

Psychologische contracten in Vlaanderen

Van den Brande, I., Janssens, M., Sels, L. & Overlaet, B. (2002), *Multiple types of psychological contracts: a six-cluster solution*. Onderzoeksrapport nr. 209, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, K.U.Leuven.

Van den Brande, I. (2002), *Het psychologisch contract tussen werknemer en werkgever: een survey-onderzoek bij Vlaamse werknemers*. Niet-gepubliceerde doctoraatsverhandeling, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, K.U.Leuven.

Het concept psychologisch contract is de laatste jaren heel populair geworden bij academici en in de HR-praktijk. De term verwijst naar de verwachtingen die werknemer en werkgever ten aanzien van elkaar hebben in het kader van hun arbeidsrelatie. Een belangrijke reden waarom het concept zo populair is, is dat het momenteel hét concept bij uitstek is om veranderingen in arbeidsrelaties te bestuderen (Guest & Conway, 2000). Het 'oude' psychologisch contract waarin werkzekerheid en loyaliteit centraal stonden, schijnt immers plaats te moeten ruimen voor een 'nieuw' psychologisch contract waarin de nadruk ligt op 'employability' en flexibiliteit (Hiltrop, 1995). Deze conclusie is volgens sommigen echter voorbarig. Roehling et al. (2000) stellen vast dat er veel tegenstrijdige opvattingen bestaan over de aard van het 'nieuwe' psychologisch contract. Dit is volgens hen hoofdzakelijk te wijten aan het gebrek aan veralgemeenbaar empirisch onderzoek naar het psychologisch contract. Eén van de doelstellingen van het onderzoek naar psychologische contracten in Vlaanderen was dan ook na te gaan in welke mate retoriek en realiteit in overeenstemming zijn. Om deze doelstelling te realiseren, werd een survey-onderzoek uitgevoerd bij een representatieve steekproef van de Vlaamse werknemersbevolking. In deze bijdrage lichten we hiervan kort enkele resultaten toe.

Het onderzoek kadert in een ruimer FWO-project. Andere thema's die in dit project worden behandeld, zijn onder andere de ontwikkeling van een nieuw meetinstrument voor het psychologisch contract en een studie naar de effecten van HR-praktijken op het psychologisch contract.

Naar een 'new deal'?

Het laatste decennium wordt er steeds meer gesproken en geschreven over de 'verander(en)de' arbeidsrelatie. Men spreekt van de 'nieuwe' werknemer (De Korte & Bolweg, 1994), 'a new protean career' (Hall & Moss, 1998), 'the boundaryless career' (DeFillippi & Arthur, 1994), 'a new deal' (Herriot & Pemberton, 1995) en tot slot ook van een 'nieuw psychologisch contract'. Een bekende typologie die het onderscheid tussen het 'oude' en het 'nieuwe' psychologisch contract verduidelijkt, is die van Hiltrop (1995) (zie tabel 1).

Waar in het 'oude' psychologisch contract elementen als duurzaam-

heid, voorspelbaarheid, stabiliteit, rechtvaardigheid, wederzijds respect en traditie centraal stonden, wordt het 'nieuwe' psychologisch contract volgens Hiltrop gekenmerkt door zelfredzaamheid, ambiguïteit, flexibiliteit, waardering en marktprincipes. Duurzaamheid – één van de kernelementen van het oude psychologisch contract – uit zich onder andere in relatieve jobzekerheid voor de werknemer, perspectief op promotie en bedrijfsspecifieke opleiding. De werkgever krijgt hiervoor loyaliteit en betrokkenheid in ruil. In het nieuwe contract is de werknemer meer op zichzelf aangevoelen. Hij/zij moet zijn loopbaan meer zelf 'maken'. 'Employability' komt in de plaats van zekerheid. Werknemers zijn eerder loyaal aan hun loopbaan dan aan hun huidige werkgever. Algemene opleiding die de persoonlijke ontwikkeling en de 'employability' van de werknemer bevordert, wint in het nieuwe contract aan belang. De werknemer wordt daardoor minder afhankelijk van zijn/haar huidige werkgever. De nieuwe arbeidsrelatie is ook veel minder voorspelbaar. Ze kan niet meer zo duidelijk en ondubbelzinnig geregeld worden als de oude. Ze wordt gekenmerkt door onzekerheid en ambiguïteit. Stabiliteit maakt in het nieuwe psychologisch contract plaats voor flexibiliteit. De nieuwe arbeidsrelatie is voortdurend onderhevig aan interne en externe veranderingen, waardoor steeds meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de werknemer wordt vereist. Ten slotte wordt in het nieuwe psychologisch contract veel belang gehecht aan individuele waardering, meer dan aan billijkheid en gelijkheid zoals in het oude psychologisch contract. Waardering wordt

