

Organisatieverandering en het psychologisch contract, betrokkenheid en intentie tot verloop bij werknemers in de thuiszorg

In twee thuiszorgorganisaties is onderzocht of het psychologisch contract en attitudes ten aanzien van de organisatie veranderen als gevolg van organisatieveranderingen en of er verschillen zijn tussen werknemers met verschillende aantallen contracturen. Gegevens van 119 werknemers, verzameld voor en na een organisatieverandering, zijn geanalyseerd. De opvattingen van werknemers over in hoeverre de organisatie tegemoet komt aan haar verplichtingen zijn verslechterd gedurende de organisatieveranderingen, de betrokkenheid bij de organisatie is afgenomen en de relatie met de organisatie wordt als slechter beoordeeld. De doorgevoerde organisatieveranderingen lijken verschillend uit te werken naar gelang het aantal contracturen van werknemers. Werknemers met een gering aantal contracturen beoordelen met name hun relatie met de organisatie slechter en hebben vooral moeite met de beperktere mogelijkheden tot afstemming van werktijden op hun privé-situatie. Bij werknemers met een groter aantal contracturen vermindert vooral de affectieve betrokkenheid bij de organisatie en wordt de relatie met de organisatie transactioneel. Zij hebben moeite met de werkdruk, communicatie- en informatievoorziening.

Inleiding

Economische ontwikkelingen zoals toeneemende internationalisering door het krachtiger opkomen van de wereldmarkt, de intensivering van het economisch verkeer, de felle concurrentie, de verkorting van levenscycli van producten en diensten, de 'dwingender innovatiedruk', confronteren organisaties met talrijke, snel opeenvolgende en vaak onvoorspelbare veranderingen. Als reactie op deze invloeden tekent zich een aantal trends in de bedrijfsvoering af. Het gaat om een toenemende marktgerichtheid, verkorting van doorlooptijden, afslanking, maar ook hechtere samenwerking tussen organisaties. Dit proces gaat gepaard met een sterkere nadruk op flexibilisering van bedrijfsprocessen en een steeds verdergaande informatisering en automatisering.

Deze ontwikkelingen zijn zichtbaar zowel in profit als non-profit organisaties, ook in de zorgsector.

Werkgevers stellen steeds hogere eisen aan de flexibiliteit van hun werknemers om beter te kunnen inspelen op de dynamiek in de omgeving van organisaties. In samenhang hiermee zien we in de werknemerspopulatie een grotere diversificatie in contractvormen. Het aantal vaste arbeidskrachten met een full-time contract neemt af en het aantal part-time werknemers en werknemers op contractbasis neemt toe. Doel hiervan is het creëren van een grotere flexibiliteit in de organisatie, bijvoorbeeld om beter te kunnen anticiperen op pieksituaties.

Organisatieveranderingen (bijvoorbeeld afplating van de organisatiestructuur) en grotere diversificatie in contractvormen met het doel een flexibele en slagvaardige organisatie te

* De auteurs zijn verbonden aan de WORC, arbeids- en organisatiepsychologie, KU Brabant. Zij staan vermeld in alfabetische volgorde, en hebben een evenredige bijdrage aan dit artikel geleverd. Correspondentieadres: KU Brabant, WORC, arbeids- en organisatiepsychologie (P802), dr. René Schalk, Postbus 90153, 5000 LE Tilburg, E-mail m.j.d.schalk@kub.nl

verwezenlijken betekenen vaak een fundamentele verandering in de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer (McLean Parks & Kidder, 1994; Schalk & Freese, 1997). Dergelijke veranderingen kunnen de individuele opvattingen over wederzijdse verplichtingen tussen organisatie en werknemer, ook wel het psychologisch contract genoemd (Rousseau, 1990), beïnvloeden. Wanneer de werknemer een discrepantie waarneemt in de verwachte verplichtingen kan dit resulteren in een schending van het psychologisch contract, wat vervolgens een verminderde arbeidsmotivatie en tevredenheid tot gevolg heeft (Robinson & Rousseau, 1994). Daarnaast bestaat de kans dat een werknemer zich minder betrokken voelt bij de organisatie (Schalk, Freese & Van den Bosch, 1995).

Een voorbeeld. Een organisatie in de commerciële dienstverlening met een reputatie als een stabiele werkgever, waar baanzekerheid geen probleem leek, was bezig met het bouwen van een nieuw hoofdkantoor. Er was bekend welke afdelingen hierin ondergebracht zouden worden. De plaatselijke pers besteedde aandacht aan dit bouwproject en terloops werd in het artikel gewag gemaakt van het aantal personen dat in dit gebouw ondergebracht zou kunnen worden (deze informatie was bij het personeel nog niet bekend). Een snelle rekensom wees uit, dat het aantal personen voor wie een plaats was ingeruimd in het nieuwe hoofdkantoor duidelijk kleiner was dan het totale aantal personen dat op dat moment werkzaam was in de afdelingen die een plaats kregen in het hoofdkantoor: geheel onverwachts werden werknemers geconfronteerd met een dreigende inkrimping, niet sporend met hun ideeën over hun relatie met de organisatie. Vooral de eerste dagen hierna liepen de emoties hoog op tijdens het werk, het aantal ziekmeldingen steeg sterk en de productiviteit was bepaald niet optimaal. De verwachting dat de organisatie een eventueel inkrimpingsproces tijdig zou aankondigen en zorgvuldig zou aanpakken werd eigenlijk al voordat dat proces begonnen was geschonden.

