

## *Managen van het psychologische contract ter bevordering van employability*

*drs. Coert F. Visser, dr. Wieby M.M. Altink*

**Employability is in.** Uit een recente enquête over personeelsmanagement kwam naar voren dat 87% van de organisaties employability als een dominant thema beschouwt (Berenschot, Coopers & Lybrand, 1996). De relatie tussen organisatie en werknemer verandert met de opkomst van het employability-model grondig. Vaak wordt gesproken van een nieuw ‘psychologisch contract’. Zowel de organisatie als de werknemer hebben een belang bij het tot stand brengen van een bevredigend contract. Van werknemers wordt gevraagd continu gericht te zijn op de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling en om bereid te zijn tot mobiliteit. Van organisaties wordt gevraagd de daarvoor benodigde mogelijkheden en omstandigheden aan te bieden. De paradox van employability bestaat hieruit dat juist het blijven bieden van mogelijkheden aan werknemers om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten, een middel bij uitstek is om kwalitatief hoogstaand personeel te behouden voor de organisatie. In dit artikel gaan wij eerst in op de vraag om waarom employability zo in de belangstelling staat. Vervolgens bespreken wij implicaties en problemen die de transformatie naar employability met zich meebrengt. Tenslotte geven wij enkele suggesties om het psychologische contract te managen teneinde de vruchten van employability te kunnen plukken.

### **1. De nieuwe werkomgeving van organisaties**

Organisaties bevinden zich vandaag de dag temidden van een ingrijpend transformatieproces. Het betreft de overgang van het industriële tijdperk naar het informatietijdperk. Het industriële tijdperk stond in het teken van massaproductie, een verregaande arbeidsdeling, complexe, veelal functioneel georganiseerde, productieprocessen en relatief stabiele marktomstandigheden. Die tijd is voorbij. Steeds hogere en specifiekere eisen van klanten en technologische ontwikkelingen bepalen meer en meer de werkomgeving van organisaties. Ongeveer sinds 1975 is er hierdoor sprake van een toenemende onvoorspelbaarheid in marktomstandigheden. Om te kunnen blijven concurreren moeten organisaties flexibel, snel, betrouwbaar en innovatief zijn. En dat alles tegen scherpe prijzen. Deze concurrentie-eisen hebben veel organisaties voor forse problemen geplaatst, vooral de logge traditionele bureaucratieën die in het industriële tijdperk de boventoon hadden gevoerd. Voorbeelden van die problemen zijn: gebrek aan wendbaarheid, onvermogen om voldoende snel nieuwe producten te ontwikkelen en introduceren, interne problemen zoals communicatiestoornissen tussen afdelingen en motivatieproblemen bij personeel.

### **2. Veranderingen in organisaties**

Organisaties hebben op verschillende manieren op de veranderingen gereageerd. Vanaf het begin van de jaren ‘80 hebben veel organisaties in binnen- en buitenland grootschalige

herstructurerings-, verplattings- en downsizingsoperaties uitgevoerd. Kostenreductie en productiviteitsverbetering door het slanker en platter maken van organisaties waren de belangrijkste doelen van deze ingrepen. Veel organisaties trachtten hierdoor 'lean and mean' te worden. Dit type inkrimpingen gaat tot op de dag van vandaag door, denk maar aan inkrimpingen bij een bedrijf als Philips.

Halverwege de jaren '80 kwamen hiernaast reorganisaties op gang die gericht waren op het verbeteren van primaire processen. Dit betrof zowel processen van geleidelijke verbetering bij Total Quality Management (TQM) als meer drastische reorganisaties van productieprocessen, zoals bij Business Process Reengineering (BPR). Dit type veranderingen komen wij in onze adviespraktijk ook vandaag de dag nog op grote schaal tegen. Er zijn weinig bedrijven die niet op de één of andere wijze aandacht besteden aan procesverbeteringsprojecten.

