een nieuwe teamsamenstelling zijn het grootst, echter de gevonden effecten zijn slechts klein tot matig. Het type organisatieverandering heeft geen effect op organisatiebetrokkenheid, waargenomen inrolverplichtingen en intentie tot verloop.

Implicaties voor organisaties

Tijdens een organisatieveranderingsproces is de kans op schending van het psychologisch contract groot. Als organisaties zich niet bewust zijn van de inhoud van het psychologisch contract, is het moeilijk te voorspellen op welke manier het geschonden zal worden en welke onderdelen cruciaal zijn. Bij veranderingsprocessen wordt vaak voorondersteld dat als werknemers wordt verteld hoe de nieuwe situatie eruit zal zien, zij hun psychologisch contract zullen aanpassen aan deze nieuwe situatie. Uit dit onderzoek blijkt dat de praktijk weerbarstiger is. Werknemers blijven verwachten dat de oude 'deal' gerespecteerd wordt. Dit gedrag wordt vaak verward met 'weerstand tegen verandering' of 'inflexibiliteit'.

Dat de mensen een kritieke factor zijn bij een succesvolle introductie van een organisatieverandering, blijkt uit een schatting van Davey *et al.* (1998), dat problemen met werknemers in een derde tot de helft van alle gevallen verantwoordelijk zijn voor het mislukken van fusies. Tijdens organisatieveranderingen moet het management zich bewust zijn van de veranderde verplichtingen en deze expliciet communiceren aan hun werknemers. De kunst is om het 'oude' psychologisch contract te verbreken, maar niet zodanig te schenden dat de relatie kapot gaat. Zoals Cullinane & Dundon (2006) aangeven, kan schending van het psychologisch contract het resultaat zijn van niet nagekomen beloften, of van onjuiste verwachtingen vanaf het begin. Dus psychologisch contractmanagement start met open en eenduidige communicatie, waarbij iedere communicatie dezelfde richting op wijst. Aan deze expliciete communicatie gaat het beantwoorden van enkele kernvragen vooraf (zie ook Schalk & Freese, 1998c):

- Wat voor soort organisatie willen wij zijn?
- Welk type werknemergedrag hoort daarbij?
- Welke bijdragen verwachten wij van werknemers om onze doelen te kunnen behalen?
- Onderscheiden wij daarbij verschillende groepen werknemers?
- Wat is de organisatie bereid te bieden aan deze medewerkers?

De manier waarop de nieuwe deal wordt gecommuniceerd, kan negatieve effecten op betrokkenheid en gedrag voorkomen. Het is essentieel om respectvol met medewerkers om te gaan en oog te hebben voor de waarde van de bijdragen in het verleden, ook al is dit niet langer de bijdrage die de organisatie nu verwacht.

Communicatie tijdens het organisatieveranderingsproces is meestal top-down, wat normaal is gezien de informatie die geboden moet worden. Echter, het psychologisch contract bestaat uit wederzijdse verwachtingen, dus het is ook van belang dat werknemers gehoord worden. Medewerkers die tevreden zijn met de manier waarop de veranderingen werden geïmplementeerd, die betrokken werden en zich gesteund voelden door de organisatie, die voldoende informatie kregen en een duidelijk beeld hebben over de toekomst, ervaren minder schendingen van het psychologisch contract, tonen meer organisatiebetrokkenheid en zijn minder geneigd de organisatie te verlaten (Schalk, Campbell & Freese, 1998; Freese, 2007). Echter het management moet ervoor waken om medewerkers gerust te stellen om onzekerheid weg te nemen. Als de toezeggingen later niet nagekomen blijken te worden, worden psychologische contracten alsnog geschonden en is het vertrouwen in het management verdwenen. In transitiefases is het moeilijk om aan

Mensen zijn een kritieke factor bij introductie van een organisatieverandering

relationele verplichtingen op de lange termijn te voldoen. Turnley en Feldman (1998) adviseren organisaties dan om er in ieder geval voor te zorgen dat beloften op het gebied van transactionele verplichtingen gedaan worden; door bijvoorbeeld geen beloftes over loopbaanmogelijkheden of baanzekerheid te doen, maar een goed salaris te beloven. Als een schending van het psychologisch contract toch optreedt, is dit niet het einde van de deal. Een geruststellende gedachte om mee af te sluiten is dat uit onderzoek van Freese (2007) blijkt dat psychologische contracten kunnen herstellen van een schending.

