

Het psychologisch contract

Een kritische discussie van het concept en haar operationalisatie

In dit artikel wordt de betekenis van het concept psychologisch contract verduidelijkt. In een eerste deel wordt een aantal definities van het begrip psychologisch contract gegeven en uitgelegd. In een tweede deel wordt er ingegaan op een aantal vragen die er leven rond de betekenis van het concept psychologisch contract: 1) Wat is de rol van de ruilrelatie die er bestaat tussen werknemer en werkgever in de totstandkoming van het psychologisch contract?, 2) Welke kenmerken hebben de verwachtingen en gepercipiëerde verplichtingen die deel uitmaken van het psychologisch contract?, 3) Wat is de rol van het individu en wat is de rol van de organisatie in de totstandkoming van het psychologisch contract?. In het derde deel gaan we dieper in op de operationalisatie van het psychologisch contract. Vragen die daar aan bod komen, zijn: 1) Hoe kunnen verschillende types psychologische contracten onderscheiden worden? en 2) Hoe kan het psychologisch contract geëvalueerd worden? In de conclusie ten slotte illustreren we de relevantie van het psychologisch contract voor de praktijk en geven we suggesties voor verder onderzoek.

Inleiding

De term 'psychologisch contract' wint in studies met betrekking tot arbeidsverhoudingen steeds meer aan belang. Het concept werd nochtans reeds in 1960 geïntroduceerd door Argyris en werd kort nadien verder uitgewerkt door Levinson, Price, Munden, Mandl en Solley (1962) en door Schein (1965). De laatste jaren echter is er een opmerkelijke 'revival' van het concept. De conjuncturele inzinking sinds het begin van de jaren negentig heeft daar zeker toe bijgedragen. Deze dwong organisaties hun kosten beter te beheersen. Herstructureeringen, afslankingen, fusies en overnames werden in vele organisaties een feit. Dit betekent voor de meeste werknemers een grote verandering in het psychologisch contract dat ze hebben met hun organisatie. Een verstoring van dat psychologisch contract kan leiden tot tal van problemen als demotivatie en verminderde betrokkenheid van de werknemers, gebrek aan vertrouwen van de werknemers in de

organisatie, daling van hun performantie, enz.. Wanneer zij vinden dat hun psychologisch contract verbroken is, kan dit zelfs het einde van de arbeidsrelatie betekenen. Het begrip 'psychologisch contract' heeft haar populariteit grotendeels te danken aan het feit dat ze dergelijke veranderingen in beleving en gedrag van werknemers mee helpt verklaren.

Vooral Rousseau (1988, 1995) en Herriot (1995) hebben het onderzoek naar het psychologisch contract nieuw leven ingeblazen. Na de publicatie van hun werken is het onderzoek naar het psychologisch contract in een stroomversnelling geraakt. Tal van andere wetenschappers (McLean Parks & Kidder, 1994; Herriot & Pemberton, 1996; Schalk & Freese, 1997) hebben een bijdrage geleverd. Het gevolg hiervan is een ware inflatie van definities van het begrip psychologisch contract. Alhoewel algemeen gesteld wordt dat het begrip psychologisch contract verwijst naar verwachtingen en gepercipiëerde verplichtingen ten aanzien van de arbeidsrelatie die voortvloeien uit wat werk-

* Met dank aan prof. B. Overlaet, prof. M. Janssen en prof. L. Sels voor het nalezen van het artikel

gever en werknemer op impliciete of expliciete wijze zijn overeengekomen (Levinson et al., 1962; Schein, 1978; Rousseau, 1995), blijft de betekenis van het concept op dit ogenblik nog verre van eenduidig. Er bestaat nogal wat discussie rond de betekenis en de meerwaarde van het concept psychologisch contract alsook rond de manier waarop het concept geoperationaliseerd kan worden. Zo vraagt men zich af waarin het begrip psychologisch contract verschilt van de ruilrelatie die er bestaat tussen werknemer en werkgever en op welke manier ruiltheorieën kunnen bijdragen aan de psychologisch contracttheorie. Uit de definities zal ook blijken dat het niet altijd duidelijk is wat de auteurs precies onder psychologisch contract verstaan: bestaat het uit verwachtingen, beloften of verplichtingen? En welke kenmerken hebben die verwachtingen, beloften of verplichtingen? Verder bestaat er heel wat discussie over de rol van het individu en de rol van de organisatie in de totstandkoming van het psychologisch contract. Men vraagt zich af of zowel werknemer als werkgever bevrraagd moeten worden en of er bovendien ook een akkoord moet zijn tussen beide partijen om over een psychologisch contract te spreken? We zien dat deze conceptuele vragen indirect een invloed uitoefenen op de manier waarop het concept kan geoperationaliseerd worden. Andere vragen met betrekking tot de operationalisatie hebben betrekking op de wijze waarop men verschillende types psychologische contracten kan onderscheiden en op welke manier het psychologisch contract geëvalueerd kan worden.

Met dit artikel hebben we de bedoeling de verschillende betekenissen die de auteurs aan het begrip psychologisch contract geven, in kaart te brengen en te begrijpen. In het eerste deel van het artikel leggen we kort uit hoe het begrip psychologisch contract ontstaan is en wat de belangrijkste auteurs onder het begrip verstaan. In het tweede en derde deel gaan we de discussie aan die er bestaat rond het concept psychologisch contract enerzijds, rond haar operationalisatie anderzijds. Hierbij zullen we proberen een antwoord te formuleren op bovenstaande vragen.

Dit artikel is in de eerste plaats gebaseerd op de basiswerken van het psychologisch contract, met name de werken van Argyris (1960), Levinson et al. (1962), Schein (1965, 1978, 1980),

Rousseau (1988, 1995) en Herriot (1995). Daarnaast hebben we ons gebaseerd op enkele klassieke theorieën die bepaalde aspecten van het psychologisch contract waarover onenigheid bestaat, kunnen verhelderen. Meer bepaald baseerden we ons op de 'exchange' theorieën van Barnard (1938), March en Simon (1958), Homans (1961) en Blau (1964), de verwachtingstheorie van Vroom (1964), de contracttheorie van Macneil (1974) en de transactiekostenbenadering van Williamson (1979).

Enkele definities van het concept psychologisch contract

De term psychologisch contract werd geïntroduceerd door Argyris (1960) in zijn boek 'Understanding Organizational Behavior'. Hij relateert het begrip aan het thema 'leiderschap'. De relatie tussen een leider en zijn ondergeschikten wordt volgens Argyris gedomineerd door een 'psychological work contract', waaronder hij verstaat een impliciet akkoord om elkaars normen te respecteren. De naleving van dit akkoord bevordert volgens Argyris zowel de productiviteit als de kwaliteit van de relatie.

Argyris gebruikt de term psychologisch contract dan wel als eerste, hij werkt het concept echter niet uit. Pas enkele jaren later wordt er aan het begrip voor het eerst betekenis gegeven. Dit gebeurt door Levinson et al. (1962) die een psychologisch contract als volgt definiëren:

'The psychological contract is a product of mutual expectations that are implicit and unspoken, and which may antedate the employee-organization relationship.' (Levinson et al., 1962, p. 22).