Een derde type verandering betreft fundamentele ingrijpende veranderingen in bedrijven soms aangeduid als 'reinventing'. Hierbij trachten organisaties andere, nieuwe oplossingen te vinden voor de problemen waar het informatietijdperk hen voor plaatst. Informatietechnologie, Internet, verregaande outsourcing en het fundamenteel herdefiniëren van kernactiviteiten, 'waardeproposities', producten of markten, kunnen elementen zijn van reinventing.

### **3. De 'New Deal' tussen organisatie en werknemers**

Er is sprake van een veranderende verhouding tussen werknemers en organisatie. Vaak wordt gesproken van een nieuw 'psychologisch contract', een term die geïntroduceerd werd door Argyris (1960). Onder een psychologisch contract wordt verstaan: *de verstandhouding die mensen hebben over de toezeggingen en verplichtingen die zijn aangegaan tussen henzelf en hun organisatie* (Hiltrop, 1996).

#### *Het paternalistische model*

Tijdens het industriële tijdperk konden organisaties het zich permitteren om te 'zorgen voor' hun werknemers. Er was sprake van een, min of meer, paternalistische opstelling door managers. (Personeels)managers bepaalden in verregaande mate welke functies werknemers bekleedden en hoe een carrière zich ontwikkelde. In ruil hiervoor bood de organisatie stabiliteit en zekerheid, in grote organisaties vaak in de vorm van *life time employment*. Tevens bestond er in de veelal sterk gelaagde organisaties een grote ruimte voor verticale doorstroom.

#### *Wegvallende zekerheden*

Organisaties kunnen zich de opstelling niet meer permitteren omdat noch de zekerheid noch de verticale doorstroommogelijkheden aan werknemers geboden kunnen worden. Door verplating, het wegsnijden van managementlagen uit organisaties, is er vaak weinig mogelijkheid tot verticale doorstroom overgebleven. De push van de informatietechnologie en continue productinnovatie veroorzaken dat kennis en vaardigheden van werknemers zeer snel verouderen. Taken veranderen evenals de

hulpmiddelen die werknemers ter beschikking staan. Herontwerp van processen en de invoering van zelfsturende teams kan veroorzaken dat de inhoud van functies grondig verandert. Niet alleen is dus verticale doorstroom bemoeilijkt, de werknemer kan tegenwoordig zelfs geen aanspraak meer maken op het vasthouden van de eigen functie. En dan hebben we het nog niet eens gehad over faillissementen, overnames, afstoten van bedrijfsonderdelen of -activiteiten en dergelijke.

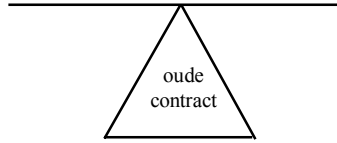
Hiltrop (1996) stelt het als volgt: “Er bestaat geen arbeidszekerheid meer. De werknemer is in dienst zolang hij of zij van waarde is voor de werkgever en de werknemer is zelf verantwoordelijk voor het zoeken en vinden van mogelijkheden om de eigen waarde te vergroten.”

### *Een ‘New Deal’*

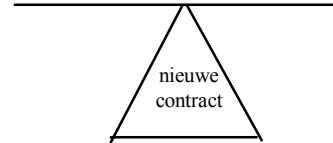
De enige ‘New Deal’ die organisaties nog kunnen bieden is die van employability. Employability is het vermogen om werk te kunnen krijgen. Een hoge employability betekent dat de werknemer waardevolle kennis en vaardigheden bezit, op de hoogte is van mogelijkheden in de arbeidsmarkt is en bereid is tot mobiliteit (Gaspersz & Ott, 1996). Een hoge employability betekent dus een grote arbeidsmarktwaarde. Dit geldt zowel voor de interne arbeidsmarkt (binnen de eigen organisatie) als voor de externe arbeidsmarkt. Employability impliceert een win-win situatie: zowel organisatie als werknemer worden er beter van: de werknemer wordt meer waard op de arbeidsmarkt en dus minder afhankelijk, de organisatie krijgt er breder inzetbare werknemers door. In het employability-model bieden organisaties werknemers omstandigheden aan waarin zij hun eigen employability continu kunnen versterken (Ehrlich, 1994). Werknemers zijn niet meer sec lokaal aan de organisatie maar aan de omstandigheden waaronder ze hun werk doen en de inhoud van het werk. Die omstandigheden en werkinhoud moeten continu mogelijkheden bieden tot professionele en persoonlijke groei (Bartlett & Ghoshal, 1995). Dit is voor organisaties een steeds belangrijkere voorwaarde om werknemers aan zich te binden. Continue kennis- en vaardigheden-ontwikkeling van individuen is onontbeerlijk geworden in de huidige context. Binnen deze context wekt het dus geen verbazing dat uit de eerder genoemde enquête naar personeelsmanagementthema’s naar voren komt dat 98% van de deelnemende organisaties de ontwikkeling en kwaliteit van het personeel als dominant thema beschouwt (Berenschot, Coopers & Lybrand, 1996).

