

**Dirk Buyens, Ans De Vos en Thomas Dewilde**

Ingeleid door Christian Dirkx

## **Blind date!?**

**Het psychologisch contract als uitdaging voor HRM**



# **Blind date!?**

**Het psychologisch contract als uitdaging voor HRM**

Dirk Buyens, Ans De Vos en Thomas Dewilde

Ingeleid door Christian Dirkx

## **Auteur**

**Dirk Buyens** is academisch directeur aan de Vlerick Leuven Gent Management School waar hij tevens de leiding heeft over het HRM Centre. Zijn onderzoek situeert zich in het domein van strategisch personeelsbeleid, International HRM en carrièremanagement. In die onderzoeksgebieden publiceerde hij in tal van internationale vakbladen.

**Ans De Vos** is assistent-professor binnen het HRM Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School. Haar onderzoek situeert zich in het domein van het psychologisch contractmanagement en loopbaanontwikkeling. Zij is in dit kader ook verantwoordelijk voor het "Career Management Research Centre".

**Thomas Dewilde** is onderzoeker aan de Vlerick Leuven Gent Management School. Vanuit zijn verantwoordelijkheden voor het "Career Management Research Centre" situeert zijn onderzoek zich op carrièremanagement en talentmanagement.

ISSN nummer 1780-9525

*Dirk Buyens, Ans De Vos en Thomas Dewilde*

*Blind date!? Het psychologisch contract als uitdaging voor HRM*

Beleidsnota nr. 16 / Februari 2007

Wettelijk depot D/2007/10.346/1

## Inhoudstafel

Auteurs

Ten geleide	5
Synopsis	6
<b>1 Een veranderende (organisatie)context</b>	<b>7</b>
<b>2 Wat is het psychologisch contract?</b>	<b>8</b>
2.1 Types van contracten	8
2.2 Inhoud van het psychologisch contract	9
2.3 Hoe ontstaat een psychologisch contract?	11
<b>3 De new deal - managing expectations</b>	<b>12</b>
3.1 Psychologisch contract management doorheen de “employee lifecycle”	12
3.1.1 Aantrekken van werknemers	13
3.1.2 Het belang van informatieuitwisseling	15
3.1.3 Overgang van droom naar realiteit	17
3.1.4 Opvolging via loopbaangesprekken	19
3.2 De rol van de lijn	20
<b>Case IBM: ‘The jungle is all yours’</b>	<b>21</b>
<b>Referenties</b>	<b>24</b>
<b>Bijlage: Voorbeelditems die het psychologisch contract in kaart brengen</b>	<b>25</b>



## Ten geleide

De tijd dat bedrijven lukraak aanwierven ligt al een hele tijd achter ons. De verwijzing naar een 'blind date' in de titel van deze beleidsnota mag dus voor velen als een verrassing komen. De contextuele relevantie volgt echter uit het feit dat heel wat bedrijven er niet in slagen om de wederzijdse verwachtingen tussen de organisatie enerzijds en de medewerker anderzijds adequaat op elkaar af te stemmen. Ondanks vele gesprekken en talrijke tests, gaapt er te vaak een kloof tussen beloftes en verwachtingen, en dit langs beide kanten. Het is nochtans de taak van de HR afdeling of de personeelsverantwoordelijke te streven naar een zo goed mogelijke overeenstemming. Bedrijven dienen van hun kant hun beloftes waar te maken alsook het aanwezige talent voldoende kansen tot ontplooiing te bieden. De aantrekkingskracht van een bedrijf berust immers op de uitdagingen die (potentiële) medewerkers erin herkennen alsook de capaciteit die de organisatie heeft om de vele aspiraties waar te maken. Wie een bedrijf op eigen initiatief verlaat, heeft vaak het gevoel dat de organisatie of de betrokken leidinggevenden de belofte(n) niet zijn nagekomen. Dit kan al of niet terecht zijn, maar hoe dan ook is het gezegde *People join companies, but leave managers* nog te vaak van toepassing.

De in deze beleidsnota geschetste aanpak van het 'psychologisch contract' biedt een uitweg uit deze moeilijke situatie. Het kader dat door het onderzoeksteam van Vlerick Leuven Gent Management School wordt ontwikkeld, stelt bedrijven in staat hun tekortkomingen inzake gemaakte beloftes beter in kaart te brengen om ze vervolgens te stroomlijnen met de verwachtingen van de medewerkers. Het komt er daarbij niet op aan om zo veel mogelijk beloftes te maken maar wel om juist die verwachtingen op te wekken die stroken met de realiteit op de werkvloer en uiteindelijk met de doelstellingen van het bedrijf.

Toen ik negen jaar geleden de taak van HR manager bij IBM Belgium/Luxemburg op mij nam, werd er uiteraard niet als dusdanig gesproken over het 'psychologisch contract' maar de gangbare praktijk van toen paste er wel perfect in. Het principe dat kandidaten vanaf de eerste kennismaking reeds moet worden bijgebracht wat ze mogen verwachten van de organisatie en vice versa, was toen reeds de standaardprocedure. Vooral de inzetbaarheid van de medewerker werd duidelijk geafficheerd. Dat laatste was een gevolg van de grote transformatie die IBM tijdens de jaren '90 heeft doorgemaakt. Van traditionele IT-producent groeide het bedrijf uit tot een industriële dienstverlener met een significant deel van de activiteiten in consultancy en business transformatieprocessen. In de context van deze verandering werd een nieuwe HR strategie van nul opgebouwd. De 'psychologische *new deal*' stond en staat nog steeds volledig in het teken van de inzetbaarheid. Daartegenover stelt IBM talrijke HR programma's ter beschikking van haar medewerkers. De case achteraan in deze beleidsnota, beschrijft onze werkwijze meer in detail. De lezer zal kunnen zien dat het concept van het psychologisch contract zoals hierna verder uitgeschreven door het Vlerick-team niet alleen een praktisch hanteerbaar instrument is maar tevens een belangrijke meerwaarde kan leveren voor al wiens verantwoordelijkheid het is om dagelijks met mensen te communiceren en hen zo goed mogelijk te motiveren.

*Christian Dirkx*  
HR manager IBM Belgium/Luxemburg

## Synopsis

In een snel veranderende wereld verouderen de dingen snel. Zo ook vergaat het de wereld van de *human resources*. Arbeidsverhoudingen wijzigen onder druk van globalisering en technologische vernieuwing. Organisaties schakelen nog meer dan vroeger over op productieprocessen die vragen om flexibiliteit, aanpassingsvermogen en een verruimde verantwoordelijkheidszin van de kant van de werknemer. Omgekeerd wordt arbeid schaars en deinzen kandidaat werknemers, vooral de jongere generatie aankomend talent, er niet voor terug om de lat voor de werkgever hoog te leggen. Tegen deze achtergrond is het psychologisch contract als een cocktail van vaak onuitsproken of ongeschreven wederzijdse verwachtingen en beloftes een ideaal HR instrument. Het contract verwijst naar de perceptie van zowel de werknemer als de werkgever omtrent hun wederzijds engagement ten aanzien van elkaar. De onzekerheid omtrent de inhoud, reikwijdte, het belang dat de andere partij eraan hecht, stabiliteit doorheen de tijd,... maakt dat we kunnen spreken van een zogenaamde *blind date*. Vanuit die optiek is het managen van dit contract een specifieke uitdaging voor het HR beleid.

Vanuit het perspectief van de werknemer behelst het psychologisch contract vooral de verwachtingen omtrent de eigen bijdrage tot het realiseren van de doelstellingen (output, klantentevredenheid, kwaliteit,...) en wat hij of zij daarvoor in de plaats terugkrijgt (loon, carrière, voordelen,...). De beloftes die de werknemer bereid is te maken kunnen ondergebracht worden in zes dimensies: performantie, collegialiteit, flexibiliteit, loyaliteit, respect en employability. Daartegenover staan volgende zeven dimensies waarover bedrijven beschikken om werknemers te binden: jobinhoud, carrièremogelijkheden, opleiding, werkomgeving, financiële beloningen, work-life balance, zekerheid.

Een gezond psychologisch contract veronderstelt een evenwicht tussen de bijdragen van beide partijen in functie van verwachtingen en beloftes. Zo kan het zijn dat een medewerker die weinig verwacht van de organisatie en zijn eigen beloften hoog inschat, in het evenwicht meer bijdraagt dan hij terugkrijgt. Hieruit blijkt dat het contract voornamelijk een zaak is van perceptie. Daarmee is de uitdaging voor HR aangestipt, namelijk ervoor zorgen dat de perceptie bij de medewerkers overeenstemt met wat er vanuit organisatiezijde wordt verwacht, zodat medewerkers een correct beeld kunnen ontwikkelen van de arbeidsrelatie.

Het managen van het psychologisch contract is dus geen sinecure. De verwachtingen worden immers constant bijgesteld en dit doorheen de verschillende afdelingen van het bedrijf. Dit veronderstelt een duidelijke visie als vertrekpunt. Het bedrijf moet weten wat het zijn medewerkers wil bieden en wat er daarvoor in return wordt gevraagd. De IBM case toont aan dat een bedrijf zichzelf, vanuit zijn eigen visie, als merk kan profileren. Duidelijk is ook dat deze *employer branding* geen overbodige luxe is voor kennisbedrijven die pas afgestudeerde hooggeschoolden willen aantrekken. Maar niet alleen bij het aantrekken van talent, ook doorheen de gehele 'employee lifecycle' is het psychologisch contract van belang. Zo dienen loopbaanverantwoordelijken en lijnmanagers achteraf op de hoogte te zijn van de 'deal' die reeds tijdens sollicitatiegesprekken wordt opgebouwd. Ook tijdens de aanloopperiode en de latere opvolging via performantie- of loopbaangesprekken dient het contract opgevolgd en zo nodig bijgestuurd te worden. Daarbij moet worden nagegaan in welke mate het aangewezen is de verantwoordelijkheid over het psychologisch contract te delegeren naar het lijnmanagement.



## 1. Een veranderende (organisatie)context

Verandering is de hoeksteen van ons bestaan. Hoewel het van alle tijden is, volgen de veranderingen elkaar steeds sneller op. Eén van de gebieden bij uitstek waar dit de laatste decennia een enorme impact heeft gekend is de organisatiecontext. De technologische (r)evolutie, waarbij we geëvolueerd zijn van een industriële economie naar een kenniseconomie stelt ons voor nieuwe uitdagingen en vereist een sterk aanpassingsvermogen. Door globalisatie, delokalisatie en downsizing zijn de arbeidsverhoudingen sterk gewijzigd.