Volgens hen bestaat het psychologisch contract uit onuitgesproken of impliciete verwachtingen die hun oorsprong vinden in het verleden en daarom het contract zelf kunnen voorafgaan. Deze verwachtingen kunnen onbewust zijn, maar zijn bepalend voor de relatie tussen organisatie en werknemer. De partijen van het psychologisch contract zijn onderling afhankelijk. Zo kunnen werknemers vinden dat zij recht hebben op een goed loon, goede werkomstandigheden, enz. waar de organisatie van haar werknemers inzet, loyaliteit, flexibiliteit, enz. kan verwachten. Ten slotte beschouwen Levinson et al. het psychologisch contract

als dynamisch. Externe veranderingen in organisaties kunnen verschillende reacties loswekken bij werknemers en werkgevers wat al dan niet gepaard gaat met een wijziging in hun psychologisch contract.

De definitie van Schein (1965, 1980) benadert deze van Levinson et al. (1962):

'A psychological contract implies that there is an unwritten set of expectations operating at all times between every member of an organization and the various managers and others in that organization'. (Schein, 1980, p.22).

Schein voegt echter een drietal nieuwe aspecten toe. Zo benadrukt hij dat psychologische contracten tot stand komen via een proces van negotiatie en hernegotiatie tussen de partijen. De relatie tussen individu en organisatie is interactief, ontwikkelt zich door wederzijdse beïnvloeding. Hij beklemtoont tevens dat breuken in het psychologisch contract alleen maar vermeden kunnen worden indien er een 'match' of overeenkomst is tussen wat de organisatie zal geven en wat het individu verwacht te krijgen en vice versa. Ten slotte wijst hij er op dat het psychologisch contract kan veranderen in de loop van iemands carrière (Schein, 1978).

Herriot (1995) ontwikkelt geen eigen definitie. Zijn visie op het concept psychologisch contract sluit het meest aan bij de betekenis die Schein (1980) er aan geeft. Hij ziet net als Schein twee partijen aanwezig in de arbeidsrelatie, individu en organisatie, die hij ook beide zal bevragen in het onderzoek naar hun psychologisch contract. Hij benadrukt dat de kwaliteit van de interactie tussen deze partijen (communicatie, machtsbalans) een bepalende factor is in de totstandkoming en wijziging van het psychologisch contract. Of er al dan niet een overeenkomst is tussen wat de organisatie zal geven en wat het individu verwacht te krijgen en vice versa is niet alleen bepalend voor de aard van het psychologisch contract dat ze hebben maar ook voor de kwaliteit van hun arbeidsrelatie (vertrouwen, rechtvaardigheid, betrokkenheid).

Bovenstaande auteurs veronderstellen een ruilrelatie tussen individu en organisatie waarbij van beide partijen in de relatie de verwachtingen moeten worden vastgesteld om hun psychologisch contract te bepalen. Men meet in dat geval de verwachtingen van de individuele werknemer enerzijds, van de organisatie waarvoor de individuele werknemer werkt ander-

zijds. Het psychologisch contract wordt gevormd door de gemeenschappelijke verwachtingen van beide partijen. Een probleem dat hier optreedt is dat de verwachtingen van de organisatie moeilijk als een geheel te omvatten zijn. De organisatie bestaat immers niet maar wordt slechts vertegenwoordigd door haar individuele 'agents'. Daarom stelt Rousseau (1988, 1995) een engere definitie van het psychologisch contract voorop waarbij ze het perspectief van het individu centraal stelt:

'Psychological contracts are an individual's beliefs regarding reciprocal obligations'. (Rousseau, 1990, p.390).

Zij definieert het psychologisch contract als een individuele perceptie van de wederzijdse verplichtingen die aanwezig zijn in de arbeidsrelatie. Rousseau bevraagt dan ook alleen de individuele werknemers of 'agents' van de organisatie. Zij peilt zowel naar wat de werknemers van de organisatie verwachten als naar wat zij vinden dat ze zelf verschuldigd zijn aan de organisatie. Rousseau benadrukt naast het individuele aspect ook het obligatoire karakter van het psychologisch contract. Zij spreekt niet van verwachtingen, maar van gepercipieerde verplichtingen, die ontstaan zijn op basis van wat er expliciet of impliciet beloofd is door de andere partij. Verplichtingen heeft men altijd ten aanzien van een bepaalde partij. Daarom zijn psychologische contracten wederzijds en specifiek en verschillen zij van de meer algemene verwachtingen of levensdoelen die men niet ten aanzien van een bepaalde partij heeft.

Elk van bovenstaande auteurs heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het concept psychologisch contract. Uit de definities blijkt duidelijk dat de auteurs het concept op hun eigen manier invullen. Sommigen beschouwen het psychologisch contract als bestaande uit verwachtingen, anderen beschouwen het als bestaande uit verplichtingen. Ook over de rol van het individu en de rol van de organisatie in de totstandkoming van het psychologisch contract blijken de auteurs het niet eens te zijn. Deze twee discussiepunten samen met de rol van de ruilrelatie in de totstandkoming van het psychologisch contract worden verder besproken in het tweede deel van dit artikel. In het derde deel beantwoorden we dan de vragen die meer te maken hebben met de operationalisatie van het psychologisch contract.

Conceptuele discussie rond het begrip psychologisch contract

De rol van de ruilrelatie tussen individu en organisatie

De wederzijdse uitwisselingsrelatie of ruilrelatie tussen individu en organisatie is een centraal gegeven in de definitie van het psychologisch contract. Dat beide partijen verwachten te geven aan en te nemen van elkaar vinden we in verschillende definities van psychologisch contract terug. Het psychologisch contract wordt niet gevormd door de ruilrelatie op zich maar wel door de verwachtingen en gepercipiëerde verplichtingen met betrekking tot de ruilrelatie. Op die manier vormt de ruilrelatie slechts de context waarbinnen het psychologisch contract ontstaat. De ruilrelatie tussen individu en organisatie werd reeds uitvoerig bestudeerd in theorieën met betrekking tot organisatie-evenwicht (Barnard, 1938; March & Simon, 1958) en in de 'social exchange' theorieën van Homans (1961) en Blau (1964). Twee elementen hierin zijn belangrijk voor de ontwikkeling van het concept psychologisch contract: 'reciprocity' (wederkerigheid) en 'balance' (evenwicht).

'Reciprocity' wijst op wederkerigheid in de relatie of nog dat beide partijen van de relatie geven en nemen. In de psychologisch contract theorie betekent 'reciprocity' dat beide partijen *verwachten* te geven aan en te nemen van elkaar. Deze idee wordt in de psychologisch contract literatuur ook sterk benadrukt. Levinson et al. (1962) zien het psychologisch contract als een *'reciprocal process'*, Rousseau (1990) spreekt van *'individuals' beliefs regarding reciprocal obligations'*, Schein (1970) ziet het psychologisch contract als een *'match'* of overeenstemming tussen wat de ene partij verwacht te krijgen en wat de andere geeft en vice versa:

'A psychological contract is a matching of what the individual will give with what the organization expects to receive, and what the organization will give relative to what the individual expects to receive.' (Schein, 1970 in: Schein, 1978, p.81).

