

# **Verwachtingen van de medewerker op verschillende niveaus:**

**Onderzoek naar het psychologisch contract in een organisatie  
met een tijdelijke organisatiestructuur**

**Student:**  
Dimara Poldervaart  
Studentnummer: 753378

**Studie:**  
Beleids- en  
Organisatiewetenschappen  
Faculteit der sociale  
wetenschappen  
Universiteit van Tilburg

**Begeleider:**  
Drs. J.P. de Jong

**Tweede lezer:**  
Drs. I.C.M. Damen

**Juli 2006**

## SAMENVATTING

Dit onderzoek gaat over het psychologisch contract in een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur. Er is geprobeerd antwoord te geven op de vraag *“wat zijn de verschillen tussen de psychologisch contracten die kunnen ontstaan tussen de medewerker en de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement en in hoeverre worden de verschillende psychologisch contracten vervuld?”*

In dit onderzoek wordt het psychologisch contract gedefinieerd als ‘individuele verwachtingen van de werknemer met betrekking tot wederzijdse verplichtingen, die ontstaan in de context van de relatie tussen organisatie en werknemer.’ Het psychologisch contract wordt onderzocht door te kijken naar de inhoud en de staat van het psychologisch contract. De moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement worden gezien als verschillende contract agents waarmee een medewerker een psychologisch contract kan vormen.

Het onderzoek is exploratief van aard. Voorafgaande aan het empirische onderzoek zijn verwachtingen geformuleerd over het type psychologisch contract dat een medewerker kan vormen met verschillende contract agents in een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur. Data voor dit onderzoek zijn verkregen door middel van kwantitatief survey onderzoek.

Uit de resultaten blijkt dat een werknemer met verschillende contract agents binnen één organisatie een psychologisch contract kan vormen. Verder blijkt dat de inhoud van de psychologisch contracten met de contract agents van elkaar verschillen. Ook blijkt dat de vervulling van de psychologisch contracten met de contract agents van elkaar verschillen.

## SUMMARY

This study examines the psychological contract in an organization with a temporary organization structure. The following research has been formulated: “*What are the differences between the psychological contracts that can be created between an employee and the mother organization, the project organization and the project management and to what extent will the different psychological contracts be fulfilled?*”

In this research the psychological contract is defined as ‘the individual expectations of an employee about mutual obligations in the context of the relationship between organization and employee’. The psychological contract will be examined by studying the content and state of the psychological contract. The mother organization, the project organization and the project management are considered different contract agents with which an employee can create a psychological contract.

The study is exploratory. Before conducting the empirical research, expectations are formulated about the type of psychological contract that an employee can create with different contract agents in an organization with a temporary organization structure. The data were obtained by quantitative survey research.

The results show that an employee can create a psychological contract with different contract agents within an organization. Furthermore, the content of the psychological contracts with the contract agents seem to differ from one another. The results also portray that the fulfilment of the psychological contracts with the contract agents varies.

---

# INHOUDSOPGAVE

<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>2</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>3</b>
<b>H1 INLEIDING</b> .....	<b>6</b>
1.1 INTRODUCTIE .....	6
1.2 VRAAGSTELLING .....	8
1.3 RELEVANTIE .....	9
1.4 OPZET VAN HET ONDERZOEK .....	10
<b>H2 HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT</b> .....	<b>11</b>
2.1 VERSCHILLENDE CONTRACTVORMEN .....	11
2.2 ONTSTAAN VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT ALS MEETBAAR CONSTRUCT .....	12
2.3 DE KENMERKEN VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT .....	13
2.4 DE FUNCTIES VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT .....	16
2.5 VERWACHTINGEN, VERPLICHTINGEN EN BELOFTES .....	16
2.6 SCHENDING EN VERVULLING VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT .....	17
<b>H3 INHOUD VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT</b> .....	<b>20</b>
3.1 PSYCHOLOGISCH CONTRACT TYPEN .....	20
3.2 DIMENSIES VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT .....	23
3.3 CONTRACT AGENTS .....	25
3.3.1 DE MOEDERORGANISATIE .....	25
3.3.2 DE PROJECTORGANISATIE .....	26
3.3.3 HET PROJECTMANAGEMENT.....	27
3.4 CONTRACT AGENTS EN TYPE CONTRACT.....	28
<b>H4 METHODOLOGIE</b> .....	<b>30</b>
4.1 OPZET VAN HET ONDERZOEK .....	30
4.2 DATAVERZAMELING.....	32
4.2.1 CONTEXT.....	32
4.2.2 PROCEDURE VAN DE DATAVERZAMELING .....	32
4.2.3 RESPONSPERCENTAGES EN REPRESENTATIVITEIT.....	33
4.2.4 MEETINSTRUMENTEN.....	33
4.3 ANALYSE .....	36
4.4 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID.....	37

---

<b>H5</b>	<b>RESULTATEN .....</b>	<b>39</b>
5.1	RESPONS ANALYSE.....	39
5.2	FACTORANALYSE.....	41
5.3	INHOUD VAN DE PSYCHOLOGISCH CONTRACTEN .....	47
5.3.1	MOEDERORGANISATIE .....	49
5.3.2	PROJECTORGANISATIE .....	51
5.3.3	PROJECTMANAGEMENT.....	53
5.4	VERVULLING VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT .....	55
5.4.1	MOEDERORGANISATIE .....	57
5.4.2	PROJECTORGANISATIE .....	58
5.4.3	PROJECTMANAGEMENT.....	59
<b>H6</b>	<b>CONCLUSIE EN DISCUSSIE .....</b>	<b>60</b>
6.1	CONCLUSIE.....	60
6.2	DISCUSSIE.....	61
6.2.1	INHOUD VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT .....	61
6.2.2	VERVULLING VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT.....	65
6.3	BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK .....	66
6.4	AANBEVELINGEN VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK .....	67
	<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>69</b>
	<b>BIJLAGE 1: DE VRAGENLIJST .....</b>	<b>72</b>
	<b>BIJLAGE 2: GERAADPLEEGDE VRAGENLIJSTEN.....</b>	<b>80</b>

# H1 INLEIDING

## 1.1 Introductie

Medewerkers die werkzaam zijn in een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur kunnen met verschillende partijen (contract agents) een psychologisch contract vormen. Door onderzoek te doen naar de verschillende psychologisch contracten die kunnen ontstaan, zal geprobeerd worden om duidelijk te krijgen van wie de medewerker wat verwacht en naar wie de medewerker wat verplicht is en in hoeverre de psychologisch contracten worden vervuld.

De context van dit onderzoek is een tijdelijke organisatievorm binnen een permanente (moeder)organisatie. Tijdelijke organisaties zijn tegenwoordig een alledaags en belangrijk onderdeel van het economische en sociale leven (Lundin and Söderholm, 1995). Een tijdelijke organisatie wordt door Packendorff (1995, pag. 327) gedefinieerd als:

*“an organized (collective) course of action aimed at evoking a non-routine process and/or completing a non-routine product. It has a predetermined point of time or time-related conditional state when the organization and/or its mission is collectively expected to cease to exist, it has some kind of performance evaluation criteria and it is so complex in terms of roles and number of roles that it requires conscious organizing efforts (i.e. not spontaneous self-organizing)”*. Een project wordt vaak gezien als een eenmalige en unieke taak met een vastgestelde einddatum en bestaat uit een aantal complexe activiteiten die gebruikt worden om aan bepaalde prestatiedoelinden te voldoen (Packendorff, 1995). Een project kan gezien worden als een tijdelijke organisatievorm en permanente organisaties kunnen tijdelijke organisatievormen, zoals projecten, voor verschillende doeleinden gebruiken. Bijvoorbeeld voor het doorvoeren van vernieuwingen of het veranderen van bestaande werkzaamheden (Lundin and Söderholm, 1995). Ook kunnen permanente organisaties (tijdelijke) projecten gebruiken als standaard werkwijze voor het organiseren van hun interne of externe activiteiten (Sydow et.al., 2004).

Medewerkers die werkzaam zijn in een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur kunnen te maken krijgen met verschillende partijen binnen een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur waarmee een relatie kan ontstaan. De medewerker kan een relatie aangaan met de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement. Tussen de medewerker en de verschillende partijen zou een psychologisch contract gevormd kunnen worden. De verschillende partijen (moederorganisatie, projectorganisatie en projectmanagement) kunnen gezien worden als verschillende *contract agents* waarmee de

medewerker een psychologisch contract kan vormen. *Contract agents* worden in dit onderzoek gedefinieerd als vertegenwoordigers van verschillende organisatieniveaus waarmee een medewerker een wederzijdse ruilovereenkomst kan hebben. De wederzijdse verwachtingen en verplichtingen die ten grondslag liggen aan deze ruilovereenkomst zouden voor alle contract agents gelijk kunnen zijn, maar zouden ook per contract agent kunnen verschillen.