In het industriële tijdperk waar massaproductie, verregaande arbeidsdeling en functioneel georganiseerde organisaties het economische klimaat uitmaakten, zorgden werkgevers als goede huisvaders voor hun werknemers. Vanuit een paternalistische instelling was het de werkgever die de carrières van hun werknemers bewaakten. Hij bepaalde wie welke functie uitvoerde en wie doorgroeide naar de hogere lagen in de organisatie. In ruil voor prestaties, kregen werknemers werkzekerheid (zogenaamde *life-long employment*).

Met de intrede van het informatietijdperk is er heel wat veranderd. Het klimaat waarbinnen bedrijven ondernemen wordt grotendeels bepaald door de vraag van de klant. Wie niet snel kan inspelen op de veranderende markt gaat er onderdoor. Nieuwe producten, nieuwe markten, en nieuwe segmenten zorgen ervoor dat organisaties voortdurend op het scherp van de snee moeten opereren. Waar in het industriële tijdperk nog relatief stabiele arbeidsmarkten bestonden zijn de zekerheden weggevallen met sterke gevolgen voor de arbeidsverhoudingen. De vroegere arbeidszekerheid in ruil voor performantie bestaat niet meer en in vlakke organisaties is verticale promotie beperkt. Bovendien zien we ook langs de zijde van de werknemer een veranderende attitude ten aanzien van de arbeidsrelatie. De praktijk leert ons dat organisaties vandaag de loyaliteit en het commitment van hun medewerkers niet meer als een evidentie kunnen beschouwen – ze moeten ze verdienen. Het aanbieden van de juiste mix van arbeidsvoorwaarden, voordelen, waarden en attitudes is van belang in het creëren van binding en de bereidheid om de eigen talenten in te zetten voor de organisatie.

Deze gewijzigde context stelt de HR-managers van vandaag voor grote uitdagingen: hoe in een context van arbeidsonzekerheid en vlakke organisaties een gedegen retentiebeleid uitbouwen? Hoe de beloftes voor de toekomst in de organisatie houden? Wat hebben organisaties hun werknemers nog te bieden? Een interessant en werkbaar denkkader vormt het psychologisch contract.

## 2. Wat is het psychologisch contract?

Het psychologisch contract werd voor het eerst geïntroduceerd in de jaren zestig door Argyris, maar werd pas echt populair tijdens de periode van economische achteruitgang in de jaren negentig. Het wordt gedefinieerd als “*de perceptie van beide partijen, werkgever en werknemer, over wat hun wederzijds commitment ten aanzien van elkaar inhoudt*”. Dit commitment is vaak informeel en onvolledig gedefinieerd; het kan worden afgeleid uit acties uit het verleden, en van uitspraken die de werkgever doet, bijvoorbeeld tijdens het selectieproces of beoordelingsgesprekken. Sommige commitments worden gezien als een echte belofte, terwijl andere op meer vrijblijvende verwachtingen gebaseerd zijn. Het belangrijkste is echter dat zij volgens de werknemer deel uitmaken van “de deal” met de werkgever.

In tegenstelling tot het juridische contract, waarbij de werknemersbijdrage vaak beperkt blijft tot de ondertekening ervan (one-way), is het psychologisch contract in essentie iets dat door beide partijen wordt gepercipieerd (two-way) en daardoor vaak een veel grotere invloed heeft op het werkelijke gedrag van werknemers. Het is het psychologisch contract dat werknemers echt vertelt wat er van hun verwacht wordt (hoe zij hun deel van de deal moeten nakomen) en wat deze werknemers zelf van de job verwachten. Aangezien het niet juridisch is, is het ook niet strikt “oplegbaar” aan de andere partij.

In dit opzicht heeft het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer veel weg van wat we een “blind date” kunnen noemen. “Blind” omdat beide partijen, ondanks gesofisticeerde selectieprocedures, de toekomst en het gedrag van de andere partijen in die toekomst niet kunnen voorspellen of in kaart brengen.

Opdat deze “blind date” voor beide partijen toch zou resulteren in een voldoende arbeidsrelatie die gekenmerkt wordt door wederzijds engagement, is het van belang om van bij het begin voldoende aandacht te besteden aan het verwachtingspatroon waarmee medewerkers hun nieuwe werkgever tegemoet treden.

Het psychologisch contract kan samenvattend worden beschreven aan de hand van volgende kenmerken:

1. Er is sprake van *onuitgesproken verwachtingen*. Het betreft een subjectieve perceptie die verschilt van individu tot individu. De afspraken staan doorgaans nergens neergeschreven.
2. Het psychologisch contract is *dynamisch*. Het kan veranderen gedurende de arbeidsrelatie.
3. Het gaat om wederzijdse verplichtingen, op basis van gemaakte *beloftes*, waarbij beide partijen investeren in de relatie in de verwachting dat het hun iets oplevert.
4. *Interdependentie*. Het psychologisch contract zegt iets over de manier waarop de werknemer en de organisatie van elkaar afhankelijk zijn.

Vanuit de praktijk zijn drie elementen van belang:

Het HR-beleid en *people management* van de lijnmanagers beïnvloeden het psychologisch contract.

Het contract is gebaseerd op een gevoel van eerlijkheid en vertrouwen bij de werknemers, en op hun overtuiging dat de werkgever “de deal” respecteert.

Wanneer werknemers een positief gevoel hebben over hun psychologisch contract, dan zal hun commitment en tevredenheid een positieve impact hebben op de bedrijfsresultaten.

### 2.1. Types van contracten

Hoewel ieder psychologisch contract individueel bepaald is, en dus uniek, zijn er grofweg twee soorten psychologische contracten: transactionele psychologische contracten en relationele psychologische contracten. Deze contracten verschillen op vijf punten, namelijk: de aspecten waarop de nadruk ligt in het contract (focus), het tijds kader (time frame), de stabiliteit ervan (stability), de uitgebreidheid (scope), en de zichtbaarheid.

1. *Focus*: dit verwijst naar de aspecten die vooral van belang zijn voor de persoon die werkt: is het puur voor het geld, of worden ook andere behoeften vervuld? Een typisch transactioneel contract is dat van een student die wat bijverdient; in een typisch relationeel contract van een werknemer met een vaste baan die al langer bij een

organisatie werkt, spelen bijvoorbeeld waardering, sociale binding, verwachtingen over zelfontplooiing een belangrijker rol.

2. *Tijds kader* verwijst naar de tijdsduur van het arbeidscontract. Bij contracten van onbepaalde duur wordt de band van de werknemer met de organisatie versterkt (relationele weegt dan door).
3. *Stabiliteit* verwijst naar de aard van de afgesproken taken; bij relationele contracten wordt dit flexibeler ingevuld dan bij transactionele contracten.
4. De *uitgebreidheid* van het contract geeft aan in welke mate het werk van invloed is op de identiteit en de eigenwaarde van de werknemer. Het relationele contract omvat meer aspecten die ook het persoonlijke leven van een werknemer kunnen betreffen, dan het transactionele contract. Zo wordt bij relationele contracten vaker verwacht dat werknemers deelnemen aan sociale activiteiten van de organisatie.
5. Wat de *zichtbaarheid* betreft, is bij relationele contracten – omdat ze zo veelomvattend zijn – voor buitenstaanders minder goed waarneembaar waar de verantwoordelijkheden van de werknemer beginnen en waar ze ophouden. Bij een transactioneel contract daarentegen is duidelijk waar de grenzen liggen.

## 2.2. Inhoud van het psychologisch contract

Het psychologisch contract verwijst dus naar de verwachtingen ten aanzien van de arbeidsrelatie die voortvloeien uit wat werkgever en werknemer op impliciete wijze zijn overeengekomen. Vanuit werknemersperspectief omvat het psychologisch contract de verwachtingen van de werknemer over de bijdragen die hij moet leveren aan de organisatie (bv. werkuren, performantie) en de returns die hij in ruil hiervoor van de organisatie zal krijgen (bv. loon, promotiemogelijkheden).

Uiteraard zal de inhoud van het psychologische contract sterk verschillen van individu tot individu. Niet iedereen hecht immers hetzelfde belang aan de verschillende aspecten van arbeid. Uit onderzoek blijkt echter dat een beperkt aantal dimensies kunnen worden weerhouden die voor werknemers en werkgevers toelaten hun “deal” vrij representatief te beschrijven en om hierin interindividuele verschillen te detecteren.

### Organisatiebeloften

Bestaand onderzoek in het kader van retentiemanagement toont aan dat er een aantal basisfactoren zijn die voor

#### ORGANISATIEBELOFTEN

1. Jobinhoud	Het bieden van een uitdagende, interessante job inhoud (bv. werk waarin men zijn capaciteiten kan gebruiken, uitdagend takenpakket)
2. Carrière mogelijkheden	Het bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en/of promotie binnen de organisatie (bv. ontwikkelingsmogelijkheden, kansen op promotie)
3. Opleiding	Het bieden van mogelijkheden tot opleiding en bijscholing (bv. kans om deel te nemen aan vormingsactiviteiten, tijd mogen vrijmaken om opleiding te volgen tijdens de werkuren)
4. Werkomgeving	Het bieden van een aangename en coöperatieve werkomgeving (bv. goede communicatie tussen collega's, goede onderlinge samenwerking)
5. Financiële beloningen	Het bieden van een gepaste verloning (bv. loon naar werken, extra-legale voordelen)
6. Work-life balance	Het bieden van respect en begrip voor de persoonlijke situatie van de medewerker (bv. flexibiliteit in werkuren, begrip voor persoonlijke omstandigheden)
7. Zekerheid	Het bieden van een arbeidsrelatie met een langetermijnperspectief (bv. een job met vooruitzichten op lange termijn, werkzekerheid)

Tabel 1:

De zeven dimensies van het psychologisch contract langs werkgeverszijde.

## WERKNEMERSBELOFTEN

1. Performantie	Bereidheid om goed te presteren (bv. zich inzetten voor de organisatie, goed werk leveren in termen van kwantiteit en kwaliteit)
2. Collegialiteit	Bereidheid om goed samen te werken met collega's (bv. goed overeenkomen met je collega's, collega's helpen in hun werk)
3. Flexibiliteit	Bereidheid tot flexibiliteit in functie van het werk dat moet worden gedaan (bv. overuren maken, werk mee naar huis nemen)
4. Loyaliteit	Bereidheid om voor langere tijd voor de organisatie te blijven werken (bv. niet zomaar ingaan op andere werkaanbiedingen, minstens enkele jaren voor de organisatie blijven werken)
5. Respect	Bereidheid om zich ethisch te gedragen t.o.v. de organisatie (bv. vertrouwelijke informatie niet openbaar maken, eerlijk omgaan met middelen en budgetten)
6. Employability	Bereidheid om de eigen inzetbaarheid op peil te houden (bv. op eigen initiatief bijkomende opleidingen volgen, vakliteratuur bijhouden)

**Tabel 2:**

De zes dimensies van het psychologisch contract langs werknemerszijde.

medewerkers belangrijk zijn om zich verbonden te voelen met de organisatie. Deze basisfactoren stemmen overeen met zeven belangrijke dimensies van wat de werkgever allemaal kan beloven in het kader van het psychologisch contract (zie tabel 1). Deze dimensies komen uit bevragingen van werknemers naar voor als de belangrijkste domeinen waarop zij vinden dat de organisatie hen een aantal beloften is verschuldigd nl.: jobinhoud, carrièremogelijkheden, werkomgeving, opleidingskansen, zekerheid, financiële beloningen en balans tussen werk en privé-leven.