Alhoewel 'reciprocity' in strikte zin slechts verwijst naar het feit dat beide partijen verwachten te geven en te nemen, geven Levinson et al. (1962) en Schein (1970) er een sterkere betekenis aan. Levinson et al. (1962) spreken slechts van 'reciprocation' wanneer het psycho-

logisch contract volledig vervuld wordt, dat wil zeggen wanneer er aan alle verwachtingen van beide partijen wordt voldaan. Dit kan volgens hen pas indien de partijen van het psychologisch contract onderling sterk afhankelijk zijn van elkaar. De 'match' waarop Schein (1970) wijst heeft eveneens te maken met het inlossen van de verwachtingen en dus met de vervulling van het psychologisch contract.

Voor Rousseau (1995) betekent 'reciprocity' dat de partijen van de ruilrelatie wederkerigheid percipiëren en ervaren. Of er al dan niet een feitelijke wederkerigheid is, is niet van belang. Het is wel belangrijk dat beide partijen wederkerigheid percipiëren en ervaren.

Het tweede element van de ruilrelatie dat ook in de psychologisch contract theorie wordt benadrukt, is de balansidee. In de psychologisch contract theorie betekent deze idee dat beide partijen evenveel *verwachten* te krijgen van en te geven aan elkaar. In de psychologisch contracttheorie is het vooral Herriot (1995) die deze balansidee aanhaalt. Herriot stelt dat beide partijen een evenwicht verwachten. Maar of er uiteindelijk ook een evenwicht zal ontstaan tussen wat beide partijen van de arbeidsrelatie elkaar bieden, is volgens hem afhankelijk van de machtsbalans die er tussen beide partijen bestaat. Beide partijen hebben over het algemeen meer of minder macht op bepaalde terreinen. De globale machtsbalans zal bepalen in wiens voordeel de uitwisselingsbalans zal overslaan. Dit zal ook bepalen welk soort relatie er uiteindelijk tussen de twee partijen zal ontstaan. Een evenwicht in de uitwisselingsbalans is volgens Herriot echter niet noodzakelijk opdat de relatie zou standhouden.

Barnard (1938) en March en Simon (1958) stellen dat een evenwicht in de ruilrelatie wel noodzakelijk is opdat de relatie zou standhouden. Hun 'inducement-contribution'-model geeft de voorwaarden weer waaronder een organisatie haar leden kan behouden en waaronder de arbeidsrelatie stand kan houden. Het model vertrekt van een ruilrelatie tussen werknemers en hun organisatie waarbij de werknemers prestaties ('contributions') leveren in ruil voor beloningen ('inducements'). Zowel de prestaties als de beloningen hebben een bepaalde waarde. Deze waarden dienen in balans te zijn opdat de relatie tussen werknemer en werkgever zou standhouden. Evenwicht in de ruilrelatie is dus volgens dit model een noodza-

kelijke voorwaarde opdat de organisatie haar leden zou kunnen behouden. Nochtans kunnen we stellen dat het om een gepercipieerd evenwicht gaat daar de waarde van de prestaties en beloningen steeds subjectief is en altijd aan perceptie onderhevig.

Homans (1961) en Blau (1964) hebben deze balansidee verder uitgewerkt in hun 'social exchange theory of elementary social forms'. Blau geeft echter een andere betekenis aan de balansidee dan March en Simon deden. Evenwichten in uitwisselingsrelaties in de zin dat beide partijen even veel geven, komen in realiteit zelden of nooit voor. Wederkerigheid en loyaliteit vinden hun oorsprong vaak in onevenwichten in de uitwisselings- en machtsrelatie. De ene partij geeft meer dan de andere opdat de andere partij ook zou geven en opdat de relatie zou stand houden.

Samengevat kunnen we stellen dat de ruilrelatie die er tussen werknemer en organisatie bestaat een belangrijke factor is in de totstandkoming van het psychologisch contract. Het psychologisch contract bestaat immers uit de verwachtingen en gepercipieerde verplichtingen die werknemer en werkgever hebben met betrekking tot hun ruilrelatie. Men is het er over eens dat wederkerigheid in de ruilrelatie noodzakelijk is opdat de relatie zou stand houden. In welke mate deze wederkerigheid aanwezig moet zijn, is niet duidelijk. Levinson et al. (1962) en Schein (1970) stellen dat de wederkerigheid zo volledig mogelijk moet zijn. Voor Rousseau (1995) is het al voldoende dat beide partijen wederkerigheid percipiëren en ervaren. Dezelfde discussie bestaat er rond de vraag of er al dan niet een evenwicht dient te bestaan tussen wat beide partijen elkaar bieden. Waar Barnard (1938) en Simon (1958) een evenwicht noodzakelijk vinden, is volgens Blau (1964) een perfect evenwicht onmogelijk en ook niet noodzakelijk opdat beide partijen loyaal zouden zijn naar elkaar toe. Herriot (1995) ten slotte stelt dat beide partijen wel een evenwicht verwachten maar dat het uiteindelijke evenwicht afhankelijk is van de machtsbalans die er tussen beide partijen bestaat.

De aard van de verwachtingen en gepercipieerde verplichtingen met betrekking tot de ruilrelatie

Alhoewel uit de definities van het psychologisch contract en uit onderzoek blijkt dat som-

mige auteurs het psychologisch contract beschouwen als bestaande uit verwachtingen en andere als bestaande uit gepercipieerde verplichtingen, zijn de meeste auteurs het wel eens over de aard van die verwachtingen of verplichtingen die deel uitmaken van het psychologisch contract. In deze paragraaf gaan we dieper in op deze kenmerken, meer bepaald op de mate waarin de verwachtingen en gepercipieerde verplichtingen impliciet of expliciet zijn, dwingend of niet dwingend, specifiek of algemeen.

Het psychologisch contract onderscheidt zich van het juridisch contract omdat impliciete, ongeschreven, niet uitgesproken verwachtingen en gespecificeerde verplichtingen bevat die werknemers en werkgever hebben ten aanzien van de arbeidsruil. De term 'psychologisch' in het begrip psychologisch contract beklemtoont dit impliciete karakter van het psychologisch contract. Ook in de verschillende definities van psychologisch contract wordt het impliciete karakter herhaaldelijk benadrukt: Levinson et al. (1962) noemen de verwachtingen van het psychologisch contract '*implicit and unspoken*', Schein (1980) noemt het psychologisch contract een '*unwritten set of expectations*' en Rousseau (1990) beklemtoont dat het psychologisch contract bestaat uit '*beliefs*'.

Alhoewel het niet naleven van het psychologisch contract meestal niet juridisch gesancioneerd kan worden, kunnen de gevolgen ervan minstens even ernstig zijn. Een breuk in het psychologisch contract kan bijvoorbeeld leiden tot demotivatie, daling van betrokkenheid en performantie, spanningen en zelfs tot vrijwillig ontslag. In die zin heeft het psychologisch contract een dwingend of obligatoir karakter en functioneert het dus ook als een echt 'contract' (Schein, 1970):

'But the mutual expectations formed between the employee and the employer function like a contract in that if either party fails to meet the expectations, serious consequences will follow: demotivation, turnover, lack of advancement, or termination.' (Schein, 1970 in: Schein, 1978, p.112).