Doel van dit onderzoek in de thuiszorg is nagaan of organisatieveranderingen in de onderzochte organisaties van invloed zijn op met name de evaluatie van het psychologisch contract en wat voor gevolgen dit heeft voor attitudes ten aanzien van de organisatie. Tevens wordt nagegaan of er een mogelijk verschil in

reactie is tussen werknemers met meer of minder contracturen op de organisatieveranderingen die plaatsvinden in de onderzochte organisaties. Hiermee wordt beoogd, vanwege het toenemend aantal part-time werknemers op de arbeidsmarkt, meer inzicht te krijgen in het psychologisch contract van werknemers met een verschillend aantal contracturen, de patronen hierin, en mogelijk verschillende reacties op organisatieverandering.

Volgens Nardone (1995) is er sprake van part-time werk wanneer het gemiddeld aantal gewerkte uren gedurende een werkweek binnen eenzelfde organisatie minder dan 36 arbeidsuren bedraagt. Hierbij wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen werknemers die al dan niet een vaste betrekking hebben bij een organisatie en werknemers die al dan niet vrijwillig gekozen hebben voor part-time werk (Barling & Gallagher, 1996; Krausz, Sagie & Bidermann, in press; Snider, 1995). Part-time werk komt vooral voor bij drie verschillende demografische groepen, namelijk jonge werknemers (leeftijd 16 tot 24 jaar), oudere werknemers (leeftijd 55 jaar en ouder) en vrouwelijke werknemers. De participatie aan het arbeidsproces hangt voor deze groepen samen met andere voor hen belangrijke zaken, zoals studie en het opvoeden van kinderen (Nardone, 1995). Part-time werknemers hebben vaak een andere positie in de organisatie dan full-time werknemers. Zij kunnen bijvoorbeeld minder vaak profiteren van de mogelijkheid tot collectieve voorzieningen binnen de organisatie en veel organisaties koesteren de opvatting dat leidinggeven en part-time werk niet samengaan, met als gevolg dat part-time werknemers minder snel de kans wordt geboden om deel te nemen aan trainingen of in aanmerking komen voor promotie (Nollen, 1996; Tam, 1997). Het kan zo zijn dat organisatieveranderingen verschillend uitwerken voor werknemers met verschillende contractuurpatronen. In dit onderzoek wordt gezien de verdeling van contracturen in de onderzoeksgroep, die voornamelijk uit part-time werknemers bestaat een onderverdeling gemaakt in drie groepen, 15 uur of minder, 16 tot 23 uur en 24 uur of meer. Deze verdeling komt ongeveer overeen met het onderscheid van Hakim (1997) tussen een marginaal aantal contracturen, halftijds werkzaam zijn en een gereduceerd aantal uren werken.

Het psychologisch contract

In de oorspronkelijke definities van het concept psychologisch contract, zoals geïntroduceerd door Argyris (1960) en verder uitgewerkt door Levinson, Price, Munden, Mandl en Solley (1962), is sprake van een ruilrelatie tussen werknemer en werkgever, waarbij van beide partijen de verwachtingen over wederzijdse verplichtingen moeten worden vastgesteld om te bepalen of die verwachtingen al dan niet overeenkomen. Een verschil zou negatieve effecten hebben voor bijvoorbeeld tevredenheid en gedrag van werknemers. Dat dit lastig te onderzoeken is, blijkt al uit het feit dat pas na bijna 40 jaar de eerste empirische studie is verschenen, waarin wordt aangetoond dat een groter verschil in inschatting van werkgeversverplichtingen tussen werkgeversvertegenwoordigers en werknemers samengaat met lagere tevredenheid met de organisatie van werknemers (Porter, Pearce, Tripoli & Lewis, 1998).

Hoewel het al dan niet bestaan van een discrepantie tussen percepties van werkgevers- en werknemerskant over hun arbeidsrelatie een belangrijk punt is, dat ongetwijfeld doorwerkt in opvattingen van werknemers over hun werk, hun gedrag op het werk en het functioneren van de organisatie, zijn wij met Rousseau (1990) van mening dat het concept psychologisch contract verwijst naar 'individuele opvattingen met betrekking tot wederzijdse verplichtingen, die ontstaan in de context van de relatie tussen organisatie en werknemer'. Werknemers verwachten dat zij een bepaalde bijdrage moeten leveren aan de organisatie en dat de organisatie in ruil hiervoor ook bepaalde verplichtingen moet vervullen.

Het psychologisch contract zien als samengesteld uit werkgevers- en werknemersopvattingen (in tegenstelling tot een intra-individuele benadering) is om verschillende redenen problematisch: men heeft te maken met verschillende niveaus (individueel en organisatie), waarbij aan de organisatiekant vaak onduidelijk is wie nu precies de organisatie vertegenwoordigen. Een verschil vaststellen wordt dan appels met peren vergelijken. En het 'psychologische' komt in de lucht te hangen als het niet meer gekoppeld wordt aan het niveau waar dit bij hoort: de individuele perceptie (zie ook Schalk & Freese, 1993, 1998). Daarom hanteren we hier het intra-individueel perspectief. McFarlane-Shore en Tetrick (1994) onderschei-

den een aantal functies die het psychologisch contract vervult. De belangrijkste functie van het psychologisch contract is de onzekerheids-reducerende rol voor aspecten van de arbeidsrelatie die niet in het formele arbeidscontract zijn opgenomen. Daarnaast geeft het psychologisch contract vorm aan het gedrag van de werknemer door het maken van een voortdurende afweging van eigen verplichtingen ten opzichte van verplichtingen van de werkgever. Door de eigen instemming met het arbeidscontract en de daaraan verbonden verplichtingen geeft het psychologisch contract ten slotte een gevoel van invloed op het eigen lot in de organisatie.