door de werknemer afgemeten aan de inhoud van de job die hij/zij krijgt en vooral dan aan het niveau van verantwoordelijkheid, variatie en autonomie. In ruil voor een boeiende job biedt de werknemer zijn/haar kennis en vaardigheden, creativiteit en ondernemerskwaliteiten aan. Het nieuwe psychologisch contract wordt in die zin ook meer dan het oude gekenmerkt door individualisme.

Maar loopt het allemaal wel zo'n vaart? Bestaat het nieuwe psychologisch contract écht of blijft het allemaal bij retoriek? Dit is één van de centrale vragen waarop in het onderzoek een antwoord wordt gegeven.

Onderzoeksanpak

Een survey-onderzoek werd uitgevoerd bij een representatieve steekproef van de Vlaamse werknemersbevolking. De gerealiseerde steekproef bestond uit 326 arbeiders, 358 bedienden, 213 kaderleden en 209 statutaire ambtenaren. Deze steekproef was representatief voor de sector van tewerkstelling (28% industrie, 35% commerciële diensten, 37% publieke diensten), voor bedrijfsgrootte (21% 10-49 werknemers, 28% 50-499 werknemers, 51% 500 werknemers of meer) en voor geslacht (61% man, 39% vrouw).

De data werden verzameld aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst die 'face-to-face' werd afgenomen door 60 professionele interviewers uit een onderzoeksbureau. Bij de werknemers werd gepeild naar hun verwachtingen die ze koesteren ten aanzien van hun huidige werkgever op 5

Tabel 1.

Het 'oude' versus het 'nieuwe' psychologisch contract (Hiltrop, 1995, p. 290)

	Oud	Nieuw
Focus	Zekerheid	Employability
Format	Gestructureerd	Flexibel
Duur	Permanent	Variabel
Draagwijdte	Breed	Eng
Onderliggend principe	Traditie	Marktkrachten
Verwachte output	Loyaliteit en betrokkenheid	Toegevoegde waarde
Verantwoordelijkheid werkgever	Billijk loon voor goed werk	Hoog loon voor hoge prestaties
Verantwoordelijkheid werknemer	Goede prestaties in huidige job	Een verschil maken
Input werkgever	Stabiel loon en loopbaan	Kansen voor zelfontwikkeling
Input werknemer	Tijd en inzet	Kennis en vaardigheden

terreinen: langetermijn-engagement (werkzekerheid), duidelijkheid en transparantie van rechten en plichten, persoonlijke behandeling (behandeling als 'persoon' en niet als 'economisch goed'), zorgvuldigheid bij het nakomen van afspraken en gelijkheid in behandeling. Daarnaast peilden we ook naar wat hun werkgever van hen kon verwachten: loyaliteit, openheid, persoonlijke investering in job en organisatie, flexibiliteit ten aanzien van interne verandering en respect voor gezag.

6 types psychologische contracten in Vlaanderen

Op basis van een clusteranalyse vonden we 6 verschillende types psychologische contracten in Vlaanderen. Tabel 2 geeft weer hoe sterk de types verspreid zijn op de Vlaamse arbeidsmarkt en bij welke groepen ze teruggevonden worden.