De meeste auteurs verwijzen impliciet of expliciet naar dat obligatoir karakter. Levinson et al. (1962) spreken van '*expectations that have obligatory quality*', Schein (1965) van '*expectations concerning a pattern of rights, obligations*

and privileges, Rousseau (1995) van *'promise based obligations'*. Waarom sommige auteurs van verwachtingen spreken, andere van verplichtingen, kan verklaard worden door het onderscheid tussen verwachtingen die meer en verwachtingen die minder dwingend zijn. Elementen van het psychologisch contract die expliciet gemaakt zijn, zullen gepercipieerd worden als een verplichting en zullen verwachtingen creëren met een dwingend karakter. Elementen die niet schriftelijk zijn vastgelegd maar impliciet aanwezig zijn, worden eerder gepercipieerd als een belofte en creëren verwachtingen die minder dwingend zijn (Levinson et al., 1962). Op basis van het continuüm dwingend niet dwingend kan een hiërarchie van verwachtingen worden afgeleid waarbij bovenaan in de hiërarchie verplichtingen komen te staan en onderaan wensen of hoop. Tussenin komen dan beloften. Volgens Rousseau zijn het deze laatste soort verwachtingen die het psychologisch contract bevat. Daarom spreekt zij ook van *'promise based obligations'* en niet van verwachtingen.

Het obligatoire karakter van het psychologisch contract zorgt er ook voor dat de verwachtingen specifiek zijn. Verplichtingen en beloften heeft of maakt men immers altijd ten aanzien van een bepaalde partij, in dit geval de werknemer of de werkgever. Daarom moeten de verwachtingen van de psychologisch contract theorie ook onderscheiden worden van de meer algemene verwachtingen die men niet ten aanzien van een bepaalde partij heeft. Deze meer algemene verwachtingen vinden we terug in de verwachtingstheorie van Vroom (1964). Vroom verstaat onder verwachting een zekere probabiliteit of kans dat een bepaalde gebeurtenis zich zal voordoen. Het onderscheid tussen specifieke en algemene verwachtingen vinden we ook terug bij Blau (1964). Met specifieke verwachtingen bedoelt hij *'expectations an individual has of a given other person, his behavior and the rewards associating with him would bring'*, waar hij onder algemene verwachtingen verstaat *'overall needs and aspirations regardless of the source from which they are met'*.

Samengevat kunnen we stellen dat, alhoewel sommige auteurs het psychologisch contract beschouwen als bestaande uit verwachtingen en andere als bestaande uit gepercipieerde verplichtingen ten aanzien van de arbeidsruil, zij toch dezelfde kenmerken daaraan

toeschrijven. Zo stelt men dat de verwachtingen en gepercipieerde verplichtingen van het psychologisch contract, niettegenstaande dat ze ontstaan op basis van de geëxpliciteerde rechten en plichten en op basis van beloften die op impliciete of expliciete wijze gemaakt zijn door de andere partij, toch een impliciet karakter hebben. Deze verwachtingen en gepercipieerde verplichtingen hebben ook een dwingend karakter omdat er ernstige gevolgen verbonden zijn aan het niet nakomen van de verwachtingen. Bovendien zijn ze specifiek, wat wil zeggen dat men de verwachtingen altijd ten aanzien van een bepaalde partij koestert. Deze vaststelling dat er gelijkaardige kenmerken worden toegeschreven aan de verwachtingen en gepercipieerde verplichtingen maakt het onderscheid tussen beide minder markant en dwingt ons ook minder tot een keuze tussen beide. Wij beschouwen het psychologisch contract daarom als bestaande uit zowel verwachtingen als gepercipieerde verplichtingen.

De rol van het individu en de rol van de organisatie in de totstandkoming van het psychologisch contract

Over de rol van het individu en de rol van de organisatie in de totstandkoming van het psychologisch contract zijn de meningen verdeeld. Levinson et al. (1962), Schein (1978) en Herriot (1995) benadrukken dat het psychologisch contract tot stand komt tussen de twee partijen van de arbeidsrelatie. Zij stellen dat van beide partijen de verwachtingen moeten worden vastgesteld om hun psychologisch contract te bepalen. Het psychologisch contract wordt volgens hen gevormd door de gemeenschappelijke verwachtingen of met andere woorden door de verwachtingen waarover werknemer en organisatie akkoord zijn. Rousseau (1988) benadrukt eveneens de rol van beide partijen van de arbeidsrelatie in de totstandkoming van het psychologisch contract. Zij stelt echter dat de verwachtingen van de organisatie moeilijk als een geheel te omvatten zijn. Dé organisatie bestaat niet maar wordt slechts vertegenwoordigd door haar individuele 'agents'. Rousseau vindt het daarom niet wenselijk en ook niet mogelijk om beide partijen te bevragen. Zij geeft daarom ook een engere definitie aan het psychologisch contract waarbij ze het perspectief van het individu centraal stelt. Het psychologisch contract is volgens Rousseau een men-

taal model of een individuele perceptie van de wederzijdse verplichtingen die aanwezig zijn in de arbeidsrelatie.

Het psychologisch contract beschouwen als een mentaal model heeft verregaande gevolgen. Ten eerste impliceert dit dat Rousseau enkel naar de verwachtingen van de individuele werknemers of 'agents' zal peilen. Zij peilt zowel naar wat de werknemers van de organisatie verwachten als naar wat zij vinden dat ze zelf verschuldigd zijn aan de organisatie. Dit betekent ook dat de term 'contract' in het psychologisch contract niet in strikte zin dient opgevat te worden. Er dient geen wederzijds akkoord te zijn tussen de partijen over de bepalingen van het contract om van een psychologisch contract te spreken. Verder heeft dat tot gevolg dat de betekenis van de elementen van het psychologisch contract steeds wordt bepaald door de wijze waarop het individu informatie uit de omgeving selecteert, percipieert en interpreteert. Elke werknemer percipieert en interpreteert de boodschappen die hij ontvangt op zijn eigen manier en zal op dezelfde wijze zijn eigen psychologisch contract creëren. Rousseau (1995) zegt in die zin dat het psychologisch contract *'in the eyes of the beholder'* is. Vervolgens kunnen we stellen dat het psychologisch contract bestaat uit een geheel of een patroon van verwachtingen eerder dan uit een som van verwachtingen, daar een mentaal model informatie op een systematische wijze ordent en tot een zinvol geheel bundelt. Ten slotte betekent dit dat de organisatie zelf geen psychologisch contract heeft, maar wel de 'agents' die de organisatie vertegenwoordigen:

'The organization, as the other party in the relationship, provides the context for the creation of a psychological contract, but cannot in turn have a psychological contract with its members. Organizations cannot perceive, though their individual managers can themselves personally perceive a psychological contract with employees and respond accordingly.' (Rousseau, 1989, p.126).