**Werknemersbeloften**

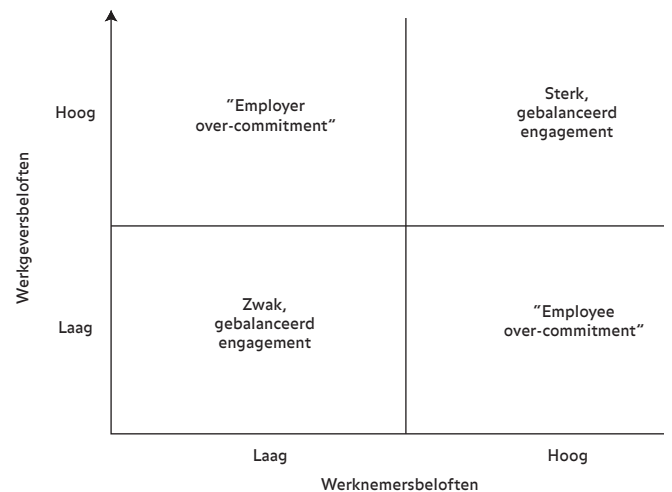
Naast deze organisatiebeloften omvat het psychologisch contract ook de beloften die medewerkers bereid zijn te maken ten aanzien van hun werkgever en hun perceptie hierover. Bestaand onderzoek toont onder meer aan dat medewerkers deze perceptie zullen aanpassen in functie van hun evaluatie van de mate waarin de organisatie haar beloftes nakomt. Op basis van de literatuur maken we ook hier een onderscheid tussen zes dimensies nl.: performantie, collegialiteit, flexibiliteit, respect, loyaliteit en inzetbaarheid (zie tabel 2).

**Werknemers- en werkgeversbeloften**

Een gezond psychologisch contract streeft een evenwicht na tussen de werknemers- en de werkgeversbeloften. Organisaties kunnen geen onvoorwaardelijke loyaliteit van hun werknemers verwachten zonder daar zelf iets voor in de plaats te zetten. Hetzelfde geldt langs de kant van de werk-

nemers. Het is een proces van geven en nemen. Wanneer beide kanten van de balans niet opgaan ontstaat een onevenwicht en kunnen ernstige reacties langs beide kanten ontstaan. Een werknemer die veel geeft, maar weinig terugkrijgt zal hoogstwaarschijnlijk op zoek gaan naar een andere job. Omgekeerd zal een werknemer die niets geeft en te sterk gefocust is op het eigenbelang weinig meerwaarde voor de organisatie opleveren. Figuur 1 vat één en ander mooi samen vanuit het perspectief van de werknemer.

*“Employer over-commitment”*: de werknemers in deze categorie hebben hoge verwachtingen t.a.v. hun werkgever – ze

**Figuur 1:**

Balans tussen werkgevers- en werknemersbeloften.

denken dus dat er hen veel is beloofd – maar vertonen zelf slechts een beperkt engagement naar de werkgever toe.

*Sterk, gebalanceerd engagement:* deze werknemers hebben hoge verwachtingen naar de werkgever toe en vertonen zelf ook een sterk engagement naar de werkgever toe.

*Zwak, gebalanceerd engagement:* er is wel een evenwicht tussen de verwachtingen t.a.v. de werkgever en het eigen engagement, maar beide situeren zich op een laag niveau.

*“Employee over-commitment”:* de werknemers in deze categorie scoren hoog wat betreft hun eigen beloften, maar hebben lage verwachtingen t.a.v. hun werkgever.

De evaluatie van het psychologisch contract verwijst naar de evaluatie van de mate waarin gemaakte beloften worden nagekomen. Meer bepaald kan men de perceptie hebben dat de beloften werden vervuld of overtroffen (positieve evaluatie) ofwel dat de beloften niet vervuld werden (negatieve evaluatie). Als de werknemer dus vaststelt dat de organisatie haar deel van het psychologisch contract niet uitvoert, kan dit resulteren in een schending van het psychologisch contract. Net zoals de inhoud van het psychologisch contract, is ook deze evaluatie een subjectief gegeven.

### 2.3. Hoe ontstaat een psychologisch contract?

Het psychologisch contract bestaat uit percepties over wat het commitment van beide partijen aan mekaar allemaal inhoudt. En ook hier geldt het beroemde Thomas theorema: *“If men define situations as real, they are real in their consequences”*. De essentie van het psychologisch contract is dat het gaat om een subjectieve perceptie van “de deal” met de werkgever. Het psychologisch contract managen impliceert dus in grote mate het managen van percepties.

Voor HR bestaat de uitdaging erin ervoor te zorgen dat de perceptie die hierover leeft bij de medewerker, overeenstemt met hetgeen er vanuit de organisatiezijde bedoeld wordt, en dat medewerkers dus een “correct” beeld van hun arbeidsrelatie ontwikkelen. Medewerkers kunnen zich echter op tal van bronnen baseren om zich een beeld te vormen van wat hun arbeidsrelatie allemaal inhoudt. Dat maakt het managen van het psychologisch contract erg complex. Naast de

gestructureerde documenten die HR ter beschikking stelt over loopbaanmogelijkheden en andere aspecten van “de deal”, zijn er heel wat andere personen en factoren die mee het beeld zullen bepalen dat de medewerker van deze deal ontwikkelt:

- Geschreven informatie over de organisatie, bv. financiële informatie over de gezondheidstoestand van het bedrijf
- Mondelinge communicatie, bv. een recruteerder die de ervaringen van jonge medewerkers toelicht suggereert ook wat de sollicitant kan verwachten; een discussie over interessante taken tijdens een beoordelingsgesprek creëert bepaalde verwachtingen
- Indirecte en non-verbale *contractmakers*, bv. observaties en historiek van het topmanagement, collega’s
- Interactie met recruteerders, managers, collega’s, mentors
- Administratieve / organisationele signalen die bv. worden uitgezonden door wervingscampagne, trainingsprogramma’s, *performance review* en *incentive systemen*.

#### *Betrokken partijen*

Een bijkomende factor die het managen van het psychologisch contract complex maakt, is het feit dat er langs werkgeverszijde meerdere betrokken partijen zijn. Vanuit HR kan men, via goed werkende HR processen en systemen, wel een goed kader scheppen. De manier waarop dit kader beleefd wordt, hangt echter in zeer grote mate af van de manier waarop het lijnmanagement zijn rol opneemt als “people manager” en van de mate waarin uit het beleid van het topmanagement ook een commitment blijkt dat consistent is met hetgeen er vanuit HR wordt geproclameerd. Andere personen die een invloed kunnen hebben op het psychologisch contract van een werknemer, zijn bijvoorbeeld de mentor of coach bij nieuwkomers en collega’s.

### 3. De new deal – managing expectations

Hoewel het psychologisch contract voor een groot deel onuitgesproken blijft, kan het als een belangrijke motivator of demotivator fungeren voor medewerkers. Het vormt voor organisaties dan ook een uitdaging om het psychologisch contract te managen doorheen de “*employee lifecycle*”. Hierin schuilt een belangrijke uitdaging voor HR. Het managen van verwachtingen valt immers niet samen met één functioneel HR-domein, maar overschrijdt juist alle HR-processen en praktijken en omvat zowel strategische beslissingen als operationele zaken. Het managen van verwachtingen vormt met andere woorden een rode draad doorheen het volledige *human resources management* en vormt een uitdaging voor zowel HR-professionals, lijnmanagers als de medewerkers zelf. In die zin vergt het managen van het psychologisch contract een procesmatige benadering.

Een duidelijke visie is daarbij een eerste en cruciale stap. Wat willen en kunnen wij onze medewerkers bieden en wat willen wij daarvoor in return? Belangrijk hierbij is dat alle neuzen in dezelfde richting wijzen. Vervolgens dienen in de operaties zelf zowel HR-professionals onderling als HR en lijnmanager van elkaars activiteiten en communicatie naar medewerkers toe op de hoogte te zijn. Zowel loopbaanverantwoordelijken als chefs dienen bijvoorbeeld te weten wat er tijdens de selectie aan een nieuwe medewerker werd beloofd. Informatieuitwisseling tussen alle betrokken actoren is daarbij essentieel, met voldoende aandacht voor het evenwicht tussen verkopen en realiseren.

Wat HR-professionals betreft dient er bij alle HR-processen een dubbele reflectie te worden gemaakt. Ten eerste, in hoeverre is er een voldoende afstemming en consistentie tussen processen en praktijken over diverse functionele HR-domeinen heen? In hoeverre is er bijvoorbeeld een alignering van de informatie die medewerkers krijgen over ons promotiebeleid en de reële promotiecriteria en –termijnen waarmee zij in de praktijk geconfronteerd worden? Ten tweede zal de impact van een HR-praktijk niet enkel afhangen van de ‘technische perfectie’ ervan, maar ook van de boodschap die hiermee wordt gegeven aan medewerkers. HR moet met andere woorden meer zijn dan de “intelligente toolbox” die optimale processen en systemen uitwerkt, maar die actief nadenkt over hun onderlinge consistentie en over de boodschap die ermee wordt uitgedragen. Beide zijn bovendien

onderling afhankelijk: de impact van de boodschap die een bepaalde HR-praktijk meegeeft aan medewerkers zal mede afhangen van de mate waarin deze boodschap consistent is met andere boodschappen.

Indien HR erin slaagt het psychologisch contract te managen dan verheft ze zichzelf tot een strategische partner. Het op één lijn brengen van individu en organisatie, zo blijkt immers uit studies, leidt tot verhoogde tevredenheid, motivatie en performantie. Het psychologisch contract vormt derhalve het middel bij uitstek om de link te creëren tussen de strategie van de organisatie (waar wil je naartoe) en HR praktijken. Zo moeten bedrijven die een groeistrategie, internationalisatie of fusie beogen dit ook vertalen in de deal die met de medewerkers wordt aangegaan.