De formele arbeidsrelaties die kunnen ontstaan door het aangaan van tijdelijke samenwerkingsverbanden en het opzetten van tijdelijke projecten kunnen leiden tot het ontstaan van psychologisch contracten op verschillende niveaus. Een psychologisch contract bevat wederzijdse verwachtingen en verplichtingen tussen de partijen van een formele arbeidsrelatie. Zo zou er een psychologisch contract kunnen ontstaan tussen de medewerker en de moederorganisatie, tussen de medewerker en de projectorganisatie en tussen de medewerker en het projectmanagement. Een psychologisch contract is niet hetzelfde als een formele arbeidsrelatie. Een formele arbeidsrelatie tussen verschillende partijen kan gezien worden als een expliciete werkrelatie die kan ontstaan wanneer de verschillende partijen in een gerelateerde arbeidssituatie terecht komen. Een psychologisch contract kan meer gezien worden als een impliciet contract dat kan ontstaan wanneer verschillende partijen een formele arbeidsrelatie met elkaar hebben.

Uit onderzoek (Rousseau, 1995; Rousseau, 1998) blijkt dat individuen verschillend denken over of ze een psychologisch contract hebben met hun directe leidinggevende, het topmanagement of met een personificatie van de organisatie zelf. Het is onduidelijk wie of wat de organisatie representeert: De organisatie is moeilijk te beschouwen als een eenduidig geheel van verwachtingen (Freese, 1994). Door onderzoek te doen naar de verschillende verwachtingen en verplichtingen in de relatie tussen de medewerker en de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement, zal geprobeerd worden om duidelijk te krijgen van wie de medewerker wat verwacht en naar wie hij of zij wat verplicht is.

## 1.2 Vraagstelling

In deze afstudeerscriptie wordt onderzoek gedaan naar het psychologisch contract in een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur. Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de verschillende psychologisch contracten die kunnen ontstaan tussen de medewerker en de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement en de vervulling van de verschillende psychologisch contracten in beeld te brengen. Inzicht in de wederzijdse verwachtingen en verplichtingen die kunnen ontstaan tussen een medewerker en de verschillende contract agents, kan meer duidelijkheid geven over wie of wat de organisatie representeert en kan de literatuur over het psychologisch contract aanvullen. De context van het onderzoek is een tijdelijke organisatievorm binnen een permanente (moeder)organisatie.

Uit de doelstelling volgt de volgende onderzoeksvraag:

*Wat zijn de verschillen tussen de psychologisch contracten die kunnen ontstaan tussen de medewerker en de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement en in hoeverre worden de verschillende psychologisch contracten vervuld?*

Aan de hand van een aantal deelvragen zal de onderzoeksvraag worden beantwoord. Deze deelvragen zijn:

- Wat is een psychologisch contract en welke typen van het psychologisch contract zijn er?
- Welke verwachtingen heeft een medewerker van de moederorganisatie, van de projectorganisatie en van het projectmanagement?
- Welke verplichtingen heeft een medewerker naar de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement toe?
- In hoeverre worden de verschillende psychologisch contracten vervuld?



### 1.3 Relevantie

In de literatuur over het psychologisch contract is veel aandacht besteed aan de inhoud van het psychologisch contract in permanente organisaties (bijvoorbeeld in onderzoek van Dabos and Rousseau, 2004; Coyle-Shapiro, 2002; De Witte en Van Hecke, 2001 en Coyle-Shapiro and Kessler, 2000). Er is echter nog weinig bekend over het psychologisch contract in een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur, terwijl tijdelijke organisaties tegenwoordig een alledaags en belangrijk onderdeel zijn van het economische en sociale leven (Lundin and Söderholm, 1995). Onderzoek naar het psychologisch contract in een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur kan ervoor zorgen dat wederzijdse verwachtingen en verplichtingen tussen een medewerker en de verschillende contract agents beter op elkaar aansluiten, waardoor tijdelijke organisaties efficiënter en effectiever kunnen worden georganiseerd en gebruikt door de (permanente) moederorganisatie. In dit onderzoek zal geprobeerd worden meer inzicht te verkrijgen in het psychologisch contract, door de nadruk te leggen op het type medewerker dat zowel werkzaam is voor een moederorganisatie als voor een tijdelijke projectorganisatie binnen de moederorganisatie. Dit onderzoek kan een aanvulling zijn op de bestaande literatuur over het psychologisch contract.

Zoals al eerder naar voren is gekomen, is het bij het psychologisch contract onduidelijk wie of wat de organisatie representeert (Freese, 1994). Uit onderzoek (Rousseau 1995, 1998) blijkt dat individuen verschillend denken over of ze een psychologisch contract hebben met hun directe leidinggevende, het topmanagement of met een personificatie van de organisatie zelf. Met dit onderzoek wordt geprobeerd hier meer duidelijkheid over te krijgen, zodat duidelijk wordt van wie de medewerker wat verwacht en ten opzichte van wie hij/zij wat verplicht is.

Onderzoek naar het psychologisch contract tussen de medewerker en de organisatie, de projectorganisatie en het management zou er in de praktijk voor kunnen zorgen dat verwachtingen en verplichtingen beter op elkaar aansluiten.

## 1.4 Opzet van het onderzoek

Dit onderzoek bestaat uit vijf hoofdstukken. In hoofdstuk 1 staat de inleiding centraal. Er is een introductie gegeven over het onderwerp en de probleemstelling van het onderzoek. Tevens is de vraagstelling geïntroduceerd en is de relevantie van het onderzoek besproken.

Hoofdstuk 2 en 3 betreffen het theoretische kader. Het begrip ‘psychologisch contract’ wordt in hoofdstuk twee besproken. Het ontstaan van het psychologisch contract komt aan bod en de kenmerken en functies van het psychologisch contract worden besproken. Verder wordt het verschil tussen verwachtingen, verplichtingen en beloftes besproken en komt de schending en vervulling van het psychologisch contract aan bod. Hoofdstuk 3 betreft de inhoud van het psychologisch contract. De verschillende typen van het psychologisch contract worden besproken en de dimensies van het psychologisch contract komen aan bod. Daarnaast worden de verschillende contract agents besproken waarmee een werknemer een psychologisch contract kan vormen, wanneer de werknemer werkzaam is in een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur. Hoofdstuk 3 eindigt met een uiteenzetting van verwachtingen omtrent de verschillende typen van het psychologisch contract en de verschillende contract agents waarmee een medewerker een psychologisch contract kan vormen. Deze verwachtingen vormen de basis voor het empirisch onderzoek in deze scriptie.

In hoofdstuk 4 wordt de methodologie van het onderzoek besproken. In dit hoofdstuk wordt de uitvoering van het onderzoek toegelicht. De opzet van het onderzoek wordt beschreven en de dataverzameling wordt toegelicht. Ook wordt de analyse van de verzamelde data besproken en komen de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek aan bod.

Hoofdstuk 5 bespreekt de resultaten van het onderzoek. De respons op de vragenlijst wordt in kaart gebracht, waarna de resultaten van de factoranalyse worden besproken. Verder worden de verwachtingen en verplichtingen van en naar de contract agents weergegeven en wordt de vervulling van de psychologisch contracten besproken.

In hoofdstuk 6 volgen de conclusie en discussie. De gevonden resultaten worden geïnterpreteerd, waarna vervolgens een discussie plaats vindt. Ten slotte worden de beperkingen van het onderzoek besproken en worden aanbevelingen voor toekomstig onderzoek gedaan.

## **H2 HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT**

In dit hoofdstuk wordt met behulp van de literatuur een theoretisch kader gevormd voor het belangrijkste concept in dit onderzoek; het psychologisch contract.

Contracten kunnen gezien worden als een ruilovereenkomst tussen werkgever en werknemer. Er zijn vier basisvormen van het contract, waar het psychologisch contract er een van is.

In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar het psychologisch contract in een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur. Medewerkers die werkzaam zijn in een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur kunnen met verschillende contract agents een psychologisch contract vormen.

Dit hoofdstuk begint met een korte bespreking van verschillende contractvormen in paragraaf 2.1, waarna vervolgens de focus wordt gelegd op het psychologisch contract. De ontwikkeling van het psychologisch contract in de afgelopen decennia wordt besproken in paragraaf 2.2. In paragraaf 2.3 worden de kenmerken van het psychologisch contract besproken en in paragraaf 2.4 komen de functies van het psychologisch contract aan bod. In paragraaf 2.5 wordt het verschil tussen verwachtingen, verplichtingen en beloftes besproken. In paragraaf 2.6 komen ten slotte de schending en vervulling van het psychologisch contract aan bod.