Alhoewel volgens Rousseau de organisatie zelf geen psychologisch contract heeft, speelt de organisatie volgens haar wel een belangrijke rol in de totstandkoming van het psychologisch contract van de individuele werknemer. De organisatie zendt immers via verschillende kanalen signalen uit die de verwachtingen van het individu zullen beïnvloeden. Zowel 'hu-

man contract makers' of 'primary contract makers' als 'secondary contract makers' kunnen het psychologisch contract van de individuele werknemer beïnvloeden. 'Human contract makers' zijn onder andere het top-, middle- of lijnmanagement, personeelsverantwoordelijken, trainers, collega's. Onder 'secondary contract makers' ressorteren onder meer de HRM-praktijken zoals beloningssystemen, loopbaanplanningssystemen, beoordelingssystemen, opleiding en ontwikkeling, maar ook de 'mission statement' en de organisatie-ecologie (Rousseau, 1995). Vaak zenden de 'contract makers' verschillende, soms tegenstrijdige, signalen uit, wat tot verwarring leidt bij de individuele werknemer. Het is bovendien ook niet altijd duidelijk of de 'contract makers' signalen uitzenden voor eigen rekening dan wel voor rekening van de organisatie. Het vergt zowel inspanningen van de organisatie als van de werknemer om deze ambiguïteit te reduceren. De organisatie kan dit bewerkstelligen door een goede onderlinge communicatie en coördinatie tussen de 'contract makers' te bevorderen, door standaardisatie van bepaalde procedures en door socialisatieprocessen (McClellan, 1996).

Samengevat kunnen we stellen dat niet alle auteurs het er over eens zijn of van beide partijen van het psychologisch contract de verwachtingen moeten worden bepaald en of er al dan niet een wederzijds akkoord dient te zijn tussen de werknemer en zijn organisatie. Het bevragen van de twee partijen van de arbeidsrelatie levert heel wat praktische problemen op daar de verwachtingen van de organisatie niet als een geheel te omvatten zijn. Voor het onderzoek naar psychologisch contract baseert men zich daarom best op het standpunt van Rousseau. Zij stelt immers dat de organisatie geen partij is van het psychologisch contract en daarom ook niet bevragd moet worden om het psychologisch contract tussen individu en organisatie te kennen. De organisatie zal wel het psychologisch contract beïnvloeden en is daarom wel een belangrijke 'contract maker'.

Uit bovenstaande discussie blijkt dat wij ons voor wat de definitie van het psychologisch contract grotendeels aansluiten bij de opvatting van Rousseau. Wij beschouwen het psychologisch contract als een geheel van verwachtingen en gepercipieerde verplichtingen, die ontstaan op basis van wat werknemer en werkgever expliciet of impliciet zijn overeenge-

komen. Het psychologisch contract heeft als kenmerken dat het impliciet is, maar tegelijkertijd dwingend en daarom ook specifiek of met andere woorden in relatie tot een andere partij. Net als Rousseau vinden wij het niet nodig dat er een feitelijk akkoord bestaat tussen de partijen om van een psychologisch contract te spreken. We kunnen het psychologisch contract kennen door te peilen naar de perceptie van één partij. In het volgende deel gaan we dieper in op de wijze waarop het psychologisch contract geoperationaliseerd en geëvalueerd kan worden. Ook hiervoor baseren we ons in grote mate op het onderzoek van Rousseau.

Discussie

Operationalisatie van het psychologisch contract: verschillende types psychologische contracten

Het onderzoek naar psychologisch contract betreft in de eerste plaats onderzoek naar de inhoud van het psychologisch contract. Men peilt dan gewoonlijk slechts naar wat de werknemers verwachten van de organisatie of naar wat zij vinden dat de organisatie hen verschuldigd is (Portwood & Miller, 1976; Schalk, Freese & Van den Bosch, 1995; Robinson & Morrison, 1997). In sommige gevallen peilt men ook naar wat zij vinden dat ze zelf verschuldigd zijn aan de organisatie (Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Meestal komt men niet verder dan het opsommen van een lijst van verwachtingen van beide partijen. Rousseau (1995) heeft echter een grote bijdrage geleverd door patronen in de lijst van verwachtingen te herkennen. Zo kwam zij tot vier types psychologische contracten, -relationele, transactionele, gebalanceerde en transitieonele-, waarvoor zij ook schalen heeft ontwikkeld. Daarvoor heeft zij zich onder andere laten inspireren bij Macneil (1974) en Williamson

(1979) die elk vanuit hun eigen discipline, - Macneil vanuit zijn juridische invalshoek, Williamson vanuit zijn transactiekostenbenadering -, een belangrijke bijdrage geleverd hebben in het onderscheiden van een aantal contracttypes. Een gevolg daarvan is dat Rousseau haar contracttypes onderscheidt op basis van kenmerken die eerder aanleunen bij de conventionele opvatting van het arbeidscontract dan bij het psychologisch contract als mentaal model zoals in het vorige deel gedefinieerd is. Macneil (1974) en Williamson (1979) maken een onderscheid tussen 'classical' en 'relational contracting' op basis van het continuüm dat de mate weergeeft waarin de inhoud van een contract kan gespecificeerd worden. Rousseau (1995) heeft zich hierop gebaseerd om verschillende types psychologische contracten te onderscheiden. Zij beschouwt echter twee dimensies om types psychologische contracten te onderscheiden. Naast de mate waarin de inhoud van het psychologisch contract of met andere woorden van wat beide partijen van de relatie dienen uit te wisselen aan elkaar kan gespecificeerd worden (gespecificeerde prestatie-eisen/niet-gespecificeerde prestatie-eisen), neemt zij ook de verwachte duur van de arbeidsrelatie (korte termijn perspectief/ lange termijn perspectief) in aanmerking. De hierna volgende tabel geeft weer hoe ze de verschillende soorten psychologische contracten ten opzichte van de twee dimensies plaatst.

Transactionele psychologische contracten definieert Rousseau als psychologische contracten met een korte termijn perspectief en waarvan de prestatie-eisen sterk gespecificeerd zijn. Door het korte termijn perspectief zal de relatie weinig wederzijdse loyaliteit en weinig persoonlijke betrokkenheid tussen de partijen kennen. Beide partijen zullen dan ook weinig investeren in de relatie. Gespecificeerde prestatie-eisen houden in dat de taken en het loon dat men in ruil daarvoor krijgt op voorhand

Tabel 1

	<i>Gespecificeerde prestatie-eisen</i>	<i>Niet gespecificeerde prestatie-eisen</i>
Korte termijn perspectief	Transactioneel (vb.: uitzendkracht)	Transitioeneel (vb.: na fusie of overname)
Lange termijn perspectief	Gebalanceerd (vb.: 'high involvement teams')	Relationeel (vb.: familiebedrijf)

Bron: Rousseau, D.M. (1995, p. 98)

vastliggen. Transactionele psychologische contracten zullen daarom vooral voorkomen bij standaard werk. Volgens Rousseau is het contract voor uitzendarbeid een goed voorbeeld van een contract dat aanleiding geeft tot een transactioneel psychologisch contract. Transactionele psychologische contracten komen overeen met wat Macneil en Williamson 'classical contracting' noemen en waaronder zij verstaan contracten waarvan de inhoud goed kan worden afgebakend en waarbij de gevolgen van het niet nakomen van het contract goed voorspelbaar zijn.