SUMMARY

The aim of this study is to add to the existing literature on the impact of organizational changes on psychological contracts by using a longitudinal design, and examining the exchange between employer and employee obligations and organizational commitment and intention to turnover in a causal model. Psychological contracts of 450 health care workers were assessed in a three wave longitudinal design, covering a one year period. The Tilburg Psychological Contract Questionnaire measures perceived obligations with respect to Job Content, Career Development, Social Atmosphere, Organizational Policies and Rewards (perceived organizational obligations) and In-role and Extrarole obligations (perceived employee obligations). Linear structural equation modeling was used to test the changes in psychological contracts and outcome variables over time, and also to investigate the changes in the relationships between the dependent and independent variables over time. The results show that organizational changes negatively affect the fulfillment and violation of perceived organizational obligations. However, perceived employee obligations are not affected. The perceived fulfillment of Organizational Policies and Breaches of the psychological contract in general are most strongly affected. Practical implications for organizations are presented.

Keywords: Organizational change, psychological contract fulfillment, breach and violation, longitudinal questionnaire design.

Literatuur

- Anderson, N. & R. Schalk (1998), The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (SI), 637-647.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. & Kessler, I. (2002), Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69-86.
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006), *The psychological contract: A critical review*, 8, 113-129.
- Davey, J.A., A. Kinicki, J. Kilroy & C. Scheck (1998), 'After the merger: Dealing with people's uncertainty', *Training and Development Journal* (November), p. 57-61.
- De Vos, A., A. Meganck & D. Buyens (2006), *The role of the psychological contract in retention management: confronting HR managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay* (working paper), Universiteit Gent.
- Freese, C. (2007), *Organizational change and the dynamics of psychological contracts: A longitudinal study* (diss. KUB), Tilburg University.
- Freese, C., R. Schalk & M. Croon (2008), 'De Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst', *Gedrag en Organisatie* 3, p. 278-294.
- Frese, M. (2000), 'The changing nature of work', in: N. Chmiel (red.), *Introduction to Work and Organizational psychology*, Oxford: Blackwell, p. 424-439.
- Guest, D. (2004), 'The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract', *Applied Psychology* 53, p. 541-555.
- Herriot, P. & N. Anderson (1997), 'Selecting for Change: How will Personnel and Selection Psychology Survive?' in: N.R. Anderson & P. Herriot (red.), *International Handbook of Selection and Assessment*, Londen: Wiley.
- Hiltrop, J.M. (1995), 'The changing psychological contract: the human resources challenge of the 1990s', *European Management Journal* 13, p. 286-294.
- Hornman, M. (1994), *Terwijl je afstoft kom je heel wat tegen. Professionele huishoudelijke zorg: een onmisbare peiler onder een verantwoorde thuiszorg*, Utrecht: Sting.
- Kickul, J., S.W. Lester & J. Finkl (2002), 'Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?', *Journal of Organizational Behaviour* 23, p. 469-488.
- Kotter, J.P. (1973), 'The psychological contract', *California Management Review* 15, p. 91-99.
- Morrison, D. (1994), 'Psychological contracts and change', *Human Resource Management* 33, p. 53-372.
- Nelson, A., C.L. Cooper & P.R. Jackson (1995), 'Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being', *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 68, p. 57-71.
- Pate, J., G. Martin & H. Staines (2000), 'Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: a process model and case study evidence', *Strategic Change* 8, p. 481-493.
- Rousseau, D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks: Sage.

- Schalk, R., J.W. Campbell & C. Freese (1998), 'Change and employee behaviour', *Leadership and Organization Development Journal* 19 (3), p. 157-163.
- Schalk, R., & C. Freese (1998), 'Het psychologisch contract' *Tijdschrift voor HRM* 1(3), p. 7-20.
- Sims, R.R. (1994), 'Human resource management's role in clarifying the new psychological contract', *Human Resource Management* 33, p. 373-382.
- Turnley, W.H. & D.C. Feldman (1998), 'Psychological contract violations during corporate restructuring', *Human Resource Management* 37, p. 71-83.

Bijlage 1: De resultaten

De resultaten van de LSEM-analyses worden hieronder weergegeven. Uit alle analyses bleek dat de regressiecoëfficiënten van de onafhankelijke variabelen constant blijven over de tijd.

In tabel 1 worden hypothesen 1, 3 en 4 getoetst.

	(df=3)	
	<i>CMIN</i>	<i>p</i>
Inhoud van het werk	3.923	.270
Loopbaanmogelijkheden	2.377	.498
Sociale sfeer	3.606	.307
Organisatiebeleid	23.968	.000*
Beloningen	23.959	.000*
Schendingen	23.444	.000*

Tabel 1. Test van significantie van de invloed van organisatieverandering op de waargenomen organisatieverplichtingen.

Tabel 1 laat zien dat drie variabelen beïnvloed worden door organisatieveranderingen:

Organisatiebeleid: $B = .427$ (se = .094), β : .147, .185, en .200.

Beloningen: $B = .382$ (se = .086), β : .137, .182, en .198.

Schendingen: $B = -.071$ (se = .015), β : -.181, en -.189.