De werknemers met een *loyaal psychologisch contract* hebben zeer hoge verwachtingen ten aanzien van hun werkgever op het vlak van langetermijnengagement en gelijkheid in behandeling. De werkgever kan in ruil daarvoor een zeer grote loyaliteit verwachten van hen. Persoonlijk investeren in de organisatie en zich flexibel opstellen, zien deze werknemers echter niet als hun plicht. Het loyaal psychologisch contract leunt sterk aan bij wat we eerder het 'oude' psychologisch contract genoemd hebben. 1 op 5 Vlaamse werknemers blijkt een loyaal psychologisch contract te hebben met de werkgever.

De werknemers met een *instrumenteel psychologisch contract* hebben relatief hoge verwachtingen ten aanzien van hun werkgever, terwijl hun werkgever slechts weinig van hen kan terugverwachten. Vooral hun bereidheid tot persoonlijke investering in de organisatie en hun bereidheid tot flexibiliteit zijn uitermate laag. Deze werknemers verwachten dus veel, maar zijn tegelijkertijd van oordeel dat ze weinig 'verplicht' zijn aan hun werkgever. Wel nemen maar niet geven, dus. Het is een psychologisch contract 'uit balans'. We treffen het aan bij 1 op 5 Vlaamse werknemers.

Werknemers met een *zwak psychologisch contract* – eveneens 1 op 5 – verwachten weinig van hun werkgever op alle vlakken, maar zien zich ten aanzien van hun werkgever ook tot weinig verplicht.

Hun werkgever kan met andere woorden ook weinig terugverwachten van hen.

Tegenover het zwak psychologisch contract staat het sterk. Werknemers met een *sterk psychologisch contract* hebben op zowat alle terreinen hoge verwachtingen van hun werkgever, maar hun werkgever kan op zijn beurt ook zeer veel terugverwachten van hen. 23% van de Vlaamse werknemers blijkt een sterk psychologisch contract te hebben met de werkgever.

Werknemers die een *investerend psychologisch contract* hebben, scoren erg gemiddeld wat betreft de verwachtingen die ze koesteren ten aanzien van hun huidige werkgever. Ze leggen zichzelf echter erg hoge plichten op ten aanzien van hun werkgever en stellen dan ook dat die werkgever heel wat van hen kan verwachten, zowel wat betreft loyaliteit, openheid, respect voor gezag, als wat betreft persoonlijke investering in de organisatie en een flexibele houding. Zij hebben het profiel van de werknemer die zich volledig geeft zonder daar al te veel voor terug te vragen (de 'workaholic'?). Dit type psychologisch contract treffen we aan bij 14,5% van de Vlaamse werknemers.

De werknemers met een *ongebonden psychologisch contract* tenslotte onderscheiden zich van de andere werknemers door hun erg lage verwachtingen op het vlak van langetermijnengagement in ruil waarvoor hun werkgever ook heel weinig loyaliteit kan terugverwachten van hen. Wel tonen deze werknemers een grote bereidheid tot persoonlijke investering in de organisatie, maar zonder dat dit een definitieve band moet creëren en dus ook maar voor de tijd dat de arbeidsrelatie hen voldoende uitdaagt. Het zijn de zogenaamde 'werkondernemers'. Hun type psychologisch contract komt enigszins overeen met wat doorgaans het 'nieuwe' psychologisch contract genoemd wordt. Dit komt onder andere ook tot uiting in hun lage verwachtingen inzake gelijke behandeling en in hun gering respect voor gezag. Opvallend is dat de verspreiding van dit nieuwe, ongebonden psychologisch contract erg beperkt is in Vlaanderen. Slechts 4% van de Vlaamse werknemers blijkt een ongebonden psychologisch contract te hebben.

Besluit

Een opvallend resultaat uit ons onderzoek is dat slechts 4% van de Vlaamse werknemers een ong-

ebonden psychologisch contract heeft. Het ongebonden psychologisch contract leunt nauw aan bij wat men het 'nieuwe' psychologisch contract noemt of nog de 'new deal', het type arbeidsrelatie dat in de populaire managementliteratuur gepro-moot wordt als dé arbeidsrelatie van de toekomst.