### **2.1 Verschillende contractvormen**

Een contract kan gezien worden als een overeenkomst tussen twee of meer personen over toekomstige handelingen en acties. Beloftes over de toekomst zijn de essentie van contracten (Rousseau, 1995).

In dit onderzoek ligt de focus op contracten die bestaan tussen werknemers en de organisatie. Rousseau (1995) definieert een contract als een ruilovereenkomst tussen werkgever en werknemer. Contracten zijn fundamenteel voor het gedrag van individuen en de acties van de organisaties (Rousseau and McLean Parks, 1993). Contracten kunnen bestaan uit geschreven of mondelinge aspecten of andere uitingen van overeenkomst en toekomstige intentie. Er kunnen verschillende soorten contracten worden onderscheiden. Rousseau (1995) noemt vier basisvormen van contracten, namelijk het sociale contract, het impliciete contract, het normatieve contract en het psychologisch contract. Sociale contracten zijn gebaseerd op gedeelde, collectieve overtuigingen over passend gedrag in een maatschappij. Sociale contracten zijn cultureel bepaald. Een impliciet contract bevat interpretaties over contractuele

voorwaarden van mensen die niet deel uit maken van het contract (de derde partij, bijv. ooggetuigen, juristen). Impliciete contracten vormen voor een deel de reputatie van de organisatie en de publieke opinie. Normatieve contracten ontstaan in organisaties wanneer leden van een sociale groep dezelfde overtuigingen erop na houden. De leden identificeren zich met elkaar, zoals het geval is bij een kerkgroep of in het leger. Het psychologisch contract is per individu verschillend. Het bevat individuele percepties over beloftes die met een ander zijn gemaakt, zijn geaccepteerd en waarop vertrouwd wordt (Rousseau, 1995). Het psychologisch contract kan gezien worden als een ruilvereenkomst tussen de werknemer en de organisatie, waarbij het gaat om de wederzijdse verplichtingen (en verwachtingen) tussen werknemer en organisatie die grotendeels impliciet zijn en vaak onbesproken blijven (Schalk en Freese, 1998).

## **2.2 Ontstaan van het psychologisch contract als meetbaar construct**

Het psychologisch contract werd voor het eerst genoemd door Argyris in 1962. Hij gebruikte voor het eerst de term 'psychologisch contract' voor het bestuderen van de subjectieve aspecten van een contract. Argyris beschreef het psychologisch contract als een ongeschreven overeenkomst die bestaat tussen een individu en de organisatie bij het bepalen van arbeidsvoorwaarden (Millward and Brewerton, 1999). In navolging van Argyris zijn er verschillende onderzoekers geweest die het psychologisch contract op vergelijkbare wijze hebben gedefinieerd. Volgens Levinson et. al. (1962 in Anderson and Schalk, 1998) is het psychologisch contract een impliciet contract tussen individu en organisatie, dat specificeert wat beiden verwachten te bieden en te krijgen in hun onderlinge relatie. Het psychologisch contract is de som van wederzijdse verwachtingen tussen de organisatie en de werknemer. Schein (1965, 1980 in Anderson and Schalk 1998) ziet het psychologisch contract als een verzameling van ongeschreven verwachtingen die te allen tijde aanwezig is tussen elk lid van de organisatie en anderen in de organisatie. Ook Kotter (1973 in Freese 1994) definieert het psychologisch contract als een impliciete overeenkomst tussen individu en organisatie, die specificeert wat elk verwacht te geven en te krijgen in de relatie.

In de jaren tachtig vindt er pas enige verandering plaats in de definiëring van het psychologisch contract. Het concept psychologisch contract ontwikkelt zich als een term voor het beschrijven en verklaren van het impliciete in de overeenkomst tussen werkgever en werknemer (Millward and Brewerton, 1999). Farnsworth (1982 in Millward and Brewerton, 1999) gebruikt het psychologisch contract bijvoorbeeld om te refereren aan wederzijdse

verwachtingen als link tussen individuen en de organisatie waarvoor ze werken. Er wordt steeds meer nadruk gelegd op de rol die wederzijdsheid (reciprocity) en uitruil (exchange) spelen bij het vormen van overeenkomsten (Millward and Brewerton, 1999).

In de definities die tot nu toe aan bod zijn gekomen, wordt een ruilrelatie tussen werkgever en werknemer verondersteld, waarbij verwachtingen op twee verschillende niveaus (het individuele en het organisatieniveau) met elkaar worden vergeleken. Hierdoor kan het psychologisch contract niet goed onderzocht worden, aangezien er op twee verschillende niveaus gemeten zal moeten worden. Begin 1990 komt hier verandering in en verkrijgt het psychologisch contract ‘construct status’ (Millward and Brewerton, 1999). Hiermee wordt bedoeld dat het psychologisch contract een meetbaar begrip wordt. Rousseau (1989) maakt dan voor het eerst onderscheid in het impliciete contract en het psychologisch contract. Het psychologisch contract is een subjectieve perceptie van individuele partijen met betrekking tot een relatie, terwijl het impliciete contract een soort raamwerk is voor het analyseren van de relatie tussen twee partijen (Rousseau, 1989; Millward and Brewerton, 1999). Het psychologisch contract wordt in 1990 door Rousseau (1990, pag. 390) gedefinieerd als “Individuele percepties met betrekking tot wederzijdse verplichtingen, die ontstaan in de context van de relatie tussen de organisatie en de werknemer”. Bij het gebruik van deze definitie, verschuift het perspectief van twee verschillende niveau’s naar één, enkelvoudig niveau. Op deze manier kan het psychologisch contract onderzocht worden vanuit het perspectief van het individu, oftewel de werknemer. Het construct ‘psychologisch contract’ is nu meetbaar, waardoor conceptueel en empirisch onderzoek naar het psychologisch contract mogelijk wordt (Millward and Brewerton, 1999).

### **2.3 De kenmerken van het psychologisch contract**

In de literatuur worden verschillende kenmerken van het psychologisch contract genoemd. Subjectiviteit is een van de kenmerken van het psychologisch contract (Anderson and Schalk, 1998). Volgens Schalk en Freese (1993, in Anderson and Schalk 1998) is het psychologisch contract een subjectieve, individuele perceptie van de verplichtingen die de medewerker heeft ten opzichte van de organisatie en van de verplichtingen die de werkgever heeft ten opzichte van de medewerker. Ook Rousseau (1995) beschrijft het psychologisch contract als een *subjectieve* perceptie die voor elk individu verschillend is. Een psychologisch contract ontstaat wanneer een partij gelooft dat een belofte voor toekomstige ruil is gemaakt, wanneer een bijdrage is geleverd en dus een verplichting is gecreëerd die zorgt voor toekomstige

voordelen. Het gaat hierbij om percepties ten opzichte van beloftes en acceptatie. Elke partij gelooft dat beide partijen beloftes hebben gemaakt en dat beide partijen dezelfde contractvoorwaarden hebben geaccepteerd (Robinson and Rousseau, 1994). Maar partijen kunnen verschillende en unieke percepties hebben over wat de een verschuldigd is naar de ander. Wanneer de individuele medewerker overtuigd is van het bestaan van een bepaald psychologisch contract, of wederzijdse ruilovereenkomst, dan hoeft dit niet vanzelfsprekend te betekenen dat de werkgever het hiermee eens is of hetzelfde begrip van dit contract heeft (McFarlane Shore and Tetrick, 1994). Met andere woorden, subjectiviteit in het contract leidt tot onenigheid tussen partijen met betrekking tot voorwaarden en hun betekenis (Rousseau and McLean Parks, 1993).

Een ander kenmerk van het psychologisch contract dat kan worden onderscheiden betreft de *stabiliteit* van het psychologisch contract wanneer het eenmaal is gevormd. Rousseau (2001, pag. 512) zegt hier het volgende over: “*A contract is promise-based and, over time, takes the form of a mental model or schema, which, like most schemas, is relatively stable and durable.*” Individuen maken gebruik van cognitieve schema's bij het ontvangen, onthouden en verwerken van ruwe data. Schema's vereenvoudigen het proces waardoor individuen gebeurtenissen en situaties gaan begrijpen (Fiske and Taylor, 1984, in Morrison and Robinson, 1997). Cognitieve schema's kunnen door individuen gebruikt worden bij de arbeidsrelatie. Het schema helpt een individu bij het definiëren van wat een typische arbeidsrelatie inhoudt en het dient als gids bij het interpreteren en herinneren van de beloftes die er zijn binnen een bepaalde arbeidsrelatie (Morrison and Robinson, 1997). Wanneer schema's eenmaal gevormd zijn, zijn ze geneigd te worden gehandhaafd en informatie die daarop volgt is geneigd om te worden geïnterpreteerd aan de hand van het bestaande schema (Fiske and Taylor, 1984, in Rousseau 2001). Met andere woorden, de schema's die ten grondslag liggen aan het psychologisch contract worden nadat ze gevormd zijn nageleefd en gebruikt bij het verwerken van nieuwe informatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het psychologisch contract kan worden gekenmerkt door een bepaalde mate van stabiliteit nadat het door een individu is gevormd.