In de tabellen 2 en 3 worden de resultaten van het toetsen van hypothesen 2 en 5 getoetst.

	(df=3)	
	<i>CMIN</i>	<i>p</i>
Organisatieverandering	5.144	.162
Inhoud van het werk	5.698	.127
Loopbaanmogelijkheden	12.621	.006*
Sociale sfeer	14.156	.003*
Organisatiebeleid	2.443	.486
Beloningen	6.053	.109
Schendingen	14.838	.002*

Tabel 2. Test van de significantie van de invloed van organisatieverandering en de waargenomen organisatieverplichtingen op inrolverplichtingen.

Tabel 2 laat zien dat inrolverplichtingen beïnvloed worden door drie variabelen:

Schendingen: $B = .364$ (se = .100), β : .167, .169, en .175.
 Loopbaanmogelijkheden: $B = -.036$ (se = .015), β : -.121, -.113 en -.120.
 Sociale sfeer: $B = .042$ (se = .018), β : .128, .122, en .124.

	(df=3)	
	CMIN	p
Organisatieverandering	4.449	.217
Inhoud van het werk	8.675	.034
Loopbaanmogelijkheden	5.810	.121
Sociale sfeer	4.428	.219
Organisatiebeleid	4.504	.212
Beloningen	3.285	.350
Schendingen	4.678	.197

Tabel 3. Test van de significantie van de invloed van organisatieverandering en de waargenomen organisatieverplichtingen op extrarolverplichtingen.

Finaal model: Geen significante effecten voor geen enkele predictor.

In de tabellen 4 en 5 worden de resultaten van het toetsen van hypothesen 6 en 7 gepresenteerd.

	(df=3)	
	CMIN	p
Organisatieverandering	3.023	.388
Inhoud van het werk	11.509	.009*
Loopbaanmogelijkheden	8.454	.038
Sociale sfeer	1.057	.787
Organisatiebeleid	27.921	.000*
Beloningen	2.883	.418
Schendingen	7.648	.054

Tabel 4. Test van de significantie van de invloed van organisatieverandering en de waargenomen organisatieverplichtingen op affectieve betrokkenheid.

Tabel 4 laat zien dat affectieve betrokkenheid beïnvloed wordt door twee variabelen:

Inhoud van het werk: $B = .097$ (se = .030), β : .145, .123 en .134.
 Organisatiebeleid: $B = .231$ (se = .029), β : .360, .320 en .331.

	(df=3)	
	CMIN	p
Organisatieverandering	8.230	.041
Inhoud van het werk	1.983	.576
Loopbaanmogelijkheden	2.274	.517
Sociale sfeer	2.090	.554
Organisatiebeleid	20.283	.000*
Beloningen	.470	.926
Schendingen	1.247	.742

Tabel 5. Test van de significantie van de invloed van organisatieverandering en de waargenomen organisatieverplichtingen op continuïteitsbetrokkenheid.

Tabel 5 laat zien dat geen van de verklarende variabelen een significant effect heeft, behalve:

Organisatiebeleid: $B = .160$ (se = .032); β : .211, .200 en .205.

In tabel 6 worden de hypothesen 8 en 9 getoetst.

	(df=3)	
	CMIN	p
Organisatieverandering	19.830	.000*
Inhoud van het werk	.368	.947
Loopbaanmogelijkheden	4.979	.173
Sociale sfeer	2.141	.544
Organisatiebeleid	9.122	.028
Beloningen	8.318	.040
Schendingen	16.546	.001*
Affectieve betrokkenheid	229.329	.000*
Continuïteitsbetrokkenheid	23.449	.000*
Inrolverplichtingen	13.756	.003*
Extrarolverplichtingen	25.665	.000*

Tabel 6. Test van de significantie van de invloed van organisatieverandering, waargenomen organisatie- en werknemer verplichtingen en organisatiebetrokkenheid op verloopintentie.

Tabel 6 laat zien dat inhoud van het werk, loopbaanmogelijkheden, sociale sfeer, organisatiebeleid, en beloningen geen effect hebben op verloopintentie. Er zijn tijdinvariante effecten voor verloopintentie van:

Organisatieverandering: $B = -.211$ (se = .046), $\beta = -.040$, $-.057$,
en $-.045$.

Schendingen: $B = .965$ (se = .145), $\beta = .080$, $.080$ en $.078$.

Affectieve betrokkenheid: $B = -.777$ (se = .042), $\beta = -.681$, $-.683$
en $-.750$.

Continuïteits- betrokkenheid:	$B = -.142$ (se = .018), $\beta = -.265, -.263$ en $-.259$
Inrolverplichtingen:	$B = -.280$ (se = .077), $\beta = -.056, -.065$ en $-.080$.
Extrarolverplichtingen:	$B = .291$ (se = .046), $\beta = .096, .115$ en $.140$.