Het psychologisch contract is dynamisch, het verandert in de tijd, evenals de werkgever-werknemer relatie. Wanneer er verschillen ontstaan tussen het individuele psychologische contract en het organisatiebeleid kan dat effecten hebben op attitudes en gedragsintenties van de werknemer ten aanzien van de organisatie (Anderson & Schalk, 1998; Rousseau, 1990).

Het begrip psychologisch contract kent verschillende facetten (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Men kan kijken naar de inhoud, dat wil zeggen naar de opvattingen over specifieke verplichtingen van werknemer en werkgever die deel uitmaken van het psychologisch contract. Daarnaast kan men ook het psychologisch contract beschrijven naar gelang de algemene kenmerken daarvan, bijvoorbeeld qua tijdsduur of specificiteit. Tot slot kan men zich richten op de evaluatie van het psychologisch contract. Hiermee wordt bedoeld in welke mate er sprake is van schendingen van (met name werkgevers-) verplichtingen.

Wat de algemene kenmerken van het psychologisch contract betreft wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen transactionele en relationele contracten, gebaseerd op vijf dimensies, namelijk, 'focus' (nadruk), 'time frame' (tijds kader), 'stability' (stabiliteit), 'scope' (omvang) en 'tangibility' (tastbaarheid) (MacNeil, 1985; Rousseau, 1990; Rousseau & McLean Parks, 1993). Transactionele contracten worden gekenmerkt door een kortdurende arbeidsrelatie met specifieke verplichtingen, waarbij financiële vergoedingen het uitgangspunt vormen. Het betreft een statisch contract, waarbij wederzijdse verplichtingen door derden objectief waarneembaar zijn en het werk weinig in-

vloed heeft op de identiteit en eigenwaarde van de werknemer. Een typisch transactioneel contract is dat van een student die als bijbaantje via een uitzendbureau in een fabriek aan de lopende band werkt. Bij relationele contracten wordt uitgegaan van een langdurige arbeidsrelatie met ambigue taakvereisten waarbij naast de financiële vergoeding ook waarde wordt gehecht aan de socio-emotionele aspecten van de arbeidsrelatie met de organisatie (Rousseau, 1995). Dit is een subjectief waarneembaar en dynamisch contract, waarbij het werk de eigenwaarde en identiteit van de werknemer beïnvloedt. Hierbij kan gedacht worden aan de pas afgestudeerde die in een opleidingstraject van een automatiseringsbedrijf of bank instroomt.

Schendingen van het psychologisch contract ontstaan met name in periodes van verandering. Herstructurering en decentralisatie bijvoorbeeld kunnen grote gevolgen hebben voor het psychologisch contract van werknemers (Kissler, 1994; Morrison, 1994). Het wordt onduidelijker wat werknemer en organisatie aan elkaar verplicht zijn, omdat traditionele opvattingen, zoals zekerheid van baan en een vast salaris in ruil voor hard werken en loyaliteit van de werknemer, op de tocht komen te staan (Sims, 1994). Volgens Hiltrop (1995) verschuift het psychologisch contract als gevolg hiervan steeds meer naar de transactionele kant van het continuüm, wat een afname in betrokkenheid en loyaliteit ten opzichte van de organisatie impliceert (Hiltrop, 1995). Daarnaast leidt de turbulentie en onzekerheid in de omgeving tot een voor de organisatie moeilijke situatie om aan alle door de werknemers verwachte verplichtingen te voldoen (McLean Parks & Kidder, 1994). Deze factoren kunnen leiden tot schendingen van het psychologisch contract.

Een schending van het psychologisch contract ontstaat wanneer de werknemer een discrepantie waarneemt tussen de waargenomen verplichtingen en de beloofde verplichtingen. Aangezien een psychologisch contract wordt gevormd op basis van beloofde verplichtingen, waarbij ervan uit gegaan wordt dat beide partijen en zich daaraan zullen houden, kan een schending van het psychologisch contract ernstige gevolgen hebben (Robinson & Rousseau, 1994). Als gevolg van een schending van het psychologisch contract kan bijvoorbeeld het contract meer naar het transactionele einde van het continuüm opschuiven, waarbij werk-

nemer en werkgever zich zakelijker ten opzichte van elkaar opstellen en elkaar afrekenen op het halen van specifieke, korte termijn doelen (zie ook Wiesenfeld & Brockner, 1993). Uit onderzoek van Schalk, Freese en Van den Bosch (1995) is gebleken dat het psychologisch contract verbanden heeft met werk gerelateerde attitudes en gedragsintenties. Met name een gpercipieerde geringere vervulling van werkgeversverplichtingen gaat samen met een lagere mate van betrokkenheid en een lagere mate van identificatie met de organisatie, wat weer samengaat met een grotere intentie om een baan te zoeken bij een andere organisatie.

Schalk, Freese en Van den Bosch (1995) hebben onderzoek gedaan naar het verschil tussen part-time en full-time werknemers in de afstemming van het psychologisch contract. Rekening houdend met het geslacht van de werknemers en het feit of ze al dan niet leiding geven, vonden Schalk et al. (1995) dat verwachtingen ten aanzien van persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden voor vrouwelijke en leidinggevende part-time werknemers minder gerealiseerd worden dan voor full-time werknemers het geval is.

Hypothesen

Onderzocht wordt of het psychologisch contract verandert als gevolg van organisatieveranderingen. Om dit na te gaan is bij twee organisaties zowel voor (meting 1) als na (meting 2) implementatie van organisatieveranderingen een vragenlijst afgenomen. Veranderingen in organisaties kunnen resulteren in een verslechtering van opvattingen over de vervulling van verplichtingen door de organisatie en de eigen verplichtingen ten opzichte van de organisatie van de werknemer, gekoppeld aan een toename van het aantal schendingen van het psychologisch contract (Robinson & Rousseau, 1994). Gezien de ontwikkelingen in de thuiszorg (inkrimping qua budget en personeel, behoefte aan efficiëntievergroting, grotere werkdruk) verwachten wij dat dit hier het geval zal zijn.