Op basis van onze resultaten moeten we echter concluderen dat er in Vlaanderen althans weinig sprake is van 'new deals'. We treffen ze enkel aan bij een select groepje van jonge hooggeschoolde professionals die zijn tewerkgesteld in de zogenaamde 'nieuwe diensteneconomie'. Het zijn de

Tabel 2.

Types psychologische contracten in Vlaanderen

Loyaal psychologisch contract (19,5%)	Ongebonden psychologisch contract (4%)
Gemiddelde leeftijd	Jong
Hoge anciënniteit	Zeer lage anciënniteit
Laagste scholingsgraad	Hoogste scholingsgraad
Zeer zwakke 'employability'	Zeer sterke 'employability'
Hoogste syndicalisatiegraad	Laagste syndicalisatiegraad
Laagste loonklasse	Hogere loonklasse
Uitvoerende job	Professionele of senior management job
Arbeider of statutair ambtenaar	Bediende of kaderlid
Alle sectoren	Commerciële diensten
Grote organisaties	Kleine of middelgrote organisaties
Instrumenteel psychologisch contract (19,5%)	Investerend psychologisch contract (14,5%)
Gemiddelde leeftijd	Gemiddelde leeftijd
Gemiddelde anciënniteit	Gemiddelde anciënniteit
Lage scholingsgraad	Hoge scholingsgraad
Gemiddelde 'employability'	Gemiddelde 'employability'
Hoge syndicalisatiegraad	Lage syndicalisatiegraad
Lagere loonklasse	Hoogste loonklasse
Uitvoerende job	Senior management job
Arbeider of bediende	Kaderlid
Alle sectoren	Alle sectoren
Middelgrote organisaties	Kleine organisaties
Zwak psychologisch contract (19,5%)	Sterk psychologisch contract (23%)
Gemiddelde leeftijd	Ouder
Gemiddelde anciënniteit	Hoge anciënniteit
Gemiddelde scholingsgraad	Gemiddelde scholingsgraad
Gemiddelde 'employability'	Gemiddelde 'employability'
Gemiddelde syndicalisatiegraad	Gemiddelde syndicalisatiegraad
Alle loonklassen	Hogere loonklasse
Jobs op alle hiërarchische niveaus	Middle management job
Alle statuten	Statutair ambtenaar
Alle sectoren	Alle sectoren
Alle organisatiegroottes	Grote organisaties

'witte raven' die in de moderne managementliteratuur het beeld van de 'normwerknemer' kleuren. De stelling dat het 'oude' psychologisch contract waarin werkzekerheid en loyaliteit centraal staan, moet plaatsruimen voor een 'nieuw' psychologisch contract waarin de nadruk ligt op 'employability' en flexibiliteit, blijkt voor de overgrote meerderheid van de Vlaamse werknemers niet op te gaan. Zij dragen langetermijnengagement en loyaliteit nog steeds hoog in het vaandel. Op basis van deze profilering kunnen we besluiten dat de op 'employability' en flexibiliteit koersende werknemer de Vlaamse arbeidsmarkt nog lang niet heeft oververd.

Inge Van den Brande

Maddy Janssens

Luc Sels

Bert Overlaet

Personeel & Organisatie

Departement Toegepaste Economische Wetenschappen

K.U. Leuven

Literatuur

- DeFillippi, R.J. & Arthur, M.B. (1994). 'The boundaryless career: a competency based perspective'. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- De Korte, A.W. & Bolweg, J.F. (1994). *De nieuwe werknemer?! Een verkenning naar veranderingen in werknemerswensen en de managementconsequenties daarvan*. Van Gorcum: Assen.
- Guest, D.E. & Conway, N. (2000). Can an organization have a psychological contract? A conceptual and empirical analysis. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Toronto.
- Hall, D.T. & Moss, J.E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *New Deals: the Revolution in Managerial Careers*. Chichester, Sussex: Wiley.
- Hiltrop, J.M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990's. *European Management Journal*, 13, 286-294.
- Roehling, M.V., Cavanaugh M.A., Moynihan L.M., & Boswell, W.R. (2000). The nature of the new employment relationship: a content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39 (4), 305-320.