Hieronder staan de verschillen tussen het oude psychologische contract en het nieuwe psychologische contract weergegeven in de vorm twee balansen.

<b>organisatie biedt:</b>	<b>werknemer biedt:</b>
zorg	loyaliteit
zekerheid	meegaandheid
salarisstijging	functionele
promoties	bekwaamheid



<b>organisatie biedt:</b>	<b>werknemer biedt:</b>
uitdagend werk	brede inzetbaarheid
opleidings- en	bereidheid tot groei
groeimogelijkheden	en
beloning	mobiliteit
autonomie	



#### 4. Obstakels

Tot zover klinkt employability als iets goeds en voor de hand liggends. Toch is de weg naar employability voor veel organisaties niet zonder obstakels. Zowel managers als werknemers moeten wennen aan de veranderende verhoudingen tussen organisatie en werknemers. Veel mensen zijn gewend geraakt aan het psychologische contract dat decennia-lang aan de orde is geweest: loyaliteit en meegaandheid, gebrek aan autonomie in ruil voor zorg, zekerheid, promoties en salarisstijgingen (Herriot & Pemberton, 1996).

##### *Emoties bij werknemers*

Het verdwijnen van dit psychologisch contract, dat meestal impliciet bleef, roept begrijpelijkerwijs emoties op. Mensen voelen zich vaak onveilig door het wegvallen van de bescherming door de organisatie. Kwaadheid, machteloosheid en wantrouwen ontstaan vaak wanneer organisaties die vroeger life time employment beloofden, nu opeens employability prediken. Tenzij individuen veranderingen in het psychologische contract zien als legitiem en nodig, wanneer bijvoorbeeld het voortbestaan van de organisatie in het geding is, zullen zij verandering waarschijnlijk ervaren als contractbreuk (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995). De hevigheid van de emoties wordt in veel gevallen nog versterkt door de beleving van werknemers dat het employability-contract op eenzijdige wijze door de werkgever wordt ingevoerd.

Het gegeven dat voor werknemers de reden tot employability ook lang niet altijd duidelijk is, maakt de zaak er niet beter op. “Waarom heb ik geen zekerheid over mijn baan terwijl ik in de krant lees dat de winst van ons bedrijf is gegroeid?” is een reactie die wij vaak tegenkomen.

##### *Aarzelingen bij managers*

Maar ook managers staan niet zelden aarzelend tegenover employability. Employability vergt dat het management keuzes maakt die loodrecht staan op praktijken uit het verleden. Het management moet leren omgaan met het risico dat een werknemer die een hogere arbeidsmarktwaarde heeft opgebouwd, de organisatie kan verlaten en mogelijk gaat werken voor de concurrent. Is het gevaar niet groot dat een werknemer waarin men juist

via opleidingen fors in heeft geïnvesteerd, de organisatie verlaat nog voordat de opleiding rendement heeft opgeleverd?