Dat een psychologisch contract relatief stabiel en duurzaam is (Rousseau, 2001), betekent niet dat het psychologisch contract voor altijd vast ligt nadat het gevormd is. Het psychologisch contract kan veranderen over tijd gedurende de relatie tussen de medewerker en werkgever, het heeft een dynamisch karakter (Anderson and Schalk, 1998). Uit onderzoek van Robinson, Kraatz en Rousseau (1994) blijkt dat nieuwe werknemers ervaren dat de wederzijdse werkgever-werknemer verplichtingen veranderen gedurende de eerste jaren in de

organisatie. De verplichtingen ten opzichte van de werkgever nemen af in de ogen van werknemers, terwijl de verplichtingen die de werkgever heeft naar de werknemer toenemen. Deze trend zou volgens de onderzoekers verklaard kunnen worden doordat werknemers de neiging hebben om evenwicht te bewaren tussen bijdrages en opbrengsten. Voor de werkgever blijven werken is een bijdrage die zorgt voor een toename in wat iemand te goed heeft en zorgt voor een afname in wat iemand verschuldigd is (Robinson, Kraatz and Rousseau, 1994).

Een ander kenmerk van het psychologisch contract is dat het wederzijdse verplichtingen betreft die gebaseerd zijn op *beloftes* die zijn gedaan (Anderson and Schalk, 1998). "*Promises are the communication of a commitment to a future course of action*" (Rousseau and McLeanParks, 1993, pag. 6) Beloftes komen voort uit geschreven of gesproken woorden (expliciet) en worden ontleend aan de interpretaties van acties (impliciet) (Rousseau, 2001). Beloftes die contracten vormen hebben geen objectieve betekenis (Rousseau, 1995). Beloftes die voortkomen uit woorden, worden begrepen in de context ervan. Ook beloftes die gebaseerd zijn op acties, zijn in grote mate beïnvloed door de context van die acties. Context refereert naar de feiten van een situatie die betekenis geven (Rousseau, 2001). Uit bovenstaande kan worden afgeleid dat een belofte op zichzelf geen waarde heeft, maar betekenis krijgt in de context van de situatie waarin de belofte wordt gemaakt.

Individen of organisaties kunnen niet afzonderlijk psychologisch contracten maken (Schalk and Freese, 1993 in Anderson and Schalk, 1998). Psychologisch contracten ontstaan als gevolg van een onontkoombaar resultaat van de interactie tussen de partijen (Anderson and Schalk, 1998). In de literatuur wordt dit de *wederkerigheid* van het contract (mutuality) genoemd en dit is een belangrijk kenmerk van het psychologisch contract (Rousseau, 2001). Volgens Rousseau (2001) betekent wederkerigheid dat de betrokken partijen dezelfde opvattingen hebben over hun verplichtingen naar elkaar. Wederkerigheid beschrijft de mate waarin de twee partijen het eens zijn met hun interpretaties van beloftes en verplichtingen die elke partij heeft gemaakt en geaccepteerd. Kortom, overeenkomst over wat ieder verschuldigd is naar de ander (Dabos and Rousseau, 2004). Constante communicatie, gedeelde informatie en hetzelfde referentiekader kunnen zorgen voor een hoge mate van ervaren en objectieve overeenkomst (Rousseau, 2001). Werknemers en werkgevers komen echter vaak niet overeen wat betreft specifieke voorwaarden in de uitruil (Coyle-Shapiro and Kessler, 2001). Dit verschil in perceptie kan leiden tot een breuk in het contract, wat uiteindelijk kan leiden tot een schending van het psychologisch contract (Morrison and Robinson, 1997; Robinson and Morrison, 2000).

## 2.4 De functies van het psychologisch contract

Volgens McFarlane Shore en Tetrick (1994) vormen individuen, naast het bestaande formele contract, een psychologisch contract. Zij geven hiervoor een aantal redenen, welke de functies van het psychologisch contract worden genoemd.

Een belangrijke functie van het psychologisch contract is het reduceren van onzekerheid. In een formeel, geschreven contract kunnen niet alle mogelijke aspecten van de arbeidsrelatie worden vastgelegd. Het psychologisch contract vult de gaten in de relatie door verwachtingen te creëren over gedragingen en uitkomsten (Rousseau and McLean-Parks, 1993). Medewerkers hebben een groter gevoel van zekerheid door te geloven dat ze een duidelijke en begrepen overeenkomst hebben met hun werkgever (McFarlane Shore and Tetrick, 1994).

Daarnaast vormt het psychologisch contract het gedrag van de medewerker. Medewerkers controleren hun eigen gedrag gebaseerd op de overtuiging dat dit zal leiden tot bepaalde opbrengsten op de korte- of op de lange termijn. De medewerker weegt zijn of haar verplichtingen jegens de organisatie af tegen de verplichtingen van de organisatie jegens hem of haar en past het gedrag aan op basis van kritieke uitkomsten (Anderson and Schalk, 1998).

Ook geeft het psychologisch contract de medewerker het gevoel invloed te hebben op wat er met hem of haar gebeurt in de organisatie. Dit gevoel van invloed hebben op zijn noodlot in de organisatie, ontstaat doordat de medewerker deel uitmaakt van het contract, hij ingestemd heeft met de voorwaarden en hij in staat is te kiezen of hij wel of niet zijn verplichtingen nakomt (McFarlane Shore and Tetrick, 1994). Psychologisch contracten hebben het vermogen van self-fulfilling prophecies: Ze kunnen de toekomst creëren. Mensen die verplichtingen aangaan en zich hieraan houden zijn in staat te anticiperen en te plannen. Hun acties zijn makkelijker specificeerbaar en voorspelbaar zowel naar anderen als naar henzelf (Rousseau, 1995).

## 2.5 Verwachtingen, verplichtingen en beloftes

Bij het bespreken van het psychologisch contract worden een aantal begrippen nogal eens door elkaar gebruikt. Hierdoor kan verwarring ontstaan over wat het psychologisch contract nou eigenlijk is. Guest (1998) laat dit probleem zien door verschillende definities van het psychologisch contract met elkaar te vergelijken. Schein (1978, in Guest, 1998) definieert het psychologisch contract bijvoorbeeld als een verzameling *ongeschreven wederzijdse verwachtingen* tussen een individuele werknemer en de organisatie, terwijl Rousseau (1989,



in Guest, 1998) het heeft over de *individuele perceptie* ten opzichte van voorwaarden en condities van een wederzijdse ruilovereenkomst, waarbij de nadruk ligt op *beloftes* en *verplichtingen* tussen de werknemer en de andere partij. Volgens Conway (1996, in Guest, 1998) zijn verwachtingen, verplichtingen en beloftes verschillende niveau's van psychologische verbintenis. Wanneer het gaat om verwachtingen tussen werknemer en organisatie dan kan er gesproken worden van een relatief impliciet contract. Bij beloftes en verplichtingen tussen werknemer en organisatie gaat het meer om een expliciet contract. Verwachtingen en beloftes hangen echter wel met elkaar samen. Beloftes kunnen namelijk gezien worden als condities die zorgen voor het creëren van verwachtingen bij de andere partij (Rousseau, 2001). Een verwachting krijgt pas contractuele waarde, als er een belofte aan vooraf is gegaan (Rousseau and McLean Parks, 1993). Met ander woorden, verwachtingen die ten grondslag liggen aan het psychologisch contract worden vooraf gegaan door beloftes die zijn gemaakt.

## 2.6 Schending en vervulling van het psychologisch contract

In zijn relatie met de verschillende partijen kan de medewerker ervaren dat één of meer verplichtingen, die de andere partij heeft beloofd, niet worden vervuld. De medewerker kan dan zijn psychologisch contract als geschonden of verbroken beschouwen. Morrison en Robinson (1997) maken onderscheid tussen een ervaren breuk in het psychologisch contract (breach) of een schending van het psychologisch contract (violation).