Uiteraard is het daarbij van primordiaal belang dat de organisatie vinger aan de pols houdt over de “deal” die zij heeft met haar medewerkers. Om in te spelen op deze noodzaak zijn er diverse vragenlijsten voorhanden die peilen naar de verwachtingen en het eigen commitment van werknemers. Recentelijk werd ook door Vlerick Leuven Gent Management School op basis van eigen onderzoek een wetenschappelijk onderbouwd instrument ontwikkeld. De *Psychological Contract Indicator (PCI)* kan door organisaties gebruikt worden om een vinger aan de pols te houden betreffende het psychologisch contract bij zijn werknemers. Een afname bij indiensttreding laat toe de initiële verwachtingen in kaart te brengen. Deze kunnen dan aan de realiteit worden getoetst en vergeleken worden met eventuele latere afnames ten einde evoluties vast te stellen en bij te sturen indien nodig. De geïnteresseerde lezer vindt in bijlage (blz. 25) enkele voorbeelditems die de verschillende dimensies van het psychologisch contract aan beide zijden in kaart brengen.

#### 3.1. Psychologisch contract management doorheen de “employee lifecycle”

We ontleden de procesmatige benadering van het psychologisch contract hier verder op basis van de verschillende fasen die werknemers doormaken doorheen hun “employee lifecycle” binnen de organisatie. Het managen van het psychologisch contract start reeds van vóór de daadwerkelijke aanvang van de arbeidsrelatie, met name tijdens de recruiteringsfase, en loopt verder doorheen het proces van selec-





**Figuur 2:**

Het psychologisch contract doorheen de *employee lifecycle*.

tie, socialisatie en verdere opvolging van de medewerker via jaarlijkse performantie- of ontwikkelingsgesprekken. Figuur 2 geeft op schematische wijze deze denkplaatse weer.

### 3.1.1. Aantrekken van werknemers

Een eerste stap in het managen van het psychologisch contract is het hebben van een duidelijke visie over wat “de deal” met medewerkers wel en niet inhoudt, en een duidelijke communicatie over deze visie. We hebben het hier over het strategische perspectief op het psychologisch contract binnen het kader van de bredere organisatiestrategie. Idealiter bestaat er een afstemming tussen organisatiestrategie, HR-strategie en het psychologisch contract. Bijvoorbeeld, een organisatiestrategie die focust op innovatie moet weerspiegeld worden in een HR-strategie die innovatieve ideeën belooft en die loopbaanstructuren uittekent waarin groei binnen de organisatie mogelijk is naarmate de bijdrage tot de op innovatie gerichte organisatiestrategie sterker wordt.

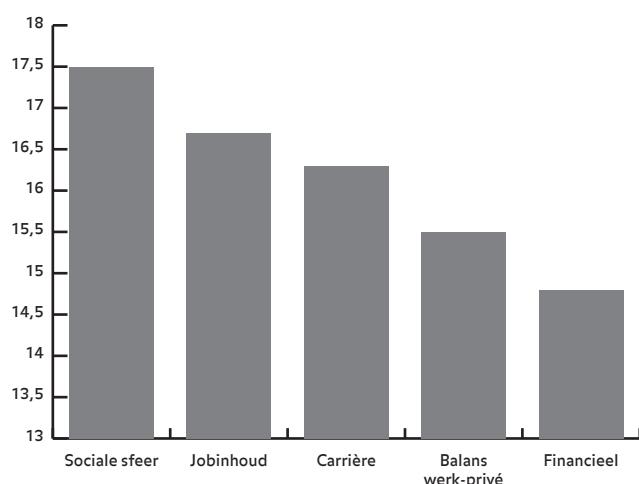
In de praktijk stellen we vaak vast dat, hoewel er een duidelijke afstemming is van de HR-strategie of missie op de bredere organisatiestrategie en missie, HR-professionals onderling niet op dezelfde lijn zitten wat betreft het stipuleren van “de deal” waar hun organisatie voor staat. Een consistente communicatie naar toekomstige medewerkers toe is een essentiële eerste stap om het verwachtingspatroon van de werkzoekenden correct te beïnvloeden. Hierbij dient zowel aandacht uit te gaan naar “wat bieden wij als organisa-

tie” als naar “wat verwachten wij als organisatie van onze medewerkers”, en naar de link tussen beide.

Concreet kan een organisatie in functie van de job en het soort organisatie dat zij (willen) zijn focussen op een aantal inhoudelijke aspecten van het psychologisch contract en deze ook uitspelen. Het komt er hier met andere woorden op aan om zich als bedrijf, via communicatie over het psychologisch contract, te profileren als een aantrekkelijke werkgever.

Een belangrijke insteek daarbij is het verwachtingspatroon van de werkzoekenden zelf. Wat vinden zij belangrijk in hun psychologisch contract, aan welke aspecten hechten zij belang? Hoe zien zij het werken voor deze organisatie? Informatie over deze aspecten kan het profiel als aantrekkelijke werkgever ten goede komen. Vanuit deze kennis kunnen organisaties vervolgens beslissen hoe ze zich naar de buitenwereld willen profileren. Uit onderzoek weten we, bijvoorbeeld, dat een gezonde *work-life* balans voor vele werkenden en werkzoekenden aan belang wint. Een organisatie die heel wat maatregelen heeft die inspelen op deze nood, zal wanneer zij dit correct weet uit te spelen, beantwoorden aan de interesses van een steeds groter wordende populatie.

Ook blijkt dat bedrijven vaak een foutief beeld hebben van wat sollicitanten belangrijk vinden in een job. Zij denken dat een goed verloningsbeleid de meest belangrijke factor is. Hoewel dit daadwerkelijk een belangrijk deel uitmaakt van de tewerkstelling toont onderzoek een ander resultaat. Vandaag prijkt sociale sfeer op de eerste plaats voor vele nieuwkomers. Vooral de jongere generatie beschouwt werk in de eerste plaats als een sociaal netwerk. Een plek waar zij interessante mensen kunnen ontmoeten, in team kunnen werken en plezier kunnen maken. Jobinhoud en carrière volgen op de tweede en de derde plaats. Financiële beloftes scoren slechts op de laatste plaats. Kennis van deze gegevens kan ervoor zorgen dat een organisatie zich op de juiste manier weet te branden en op die manier het beoogde profiel van medewerkers kan aantrekken. Een organisatie die vooral carrière wil bieden kan zich zo op een consistente manier naar de buitenwereld profileren.



**Figuur 3:**

Relatieve belang van de verschillende werkgeversbeloftes (scores op 20).

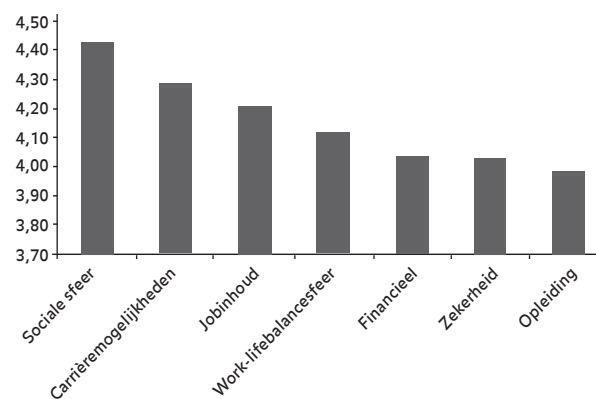
Uiteraard gelden hier ook een aantal risico's en/ of uitdagingen. Moet er immers ingespeeld worden op de aantrekkingskracht van de job of die van de organisatie? Hoe moet er omgesprongen worden met de individuele identiteit van verschillende business units? Organisaties die sterk focussen op "de deal" die verbonden is aan een specifieke job of business unit, lopen het risico dat zij wel de juiste mensen aantrekken maar dat zij in hun loopbaanbeleid met problemen kampen wanneer zij interne mobiliteit over de grenzen van jobfamilies of business units willen aanmoedigen. Omgekeerd houdt het profileren van een sterk merk als werkgever voor de gehele organisatie dan weer het risico in dat de geschetste deal weinig herkenbaar is wanneer medewerkers, eenmaal in dienst, op een specifieke plaats of afdeling binnen de organisatie terechtkomen. Het geheim zit hem in een gezond evenwicht. Met de huidige schaarste op de arbeidsmarkt welke alleen nog maar zal toenemen in de toekomst wanneer de zogeheten babyboomgeneratie de arbeidsmarkt verlaten zal hebben, lijkt het ons aangewezen vooral als organisatie een sterke band neer te zetten. Daarbij is het belangrijk in te spelen op de noden van de nieuwe generatie, vermits op die manier de taal van de nieuwe werkrachten wordt gesproken (zie figuur 3). Uiteraard zal dit op zich steeds onvoldoende zijn en is het bieden van een goede, aantrekkelijke inhoudelijke job nog steeds een basisgegeven. Een organisatie die te eenzijdig gericht is op zijn eigen

*employer branding* en daarbij verzaakt aan de nood tot een realistische *job preview* dreigt anders op het einde van de rit het deksel op de neus te krijgen.

Vaak zien we ook dat organisaties die zich in hun profileren sterk toespitsen op bepaalde profielen van medewerkers, voor het invullen van specifieke kernfuncties (bijvoorbeeld IT'ers) onbedoeld ook een sterkere aantrekkingskracht gaan uitoefenen op sollicitanten voor totaal andere jobs, waarbij ook deze laatste groep haar verwachtingspatroon gaat baseren op recruiteringscampagnes die eigenlijk voor een andere doelgroep bestemd waren.

Vlerick Leuven Gent Management School peilt elk jaar opnieuw naar de loopbaanverwachtingen van hoger opgeleide laatstejaarsstudenten. Daarbij vormt het psychologisch contract een belangrijk onderdeel. Exemplarisch willen we hier enkele bevindingen van deze studies meegeven, welke ons een beter inzicht moet geven over de noden en wensen van deze groep aanstormend talent.

Vooreerst valt het op dat laatstejaarsstudenten heel wat verwachtingen hebben jegens hun toekomstige werkgevers. Elk van de zeven dimensies krijgt een hoge score toebedeeld zoals aangeven in figuur 4. Dit bevestigt opnieuw het belang voor de organisatie om blijvend aandacht te besteden aan de verschillende aspecten van het psychologisch contract. Relatief bekeken wordt sociale sfeer als het belangrijkste



**Figuur 4:**

Relatieve belang van werkgeversbeloftes bij laatstejaarsstudenten (score op 5).