Tegenover transactionele psychologische contracten plaatst Rousseau *relationele psychologische contracten*. Dit zijn contracten met een lange termijn perspectief en niet gespecificeerde prestatie-eisen. Aangezien beide partijen de bedoeling hebben een lange termijn relatie aan te gaan, zullen zij loyaal zijn ten aanzien van elkaar en veel investeren in de relatie. Het bieden van jobzekerheid, een vast loon, regelmatige loonstijgingen, promotiekansen, trainingsmogelijkheden, aandacht voor het persoonlijk welzijn van de werknemer, enz. zijn voorbeelden van dergelijke investeringen van werkgeverszijde. Werknemers investeren vooral tijd in dergelijke relaties en zijn zeer loyaal naar hun werkgever. In relationele psychologische contracten zijn de prestatie-eisen niet gespecificeerd. Zij zijn vaak hoogstens mondeling overeengekomen. Volgens Rousseau komen relationele psychologische contracten vaak voor in familiebedrijven. Zij komen overeen met wat Macneil en Williamson 'relational contracting' noemen. Zij verstaan daaronder contracten waarvan de inhoud niet op papier wordt vastgelegd maar die ontstaan op basis van normen impliciet aanwezig in de relatie.

'Classical contracting' en 'relational contracting' zijn twee uiteinden van één continuüm. De meeste contracten bevatten aspecten van beide soorten 'contracting'. Macneil en Williamson duiden dit aan met 'neoclassical contracting'. Zij verstaan daaronder contracten waarin niet alles schriftelijk kan vastgelegd worden en waarin ruimte gelaten wordt om te herinterpreteren, te heronderhandelen. Macneil stelt dat, omwille van onze beperkte rationaliteit en omdat mensen opportunistisch zijn, bijna alle contracten 'neoclassical' van aard zullen zijn. Rousseau stelt in tegenstel-

ling tot Macneil en Williamson twee mengvormen voor: transitionele psychologische contracten en gebalanceerde psychologische contracten. Deze kunnen echter niet op het continuüm 'classical' - 'relational' geplaatst worden. Rousseau geeft aan deze contracttypes een zo specifieke betekenis en situeert ze in een zo specifieke context dat deze de betekenis van 'neoclassical contracting' verliezen.

Transitionele psychologische contracten zijn contracten met een korte termijn perspectief en niet gespecificeerde prestatie-eisen. Er worden geen beloften gedaan inzake toekomstige tewerkstelling of loyaliteit. De arbeidsrelatie kan op elk moment ophouden te bestaan. Ze wordt dus gekenmerkt door een hoge mate van onzekerheid en ambiguïteit. Een transitioneel psychologisch contract is daarom zeer stresserend en niet 'leefbaar'. Meestal is een transitioneel psychologisch contract dan ook slechts tijdelijk. Ofwel zal het spontaan leiden tot een meer transactioneel of zelfs relationeel psychologisch contract ofwel houdt de arbeidsrelatie op te bestaan. Rousseau stelt dat men dit soort contracten typisch aantreft in bedrijven in moeilijkheden of in bedrijven in verandering, bijvoorbeeld na een fusie of overname.

Gebalanceerde psychologische contracten zijn volgens Rousseau contracten met een lange termijn perspectief waarin de prestatie-eisen duidelijk zijn vastgelegd. Met het relationeel psychologisch contract hebben ze gemeen dat er wederzijdse loyaliteit en betrokkenheid wordt verwacht. Met het transactioneel psychologisch contract hebben ze gemeen dat de prestatie-eisen op voorhand vastgelegd zijn. Als we kijken naar de wijze waarop Rousseau het gebalanceerd psychologisch contract operationaliseert, zien we dat er vooral items worden opgenomen die wijzen op meer doen dan verwacht, op steeds hogere prestatie-eisen aanvragen. Het is daarin dat het gebalanceerd psychologisch contract zich onderscheidt van de andere drie vormen. Gebalanceerde psychologische contracten komen volgens Rousseau typisch voor in 'high involvement teams'.

McLean Parks, Kidder en Gallagher (1996) onderscheiden naast de mate waarin de inhoud van het psychologisch contract kan worden gespecificeerd (gespecificeerd versus niet gespecificeerd) en naast het tijdspectief van de arbeidsrelatie [korte termijn versus lange termijn] nog een aantal andere dimensies. Een

eerste dimensie die McLean Parks et al. toevoegen, is de *'stabiliteit'* van het psychologisch contract. Daarmee bedoelen ze of de verwachtingen met betrekking tot de ruilrelatie op continue dan wel discontinue wijze (slechts na renegotiatie) veranderen. Een tweede dimensie die ze toevoegen, is het *'bereik'* van het psychologisch contract. Een nauw bereik betekent dat de verplichtingen die men heeft ten aanzien van de organisatie waarvoor men werkt, eindigen buiten het werk; een breed bereik betekent dat deze verplichtingen verder gelden na en buiten het werk. De *'focus'* van het psychologisch contract is een derde dimensie die ze onderkennen. De *'focus'* van het psychologisch contract betreft de relatieve aandacht die men heeft voor economische waarden versus socio-emotionele waarden. Een vierde dimensie is de *'precisie'* van de tijdsduur van de arbeidsrelatie [bepaald of niet bepaald]. Een vijfde dimensie tenslotte die ze toevoegen, betreft de *'bijzonderheid'* van de partijen of nog de mate waarin de identiteit van de partijen en hun specifieke vaardigheden een unieke niet substitueerbare component vormen van de uitwisselingsrelatie (standaard werk versus specifiek werk). Elke voorgestelde dimensie bestrijkt een continuüm. Types psychologische contracten kunnen onderscheiden worden door voor elk van de dimensies de plaats op het continuüm aan te duiden. McLean Parks et al. definiëren echter geen types voor.

Samengevat kunnen we stellen dat de weinige bestaande methoden om het psychologisch in kaart te brengen heel wat beperkingen kennen. Methodes die de inhoud van het psychologisch contract meten, leveren meestal niet meer op dan een lange lijst van verwachtingen of gepercipieerde verplichtingen. Rousseau is de enige die er tot nog toe in geslaagd is patronen in deze lijst van verwachtingen te herkennen. We zien echter dat de vertaling van deze patronen in schalen gebeurt op basis van kenmerken die eerder aanleunen bij de conventionele opvatting van het arbeidscontract dan bij de definitie van het psychologisch contract als mentaal model zoals in het vorige deel gedefinieerd is. Nieuwe methoden zouden er moeten in bestaan types psychologische contracten te kunnen onderscheiden op basis van inhoudelijke kenmerken van het psychologisch contract, meer dan op basis van kenmerken van het traditionele arbeidscontract.

Evaluatie van het psychologisch contract

Roe en Schalk (1996 in: Schalk & Freese, 1997) geven weer op welke manier 'contract fulfillment', 'contract change' en 'contract violation' zich kunnen voordoen. Zij vertrekken van de assumptie dat een werknemer het huidige gedrag van zichzelf en van de organisatie vergelijkbaar met het gedrag dat hij verwacht had. Zij gaan er van uit dat de gedragingen in realiteit in kleinere of grotere mate zullen afwijken van de gedragingen die men verwacht had. Of deze afwijkingen een verandering of zelfs een breuk in het psychologisch contract zullen teweegbrengen, is afhankelijk van de grootte van die afwijkingen en of ze binnen bepaalde grenzen vallen. Elk individu heeft immers acceptatiegrenzen en tolerantiegrenzen. De acceptatiegrenzen worden bepaald door die aspecten die het individu belangrijk vindt binnen zijn bestaand psychologisch contract en dus binnen zijn bestaande arbeidsrelatie. Zij vallen samen met wat Barnard (1938) de 'zone of indifference' en Simon (1958) de 'zone of acceptance' hebben genoemd. Zij bedoelen daarmee de zone waarbinnen opdrachten en gebeurtenissen gezaghebbend zijn en dus aanvaard worden. De tolerantiegrenzen worden bepaald door de basiswaarden van het individu los van het bestaand psychologisch contract dat men heeft in zijn huidige arbeidssituatie.