Hypothese 1: Werknemers scoren bij meting 2 lager op de mate van vervulling van verplichtingen van de organisatie en eigen verplichtingen en hoger op het aantal schendingen van organisatieverplichtingen dan bij meting 1;

Tevens kan het contract transactioneler worden als gevolg van organisatieveranderingen. Bij schendingen van het psychologisch contract zou het contract verschuiven in de richting van het transactionele einde van het continuüm (Wiesenfeld & Brockner, 1993).

Hypothese 2: Werknemers hebben bij meting 2 een contract op meer transactionele basis dan bij meting 1;

Een geringere mate van vervulling van verplichtingen en een toename van schendingen van organisatieverplichtingen in het psychologisch contract gaat samen met een verminderde betrokkenheid bij de organisatie (Kessler & Undy, 1996) en een grotere intentie om de organisatie te verlaten en elders te gaan werken (Schalk, Freese & Van den Bosch, 1995). Ook zal de beoordeling van de relatie met de organisatie slechter uitvallen.

Hypothese 3: Werknemers hebben een minder gunstig oordeel over hun relatie met de organisatie bij meting 2 dan bij meting 1;

Hypothese 4: Werknemers voelen zich bij meting 2 minder betrokken bij de organisatie dan bij meting 1;

Hypothese 5: Werknemers hebben bij meting 2 een hogere intentie tot verloop dan bij meting 1;

Ook wordt onderzocht of er verschillen zijn tussen werknemers met verschillende contracturen. Bij een geringer aantal contracturen zal er sprake zijn van een transactioneler psychologisch contract. Bij minder contracturen is het takenpakket vaak meer standaard, de taken zijn duidelijk omschreven en objectief waarneembaar. Deze standaard uitvoering van taken maakt het werk minder afwisselend.

Hypothese 6 Werknemers met weinig contracturen hebben een contract op meer transactionele basis dan werknemers met veel contracturen.

Tot slot is het mogelijk dat de organisatieveranderingen een verschillend effect hebben voor werknemers met een verschillend contractuurpatroon. Dit zal exploratief worden onderzocht.

Methode

Procedure en Onderzoeksgroep

Er is in het onderzoek gebruik gemaakt van gegevens van werknemers van twee thuiszorg-

organisaties in het zuiden van Nederland. Deze organisaties vallen onder de zorgsector, een sector die onderhevig is aan grote veranderingen, waarbij kostenreductie een belangrijke drijfveer vormt. Veranderingen waarmee de organisaties te maken kregen waren de volgende. De grootste organisatie was verwikkeld in een fusieproces (gezinszorg en kruiswerk). Hier werd ook een nieuwe manier van werken gestart, door een klantgerichte benadering in te voeren en er kwam een nieuw beloningsstelsel. Bij de tweede organisatie was er een reorganisatie van het middenkader. Het aantal leidinggevenden werd teruggebracht en afdelingen werden opnieuw ingedeeld waardoor een groot aantal werknemers te maken kreeg met een nieuwe leidinggevende en vaak ook met nieuwe collega's. In beide organisaties speelde uitbreiding en ook inkrimping van het takenpakket van de medewerkers. Dit had voor de lagere functies voordelen, men kreeg ook interessantere taken, voor de hogere functies leverde dit juist nadelen op, naast verzorgende taken moesten zij nu ook huishoudelijke taken verrichten. Ook hadden beide organisaties te maken met bezuinigingsmaatregelen van de overheid, medewerkers krijgen geen vaste contracten meer aangeboden en in sommige gevallen worden ontstane vacatures niet opgevuld.

In dit onderzoek zijn gegevens van twee vragenlijstmetingen gebruikt. Bij de eerste meting was bij de werknemers bekend dat er een organisatieverandering op stapel stond, maar deze was nog niet doorgevoerd. De tweede meting heeft een jaar later plaatsgevonden na doorvoering van de organisatieverandering. Hier worden gegevens gebruikt van 119 werknemers, die bij beide metingen in dienst waren van één van de organisaties, beide vragenlijsten hebben ingevuld, en bij wie geen veranderingen in het aantal contracturen waren opgetreden.

De onderzoeksgroep bestond voor 98% uit vrouwen (117 vrouwen en 2 mannen) en 14% heeft een leidinggevende functie (17 leidinggevenden en 102 niet-leidinggevenden). De gemiddelde contractduur bij de betreffende organisaties is 8,3 jaar, functie-ervaring 6,2 jaar en het gemiddeld aantal contracturen 21,2 uur per week. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 39,6 jaar. De onderzoeksgroep bestaat voornamelijk uit LBO (31%), MAVO/HAVO (23%) en MBO (23%) opgeleiden. 94% is

gehuwd, 64% heeft thuiswonende kinderen en voor 64% is de partner hoofdkostwinner.

Aan de grootste organisatie waren 98 respondenten verbonden (82%), 21 aan de andere. In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt naar drie groepen naar gelang het aantal contracturen. Groep 1 (37 respondenten) had een contract van 15 uur of minder per week, groep 2 (39 respondenten) tussen 16 en 23 uur, en groep 3 (43 respondenten) 24 uur of meer.