#### *Paradox: binden door loslaten*

Het binden van personeel verdient specifieke aandacht. De spelregels zijn veranderd. Hoe kan talent worden aangetrokken en vastgehouden? Gaspersz en Ott (1996) spreken van het dilemma van binden en loslaten: door een werknemer te stimuleren en te helpen zichzelf te ontwikkelen, wordt het risico groter dat hij of zij vertrekt. Althans, dat lijkt zo. De paradox van employability bestaat echter hieruit, dat juist het blijven bieden van mogelijkheden tot verdere persoonlijke en professionele groei (waardoor de werknemer dus gemakkelijker kan vertrekken), tévens een middel bij uitstek is om kwalitatief hoogstaand personeel te behouden voor de organisatie. Het gaat dus om binden door loslaten.

#### *Dilemma: korte versus (middel-)lange termijn*

Veel leidinggevendenden worden aangestuurd op korte termijn resultaten. Employability vraagt echter om een (middel)lange termijn perspectief (Gaspersz & Ott, 1996): de employability-gedachte kan het beste geleidelijk aan worden ingevoerd, zodat mensen er aan kunnen wennen. Het is veel gemakkelijker draagvlak voor employability te verkrijgen wanneer daartoe nog geen acute noodzaak bestaat dan wanneer die noodzaak er inmiddels wel is. Gaspersz en Ott (zie elders in dit nummer) spreken van de *preventieve* versus de *curatieve* benadering.

#### *Systematische barrières*

Praktijken op het gebied van human resources management (HRM), zoals selectie, beoordeling en beloning, dragen bij aan de manier waarop de werknemer het psychologische contract waarneemt. Werknemers beoordelen de HRM-praktijken van hun organisatie om op basis daarvan hun psychologische contract te beoordelen. In HRM zijn bepaalde systematische barrières denkbaar die de invoering van employability bemoeilijken (Hiltrop, 1996). Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een traditioneel salarissysteem dat uitgaat van stabiele, weinig aan verandering onderhevige, functies.

### **5. Het managen van het psychologische contract**

Tegenwoordig dringt steeds breder het besef door dat het in bedrijven niet alleen gaat om afslanking, procesverbetering en technologische innovatie (Morrison, 1994) maar tevens om het begrijpen van en reageren op menselijke behoeften, verwachtingen en percepties. Het psychologische contract is een belangrijk onderwerp geworden. De vraag dringt zich op of het psychologische contract ‘manage-baar’ is. Bevat het psychologische contract daarvoor benodigde draaiknoppen?

#### *Vijf kenmerken van het nieuwe psychologische contract*

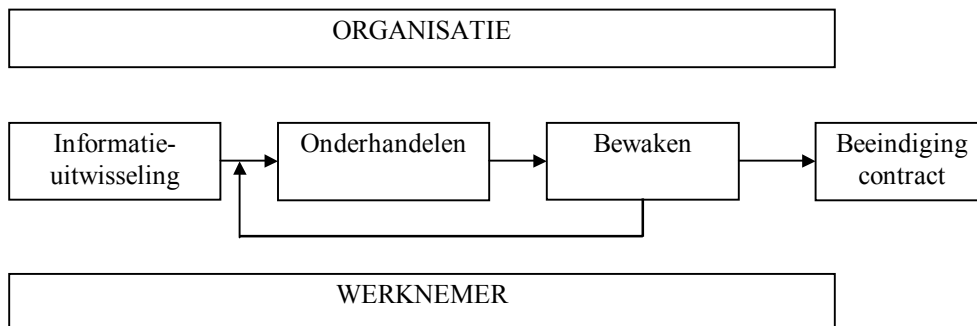
Allereerst is een goed begrip van het psychologische contract nodig. Welke kenmerken heeft een psychologische contract? Morrison (1994) noemt er vijf. In de eerste plaats is er sprake van onnuitgesproken verwachtingen. De verwachtingen van organisatie en

werknemer staan doorgaans niet op papier en zijn doorgaans ook niet expliciet uitgesproken. Een tweede kenmerk is terugwerkendheid. Wanneer werknemer en werkgever hun verwachtingen expliciteren -meestal in reactie op een bepaalde gebeurtenis-, dan is dat voor hen met terugwerkende kracht geldig (“dit was de bedoeling”). Interdependentie is een derde kenmerk. Het psychologische contract zegt iets over de manier waarop werknemer en organisatie van elkaar afhankelijk zijn. Het vierde kenmerk is psychologische afstand. Hoe dicht staan wij bij anderen op een psychologisch niveau? Dynamiek is het vijfde kenmerk. Het psychologische contract is geen statisch geheel, het kan continu veranderen.