Een breuk in het psychologisch contract wordt door Morrison en Robinson (1997, pag. 230) gedefinieerd als *“the cognition that one’s organization has failed to meet one or more obligations within one’s psychological contract in a manner commensurate with one’s contributions”*. Het is een subjectief fenomeen (Robinson and Morrison, 2000). Psychologische contract breuk kan ervaren worden ook als een echte breuk zich niet voordoet. Dit werd eerder al door Robinson (1996, pag. 576) beschreven; *“It is an employee’s belief that a breach has occurred that affects his or her behaviors and attitudes, regardless of whether that belief is valid or whether an actual breach took place”*.

Bij schending van het psychologisch contract gaat het meer om de emotionele en affectieve reacties die kunnen ontstaan wanneer een werknemer vindt dat de organisatie heeft gefaald in het voldoende handhaven van het psychologisch contract (Morrison and Robinson, 1997). Schending van het psychologisch contract kan leiden tot zeer emotionele reacties.

Volgens Rousseau (1989) kan het slachtoffer angst, haat, een gevoel van onrecht en kwaadheid ervaren.

Hoewel er onderscheid bestaat tussen breuk en schending van het psychologisch contract, zijn ze wel aan elkaar gerelateerd. In het model van Morrison en Robinson (1997) is schending van het psychologisch contract een gevolg van een interpretatieproces dat volgt op een ervaren breuk in het psychologisch contract. De manier waarop de breuk in het contract wordt geïnterpreteerd, bepaald of het psychologisch contract ook als geschonden wordt ervaren. Het interpretatieproces modereert de relatie tussen psychologische contract breuk en schending (Morrison and Robinson, 1997). In later onderzoek van Robinson en Morrison (2000) wordt bevestigd dat breuk en schending twee aparte, maar gerelateerde constructen zijn. Wanneer werknemers een breuk ervaren in hun psychologisch contract, hoeft dit niet meteen tot schending van het contract te leiden.

Wanneer het psychologisch contract wordt geschonden, zal de medewerker op zoek gaan naar manieren om het evenwicht in de relatie te herstellen. Wanneer de medewerker vindt dat de organisatie bepaalde verplichtingen niet nakomt, kan de medewerker zelf ook minder in de ruilrelatie inbrengen om het evenwicht in de ruilrelatie te herstellen (De Witte en Van Hecke, 2001). Onderzoek naar de schending van het psychologisch contract bevestigt deze veronderstelling. Volgens Robinson et al. (1994) worden werknemersverplichtingen meer aangetast door schendingen dan werkgeversverplichtingen, omdat werknemers, die een schending ervaren, het makkelijker vinden hun eigen verplichtingen aan te passen om de situatie te herstellen. Werknemers achten zichzelf niet machtig genoeg om verandering in het gedrag van hun werkgever te bewerkstelligen. Uit onderzoek blijkt dat het niet vervullen van beloofde verplichtingen leidt tot een afname van het werknemersvertrouwen, baantevredenheid en betrokkenheid en tot vermindering van verplichtinggevoel en citizenship behavior (Robinson, 1996, Robinson and Rousseau, 1994, Robinson and Morrison, 1995, Robinson, Kraatz and Rousseau, 1994).

Schending van het psychologisch contract hoeft niet meteen het einde van het contract te betekenen (Rousseau, 1995). Uit onderzoek van Robinson en Rousseau (1994) komt naar voren dat een grote groep werknemers, van wie het contract eerder was geschonden, uiteindelijk hun contract enigszins als vervuld ervaren. 73% van de werknemers gaven aan dat hun werkgever zijn verplichtingen enigszins in ere had hersteld.

In dit afstudeeronderzoek wordt de vervulling/schending van het psychologisch contract gemeten door na te gaan of bepaalde beloftes en toezeggingen zijn gedaan en zo ja in welke mate deze zijn vervuld. Uit onderzoek naar de vervulling van het psychologisch contract blijkt

dat vervulling van het psychologisch contract door de werkgever resulteert in gewenste uitkomsten voor de organisatie (Coyle-Shapiro and Kessler, 2000). Vervulling van het psychologisch contract door de werkgever heeft bijvoorbeeld een positief effect op de steun die de werknemer ervaart vanuit de organisatie. Ook de betrokkenheid van de werknemer wordt vergroot wanneer het psychologisch contract wordt vervuld door de werkgever.

### **H3 INHOUD VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT**

In dit onderzoek wordt het psychologisch contract van de medewerker met de verschillende partijen onderzocht aan de hand van de inhoud van het psychologisch contract. De inhoud van het psychologisch contract kan gezien worden als de aspecten die het psychologisch contract omvatten. Het beschrijft wat de werknemer verwacht bij te dragen aan de organisatie en wat de organisatie in ruil daarvoor teruggeeft (Isaksson et al., 2003). Een werknemer zorgt bijvoorbeeld voor prestaties en is loyaal aan de organisatie. In ruil hiervoor verwacht hij van de organisatie bijvoorbeeld salaris en baan zekerheid.

Inhoudsgeoriënteerd onderzoek naar het psychologisch contract houdt in dat er wordt gekeken naar de voorwaarden en wederzijdse verplichtingen die het psychologisch contract kenmerken (Rousseau and Tijoriwala, 1998). Zoals Schalk en Freese (1998) opmerken, kan het psychologisch contract duizenden items bevatten, waardoor het vrijwel onmogelijk wordt een uitputtende lijst te maken. Daarom zal in dit onderzoek de inhoud van het psychologisch contract gemeten worden door het psychologisch contract te classificeren in verschillende typen contracten (Rousseau and Tijoriwala, 1998).

Deze verschillende typen van het psychologisch contract worden uitgelegd in paragraaf 3.1. In paragraaf 3.2 komen de verschillende dimensies van het psychologisch contract aan bod. Vervolgens worden in paragraaf 3.3 de verschillende contract agents (moederorganisatie, projectorganisatie en projectmanagement) besproken waarmee een medewerker een psychologisch contract kan vormen. In paragraaf 3.4 worden ten slotte de relaties van de medewerker met de drie contract agents getypeerd aan de hand van de verschillende contracttypen die in het psychologisch contract kunnen worden onderscheiden. Verwachtingen zullen worden geformuleerd, welke de basis zullen vormen voor het empirische deel van dit onderzoek.

#### **3.1 Psychologisch contract typen**

Volgens McNeil (1985, in Rousseau, 2000) kunnen contracten onderverdeeld worden in een relationele vorm en een transactionele vorm. In navolging van McNeil stellen Rousseau en Wade-Benzoni (1994) dat arbeidscontracten ook een hybride vorm en een transitionele vorm kunnen aannemen. De vier contract typen zijn weergegeven in onderstaande tabel. Om aan te geven in hoeverre de contract typen van elkaar verschillen worden er kenmerken gegeven van

organisaties waarin bepaalde typen contracten voorkomen. Ook worden kenmerken gegeven van werknemers in deze organisaties.

Tabel 3.1. Contracten en kenmerken (Gebaseerd op Rousseau en Wade-Benzoni (1994) uit Van den Bosch, 1993, pag.29)

	Transactioneel contract	Relationeel contract	Hybride contract (Gebalanceerd contract)	Transitioneel contract (Geen garanties contract)
Kenmerken type contract	Van beperkte duur met goed gespecificeerde prestatie-eisen	Van onbeperkte duur en met incomplete of ambigue prestatie-eisen	Van onbeperkte duur en met goed gespecificeerde prestatie-eisen die kunnen veranderen in de loop der tijd	Van beperkte duur, reflecteert de afwezigheid van betrokkenheid in de toekomst en geen of weinig expliciete prestatie-eisen of mogelijke beloningen
Kenmerken organisaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoog verloop</li> <li>- lage kosten, weinig ontwikkeling van werknemers</li> <li>- beperkte 'lerende organisatie'</li> <li>- specialisatie in vaardigheden, diensten en producten</li> <li>- goed gedefinieerde contracten</li> <li>- nieuwe contracten worden makkelijk gemaakt</li> <li>- flexibel reageren op veranderende markt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- laag verloop</li> <li>- lange geschiedenis, moeilijk aanpassen aan nieuwe eisen</li> <li>- interne arbeidsmarkt</li> <li>- relatieve homogene groep werknemers</li> <li>- goed reflecteert, onderscheidende cultuur</li> <li>- ontwikkeling van werknemers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- teamgeoriënteerd</li> <li>- cultuur gestuurd door continu leren en innoveren</li> <li>- gedrag werknemers goed te beïnvloeden</li> <li>- onderhandeling over bestaande contracten</li> <li>- lerende organisatie en organisatiegeschiedenis zijn een concurrerend voordeel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategie is in overgangperiode</li> <li>- hoogstwaarschijnlijk verschuift de organisatie naar transactionele contracten</li> </ul>
Kenmerken werknemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geen of weinig loyaliteit aan organisatie</li> <li>- niet-organisatie specifieke vaardigheden</li> <li>- onstabiele functie</li> <li>- flexibel, hoog verloop</li> <li>- weinig intentie op lange termijn bij organisatie te blijven</li> <li>- niet bereid meer verantwoordelijkheden te nemen, lage contributiegraad</li> <li>- beloningssysteem focust op korte termijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sterk loyaal aan organisatie</li> <li>- werknemers afhankelijk van organisatie</li> <li>- organisatiespecifieke vaardigheden</li> <li>- stabiele functie</li> <li>- betrokkenheid bij organisatie</li> <li>- intentie bij de organisatie te blijven</li> <li>- werknemers sterk collegiaal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling</li> <li>- afhankelijk van collega's voor steun</li> <li>- wederzijds vertrouwen en respect</li> <li>- hoge betrokkenheid bij organisatie</li> <li>- hoogste contributiegraad</li> <li>- participatie wordt verwacht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- afwezigheid van betrokkenheid van organisatie in toekomst</li> <li>- demoraliserende omgeving</li> <li>- contracten zijn niet interpreteerbaar</li> <li>- beperking vertrouwen van organisatie en collega's</li> <li>- relatief lage intentie bij de organisatie te blijven</li> </ul>