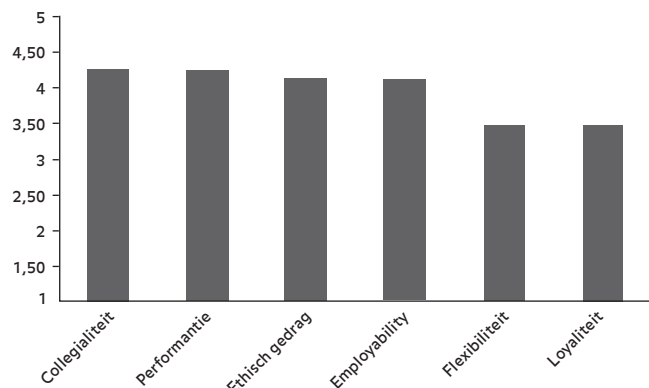


beschouwd. Een goede en open communicatie (reeds van bij het begin) en een toffe collegiale sfeer wordt als erg belangrijk beschouwd. Op een gedeelde tweede plaats vinden we carrièremogelijkheden en jobinhoud. *Work-life balance*, financiële beloningen en zekerheid — relatief gezien drie meer extrinsieke retentiedimensies — scoren iets lager maar ook deze worden door de respondenten als belangrijk beschouwd. Opleiding is voor zij die net van de schoolbanken komen relatief gezien het minste van belang. Met het oog op het stijgende belang van *employability* vormt dit laatste een opmerkelijke vaststelling.

Tegenover dit alles staat dat laatstejaarsstudenten een sterk engagement willen aangaan wat betreft collegialiteit en performantie (zie figuur 5). Flexibiliteit en loyaliteit scoren merkbaar lager. Jongeren willen zich dus blijkbaar wel engageren om goede prestaties te leveren, maar zij gaan ervan uit dat dit moet kunnen zonder veel overuren of weekendwerk en zonder een commitment op lange termijn te beloven.

Deze groep van laatstejaarsstudenten blijken dus veel belang te hechten aan de inhoud van hun psychologisch contract, wat op zijn beurt weer een pleidooi is voor de blijvende aandacht van bedrijven ervoor. Zowel de werk-intrinsieke aspecten werksfeer en jobinhoud, als carrièreperspectief en de meer extrinsieke factoren als *work-life balance*, zekerheid en financiële beloningen worden sterk naar waarde geschat.

Toch is het tegelijk sterk opvallend dat het engagement dat deze jonge groep wil opnemen ten aanzien van hun toekomstige werknemer eerder voorzichtig te noemen valt en duidelijk gericht is op de kortere termijn: de meerderheid van de studenten denk ook niet langer dan 3 jaar bij de eerste werkgever te blijven. De beloften op het gebied van loyaliteit zijn dan ook eerder laag. Beloften die de studenten duidelijk wel bereid zijn te maken hebben voornamelijk betrekking op de eigen inzet en prestaties en op collegialiteit en ethisch gedrag tegenover de werkgever. Deze jongeren willen er duidelijk voor gaan en zijn bereid om hard te werken. Maar dit hard werken zien zij dan wel binnen een arbeidsrelatie van beperkte duur; goede prestaties in de ene job als “ticket” naar een betere job elders dus.



**Figuur 5:**

Relatieve belang van het commitment van laatstejaarsstudenten (score op 5).

Brengen we deze informatie over beide zijden van “de deal” (het psychologisch contract) samen, dan doet er zich vooral wat betreft de verwachtingen over carrièremogelijkheden een paradox voor, die reële uitdagingen voor HRM inhoudt. Enerzijds koesteren jongeren hoge verwachtingen ten aanzien van hun carrièremogelijkheden en vinden zij het erg belangrijk dat hun toekomstige werkgever hen beloften op dit vlak maakt. Anderzijds willen ze in ruil hiervoor wel hard werken, maar zonder een lange-termijn engagement aan te gaan. Het lijkt erop dat deze generatie eerst wil zien wat ze krijgt (in termen van carrièrekansen) vooraleer zelf een duidelijk engagement te tonen. Organisaties die zelf de omgekeerde redenering maken, eerst zien hoe flexibel je bent en hoe trouw aan de organisatie vooraleer je carrière kan maken, dreigen dus wel eens de meest carrièregerichte jongeren te verliezen. De dialoog op tijd aanknopen en duidelijke afspraken maken over het wederzijds engagement, zal dus een belangrijke opdracht zijn voor HRM.

### 3.1.2. Het belang van informatieuitwisseling

Dezelfde trend dient zich voor te zetten tijdens het selectieproces. In welke mate wordt er aandacht besteed aan de uitwisseling van informatie over het psychologisch contract? Recruteerders en lijnmanagers zijn vaak geneigd om tijdens selectiegesprekken te focussen op de job zelf en op de vereisten om succesvol te zijn in die job. Het is echter belangrijk om ook tijdens deze gesprekken aandacht te besteden aan de bredere aspecten van de arbeidsrelatie. Denken we onder andere aan de bredere werkomgeving, bedrijfscultuur, people management benadering, visie op loopbaanontwikkeling, ... Dit laat immers aan sollicitanten toe om op een voldoende basis te beslissen en stimuleert realistische verwachtingen van bij het begin. Tevens laat het toe duidelijk

te maken welk commitment de organisatie van de sollicitant zelf verwacht: wat zijn bijvoorbeeld de accenten die in het performantiemanagement worden gelegd, wat is het evenwicht tussen individuele en teamresultaten, wat wordt er verwacht op het vlak van flexibiliteit...? Uiteraard dient hierbij het nodige onderscheid te worden gemaakt tussen verwachtingen en mogelijkheden op korte versus op lange termijn. Ook dient de link tussen beide te worden verduidelijkt: snelle groei in verantwoordelijkheden ja, maar onder welke voorwaarden qua flexibiliteit en bijkomende vorming?

We zien in de praktijk vaak een schril contrast tussen enerzijds de aandacht die er wordt besteed aan de kwaliteit van gesofisticeerde selectietools om de competenties, attitude, vaardigheden... van een kandidaat op een betrouwbare manier te meten en anderzijds de ongecontroleerde vragen of topics die er worden aangesneden over het algemene verwachtingspatroon ten aanzien van “de deal” en de algemene ambities en arbeidsattitudes van de sollicitant. Veel bedrijven moeten dan ook vaststellen dat vroegtijdig verloop van nieuwe medewerkers niet te wijten is aan een mismatch in competenties maar wel aan een mismatch in verwachtingen. Dit kan verholpen worden door tijdens het selectieproces gerichte aandacht voor het psychologisch contract in te bouwen, waardoor er minder ruimte wordt gelaten voor individuele interpretaties en onrealistische verwachtingen.

Belangrijk aandachtspunt daarbij is te weten vanuit welke positie de organisatie de sollicitant benaderd. Indien de organisatie zich in een “*buying*” positie bevindt zal de nadruk vooral liggen op wat de organisatie te bieden heeft. Is het omgekeerde het geval en bevindt de organisatie zich eerder in een “*selling*” positie dan heeft dat de organisatie meer ruimte om vooral te focussen op de verwachtingen ten aanzien van de sollicitant. Hier speelt dus de bredere context van de arbeidsmarkt een grote rol. Uitdaging hierbij is zeker om ook bij een krappe arbeidsmarkt de grens tussen “verkoopen” en het creëren van “onrealistische verwachtingen” te bewaken. Organisaties die zich toch laten verleiden om erg ver te gaan in het maken van beloften om sollicitanten over de streep te trekken, betalen immers achteraf al te vaak de (erg dure) rekening van een voortijdig vertrek en kunnen het gehele proces van voorafaan heropstarten.

Afstemming tussen verschillende partijen die bij het selectieproces betrokken zijn is eveneens een belangrijk aandachtspunt. Vaak zien we immers inconsistentie in de communicatie die er door verschillende partijen wordt gedaan naar de sollicitant toe. Bevragingen bij groepen van recruiterders binnen eenzelfde organisatie tonen zelfs aan dat ook binnen deze groep er soms verwarring heerst over de verwachtingen die zij tijdens het selectieproces al dan niet kunnen creëren bij medewerkers. Hier is een gemeenschappelijke aanpak zeker cruciaal. Indien het verwachtingspatroon van medewerkers verschilt in functie van de specifieke recruiterder waarmee ze toevallig hebben gesproken, dan verhoogt dit achteraf enkel de kans dat deze verwachtingen niet in lijn blijken te zijn met de realiteit.

Een moeilijkheid waarmee organisaties op dit vlak wel vaker worden geconfronteerd, is het bepalen van de juiste timing voor het verschaffen van ruimere informatie over de deal. Vaak heeft het weinig zin om dit reeds tijdens een eerste verkennend gesprek te doen, wanneer de uitvalsratio van sollicitanten nog hoog ligt en het dus weinig efficiënt is. Maar te lang wachten impliceert dan weer het risico dat sollicitanten in de laatste recruiteringsfase al een sterk ontwikkeld beeld hebben dat moeilijk te wijzigen valt. Terugkomen op impliciet gecreëerde impressies of suggesties die eerder in het proces werden gecreëerd leidt dan soms tot ontgoocheling of zelfs verontwaardiging bij kandidaten. Dit is vaak een dilemma voor organisaties die, vaak vanuit hun positie als sterk merk, ook een hoog aangeschreven positie als werkgever hebben, maar waarbij hetgeen er “op de markt” leeft qua percepties over hun arbeidsdeal niet altijd overeenstemt met de realiteit. Dit heeft uiteraard het voordeel dat meer en betere kandidaten kunnen worden aangetrokken, maar roept de vraag op wat het juiste moment is om deze algemene verwachtingen wat bij te sturen.

Concrete manieren voor organisaties om verwachtingen te managen tijdens het selectieproces zijn bijvoorbeeld het hanteren van een gestructureerde checklist om de verwachtingen en intenties van medewerkers op een gestandaardiseerde manier in kaart te brengen. Daarbij vormt de visie van de organisatie van wie ze willen zijn en waar ze voor staan het uitgangspunt. Zij dient die elementen van de deal, zowel langs werknemers- als werkgeverszijde op te lijsten, die

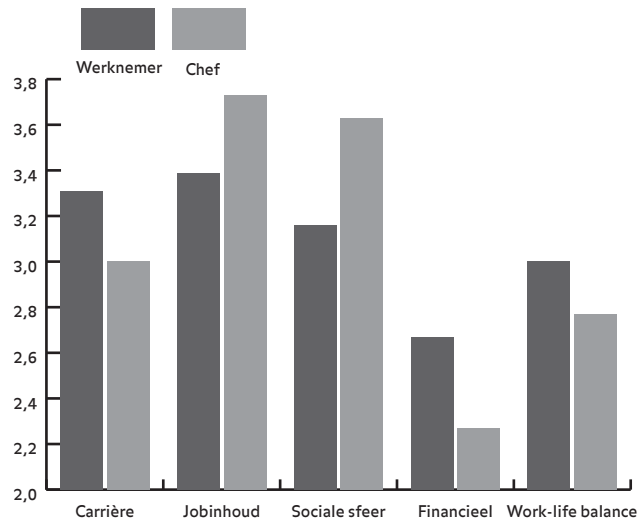
in de specifieke context van het bedrijf belangrijk zijn. Deze kunnen dan afgetoetst worden aan de verwachtingen/ attitudes van de werknemers op dit vlak. Belangrijke input op dit vlak komt bijvoorbeeld uit exit-gesprekken met werknemers die de onderneming verlaten. Wat zijn verwachtingen die werknemers hadden en in welke mate zijn deze ook door het bedrijf ingewilligd. Over welke aspecten zijn zij ontgoocheld en welke wanverhouding ervaren zij tussen de “gecommuniceerde” deal en de “feitelijke” deal?