Meetinstrument

Er is gebruik gemaakt van de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst (TPC), waarin onder andere vragen zijn opgenomen over specifieke werkgevers- en werknemersverplichtingen (de inhoud van het psychologisch contract), schendingen van specifieke werkgeversverplichtingen (evaluatie), kenmerken van de relatie met de organisatie en een algemene evaluatie daarvan, affectieve betrokkenheid en intentie tot verloop. Voorgaand onderzoek met deze vragenlijst en eerdere versies daarvan levert steun voor validiteit en betrouwbaarheid van de gehanteerde schalen (zie onder andere Freese & Schalk, 1996; Schalk, Campbell & Freese, 1998; Schalk & Freese, in press). Hieronder volgt een beschrijving van de in dit onderzoek gebruikte schalen.

- *werkgeversverplichtingen (43 items)*

Stellingen over de mate waarin de werkgever tegemoet komt aan wat de werknemer verwacht op aspecten zoals bijvoorbeeld 'Afwisselend werk kunnen doen', 'Vooruitgang kunnen boeken binnen uw eigen vakgebied', 'Goede onderlinge samenwerking', 'U ontvangt de informatie die u nodig heeft', '(Financiële) beloningen voor bijzondere prestaties of gelegenheden, voordelen en extraatjes'. Score op een schaal van 1 tot 7, een hogere score verwijst naar een grotere mate van tegemoetkomen aan werkgeversverplichtingen. Alpha meting 1 is 0,94, meting 2 0,95.

- *schending werkgeversverplichtingen (43 items)*

Voor bovenvermelde items konden respondenten aangeven of de mate waarin de werkgever aan de verplichtingen tegemoetkomt voor hen wel of niet 'acceptabel' is. Score op een dichotome schaal, een hogere score verwijst naar meer schendingen. Alpha meting 1 is 0,91, meting 2 0,93.

- *werknemersverplichtingen (21 items)*

Stellingen over de mate waarin de werknemer zich verplicht voelt aan bepaalde verplichtingen tegemoet te komen, zoals bijvoorbeeld 'Het imago van de organisatie hoog houden', 'Het beleid en de normen van de organisatie volgen', 'Alleen verzuimen als u echt ziek bent'. Score op een schaal van 1 tot 5, een hogere score verwijst naar een hogere mate van verplichting. Alpha meting 1 is 0,80, alpha meting 2 is 0,85.

- *relatie met de organisatie (4 items)*

Dit zijn stellingen over de typering van de relatie met de organisatie. Er wordt gescoord op een 5-puntsschaal, bijvoorbeeld 'Ik heb een goede relatie met 'naam van de organisatie'. Een hogere score verwijst naar een betere relatie met de organisatie. Alpha meting 1 is 0,77, meting 2 0,77.

- *kenmerken van de relatie met de organisatie (6 items)*

Dit zijn stellingen met betrekking tot drie van de karakteristieken van relationele en transactionele contracten (omvang, stabiliteit en tastbaarheid: MacNeil, 1985). De items worden gescoord op een schaal van 1 tot 5, bijvoorbeeld 'Mijn werk vormt slechts een klein gedeelte van mijn leven' (omvang), 'Mijn taken en datgene wat er van mij verwacht wordt zijn stabiel en veranderen nauwelijks' (stabiliteit), 'Mijn verplichtingen ten opzichte van de organisatie zijn duidelijk en specifiek' (tastbaarheid). Een hogere score verwijst naar een meer transactionele relatie. Alpha meting 1 is 0,73, meting 2 0,70.

- *affectieve betrokkenheid (7 items)*

Deze items zijn voornamelijk ontleend aan de 'Organizational Commitment Scale' (Mowday, Steers & Porter, 1979) en worden gescoord op een schaal van 1 tot 7, bijvoorbeeld 'Ik voel me nauwelijks verbonden met de organisatie (-)'. Een hogere score verwijst naar een grotere mate van affectieve betrokkenheid. Alpha meting 1 is 0,79, meting 2 0,84.

- *Intentie tot verloop (8 items)*

Deze items worden gescoord op een schaal van 1 tot 7, bijvoorbeeld 'Ik denk er vaak aan om ontslag te nemen'. Een hogere score verwijst naar een grotere intentie tot verloop. Alpha meting 1 is 0,86, meting 2 0,88.

Analyse

Met behulp van gepaarde t-toetsen zijn de verschillen in schaalscores tussen meting 1 en 2 getoetst. De verandering tussen meting 1 en meting 2 is zowel voor de hele groep respondenten (119 werknemers), als werknemers van beide organisaties afzonderlijk en groepen werknemers met verschillende contracturen onderzocht. Ook voor de afzonderlijke items van werkgeversverplichtingen, schendingen van werkgeversverplichtingen en werknemersverplichtingen zijn de verschillen getoetst.

Verder zijn met behulp van variantieanalyse de effecten van leeftijd, diensttijd bij de organisatie, functie-ervaring, leidinggeven, organisatie en contractuurtype op de kenmerken van de relatie met de organisatie getoetst.

Resultaten

De gemiddelden en standaard deviaties van de schalen op beide meetmomenten zijn weergegeven in Tabel 1. De resultaten van de vergelijking van gemiddelden op meting 1 en 2 zijn eveneens te vinden in deze tabel. Tabel 2 geeft de correlaties tussen de schalen.

De onderzochte groep heeft een vrij hoge mate van affectieve betrokkenheid (5 op een schaal 1-7), een licht positieve inschatting van de relatie met de organisatie (3,7 op een schaal 1-5) en een lage intentie tot verloop (2,75 op een schaal 1-7). De organisatie voldoet naar inschatting van de respondenten in het algemeen redelijk aan haar verplichtingen (3,9 op een schaal 1-7), maar gemiddeld wordt op ruim 20% van de werkgeversverplichtingen een schending ervaren. De mate waarin zij als werknemer zich verplicht voelen is vrij hoog

Tabel 1 Gemiddelden en standaard deviaties van schalen op meting 1 en 2

Schaal	meting 1		meting 2		t-verschil	p
	gem.	s.d.	gem.	s.d.		
Affectieve betrokkenheid	5.22	.75	4.98	.78	3.87	<.001
relatie met de organisatie	3.75	.64	3.59	.62	2.65	<.01
intentie tot verloop	2.69	.96	2.83	1.05	1.57	n.s.
werkgeversverplichtingen	3.98	.83	3.83	.78	2.13	<.05
werknemersverplichtingen	3.84	.35	3.81	.40	.47	n.s.
schending werkgevers verpl.	1.22	.18	1.23	.19	1.04	n.s.
Transactionele relatie	2.97	.68	3.02	.58	1.18	n.s.