De vier contract typen worden hieronder besproken. De omschrijvingen van de verschillende contract typen zijn gebaseerd op de definities van Rousseau (2000) en Rousseau en Wade-Benzoni (1994).

### **Transactioneel contract**

Een transactioneel contract wordt gekenmerkt door arbeidsovereenkomsten met een korte termijn of beperkte duur en is voornamelijk gefocust op economische ruil; goed gespecificeerde prestatievoorwaarden, beperkte werkzaamheden en beperkte betrokkenheid en integratie van de medewerker bij de organisatie.

### **Relationeel contract**

Kenmerkend voor een relationeel contract zijn de lange termijn arbeidsovereenkomsten of arbeidsovereenkomsten met een open einde. De overeenkomsten zijn gebaseerd op wederzijds vertrouwen, loyaliteit en stabiliteit op de lange termijn. Beloningen zijn vrijwel niet afhankelijk van prestatie, ze komen voort uit lidmaatschap en participatie in de organisatie. Er is sprake van hoge affectieve betrokkenheid en een sterke integratie tussen de medewerker en de organisatie.

### **Hybride contract**

Het hybride contract is een tussenvorm waarin kenmerken van zowel het relationele- als het transactionele contract worden gecombineerd. Deze vorm bevat betrokkenheid en een lange termijn benadering en staat daarnaast open voor flexibiliteit en verandering als dat nodig is. Hybride contracten zijn dynamische arbeidsovereenkomsten met een open einde, afhankelijk van het economische succes van de organisatie en van de mogelijkheden voor de medewerker om carrièrevoordelen te ontwikkelen. Zowel de medewerker als de organisatie dragen in grote mate bij aan het leren en ontwikkelen van de ander. Beloningen voor medewerkers zijn gebaseerd op prestatie en hun bijdrage aan de vergelijkende voordelen van de organisatie, voornamelijk tegenover veranderende vraag vanwege spanning op de markt.

### **Transitioneel contract**

Een transitioneel contract is van zichzelf geen psychologische contractvorm, maar een cognitief bepaalde vorm. Het weerspiegelt de consequenties van organisatorische veranderingen en overgangen die tegenstrijdig zijn met eerder tot stand gebrachte arbeidsovereenkomsten.

### 3.2 Dimensies van het psychologisch contract

Onderzoekers gebruiken dimensies om de verschillen tussen de psychologisch contract typen te onderscheiden. Volgens Rousseau en McLean-Parks (1993) zijn er vijf belangrijke dimensies, namelijk *focus*, *tijds kader*, *stabiliteit*, *omvang* en *tastbaarheid*.

- **Focus** betreft de aspecten die de werknemer als belangrijk ervaart. Het betreft de relatieve nadruk van het psychologisch contract op economische dan wel socio-emotionele zaken.
- **Tijds kader** refereert aan de duur van het contract. Gaat het om een tijdelijk contract of een contract voor onbepaalde duur? Met andere woorden. is het contract open of gesloten?
- **Stabiliteit** betreft de aard van de overeengekomen taken. Is er sprake van weinig flexibiliteit of zijn de taken dynamisch en onderhevig aan veranderingen gedurende de contractduur.
- **Omvang** gaat over de invloed van werk op de identiteit en het gevoel van eigenwaarde van de medewerker.
- **Tastbaarheid** betreft de mate waarin de medewerker de voorwaarden van het contract duidelijk en ondubbelzinnig opvat.

Rousseau (1995) voegt hier later de twee dimensies *inclusion* en *formalization* aan toe.

- **Inclusion** betreft de persoonlijke betrokkenheid van de medewerker. Is de medewerker maar beperkt betrokken bij zijn baan of doen medewerker en werkgever aanzienlijke investeringen in hun relatie?
- **Formalization** gaat over de manier waarop overeenkomsten worden opgesteld. Is er sprake van goed gespecificeerde voorwaarden of kunnen sommige voorwaarden ook in de loop van de tijd ontstaan?

Hieronder volgt een overzicht van de dimensies. De tabel is gebaseerd op onderzoek van McNeil (1985) en Rousseau (1990). In de originele versie van onderstaande tabel van Rousseau en McLean Parks (1993) worden de dimensies alleen weergegeven voor het relationele en transactionele contract. Aangezien tegenwoordig ook een hybride contract type kan worden onderscheiden (Rousseau, 2000) is deze vorm aan de originele versie van de tabel toegevoegd. In onderstaande tabel wordt het relationele, transactionele en hybride contract per dimensie gekarakteriseerd.

Tabel 3.2. Dimensies en type contracten (Gebaseerd op Rousseau (1990) en McNeil (1985) uit Rousseau en McLean Parks, 1993, pag.11)

	<b>Relationele contracten</b>	<b>Transactionele contracten</b>	<b>Hybride contracten</b>
<b>Focus</b>	Economisch en niet-economisch, socio-emotioneel, intrinsic	Economisch, extrinsic	Economisch en socio-emotioneel
<b>Tijds kader</b>	Open eind, onbepaalde duur	Gesloten eind, specifieke duur	Open eind, onbepaalde duur
<b>Stabiliteit</b>	Dynamisch, onderhevig aan verandering	Statisch, weinig flexibiliteit	Dynamisch, onderhevig aan verandering
<b>Omvang</b>	Uitgebreid	Beperkt	Uitgebreid
<b>Tastbaarheid</b>	Subjectief en impliciet begrepen door betrokkenen	Publiek, gemakkelijk begrepen door buitenstaanders	Publiek, gemakkelijk begrepen door buitenstaanders
<b>Inclusion</b>	Geheel gebaseerd op persoonlijke relatie	Beperkte persoonlijke betrokkenheid	Hoge persoonlijke betrokkenheid
<b>Formalization</b>	Zowel geschreven als ongeschreven voorwaarden	Goed gespecificeerde voorwaarden	Goed gespecificeerde voorwaarden, kunnen ook in de loop van de tijd ontstaan

Bij het relationele contract ligt de nadruk op zowel economische als socio-emotionele zaken. Het contract is voor onbepaalde duur en de taken die in het contract zijn overeengekomen zijn dynamisch en onderhevig aan veranderingen gedurende de contractduur. Daarnaast heeft het werk een grote mate van invloed op de identiteit en het gevoel van eigenwaarde van de medewerker. Verder zijn de voorwaarden van het contract subjectief en impliciet begrepen door de betrokkenen en is het contract geheel gebaseerd op de persoonlijke relatie tussen de werkgever en zijn medewerker. Het relationele contract bevat zowel geschreven als ongeschreven voorwaarden.

In tegenstelling tot het relationele contract ligt bij het transactionele contract de nadruk enkel op economische zaken. Het gaat hierbij om een tijdelijk contract met een gesloten eind en de overeengekomen taken zijn weinig flexibel. Ook heeft het werk een beperkte mate van invloed op de identiteit en de eigenwaarde van de medewerker. De medewerker is beperkt betrokken bij zijn baan. De voorwaarden van het contract kunnen gemakkelijk worden begrepen door buitenstaanders en zijn goed gespecificeerd.