Ook “train the recruiter” sessies, inclusief lijnmanagers, kunnen bijdragen tot een verhoogde consistentie in boodschappen die aan sollicitanten worden gegeven. Hierbij is het met name van belang om lijnmanagers te brieven over het geheel van de selectieprocedure en de ruimere informatie die aan sollicitanten wordt meegegeven. Onderzoek heeft immers aangetoond dat een groot aantal werknemers een andere visie heeft op de deal dan de eigen chef. Dergelijke mismatch komt helaas vaak aan het einde bij een exit-gesprek aan het licht. Figuur 6 geeft de perceptie weer van werkgeversbeloftes door de ogen van werknemer en chef en leert ons dat er inderdaad nogal wat discrepantie is.

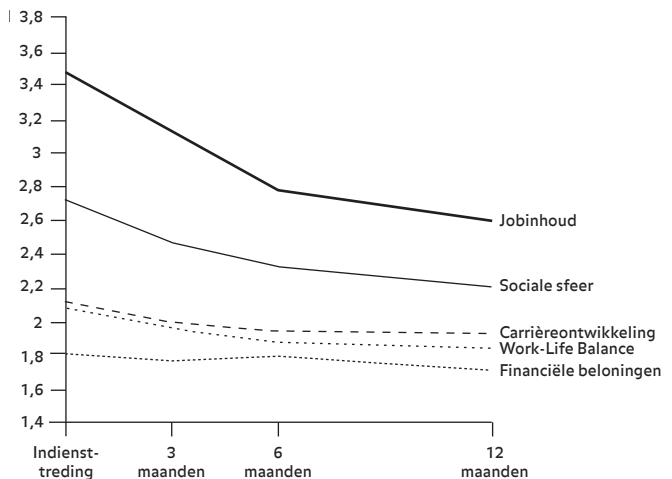
Tenslotte is het van belang dat er binnen HR afstemming is tussen verschillende functionele domeinen. Recruteerders dienen hierbij met name een goed inzicht te hebben in de werking van HR-processen zoals performantiemanagement, het verloningsbeleid of het loopbaanbeleid, teinende sollicitanten hierover van bij het begin de correcte informatie te kunnen geven.

**3.1.3. Overgang van droom naar realiteit**

De volgende stap in het proces van psychologisch contract management impliceert het onthaal en de opvolging van medewerkers die hun arbeidscontract hebben getekend en die dus effectief in dienst treden. Onderzoek leert ons dat de eerste maanden na indiensttreding een cruciale periode vormen voor het leggen van het fundament van de verdere arbeidsrelatie (zie figuur 7). De manier waarop nieuwkomers worden verwelkomd, geïnformeerd en gecoacht tijdens deze eerste maanden zijn bepalend voor de manier waarop zij hun arbeidsrelatie gaan interpreteren en achteraf ook zullen evalueren. Het is tijdens deze eerste fase van de formele arbeidsrelatie dat vertrouwen of wantrouwen kan groeien,



**Figuur 6:** Perceptie van gemaakte beloftes door de ogen van werknemer en werkgever.



**Figuur 7:** Evolutie van psychologisch contract tijdens de eerste maanden van tewerkstelling

wanneer nieuwkomers een eerste evaluatie opmaken van de mate waarin de commitments en de informatie die er tijdens de recruiteringsfase werd gegeven, met de realiteit blijken te stroken of niet. Het is daarom belangrijk dat deze periode actief gemanaged wordt door HR en door het lijnmanagement. Socialisatie louter overlaten aan collega’s impliceert het risico dat de nieuwkomer onjuiste informatie zal gebruiken om een eerste evaluatie op te maken.

Tijdens deze periode is het niet enkel van belang dat nieuwkomers verdere informatie en de nodige coaching krijgen om hun job op een succesvolle manier te kunnen uitoefenen, en om hierin zo snel mogelijk te leren. Het is evenzeer van belang dat zij verdere informatie krijgen over andere aspecten van hun arbeidsrelatie en over de bredere people management benadering binnen de organisatie. Op die manier kan de informatie die tijdens de recruiteringsfase werd uitgewisseld verder worden geconcretiseerd en afgetoetst. Dit omvat bijvoorbeeld het geven van concretere informatie over loopbaanbeleid, mogelijkheden tot en voorwaarden voor deelname aan vormingsactiviteiten, enz. Belangrijk is hier dat dit meer omvat dan een louter “verkoopspreekje” door de verschillende betrokkenen vanuit HR tijdens de onthaaldagen, maar dat er aan medewerkers de essentiële informatie wordt gegeven over tijdslijnen, condities, enz. om van diverse mogelijkheden (zoals bijvoorbeeld training) te kunnen genieten. Hierbij is vooral de doorverwijsfunctie van belang, eerder dan het oplijsten van alle details: waar vinden nieuwkomers de nodige informatie over HR-systemen? Op het intranet, in manuals, ...? Bij wie precies kunnen ze terecht? Het vermijden van overload is hierbij zeker van belang. Werknemers zijn vooral positief over die onthaalprocedures waarin er modulair geleidelijk meer informatie wordt verschaft. Het uitgangspunt moet hierbij zijn: wie eerst communiceert heeft de meeste impact op medewerkers. Onderzoek leert immers dat medewerkers spontaan vooral geneigd zijn om informatie over wat zij kunnen verwachten en over wat er van hen verwacht wordt op te zoeken bij collega's of andere nieuwkomers. Wanneer HR en de lijnmanager hun taak hier niet ter harte nemen, laten zij het met andere woorden aan deze meer informele bronnen over om medewerkers meer inzicht te verschaffen in de realiteit van hun arbeidsrelatie en wordt het achteraf moeilijker om het beeld dat hierdoor wordt gecreëerd terug in lijn te brengen met hetgeen er vanuit organisatiestandpunt gewenst is.

De eerste dagen zijn cruciaal om een goede indruk te maken als HR-departement en als organisatie in haar geheel. Een goed uitgewerkt onthaalbeleid voor nieuwkomers speelt daarom een cruciale rol. In grotere bedrijven, waar vaak meerdere nieuwkomers op hetzelfde moment starten, zijn een of meerdere introductiedagen de beste manier om

nieuwkomers te verwelkomen en hen aan te spreken. Maar ook in kleinere organisaties, of in het geval er slechts één nieuwe medewerker start, dient het verwelkomingsproces gestructureerd te verlopen en dient HR erover te waken dat de nieuwkomer zeker de relevante informatie ontvangt.

Bij het uitwerken van een onthaalbeleid dient de specifieke doelgroep uiteraard voor ogen te worden gehouden. Zo vergen introductieactiviteiten voor pas afgestudeerden meer basisinformatie over het bedrijf dan voor seniors. Afhankelijk van het HR-beleid op vlak van interne mobiliteit en ontwikkeling, dienen ook andere klemtonen te worden gelegd. Wanneer je als bedrijf jonge mensen aanwerft met het oog op de uitbouw van een loopbaan binnen het bedrijf, dan is het van belang om hen over deze mogelijkheden al van bij het begin te informeren, met ook de nodige aandacht voor hun eigen verantwoordelijkheid en initiatiefname op dit vlak.

Het implementeren van een systeem van mentoring of peter- of meterschap kan een hefboom zijn om het psychologisch contract in de juiste banen te leiden. Een collega die de rol van peter of meter op zich neemt vormt voor medewerkers een meer informeel aanspreekpunt met wie zij zeker in het begin van hun arbeidsrelatie wellicht makkelijker en op een open manier hun verwachtingen kunnen aftoetsen en hun ervaringen doorpraten. Voor een succesvol systeem dient echter aan twee voorwaarden te worden voldaan. Ten eerste dienen peters en meters ook in die rol erkend en gewaardeerd te worden. Dit mag geen zaak zijn van vrijwilligers, en wie deze rol op zich neemt dien dit ook als een element in de taakomschrijving te hebben en er ook op te worden geëvalueerd. Enkel op die manier kan je bewaken dat de mate waarin mensen deze taak ter harte nemen niet afhangt van individuele engagementen en dat het systeem op lange termijn overleeft. Ten tweede dient HR voor peters en meters een korte training te organiseren over wat een goede rol inhoudt, en dienen ook deze medewerkers voldoende te worden gebriefd over het psychologisch contract en de rol die zij als peter/meter spelen in het mee vorm geven van dit psychologisch contract van de nieuwkomer.

### 3.1.4. *Opvolging via loopbaangesprekken*

Het managen van verwachtingen stopt niet eenmaal dat werknemers hun weg binnen het bedrijf hebben gevonden. Om het psychologisch contract dynamisch te houden en te vermijden dat werknemers vastroesten in hun verwachtingspatroon over hetgeen waar zij “recht op hebben” en wat zij daarvoor moeten doen, dienen wederzijdse verwachtingen regelmatig te worden besproken. Op die manier bied je als organisatie aan medewerkers niet enkel een uitlaatklep om hun verwachtingen en evaluaties van hun deal te ventileren, maar leg je ook de fundamenten voor een openheid voor verandering en verlaag je met andere woorden de drempel wanneer je ten gevolge van een gewijzigde organisatiestrategie ook “de deal” met individuele medewerkers een nieuwe invulling moet geven.

HR-systemen zoals performantiemanagement en loopbaangesprekken vormen in dit proces cruciale schakels, maar los daarvan zal vooral de organisatiecultuur een sterke impact hebben. Hoe toegankelijk is HR voor medewerkers die met twijfels, vragen, ... zitten? Hoeveel aandacht besteden lijnmanagers in hun people management aan het spreken over verwachtingen en hebben zij hiervoor de juiste skills?

Veel organisaties maken de fout om gesprekken over de arbeidsrelatie met medewerkers te mijden, onder het motto “wij beloven niets, want we kunnen nu eenmaal niets beloven in een zo snel veranderende en competitieve economie”. De praktijk toont echter aan dat het meer loont om als organisatie wel duidelijk en open te zijn over wat medewerkers kunnen verwachten, om hen wel degelijk een perspectief te bieden, maar om tegelijk ook eerlijk te zijn over de onzekerheden en het gebrek aan formele garanties dat je medewerkers kan bieden omwille van tal van externe factoren. Op die manier ervaren medewerkers een sterker gevoel van rechtvaardigheid wanneer het gaat over de evaluatie van hun deal dan wanneer je alles onuitgesproken laat.