Tabel 2 Correlaties tussen schalen

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 aff. betr. 1	.60#	.64#	.30#	-.72#	-.54#	.48#	.24#	.48#	.35#	-.31#	-.07	.14	.10
2 aff. betr. 2	1.00	.36#	.66#	-.47#	-.79#	.32#	.45#	.35#	.38#	-.26#	-.38#	.17	.17
3 rel. org. 1		1.00	.42#	-.54#	-.23#	.39#	.26#	.26#	.18	-.37#	-.16	.24#	.15
4 rel. org. 2			1.00	-.19*	-.59#	.23*	.51#	.17	.20*	-.21*	-.47#	.31#	.38#
5 int. verl. 1				1.00	.57#	-.39#	-.11	-.28#	-.14	.36#	.04	-.27#	-.10
6 int. verl. 2					1.00	-.30#	-.40#	-.22#	-.20*	.31#	.41#	-.30#	-.27#
7 wg.verpl. 1						1.00	.57#	.19*	.12	-.60#	-.39#	.27#	.27#
8 wg.verpl. 2							1.00	.15	.24#	-.32#	-.64#	.21*	.30#
9 wn.verpl. 1								1.00	.62#	-.01	.02	-.00	-.06
10 wn.verpl. 2									1.00	.09	.00	-.03	-.17
11 sch. wg.v.1										1.00	.58#	-.38#	-.32#
12 sch. wg.v.2											1.00	-.30#	-.35#
13 trans. rel. 1												1.00	.67#
14 trans. rel. 2													1.00

* $p < .05$ tweezijdig

$p < .01$ tweezijdig

(3,8 op een schaal 1-5). De relatie met de organisatie heeft een wat meer transactioneel dan relationeel karakter (3 op een schaal 1-5).

Bij de correlaties tussen schalen (Tabel 2) valt op, dat er hoge correlaties zijn tussen dezelfde schalen op twee meetmomenten (tussen 0,42 en 0,67). Per meetpunt zijn de correlaties tussen de attitudeschalen 'affectieve betrokkenheid', 'relatie met de organisatie' en 'intentie tot verloop' hoog (tussen 0,54 en 0,79) en bij de psychologisch contract schalen bestaat er vooral een relatie tussen de werkgeversverplichtingen en de schending daarvan. De inschatting of de relatie met de organisatie meer transactioneel of relationeel is houdt vooral verband met het aantal schendingen, de perceptie van werkgeversverplichtingen en in mindere mate met de intentie tot verloop en de beoordeling van de relatie met de organisatie.

Wat de verschillen betreft tussen meting 1 en 2 is er gedurende de organisatieveranderingen een verslechtering te zien in de beoordeling van de mate waarin de organisatie aan haar verplichtingen voldoet, echter geen toename van het gemiddeld aantal schendingen en geen afname van de eigen verplichtingen. Hypothese 1 wordt gedeeltelijk bevestigd.

De relatie met de organisatie wordt bij meting 2 slechter beoordeeld (bevestiging hypothese 3) en ook is de mate van affectieve betrokkenheid lager (bevestiging hypothese 4). De intentie tot verloop is echter niet significant toegenomen (hypothese 5 verworpen) en ook is er geen duidelijke verschuiving waarneembaar naar een meer transactionele relatie met de organisatie (hypothese 2 verworpen).

Met variantieanalyse is getoetst of tussen werknemers met verschillende contractuurpatronen bij meting 1 en 2 verschillen bestaan in de kenmerken van de relatie met de organisatie (meer transactioneel of relationeel). Dit is ook gebeurd voor de verandering tussen meting 1 en meting 2. In de variantieanalyse zijn ook controle-variabelen betrokken: al dan niet leidinggeven en de organisatie waarbij men werkzaam is als factoren en leeftijd, diensttijd bij de organisatie en functie-ervaring als covariaten. Het onderscheid in de drie contractuurpatronen verklaart verschillen in kenmerken van de relatie met de organisatie significant bij meting 1 ($F_{2,110} = 7.45, p < .01$); dit is ook het geval bij het verschil tussen meting 1 en 2 ($F_{2,110} = 3.18, p < .05$), maar niet bij meting 2. Zowel bij

meting 1 als 2 wordt de relatie met de organisatie als meer relationeel ervaren (lagere score) bij een toenemend aantal contracturen (minder dan 15 uur: meting 1 3,32, meting 2 3,22; 15-23 uur: meting 1 3,00, meting 2 3,07; meer dan 24 uur: meting 1 2,67, meting 2 2,83). De organisatieveranderingen resulteren alleen bij werknemers met een groter aantal contracturen in een significante verschuiving naar een meer transactionele relatie met de organisatie.

Voor de controlevariabelen worden geen significante effecten gevonden, hetgeen betekent dat of de relatie met de organisatie als meer transactioneel of relationeel wordt ervaren (rekening houdend met het contractuurpatroon) geen duidelijke relatie heeft met al dan niet leidinggeven, de organisatie waarbij men werkzaam is, leeftijd, diensttijd bij de organisatie en functie-ervaring. Dit bevestigt hypothese 6.