Naast het relationele en het transactionele contract kunnen de dimensies ook worden weergegeven voor het hybride contract. De dimensies die het hybride contract karakteriseren



bestaan uit een combinatie van relationele en transactionele kenmerken. Net als bij het relationele contract ligt de nadruk op zowel economische als socio-emotionele zaken. Ook heeft het contract een open einde en zijn de overeengekomen taken dynamisch en onderhevig aan veranderingen gedurende de contractduur. Bij het hybride contract heeft het werk een grote mate van invloed op de identiteit en de eigenwaarde van de medewerker. De medewerker heeft een hoge persoonlijke betrokkenheid bij zijn werk. Net als bij het transactionele contract kunnen de voorwaarden van het hybride contract gemakkelijk worden begrepen door buitenstaanders en zijn de voorwaarden goed gespecificeerd. De voorwaarden kunnen daarnaast ook in de loop van de tijd ontstaan.

### **3.3 Contract agents**

In een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur kan er op verschillende organisatieniveaus een relatie bestaan tussen de medewerker en de werkgever. De moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement kunnen gezien worden als drie verschillende *contract agents*, waarmee de medewerker een psychologisch contract kan vormen. In deze paragraaf worden de drie verschillende contract agents besproken.

#### **3.3.1 De moederorganisatie**

De moederorganisatie kan gezien worden als de organisatie van waaruit tijdelijke projecten worden georganiseerd. De moederorganisatie heeft een permanent karakter, de toekomst is ongelimiteerd en wordt gezien als eeuwig durend (Lundin and Söderholm, 1995). Lundin en Söderholm gebruiken in hun artikel vier basiskenmerken om een tijdelijke organisatie te onderscheiden van een permanente organisatie. Een permanente organisatie kan volgens hen gekenmerkt worden door doelen, overleving, werkende organisatie en productieprocessen en continue ontwikkeling. De bestaansreden van een permanente organisatie wordt gevormd door de doelen die de organisatie nastreeft. Daarnaast heeft een permanente organisatie geen vooraf vastgestelde einddatum, maar gaat het om overleven. *“For firms whose future is perceived as eternal, the future will naturally continue to be seen as eternity: the result of subtracting any finite number from infinity always leaves infinity”* (Lundin and Söderholm, 1995, pag. 439). Verder kan een permanente organisatie gezien worden als een werkende organisatie, die als eenheid functioneert in het nastreven van de doelen. Dit in tegenstelling tot teams die in een tijdelijke organisatie aan een bepaalde taak voldoen. Als laatste kenmerk van een permanente organisatie worden productieprocessen en continue ontwikkeling genoemd.

Bij een tijdelijke organisatie gaat het om een verandering of transformatie die bereikt moet worden voordat de organisatie wordt opgeheven, terwijl bij een permanente organisatie het productieproces centraal staat. Aangezien een permanente organisatie niet beperkt is in de tijd, kan er continue ontwikkeling plaatsvinden in de organisatie. Volgens Turner en Müller (2003) kan de moederorganisatie gezien worden als stabiel met gegeven structuren (vooral wanneer een tijdelijk project wordt uitgevoerd binnen de moederorganisatie). Het permanente karakter van de moederorganisatie kan ervoor zorgen dat de mensen die werkzaam zijn binnen de moederorganisatie een bepaalde mate van stabiliteit en zekerheid ervaren. Hierdoor kan een relatie ontstaan tussen een medewerker en de moederorganisatie waarvoor hij werkzaam is.

### **3.3.2 De projectorganisatie**

De projectorganisatie kan gezien worden als een tijdelijke organisatie die door middel van projecten activiteiten organiseert. De projectorganisatie kan binnen de moederorganisatie bestaan als een tijdelijke organisatievorm, waarin werknemers voor een bepaalde tijd werkzaam zijn en waarin een bepaald doel wordt nagestreefd. *“As a temporary organization, the project is an agency established by a parent organization to achieve specific objectives”* (Turner and Müller, 2003, pag. 3).

Lundin en Söderholm (1995) gebruiken vier basiskennmerken om een tijdelijke organisatie te karakteriseren. Het eerste kenmerk is tijd; een tijdelijke organisatie kent een van tevoren afgesproken einde, de duur van bestaan is gelimiteerd. Het tweede kenmerk is taak; een tijdelijke organisatie wordt gevormd doordat een bepaalde taak moet worden volbracht. De taak is de bestaansreden voor een tijdelijke organisatie en brengt bepaalde acties met zich mee. Het derde kenmerk is team; elke tijdelijke organisatie wordt gevormd door en rondom mensen. Het vierde kenmerk is transitie; de tijdelijke organisatie vervult een specifiek doel (purpose) en dit doel bevat een veranderingselement. Acties die leiden tot een bepaalde verandering of transitie, worden door de leden van tijdelijke organisaties gezien als noodzakelijk en wenselijk.

Tussen de projectorganisatie en een medewerker kan een relatie ontstaan. Het gelimiteerde tijdsbestek waarin het tijdelijke project moet worden afgerond kan zorgen voor een band tussen de medewerker en projectorganisatie.

### 3.3.3 Het projectmanagement

De moederorganisatie zal een manager aan moeten wijzen die namens de moederorganisatie het (tijdelijke) project zal managen (Turner and Müller, 2003). De projectmanager kan gezien worden als degene die ervoor zorgt dat het tijdelijke project tot een goed einde wordt gebracht en de dagelijkse gang van zaken binnen het project leidt. Turner en Müller (2003) bespreken twee verschillende benaderingen met betrekking tot de projectmanager. De projectmanager kan aan de ene kant gezien worden als uitvoerend hoofd van de tijdelijke organisatie en aan de andere kant kan de projectmanager gezien worden als de vertegenwoordiger van de moederorganisatie. De taak van de projectmanager als uitvoerend hoofd van de tijdelijke organisatie is volgens Turner en Müller (2003) het formuleren van doelen en strategie voor het project en het projectteam motiveren deze doelen te bereiken. De projectmanager moet hierbij leren om de planning en rapportering te delegeren. De rol van de manager is om de plannen en voortgangsrapporten te interpreteren en aan te passen zodat de doelen van het project bereikt kunnen worden. In deze benadering kan de projectmanager gezien worden als de leider van het project, waarbij de projectmanager een hoge mate van verantwoordelijkheid zal dragen voor het uiteindelijke resultaat van het project.

In de benadering waarin de projectmanager wordt gezien als de vertegenwoordiger van de moederorganisatie, wordt er vanuit de moederorganisatie meer controle uitgeoefend naar de projectmanager toe. Volgens Turner en Müller (2003) wordt dit gedaan door een extra hiërarchische laag boven het project te plaatsen, die de activiteiten van de projectmanager controleert. De projectmanager zou namelijk door zijn grotere betrokkenheid meer van het project afweten, waardoor de macht verschuift van de moederorganisatie naar de projectmanager. Door de extra hiërarchische laag probeert de moederorganisatie de macht weer terug te winnen. Dit neemt echter wel hogere transactiekosten met zich mee en zou kunnen worden opgelost door het project management te erkennen als een beroep. Het handhaven van professionele status weegt namelijk zwaarder dan de wens om op korte termijn winst te behalen door opportunistisch gedrag te vertonen (Turner and Müller, 2003).

In dit onderzoek zal worden uitgegaan van de eerste benadering, waarin de projectmanager wordt gezien als uitvoerend hoofd van de tijdelijke organisatie. De medewerker wordt door de projectmanager gemotiveerd om de doelen van het (tijdelijke) project te behalen. Hierdoor kan een relatie ontstaan tussen de medewerker en de projectmanager.

### **3.4 Contract agents en type contract**

In deze paragraaf zullen de relaties van de medewerker met de drie contract agents (moederorganisatie, projectorganisatie en projectmanagement) getypeerd worden aan de hand van de verschillende contracttypen die in het psychologisch contract kunnen worden onderscheiden (relationeel-, transactioneel-, en hybride contract). De verwachting in dit onderzoek is dat met elke contract agent een psychologisch contract gevormd kan worden en dat de verschillende psychologisch contracten die kunnen ontstaan uit verschillende aspecten zullen bestaan. Dit vormt de basis voor het empirische onderzoek dat in het volgende hoofdstuk zal worden besproken.

De relatie tussen de medewerker en de moederorganisatie kan door de medewerker bijvoorbeeld gezien worden als een langdurige overeenkomst, waarin vertrouwen en loyaliteit voorop staan. De moederorganisatie is de permanente organisatie van waaruit tijdelijke projecten kunnen worden georganiseerd. Door het permanente karakter van de moederorganisatie kan de relatie tussen de medewerker en de moederorganisatie zich ontwikkelen tot een overeenkomst die is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en loyaliteit. De verwachting in dit onderzoek is dan ook dat het psychologisch contract dat kan ontstaan tussen de medewerker en de moederorganisatie voornamelijk getypeerd zal worden als een relationeel contract en minder als een transactioneel of hybride contract.