#### *Vier fasen in het afsluiten van het psychologische contract*

Het managen van het psychologische contract is een middel om employability te bevorderen. Een dynamisch model (naar Herriot & Pemberton, 1996) biedt hiervoor een goed uitgangspunt.

Het is een misvatting het psychologische contract te zien als iets wat onveranderlijk is en gelijk voor alle werknemers. Integendeel: het psychologische contract verschilt per persoon en moet min of meer continu opnieuw worden ingevuld. Dit voltrekt zich in een proces dat bestaat uit van vier fasen:



In de informatie-uitwisselingsfase worden de wensen en het aanbod van de werknemer en de wensen en het aanbod van de organisatie uitgewisseld. De organisatie benadrukt bijvoorbeeld het belang van een brede inzetbaarheid en continu leren. De werknemer vindt het van belang om veel kansen tot ontplooiing geboden te krijgen. In de onderhandelingsfase wordt vervolgens getracht te komen tot een afspraak. De organisatie doet een aanbod in ruil voor een aanbod van de werknemer. Daarna beoordeelt de organisatie in hoeverre de werknemer de verwachting waarmaakt. De werknemer beoordeelt of de organisatie waarmaakt wat beloofd is. Uiteraard kan er op basis hiervan of op basis van veranderde omstandigheden een nieuwe onderhandeling worden ingezet.

#### *Beïnvloedingsmogelijkheden voor de organisatie*

Allereerst is het verstandig om binnen de organisatie aandacht te besteden aan het communiceren over de noodzaak tot employability. Het is van belang dat het topmanagement bij deze ingrijpende organisatieverandering -zoals bij elke ingrijpende

organisatieverandering- een grote rol speelt. Het is lastig, zometertijd onmogelijk, mensen tot gedrag te motiveren als zij hiertoe geen reden zien en geen opbrengsten herkennen voor zichzelf. Het benadrukken van het win-win aspect is een kernargument. Dit wordt bemoeilijkt wanneer organisaties noodgedwongen (curatief) over moeten naar het employability-model. De eenzijdige oplegging van de contractverandering zal altijd moeilijk te slikken blijven. Dit pleit sterk voor een preventieve benadering, het lange termijn perspectief dus. Bij het wegnemen van de angst voor de paradox 'loslaten door binden' speelt het topmanagement ook een rol. Het bevorderen van een andere managementstijl die betrokkenheid, initiatief en ontwikkelingsgerichtheid van medewerkers stimuleert is een essentiële taak voor topmanagers.

HRM-praktijken vormen een belangrijke afspiegeling van het psychologische contract. Om enkele voorbeelden te geven:

- besteed bij de werving van nieuw personeel aandacht aan duidelijke en kloppende informatie over functie-inhoud en eisen en carrière-mogelijkheden
- besteed bij de selectie aandacht aan de bereidheid tot mobiliteit en de gerichtheid op ontwikkeling van de kandidaat
- besteed aandacht aan introductie en socialisatie van nieuwe werknemers
- stel werknemers in de gelegenheid om via professionele instrumenten een zelfassessment te doen, gericht op het in kaart brengen van competenties, motivatie, persoonlijkheid
- stimuleer en investeer in de individuele ontwikkeling van werknemers, bijvoorbeeld aan de hand van geïntegreerde instrumenten als het Personal Development Pack (Saville & Holdsworth, 1996)
- train managers in het beoordelen en coachen van werknemers
- ontwikkel HR-systemen die het mogelijk maken om gedifferentieerd te belonen
- creëer carrière-kansen die aansluiten op individuele ambities en capaciteiten
- bevorder crossfunctioneel werken en besteed aandacht aan multiskilling
- ontwikkel beoordelings- en beloningssystemen die recht doen aan de veranderlijkheid van taken en eisen
- beschouw uitstroom niet als een taboe, zelfs niet wanneer het goed-presterende werknemers betreft

Via HRM praktijken kan de organisatie de employability gedachte bevorderen. Hierbij spelen niet alleen staffunctionarissen een rol maar tevens - en zelfs in belangrijkere mate - het lijnmanagement.