Discussie

Gedurende de organisatieverandering is een verslechtering opgetreden in de beoordeling van de mate waarin de organisatie tegemoet komt aan haar verplichtingen; maar dit gaat niet gepaard met een toename van het aantal schendingen en met een verslechtering van de gevoelde verplichtingen ten opzichte van de organisatie. Verder is de affectieve betrokkenheid verminderd en wordt de relatie met de organisatie slechter beoordeeld, terwijl tegelijkertijd geen sprake is van een duidelijke toename van de intentie tot verloop en een verschuiving naar een meer transactionele relatie. Hoe is dit te verklaren?

Psychologische contracten zijn vrij stabiel en hebben een vrij brede marge van wat acceptabel en passend wordt gevonden binnen het vigerende contract (zie Schalk & Freese, 1997). Binnen de marge kunnen fluctuaties optreden, zonder dat dit het psychologisch contract fundamenteel verandert. Uiteraard zullen aan het werk gerelateerde opvattingen (betrokkenheid, ervaren relatie met de organisatie) dan wel ongeveer hetzelfde patroon van fluctuaties in positieve of negatieve richting volgen. Schendingen treden pas op bij overschrijding van de grenzen van het bestaande psychologische contract. Blijkt het bestaande contract niet meer houdbaar te zijn, dan zijn er twee mogelijkheden: óf het contract wordt herzien (revi-

sie) en er ontstaat een nieuw, evenwichtig psychologisch contract óf het bestaande contract wordt verlaten (dat wil zeggen expliciet of impliciet opgezegd). Een werknemer kan ontslag nemen, of blijven en zonder veel inzet het werk doen, mogelijk zelfs tegenwerken (zie Schalk & Freese, 1997).

Het lijkt erop dat de organisatieveranderingen bij veel werknemers in onze onderzoeksgroep wel geleid hebben tot een fluctuatie in de negatieve richting binnen hun psychologisch contract, maar dat dit contract niet fundamenteel is gewijzigd. Ook is het mogelijk dat tussen meting 1 en 2 aanpassing heeft plaatsgevonden van het psychologisch contract (revisie). Diepte-interviews met 29 werknemers uit de onderzoeksgroep wijzen erop dat beide processen zijn voorgekomen (Vermond, 1999).

Dit verklaart waarom wel de vervulling van organisatieverplichtingen slechter wordt beoordeeld, er een verminderde affectieve betrokkenheid bij de organisatie is en de relatie met de organisatie slechter beoordeeld wordt. Maar er is niet in grote mate sprake van echte schending van het psychologisch contract, gekoppeld aan verschuiving naar een meer transactionele relatie en een hogere intentie tot verloop. Overigens moet hierbij wel opgemerkt worden dat de onderzochte groep bestaat uit werknemers die in de onderzoeksperiode in dienst gebleven zijn bij de organisatie, met gemiddeld een vrij lange diensttijd bij de organisatie. Werknemers met een hoge intentie tot verloop kunnen in de tussentijd de organisatie hebben verlaten, en maken dan geen deel meer uit van de door ons onderzochte groep die op beide meetmomenten de vragenlijst heeft ingevuld.

Naast toetsing van verschillen in de algemene evaluatie van het psychologisch contract is het ook mogelijk om te kijken op welke specifieke punten de organisatieveranderingen van invloed zijn geweest. Bij de grootste thuiszorgorganisatie vindt men dat de organisatie het slechter is gaan doen op de aspecten 'in het werk andere mensen kunnen leren kennen', 'uw eigen mening kunnen uiten', 'communicatiekanalen zijn open, duidelijk en direct', 'u ontvangt de informatie die u nodig heeft' en '(financiële) beloningen voor bijzondere prestaties of gelegenheden, voordelen en extra's'. Bij de andere organisatie betreft het 'terugkoppeling krijgen over de resultaten van uw werk', 'goede werktijdregelingen en het in goed over-

leg kunnen opnemen van vrije dagen' en 'vergoedingen voor trainingen, opleidingen, kinderopvang en reiskosten'.

Een dergelijke uitsplitsing is ook gemaakt voor groepen werknemers met verschillende contractuurpatronen. Werknemers met een gering aantal contracturen blijken na de verandering vooral meer problemen te hebben (meer ervaren schendingen) met de afstemming met de privé-situatie. Bij de betrokken organisaties hadden de veranderingen onder andere betrekking op een verbetering van de klantgerichtheid, als gevolg waarvan de cliënten meer inspraak kregen in de invulling van de zorguren. Dit leidde ertoe dat cliënten meer zorg inkopen op 'spitsuren' in hun gezin, bijvoorbeeld 's ochtends van 8.00 tot 9.00 uur en 's middags van 17.00 tot 18.00 uur. Met name voor de groep met weinig contracturen betekende dit een verslechtering van hun werktijden. De meesten van hen hebben op die tijden immers ook 'spitsuren' in het eigen gezin.

Problematisch (veel ervaren schendingen) voor de groep met veel contracturen waren 'werkdruk', 'communicatiekanalen zijn open, duidelijk en direct' en 'u krijgt de informatie die u nodig heeft'. Op deze aspecten heeft het organisatieveranderingsproces duidelijk niet bevorderend gewerkt. Dit is ook terug te vinden in de kenmerken van de relatie met de organisatie in deze groep: die is significant verschoven in de richting van een meer transactionele relatie.