Roe en Schalk beschouwen drie mogelijke vormen van afwijkingen tussen het feitelijk gedrag en het gedrag dat men verwacht had.

Afwijkingen die binnen de acceptatiegrenzen vallen, passen binnen de bestaande cognitieve schema's en leiden niet tot een verandering in het psychologisch contract. Men verwacht dat er aan de verwachtingen wordt tegemoetgekomen of met andere woorden dat het psychologisch contract vervuld is (*'contract fulfillment'*). Men beschouwt het psychologisch contract als zijnde in balans of in homeostasis.

Afwijkingen die buiten de acceptatiegrenzen vallen maar binnen de tolerantiegrenzen, zijn grotere afwijkingen en passen niet meer binnen de bestaande cognitieve schema's. Zij kunnen wel een verandering in het psychologisch contract teweegbrengen (*'contract change'*). Het psychologisch contract kan herzien en gherenotieerd worden, daar er niet aan alle elementen tegemoetgekomen wordt die het individu belangrijk vindt. Men spreekt

van een verstorning ('revision') van het psychologisch contract. De meeste auteurs (Schein, 1978; Rousseau & McLean Parks, 1993) zien deze veranderingen slechts op kritische momenten gebeuren, zoals trainingsmomenten, beoordelingsmomenten, momenten van loononderhandeling, het moment waarop men promotie maakt of van job verandert, bij een herformulering van de taken, na een loopbaanonderbreking, wanneer men beslist deeltijds te gaan werken, enz.

Indien de afwijkingen ook de tolerantiegrenzen overschrijden, zal men het psychologisch contract als verbroken beschouwen. De gedragingen stoken niet met de basiswaarden van het individu. Men spreekt in dat geval van *'contract violation'*. In de meeste gevallen zal men zelfs geen moeite meer doen om zijn psychologisch contract te hernegotiëren. Vaak eindigt dan ook hier de arbeidsrelatie.

Roe en Schalk verbinden een breuk in het psychologisch contract onlosmakelijk met een daling van betrokkenheid ten aanzien van de organisatie en zelfs met het beëindigen van de relatie. Volgens Rousseau (1995) echter hoeven de gevolgen van een breuk niet altijd destructief te zijn. In navolging van wat Hirschman (1970) en Farrell (1983) stelden met betrekking tot mogelijke reacties op ontevredenheid, ziet Rousseau vier mogelijke reacties op het ervaren van een breuk in het psychologisch contract: het beëindigen van de relatie ('exit'), protest aantekenen ('voice'), de situatie aanvaarden ('loyalty') en de situatie negeren wat kan leiden tot het vernietigen van de relatie ('neglect'/'destruction'). Het beëindigen van de relatie ('exit') zou vooral voorkomen in transactionele psychologische contracten, in relaties met een korte termijn perspectief, wanneer men andere kansen ziet op de arbeidsmarkt, wanneer men ziet dat collega's ook de organisatie verlaten, wanneer pogingen om de breuk te herstellen tevergeefs zijn geweest. Zijn stem laten horen ('voice') zou vooral voorkomen in relaties waar er vertrouwen is, in relaties waarin er gepraat kan worden, wanneer men denkt op die manier de andere partij te kunnen beïnvloeden, wanneer collega's ook langs deze weg hun arbeidsrelatie trachten te herstellen. Het aanvaarden van de omstandigheden ('loyalty/silence') kan men doen uit gebrek aan alternatieven of in afwachting van betere omstandigheden. Deze reactie zou vooral voorkomen in

relaties waarin overleg moeilijk is. Het negeren van de situatie ('neglect') ten slotte of het vernietigen van de relatie ('deconstruct') zou zich voordoen in relaties waarin veel conflicten voorkomen, waarin weinig vertrouwen is, waarin geen of weinig communicatie is.

Uit het onderzoek naar de gevolgen van 'contract fulfillment' en 'contract violation' blijkt dat over het algemeen 'contract violation' negatief en 'contract fulfillment' positief correleert met onder andere vertrouwen in de organisatie, met jobsatisfactie en satisfactie met de organisatie, met betrokkenheid bij de organisatie, met intentie om bij de organisatie te blijven, met 'actual turnover', maar ook met 'extra-role-behavior' en 'performance' (Portwood & Miller, 1978; Robinson & Rousseau, 1994; Schalk, Freese & Van den Bosch, 1995).

Robinson en Rousseau (1994) vonden dat 'contract violation' en 'contract fulfillment' gelijkmatig kunnen optreden. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat 'fulfillment' beschouwd wordt als een continue variabele en daarom gemeten wordt aan de hand van een Likert-schaal, waar 'violation' beschouwd wordt als een dichotome variabele en gemeten wordt aan de hand van een ja/nee variabele. Wanneer men vindt dat zijn psychologisch contract verbroken is, kan dat betrekking hebben op één aspect van het psychologisch contract en kan men tegelijkertijd toch nog een redelijke score aanduiden op 'contract fulfillment'.

Uit voorgaande discussie blijkt dat het psychologisch contract de grenzen weergeeft waarbinnen de werknemer en werkgever geacht worden te opereren. Acceptatiegrenzen en tolerantiegrenzen blijken een andere functie te hebben. Bij het overschrijden van de acceptatiegrenzen kan het psychologisch contract nog gehernegotieerd worden, bij het overschrijden van de tolerantiegrenzen blijkt het einde van de arbeidsrelatie nabij waarbij de partijen zelfs niet meer de moeite zullen nemen om hun psychologisch contract te herzien. Onderzoek naar deze grenzen zou een nieuw perspectief kunnen bieden om types psychologische contracten in kaart te brengen.

Conclusie

In dit artikel hebben we geprobeerd de betekenis van het concept psychologisch contract te

verhelderen. Dit gebeurde enerzijds door een aantal definities van het begrip psychologisch contract naast elkaar te leggen en in te gaan op een aantal conceptuele vragen, anderzijds door ook een aantal vragen te beantwoorden die er leven rond de operationalisatie van het concept.