Bij deze follow up is het van belang aandacht te besteden aan de link tussen wat de werknemer kan verwachten en wat de organisatie van de werknemer verwacht en hoe deze wederzijdse bijdragen worden geëvalueerd. In die zin dienen loopbaangesprekken en performantie-evaluaties dan ook

niet als twee afzonderlijke HR-processen te worden opgevat, maar dient de relatie tussen performantie en groeimogelijkheden te worden gelegd, hetzij door beide op hetzelfde moment aan bod te laten komen, hetzij door de brug te slaan tussen deze twee afzonderlijke gesprekken. Tools zoals een persoonlijk ontwikkelingsplan vormen hier een concrete manier om wederzijdse engagementen neer te schrijven. De nadruk dient hierbij opnieuw op beide zijden van de deal te liggen: waar wil ik naar toe evolueren als medewerker, en wat dien ik in ruil hiervoor te realiseren (zowel in termen van performantie als in termen van breder commitment)? Met andere woorden, spreken over het psychologisch contract is niet hetzelfde als het creëren van verwachtingen bij de werknemer, maar het is een opportuniteit om de behoeften van individu en organisatie op elkaar af te stemmen en het geeft de gelegenheid om duidelijk te maken aan de werknemer welke mogelijkheden in het bedrijf er tegenover welke werknemerscommitments staan.

Dit alles vereist een sterke betrokkenheid van het lijnmanagement en vraagt om een organisatiecultuur waarin open communicatie een sleutelement is. Voor HR ligt hier de uitdaging om met de informatie die uit loopbaan- en performantiegesprekken komt, ook daadwerkelijk aan de slag te gaan en hierdoor te tonen dat de organisatie de elementen uit de HR-missie ook daadwerkelijk nakomt.

### 3.2. *De rol van de lijn*

Er zijn twee factoren die de snelheid en het gemak bepalen waarmee organisaties hun werknemers kunnen engageren via het psychologisch contract. In de beste situatie is de verantwoordelijkheid van HR in sterke mate gedelegeerd aan het lijnmanagement, dat erg competent is in people management. De rol van HR bestaat dan louter uit het faciliteren van de deal via een partnership met de managers. Indien de verantwoordelijkheid van HR wordt gedelegeerd, maar de managers niet competent zijn in people management bestaat het risico op frustratie bij werknemers over de manier waarop hun managers over hun deal communiceren of op wantrouwen en een gevoel dat beloften niet worden nagekomen.

Indien HR het managen van het psychologisch contract niet delegeert maar zelf opvolgt omdat het management er

niet competent voor is, dan wordt HR beschouwd als de bewaker van carrièresystemen en –processen. Het risico hiervan is een erg bureaucratische omgeving waarin organisaties worden gezien als de manager van de carrières van hun medewerkers. In een omgeving met meer geïndividualiseerde carrièreverwachtingen zou dit duidelijk tot spanningen leiden. Tenslotte is de minst optimale situatie deze waarin het management wel competent is, maar het HR departement deze verantwoordelijkheid niet delegeert. In dit geval zullen de betere lijnmanagers wellicht de vrijheid die ze hebben zo goed mogelijk benutten om wel individueel met medewer-

kers over hun deal te negotiëren. Het risico is echter dat het hier dan gaat om een reeks geïsoleerde initiatieven met een gebrek aan duidelijk kader waarmee een werknemer kan evalueren of de organisatie haar zijde van de deal nakomt.

Samengevat kunnen we stellen dat het managen van het psychologisch contract binnen organisaties in essentie afhankelijk is van de “*people management*” vaardigheden die er doorheen de organisatie aanwezig zijn. Het niveau van competentie, capaciteit en interesse van het lijnmanagement dat verantwoordelijk is voor dit proces is van kritisch belang.



## Case IBM : 'The jungle is all yours'

Een kleine negen jaar geleden werd ik HR Manager bij IBM Belgium/Luxemburg, een organisatie van 2300 medewerkers waarvan een driehonderdtal vorig jaar hun intrede deden. Vanaf hun eerste kennismaking wordt hen bijgebracht wat ze van IBM mogen en kunnen verwachten, en vice versa.

De inzetbaarheid van de medewerker staat centraal bij IBM. Tot de jaren tachtig van vorige eeuw had IBM de pretentie een 'traditie van volledige tewerkstelling' in ere te kunnen houden. Met andere woorden: het bedrijf beloofde levenslange tewerkstelling aan wie kon blijven presteren naar de eisen van de business. Begin de jaren '90 startte echter een groot veranderingsavontuur, tegen de achtergrond van een steeds sneller evoluerende markt, zowel op economisch als op technologisch vlak. Van IT-'constructeur' groeide IBM uit tot een bedrijf met 55% van zijn omzet (circa 91 miljard dollar) in diensten, waarvan een significant deel consultancy en business transformatie. Maar het bedrijf wil nog verder gaan, en andere bedrijven en instellingen helpen zichzelf te transformeren, dankzij zijn technologie en zijn innovatiecapaciteiten.

In de context van deze verandering heeft IBM een volledig nieuwe HR strategie uitgetekend, met alle gevolgen van dien voor wat betreft de psychologische 'new deal' met zijn medewerkers. Dat was geen lichte opgave. Vandaag immers, om het met de woorden van Bart Van Den Meersche, onze Country General Manager, te zeggen, bestaat het IBM dat ik heb leren kennen toen ik het bedrijf binnenkwam, niet meer. Vandaag is IBM een innovatief, globaal geïntegreerd bedrijf, dat bovendien van innovatie zijn belangrijkste value proposal heeft gemaakt naar zijn klanten toe.

Dat is de start van de 'deal' welke IBM met elke medewerker sluit, en die geldt als de hoeksteen van onze Human Resources-strategie: iedereen is individueel verantwoordelijk voor zijn of haar carrière, voor wat hij of zij wil bereiken met het eigen talent en in functie van de eigen aspiraties. Wij van onze kant stellen daar tegenover dat we onze medewerkers daadwerkelijk kansen bieden. In een geest van vertrouwen kunnen onze mensen kennis, vaardigheden en talenten ontplooiën alsook prestaties steeds hoger opbrengen. IBM stelt daartoe de nodige tools en instrumenten ter beschikking. Talrijke HR programma's helpen medewerkers zoeken naar kansen en oplossingen. Verder staan de lijnmanager, een coach, een mentor of andere leidinggevenden (zoals bvb. een project manager) ter beschikking om de medewerker daarin bij te staan zodat de mogelijkheden optimaal worden aangewend.

IBM's belangrijkste innovatie echter, is de 'IBM-er'. We tellen er vandaag 340.000, actief in 170 landen, die overal de waarden incarneren waarop dit bedrijf is gebouwd: toewijding aan elke klant, innovatie die van tel is voor het bedrijf en voor de wereld, en vertrouwen en persoonlijke verantwoordelijkheidszin in alles wat we doen. Deze waarden werden in samenwerking met onze medewerkers geformuleerd, tijdens een 72 uren durende Values Jam op ons intranet, op het heetste moment van de zomer van 2003. De bedrijfswaarden werden dus letterlijk en figuurlijk door de medewerkers 'mee-gemaakt'.

En daarbij is het niet gebleven. Tijdens een 'World Jam' einde 2005 kregen alle medewerkers de gelegenheid hun hart te luchten omtrent wat zij zagen als hinderpalen om het bedrijf te helpen zijn waarden voluit na te streven. Het actiepunt dat aan de top van de lijst uitkwam was: 'help ons onze

leidinggeevenden beter te maken'. In 2006 kondigde IBM het Management Feedback programma aan, dat elke medewerker de kans biedt door middel van meerkeuzevragen en een commentaarpagina, zijn of haar mening te geven omtrent de tien belangrijkste verwachtingen ten aanzien van hun manager. Deze oefening gebeurt jaarlijks, en vanaf de tweede keer (eind 2006) is ze deel gaan uitmaken van het evaluatieproces van onze leidinggeevenden.

Beter getuigen over de psychologische 'deal' tussen IBM en zijn medewerkers kan ik niet. Dat wordt ook meteen naar de nieuwkomers uitgedragen. Dag één is een welcome day waarna zij meteen zo veel mogelijk kennis nemen van ons bedrijf. Tijdens de introductiedagen, 'Your IBM' genaamd, leren ze mekaar kennen, ontmoeten ze directieleden en krijgen ze uitleg over onze bedrijfsstrategie, -organisatie en -cultuur. Bij de bespreking van onze HR strategie begin ik met twee quizvragen. Vraag één: wie zal volgens jou de laatste zijn om te oordelen, op de laatste dag van je carrière, of je er wat mee hebt gedaan, of je het een leuke tijd hebt gevonden of niet? Vraag twee: wie is de best geplaatste persoon om beslissingen te nemen over jouw carrière? Het antwoord op beide vragen laat nooit lang op zich wachten: 'ik'...

Het draait dus om mijn inzetbaarheid als werknemer. Dat is de start van de 'deal' welke IBM met elke medewerker sluit, en die geldt als de hoeksteen van onze Human Resources strategie: jij bent verantwoordelijk voor je carrière, voor wat je wil bereiken met je talent, voor je aspiraties,... IBM wil je zoveel mogelijk kansen bieden, om in een geest van vertrouwen je kennis, vaardigheden en talenten te ontplooiën en je prestaties steeds hoger op te brengen.

Op grond van die 'deal' wordt aan elke medewerker de grondslag en de inhoud van ons HR beleid getoond rond vier assen: loopbaan (Your Career), verloning (Your Money), gezondheid, veiligheid en welzijn (Your Health) en work/life balance (Your Life). In deze context worden de HR programma's aangeboden als oplossingen of kansen, waarbij het de rol is van de werknemer om ze, met behulp van zijn manager of coach, een mentor of andere leidinggeevenden (zoals bv. een project manager) optimaal aan te wenden.

Nadien worden, op jaarlijkse basis, gesprekken georganiseerd met de leidinggevende, tijdens de welke

- de lange termijn ontwikkeldoelen worden uitgezet in functie van onder meer de aspiraties van de medewerker. Met andere woorden, het psychologisch contract wordt geactualiseerd;
- de jaarobjectieven worden besproken tegen deze achtergrond;
- een tussentijdse evaluatie plaatsgrijpt;
- en tenslotte een eindbeoordeling plaatsheeft tussen werknemer en leidinggevende.