Samenvattend blijken de organisatieveranderingen in de onderzochte organisaties te leiden tot slechtere beoordeling van de mate waarin de organisatie tegemoet komt aan haar verplichtingen, een lagere affectieve betrokkenheid en een minder gunstig oordeel over de relatie met de organisatie. Omdat het aantal schendingen van werkgeversverplichtingen, de gevoelde verplichtingen ten opzichte van de organisatie, de intentie tot verloop en de beoordeling van de relatie met de organisatie als meer transactioneel of relationeel niet duidelijk verandert is in onze onderzoeksgroep het psychologisch contract óf niet fundamenteel veranderd óf herzien.

Wel komen verschillen naar voren tussen groepen met andere contractuurpatronen. Deze groepen reageren verschillend op de doorgevoerde veranderingen, afhankelijk van hun oorspronkelijke psychologisch contract

met de organisatie en de kenmerken van hun relatie met de organisatie.

Aangezien de hier onderzochte groep voornamelijk bestond uit part-time werkende vrouwen in de zorgsector en het nu niet mogelijk was om verschillen tussen mannen en vrouwen in verschillende sectoren te onderzoeken, is het van belang om hiernaar verder onderzoek te verrichten.

De gegevens uit dit onderzoek wijzen er naar onze mening op dat de druk tot aanpassingen in organisaties in de thuiszorg door externe factoren, ook al pogen organisaties veranderingen op een 'goede' manier door te voeren, negatieve effecten kan hebben op opvattingen over het werk en de organisatie van de in deze sector werkzame werknemers. Met name de wijze van communicatie speelt daarbij een belangrijke rol.

Verder wijst dit onderzoek uit, dat het van belang is om bij organisatieveranderingen rekening te houden met specifieke effecten voor categorieën werknemers met verschillen contractuurpatronen. Als dit wordt veronachtzaamd kunnen schendingen van het psychologisch contract en negatieve effecten op opvattingen over het werk en de organisatie daarvan het gevolg zijn.

Literatuur

- Anderson, N. & R. Schalk (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press.
- Barling, J. & D.G. Gallagher (1996). Part-time employment. In: Cooper, C.L. & I.T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley.
- Freese, C. & R. Schalk (1996). Implications of psychological contracts for human resource management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 4, 501-509.
- Hakim, C. (1997). A sociological perspective on part-time work. In: H.P. Blossfeld & C. Hakim, C. (Eds.). *Between equalization and marginalization: Women working part-time in Europe and the USA*. Oxford: Oxford University Press.
- Hiltrop, J. (1995). The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s. *European Management Journal*, Vol 13, No 3, 286-294.
- Kessler, I. & R. Undy (1996). *The New Employment Relationship: Examining the psychological contract*. London: Institute of Personnel Development.
- Kissler, G.D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, Vol 33, 335-352.
- Krausz, M., A. Sagie & Y. Bidermann (in press). Actual and preferred work schedules and scheduling control as determinants of job related attitudes. *Journal of Vocational Behavior*.
- 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. (1985). 'Relational contract: What we do and do not know', *Winconsin Law Review*, 483-525.
- 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*, Vol 1. Chichester: Wiley.
- McLean Parks, J. & D.L. Kidder (1994). 'Till Death Us Do Part...' Changing Work Relationships in the 1990s in: C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.) *Trends in Organizational Behavior*, Vol 1. Chichester: Wiley.
- Morrison, D. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, Vol 33, 353-372.
- Mowday, R.T., R.M. Steers & L.W. Porter (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nardone T. (1995). Part-Time Employment: Reasons, Demographics, and Trends. *Journal of Labor Research*, Vol 16, No 3, 275-291.
- Nollen, S.D. (1996). Negative Aspects of Temporary Employment. *Journal of Labor Research*, Vol 17, No 4, 567-581.
- Porter, L.W., J.L. Pearce, A.M. Tripoli & K.M. Lewis (1998). Differential perceptions of employers' inducements: Implications for psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (SI), 769-782.
- Robinson, S.L. & D.M. Rousseau (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 15, 245-259.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perspectives of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 11, 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D.M. & J. McLean Parks (1993). 'The contracts of individuals and organizations', in: B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 1-43. JAI Press Inc., Greenwich, CT.

- Schalk, R., J.W. Campbell & C. Freese (1998). Change and employee behaviour. *Leadership and Organization Development Journal*, 19, 3, 157-163.
- Schalk, R. & C. Freese (1993). Het psychologisch contract. *Instroom van Personeel*, 1(4), 67-82, (P.T. van den Berg et al., Red.), Alphen aan den Rijn, Samsom Bedrijfsinformatie.
- 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*, Vol. 4. Chichester: John Wiley, pp. 107-123.
- Schalk, R. & C. Freese (1998). Het psychologisch contract. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 4, 7-20.
- Schalk, R. & C. Freese (1999, in press). The impact of organizational changes on the psychological contract and attitudes towards work in four health care organizations. In: Hogsted et al. (Eds.), *Health hazards and challenges in the new working life*. Kluwer Academic/Plenum Press.
- Schalk, R., C. Freese & J. Van den Bosch (1995). Het psychologisch contract van part-timers en full-timers. *Gedrag & Organisatie*, Vol 8, No 5, 307-317.
- Sims, R.R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, Vol 33, 373-382.
- Snider, S. (1995). Characteristics of the Part-Time Work Force and Part-Time Employee Participation in Health and Pension Benefits. *Journal of Labor Research*, Vol 16, No 3, 239-248.
- Tam, M. (1997). Part-time employment: A bridge or a trap? Avebury: Aldershot.
- Vermond, C. (1999). *Het veranderingsmodel voor het psychologisch contract: een validiteitsonderzoek*. Tilburg: Intern rapport arbeids- en organisatiepsychologie KU Brabant.
- Wiesenfeld, B. & J. Brockner (1993). *Procedural unfairness and the psychology of the contingent worker*. Paper presented at the Academy of Management Meetings, August 1993, Atlanta, GA.