Uit de discussies die we in het artikel voerden, volgt dat de auteurs meestal een eigen definitie en betekenis geven aan het concept psychologisch contract. Wij sluiten ons voor wat dat betreft grotendeels aan bij de opvatting van Rousseau. Wij beschouwen het psychologisch contract als een geheel van *verwachtingen én gepercipieerde verplichtingen*, die ontstaan op basis van wat werknemer en werkgever expliciet of impliciet zijn overeengekomen. Dat kan op basis van wat in het juridisch contract staat, op basis van wat er beloofd is, op basis van wat andere collega's zeggen, op basis van het beleid, de 'mission statement, symbolen, enz., met andere woorden op basis van allerlei signalen die de organisatie in haar geheel uitzendt aan haar werknemers. Net als Rousseau beschouwen wij het psychologisch contract als een *individuele perceptie* en kan het dus gekend zijn door te peilen naar de perceptie van één partij. Het is dus ook niet nodig dat er een akkoord bestaat tussen de partijen om van een psychologisch contract te spreken. Het psychologisch contract is *impliciet*, maar tegelijkertijd ook *dwingend*. Het bepaalt in die zin ook de grenzen waarbinnen werknemer en werkgever geacht worden te opereren. Het psychologisch contract is *specifiek* daar het bestaat uit verwachtingen en gepercipieerde verplichtingen die men heeft tot het bedrijf of de organisatie waarvoor men werkt. In die zin moeten de verwachtingen die deel uitmaken van het psychologisch contract onderscheiden worden van algemene verwachtingen of levensdoelen die men niet ten aanzien van een bepaalde organisatie heeft.

De bestaande methoden om het psychologisch contract te operationaliseren, blijken ontoereikend: ofwel leveren ze slechts een lijst op van verwachtingen of gepercipieerde verplichtingen zonder daarin enig patroon aan te duiden, ofwel leveren ze types psychologische contracten op waarvan de kenmerken eerder deze zijn van een klassiek arbeidscontract dan van een psychologisch contract zoals hiervoor gedefinieerd. Een suggestie voor verder onder-

zoek is dan ook op zoek te gaan naar een methode die types psychologische contracten onderscheidt op basis van inhoudelijke kenmerken die niet aanleunen bij het klassiek arbeidscontract. Wellicht kan het onderzoek naar de acceptatie- en tolerantiegrenzen van werknemers hiervoor een nieuw perspectief bieden.

Er wordt wel eens gezegd dat arbeidsrelaties meer en meer geïndividualiseerd worden en dat het management meer zou moeten inspelen op de individuele behoeften van de werknemers. Onderzoek naar psychologisch contract kan uitmaken voor welk soort werknemers deze stelling opgaat. Het is anderzijds ook niet ondenkbaar dat verschillende werknemers gelijkaardige verwachtingspatronen hebben ten aanzien van de organisatie waarvoor ze werken. Indien organisaties psychologisch contract-profielen zouden kunnen identificeren, zouden zij hun HR-beleid beter kunnen afstemmen op verschillende groepen werknemers. Dit is belangrijk aangezien het inwilligen van elkaars verwachtingen en het respecteren van elkaars grenzen niet alleen de arbeidstevredenheid bevordert, maar ook de motivatie, de betrokkenheid en de loyaliteit.

Sommige auteurs (Herriot, 1995; Gasperz & Ott, 1996) stellen dat het oude psychologisch contract waarbij de werknemer werkzekerheid centraal stelt en de werkgever loyaliteit aan het bedrijf, steeds meer plaats moet maken voor het nieuwe psychologisch contract, waarbij de werkgever flexibiliteit verwacht van de werknemer en de werknemer in plaats van werkzekerheid in de onderneming nu baanzekerheid op de arbeidsmarkt ('employability') centraal stelt. Andere auteurs (De Korte & Bolweg, 1994) zwakken deze stelling af en constateren dat zaken als samenwerking, verantwoordelijkheid en creativiteit steeds belangrijker worden. Ook bij het vaststellen van dergelijke algemene tendensen kan het onderzoek naar psychologisch contract een bijdrage leveren.

Literatuur

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Dunahee, M.H. & L.A. Wangler (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations. *Personnel Journal*, 51: 518-526.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26: 596-607.
- Freese, C. & R. Schalk (1996). The dynamics of psychological contracts. Paper presented at the workshop 'Changes in psychological contracts', Tilburg.
- Herriot, P. & C. Pemberton (1995). *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*. Chichester, Sussex: Wiley.
- Herriot, P. & C. Pemberton (1996). Contracting Careers. *Human Relations*, 49(6): 757-790.
- Herriot, P., W.E.G. Manning, J.M. Kidd (1996). The content of the psychological contract. Paper presented at the workshop 'Changes in psychological contracts', Tilburg.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. London: Routhledge & Kegan Paul.
- Huiskamp, R. (1997). Management van arbeidsrelaties: een verkenning. Concept working paper, Bennebroek.
- Kotter, J.P. (1973). The psychological contract: Managing the joining up process. *California Management Review*, 15: 91-99.
- Levinson, H., C.R. Price, K.J. Munden, H.J. Mandl & C.M. Solley (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Macneil, I.R. (1974). The many futures of contract. *University of Southern California Law Review*, 67: 691-816.
- March, J.G. & H.A. Simon (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- McClellan Parks, J. & D.L. Kidder (1994). 'Till death us do part...' Changing work relationships in the 1990's. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 1: 111-136.
- McClellan Parks, J., D.L. Kidder & D.G. Gallagher (1996). *Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract*. Working paper.
- McClellan, K.L. (1996). *A Party for Two: The Employee and the Organization as Parties to the Psychological Contract*. Paper presented at the 1996 Academy of Management Meeting, Cincinnati.
- McFarlane Shore, L. & L.E. Tetrick (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 1: 91-109.
- Morrison, D.E. (1994). Psychological Contracts and Change. *Human Resource Management*, 33: 353-372.
- Morrison, E.W. & S.L. Robinson (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Human Resource Management*, 22: 226-256.
- Portwood, J.D. & E.L. Miller (1976). Evaluating the psychological contract: Its implications for employee satisfaction and work behavior. *Proceedings of the annual Academy of Management*, 109-113.
- Roehling, M.V. (1996). Critical Issues in the Conceptualization of the Psychological Contract Construct. Paper presented at the 1996 Academy of Management Meeting, Cincinnati.
- Robinson, S.L., M.S. Kraatz & D.M. Rousseau (1994). Changing obligations and the psychological contract. *Academy of Management Journal*, 37: 437-452.
- Robinson, S.L. & D.M. Rousseau (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259.
- Robinson, S.L. & D.M. Rousseau (1995). Organizational citizenship behavior: A psychological contract perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 289-298.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2: 121-139.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. & J. McClellan Parks (1993). The contracts of individuals and organizations. In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* : 15: 1-47. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D.M. & M.M. Greller (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33 (3): 385-401.
- Rousseau, D.M. & K.A. Wade-Benzoni (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33: 463-489.
- Rousseau, D.M. & S.A. Tijoriwala (1996). Keeping the psychological contract in times of change: The role of managerial credibility and employee losses. Paper presented at the workshop 'Changes in psychological contracts', Tilburg.
- Rousseau, D.M. & S.A. Tijoriwala (1996). *It takes a good reason to motivate change*. Paper presented at the workshop 'Changes in psychological contracts', Tilburg.

- Schalk, R., C. Freese & J. van den Bosch (1995). Het psychologisch contract van part-timers en full-timers. Een onderzoek naar de verwachtingen van werknemers over wederzijdse verplichtingen tussen organisatie en werknemer in de arbeidssituatie. *Gedrag & Organisatie*, 8: 307-317.
- Schalk, R. & C. Freese (1997). New facets of commitment in response to organizational change: Research trends and the Dutch experience. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 4: 107-123.
- Schein, E.H. (1965, 1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Williamson, O.E (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, (3): 233-261.
- Williamson, O.E. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3): 548-577.