Tijdens deze jaarlijkse ontwikkelings- en beoordelingscyclus wordt het psychologisch contract zo scherp mogelijk bijgesteld. Hoe goed dit gebeurt, hangt af van de mate waarin medewerkers en leidinggeevenden mekaar kennen en leren samenwerken. Mijn ervaring als manager leert dat dit tijd vergt, en veel werk. De rol van de leidinggevende is zeer belangrijk voor de persoonlijke ontplooiing van de medewerker. Eigenlijk is de leidinggevende de echte human resources manager van zijn of haar team. Het is de rol van HR om hiervan optimaal gebruik te maken.

Op een jaar tijd veranderen een kwart tot een derde van onze medewerkers van baan of van organisatie. Het woord 'baan' wordt overigens een steeds rekbaarder begrip: consultants en dienstverleners werken immers op projectbasis, en deze manier van samenwerken neemt steeds uitbreiding. Voor de 'IBM-er' zoals voor meer en meer werknemers vandaag is verandering derhalve een



haast alledaagse realiteit geworden. Te midden van deze veranderende omgeving is het belangrijk dat de medewerker zijn 'kompas' goed in het oog houdt, en zorgt voor de optimale ontplooiing van zijn talent.

Onze boodschap aan de nieuwkomers is bijgevolg: 'IBM is een jungle aan opportuniteit. Je vindt er je weg, als je tenminste niet bang bent om de tocht aan te gaan. Bega niet de dwaasheid om dat alleen te doen, maar vertrouw op je collega's, vooral op degenen die de jungle kennen, en luister naar hun goede raad – dat is meestal meer waard dan het lezen van tientallen Intranet-pagina's.'

Tot slot, inzetbaarheid betekent 'mobiliteit'. Medewerkers inzetbaar houden betekent dat ze des te sneller ingaan op een opportuniteit. Niet toevallig wordt hier "mobiliteit" gekozen, voor twee redenen. Ten eerste, verkies ik 'mobiliteit' boven 'flexibiliteit', want bij het horen van dat laatste woord krijgt een bepaald deel van de werknemerspopulatie het plots moeilijk. Mobiliteit vereist echter evenveel verantwoordelijkheidszin voor de uitbouw van je eigen loopbaan. Dit vereist op zich reeds de nodige flexibiliteit. Mobiliteit heeft ook een ruimtelijke dimensie, en met het dichtslippen van onze wegen krijgt deze steeds meer aandacht. Ook hier moeten afspraken tussen bedrijf en medewerker worden gemaakt (anders staat hij of zij geheid uren in de file). Plaats- en tijdsafhankelijk werken (bij IBM On Demand Workplace genoemd) biedt daarbij een oplossing. We gaan er van uit dat de medewerker het best geplaatst is om zelf te beslissen waar, wanneer en hoe hij of zij werken moet om de beste resultaten te behalen voor zijn of haar klant. In ruil daarvoor vragen we respect voor een aantal gedragsregels, zoals het plaatsen van de bedrijfsdoelstellingen boven die van het eigen team en zijn eigen individuele doestellingen; afspraken in verband met beschikbaarheid (met inbegrip van afspraken met betrekking tot thuis, wat op zichzelf geen werkplaats is), bereikbaarheid en discipline (onder andere wat betreft lawaai). Deze afspraken wensen we niet te gieten in regels omdat we er op vertrouwen dat iedereen het belang van het nakomen ervan zal begrijpen, en zich derhalve aan deze principes zal houden. Anderzijds verwacht het bedrijf dan ook dat medewerkers niet alleen autonoom leren werken, maar zich ook op gedisciplineerde wijze wijden aan het uitvoeren van de projecten en doelstellingen.

*Christian Dirx*  
*HR manager IBM Belgium/Luxemburg*

## Referenties

**Argyris, C.** (1960). *Understanding organizational behaviors*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.

**CIPD** (2004). *Career management: A guide*. London: CIPD.

**CIPD** (2003). *Managing employee careers: Issues, trends and prospects*. *CIPD Survey Report*, June.

**Herriot, P.** (2001). *The employment relationship: A psychological perspective*. East Sussex: Routledge.

**Herriot, P., Hirsch, W., & Reilly, P.** (1998). *Trust and Transitions: Managing Today's Employment Relationship*. Chichester: John Wiley & Sons.

**Herriot, P., & Pemberton, C.** (1995b). *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*. Chichester: John Wiley & Sons.

**Herriot, P., & Pemberton, C.** (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49 (6), 757-790.

**Herriot, P., & Pemberton, C.** (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7 (1), 45-56.

**Rousseau, D. M.** (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

**Rousseau, D. M.** (2001a). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29 (4), 260-273.

**Rousseau, D. M.** (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127.

**Rousseau, D. M., Schalk, R. (Eds.)** (2000). *Psychological contracts in employment: International perspectives*. London: Sage.

**Sparrow, P. R., & Cooper, C. L.** (2003). *The employment relationship. Key challenges for HR*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

## Bijlage: Voorbeelditems die het psychologisch contract in kaart brengen.

Onderstaande items zijn slechts exemplarisch. Zij zijn een extract uit de Psychological Contract Indicator en zijn geenszins bedoeld om het psychologisch contract in zijn geheel in kaart te brengen.

Denk aan uw arbeidsrelatie met uw huidige werkgever. In hoeverre heeft uw werkgever u — impliciet of expliciet — beloften of commitments gemaakt over elk van onderstaande zaken? Dit kan zowel betrekking hebben op beloften of commitments gedaan tijdens de initiële contractbespreking, alsook gedurende uw volledige loopbaan binnen deze organisatie. Beantwoord elke vraag aan de hand van de volgende schaal:

Denk aan uw arbeidsrelatie met uw huidige werkgever. In hoeverre vindt u dat u zelf elke van de onderstaande bijdragen aan uw werkgever verschuldigd bent/dat u dit moet doen voor uw werkgever? Beantwoord deze vraag aan de hand van de volgende schaal:

1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Helemaal niet	In beperkte mate	Eerder wel	In sterke mate	Absoluut	Helemaal niet	In beperkte mate	Eerder wel	In sterke mate	Absoluut
<input type="checkbox"/> 1. Mogelijkheid tot promotie					<input type="checkbox"/> 1. Overuren maken om uw werk klaar te krijgen				
<input type="checkbox"/> 2. Kansen om te laten zien wat je kan					<input type="checkbox"/> 2. U loyaal opstellen ten opzichte van uw werkgever				
<input type="checkbox"/> 3. Een goede sfeer op het werk					<input type="checkbox"/> 3. Niet ingaan op aanbiedingen van andere organisaties				
<input type="checkbox"/> 4. Een aantrekkelijk beloningspakket					<input type="checkbox"/> 4. Het beleid en de normen van de organisatie volgen				
<input type="checkbox"/> 5. Een job met autonomie					<input type="checkbox"/> 5. Professioneel samenwerken met uw collega's				
<input type="checkbox"/> 6. Een goede relatie tussen collega's					<input type="checkbox"/> 6. Uw objecten realiseren				
<input type="checkbox"/> 7. Mogelijkheden om u te ontplooiën					<input type="checkbox"/> 7. Regelmatig werk mee naar huis nemen				
<input type="checkbox"/> 8. Werkzekerheid					<input type="checkbox"/> 8. Goede prestaties leveren				
<input type="checkbox"/> 9. Tijd mogen vrijmaken om opleiding te volgen tijdens de werkuren					<input type="checkbox"/> 9. Zelf initiatief nemen om uw kennis en vaardigheden op peil te houden				
<input type="checkbox"/> 10. Mogelijkheid tot flexibele uren in functie van uw behoeften					<input type="checkbox"/> 10. Vertrouwelijke bedrijfsinformatie niet naar buiten brengen.				







## **voorheen reeds verschenen in de reeks beleidsnota**

- 1. De concurrentiepositie van België anno 2004: het falen van de loonnorm**  
door Marc De Vos, Geert Janssens, Johan Van Overtveldt
- 2. De relatie tussen loonlastenverlaging en jobs**  
door Jozef Konings
- 3. 'Duovaardigheid' bevorderen: op weg naar een organisatie die resultaatgerichtheid en aanpassingsvermogen met elkaar verzoent**  
door Julian Birkinshaw, Cristina Gibson, met Aimé Heene
- 4. Rusland na het communisme: een normaal land**  
door Andrei Shleifer en Daniel Treisman
- 5. Loonkosten en jobcreatie: regionale en sectorale verschillen**  
door Jozef Konings
- 6. Snelle jongens: Naar een betere intergratie van nieuwkomers in de onderneming**  
door Keith Rollag, Salvatore Parise, Rob Cross en ingeleid door Leon Vliegen
- 7. Venootschapsbelasting in Europees perspectief**  
door Hylke Vandenbussche
- 8. Zin en onzin van fusies en overnames**  
door Herman Vantrappen, Koen Dejonckheere, Paul Van Hooghten
- 9. Mobiliteit, rekeningrijden en de prijsstructuur in de transportsector**  
door Bruno De Borger
- 10. Notionele interestaftrek: een nieuwe fiscale incentive**  
door Chris Vandermeersche
- 11. Leidt de EU-uitbreiding tot sociale afbouw?**  
door Filip Abraham
- 12 A. Het QWERTY-model. Sociaal-economisch overleg in België**  
door Johan Van Overtveldt, Geert Janssens en Serge Huyghe
- 12 B. De AZERTY-toets. Internationale lessen voor het Belgisch overlegmodel**  
door Johan Van Overtveldt, Geert Janssens en Serge Huyghe
- 13. Venootschapsbelasting, tewerkstelling en groei**  
door Jozef Konings en Hylke Vandenbussche
- 14. Processie van Echternach. Het Belgische concurrentievermogen: twee vooruit, drie achteruit**  
door Geert Janssens en Johan Van Overtveldt
- 15. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Vlaanderen**  
door Xavier Carbonez

Zowel de werknemer als de werkgever hebben bij het ondertekenen van een 'klassiek arbeidscontract' tal van ongeschreven en onuitgesproken wederzijdse verwachtingen. Dit ruimer geheel van aspiraties vat men samen onder de noemer 'psychologisch contract'. In deze beleidsnota schetst het onderzoeksteam van Prof. Dirk Buyens (Vlerick Leuven Gent Management School) de contouren van dit contract. Er wordt ook een geschikte HR aanpak aangeboden om deze 'blind date' in goede banen te leiden.

#### **vwk Metena**

Vertrekkend vanuit een economische oriëntatie doet **vwk Metena** aan onderzoekswerk dat betrekking heeft op brede maatschappelijke problemen en discussies.

#### **verantwoordelijke uitgever**

vwk Denktank  
Sneeuwbeslaan 20  
2610 Wilrijk

[www.vkwmetena.be](http://www.vkwmetena.be)  
[vwk.metena@vwk.be](mailto:vwk.metena@vwk.be)