#### *Beïnvloedingsmogelijkheden voor de werknemer*

De werknemer kan ook invloed uitoefenen op het psychologische contract. De draaiknoppen liggen voor de hand. In de eerste plaats is het van belang om de eigen individuele motivaties, ambities en percepties expliciet te maken (de informatie-uitwisselingsfase van Herriot).

Het versterken van de eigen gerichtheid op professionele en persoonlijke groei is een volgende draaiknop. Een werknemer die met professionele en persoonlijke groei als doelen

aandringt op het kunnen volgen van een opleiding staat sterk in een organisatie die claimt te kiezen voor employability.

De werknemer kan verder zoeken naar en inspelen op allerlei initiatieven die in een organisatie mogelijk ondernomen worden om employability te bevorderen, zoals het aanbieden van (zelf) assessment, loopbaanbegeleidingsprogramma's, trainingsprogramma's, arbeidsmarktorientatie-programma's, en dergelijke. Tevens kan de werknemer een op eigen initiatief voorstellen of verzoeken doen, zoals over het volgen van een stage in een ander bedrijfsonderdeel, het worden ingewerkt op een nieuw computerprogramma, het participeren in een projectgroep, en dergelijke.

## **6. De volgende stap...**

Bedrijven die geen aandacht besteden aan het veranderende psychologische contract gaan naar onze mening een moeilijke tijd tegemoet. Het oude psychologische contract behoort definitief tot het verleden, evenals straks die organisaties die er maar geen afstand van kunnen doen.

In veel bedrijven is een eerste stap al gezet. Weinig werknemers hebben nog een zelfde perceptie van hun psychologische contract. Wij komen bijvoorbeeld weinig werknemers tegen die nog een zelfde beleving van functie zekerheid hebben als tien jaar geleden. Wij merken dat bedrijven steeds meer de noodzaak beginnen te zien van onderwerpen als employability en investeren in de ontwikkeling van individuen. Er is echter nog veel sprake van onwennigheid en aarzeling van zowel de kant van werknemers als organisaties. De volgende stap is dat bedrijven en individuen het psychologische contract bewuster gaan managen. Dit veronderstelt vooral explicietere communicatie, het wegnemen van emotionele en systematische obstakels en het innoveren van HRM-praktijken.

## **Geraadpleegde literatuur**

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

Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1995). *Changing the role of top management: beyond systems to people*. Harvard Business Review.

Berenschot, Coopers & Lybrand (1996). *Ken- en stuurgetallen personeelsmanagement 1996*. Kluwer bedrijfswetenschappen.

Ehrlich, C.J. (1994). *Creating an employer-employee relationship for the future*. Human Resource Management, Volume 33, No 3. John Wiley & Sons.

Gaspersz, J & Ott, M. (1996). *Management van employability*. Assen, Van Gorcum/Stichting Management Studies (SMS).

Herriot, P. & Pemberton, C. (1996). *Een nieuw contract voor de middle manager*. HRM Select, Nr 1.

Hiltrop, J.M. (1996). *Het veranderende psychologische contract. HR functie staat voor grote uitdaging*. HRM Select, nummer 1. Kluwer bedrijfswetenschappen.

Morrison, D.E. (1994). *Psychological contracts and change*. Human Resource Management, number 3. Joh Wiley and Sons.

Rousseau, D.M. & Wade-Benzoni, K.A. (1995). *Changing individual-organization attachments: a two-way street*. In: Howard, A. (Ed), *The changing nature of work*. Jossey-Bass, San Francisco.