De relatie tussen een medewerker en de projectorganisatie kan gekenmerkt worden door een overeenkomst met een korte termijn. Met de projectorganisatie wordt een tijdelijke organisatie bedoeld die door middel van tijdelijke projecten activiteiten organiseert. De relatie tussen de medewerker en de projectorganisatie zal van beperkte duur zijn, doordat het tijdelijke project een vaste einddatum heeft, waarna de projectorganisatie ophoudt te bestaan. Door het tijdelijke karakter van de projectorganisatie zal er nauwelijks of in beperkte mate sprake zijn van wederzijdse betrokkenheid tussen de medewerker en de projectorganisatie. In dit onderzoek wordt daarom verwacht dat het psychologisch contract dat kan ontstaan tussen de medewerker en de projectorganisatie voornamelijk wordt getypeerd als een transactioneel contract en minder als een relationeel of hybride contract.

De relatie tussen een medewerker en het projectmanagement kan zowel gekenmerkt worden door een overeenkomst met een korte termijn, als een langdurige overeenkomst. Het projectmanagement (de projectmanager) wordt gezien als uitvoerend hoofd van de tijdelijke organisatie. De relatie zal aan de ene kant van beperkte duur zijn, doordat het tijdelijke project waarin de medewerker en projectmanager werkzaam zijn een vaste einddatum heeft. Het is

aan de andere kant echter mogelijk dat de relatie tussen de medewerker en de projectmanager van langdurigere aard is, aangezien zowel de medewerker als de projectmanager een dienstverband kunnen hebben binnen de permanente moederorganisatie. Wanneer de medewerker en projectmanager beide werkzaam zijn voor de permanente moederorganisatie kan de relatie die is ontstaan tijdens het uitvoeren van het tijdelijke project worden aangehouden na beëindiging van het tijdelijke project (bijvoorbeeld door samenwerking in een ander tijdelijk project).

De verwachting in dit onderzoek is dat het psychologisch contract dat kan ontstaan tussen de medewerker en projectmanager voornamelijk wordt getypeerd als een hybride contract, de tussenvorm van het relationele en transactionele contract.

## **H4 METHODOLOGIE**

In deze afstudeerscriptie is onderzoek gedaan naar het psychologisch contract in een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur. Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de verschillende psychologisch contracten die kunnen ontstaan tussen de medewerker en de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement en de vervulling van de verschillende psychologisch contracten in beeld te brengen.

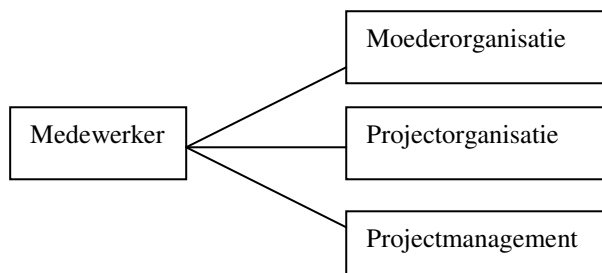
Door middel van dit onderzoek probeer ik antwoord te geven op de volgende vraag: *Wat zijn de verschillen tussen de psychologisch contracten die kunnen ontstaan tussen de medewerker en de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement en in hoeverre worden de verschillende psychologisch contracten vervuld?*

In dit hoofdstuk wordt de uitvoering van het onderzoek toegelicht. In paragraaf 4.1 wordt de opzet van het onderzoek beschreven. In paragraaf 4.2 wordt de dataverzameling toegelicht. Er zal een beschrijving worden gegeven van de context waarin dit onderzoek is gehouden en van de respondenten in dit onderzoek (4.2.1). De procedure van de dataverzameling zal worden beschreven (4.2.2), waarna de responsepercentages worden weergegeven en de representativiteit van de respondenten zal worden besproken (4.2.3). Als laatste zullen de gebruikte meetinstrumenten worden toegelicht (4.2.4). De analyse van de verzamelde data zal in paragraaf 4.3 worden besproken. Ten slotte komen in paragraaf 4.4 de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek aan bod.

### **4.1 Opzet van het onderzoek**

Dit onderzoek is exploratief van aard. In onderzoek naar het psychologisch contract is onduidelijk wie of wat de organisatie representeert (Anderson and Schalk, 1998). Binnen een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur kan de medewerker met verschillende contract agents te maken krijgen, wat ertoe kan leiden dat de medewerker met elke agent een psychologisch contract kan vormen. Deze veronderstelling vormt de basis van dit onderzoek en is weergegeven in onderstaand denkmodel.

Figuur 4.1. Denkmodel



Het is niet gebaseerd op bestaande theorie, waardoor vooraf geen scherpe hypothesen geformuleerd konden worden. Dit onderzoek kan een aanleiding zijn om meer duidelijkheid te verkrijgen over ‘de andere partij’ (de contract agent) en de medewerker waartussen het psychologisch contract kan ontstaan.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwantitatief survey onderzoek. Het onderscheiden van verschillende contract agents, waarmee een werknemer een psychologisch contract kan hebben, is nog niet eerder gedaan in onderzoek naar het psychologisch contract. Er wordt als het ware iets nieuws toegevoegd aan het al bestaande psychologisch contract construct en er zal dus eerst onderzocht moeten worden in hoeverre er sprake is van psychologisch contracten met verschillende contract agents. Het betreft een verbreding van het onderwerp en dit kan met kwantitatief onderzoek worden onderzocht. Er is niet gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat dit onderzoek niet geïnteresseerd is in het waarom, hoe of wanneer van verschillende contract agents in het psychologisch contract. Dit onderzoek kan dergelijke (diepte) vragen echter wel opwekken, welke in toekomstig onderzoek met kwalitatief onderzoek onderzocht kunnen worden. Daarnaast heeft kwantitatief onderzoek het voordeel dat er veel respondenten in een korte tijdsperiode benaderd kunnen worden. De onderzoeksgegevens zijn door middel van gestandaardiseerde vragenlijsten verzameld. Het onderzoek heeft een cross-sectionele opzet, dat wil zeggen dat de gegevens op één tijdstip worden verkregen (Baker, 1999).

## **4.2 Dataverzameling**

### **4.2.1 Context**

Voor het verzamelen van de gegevens voor dit onderzoek is gezocht naar een organisatie in de bouwsector. In deze sector wordt veel gewerkt in tijdelijke projecten, waardoor verschillende contract agents binnen de organisatie kunnen worden onderscheiden, waarmee een medewerker een psychologisch contract kan vormen. De verschillende contract agents die in dit onderzoek worden onderscheiden, zijn terug te vinden bij de bouwonderneming waarin de respondenten van dit onderzoek werkzaam zijn.

De bouwonderneming (hierna de caseorganisatie genoemd) die haar medewerking heeft verleend aan dit onderzoek, is een bouwconcern dat zich bezighoudt met het ontwerpen, ontwikkelen, realiseren en beheren van bouwprojecten. Het bestaat uit een samenwerkende groep van bedrijven die werkzaam zijn in de bouw en aanverwante sectoren. Deze werkmaatschappijen functioneren als zelfstandige ondernemingen met een eigen winst- en marktverantwoordelijkheid. Binnen de werkmaatschappijen worden allerlei verschillende soorten projecten gerealiseerd. Deze verschillende soorten projecten kunnen worden ingedeeld naar het type project, bijvoorbeeld woningbouw, industriebouw en utiliteitsbouw. Ook kunnen de verschillende soorten projecten worden ingedeeld naar de duur van het project. Sommige projecten duren tientallen jaren (bijv. renoveren gaswinlocaties NAM Groningen, ± 30 jaar), terwijl andere projecten een meer tijdelijk karakter hebben (bijv. bouw van voetbalstadion FC Groningen, 1,5 jaar).

Dit onderzoek richt zich op de tijdelijke projecten die binnen de werkmaatschappijen worden gerealiseerd. De tijdelijke projecten hebben een maximale duur van 5 jaar.

De respondenten van dit onderzoek zijn medewerkers van de caseorganisatie die werkzaam zijn in een werkmaatschappij. Binnen de werkmaatschappij werken de respondenten aan één of meer tijdelijke projecten.

### **4.2.2 Procedure van de dataverzameling**

Een deel van de vragenlijsten zijn via contactpersonen binnen de caseorganisatie verspreid onder de medewerkers van verschillende werkmaatschappijen binnen deze organisatie. De contactpersonen zijn op de hoogte van de doelgroep voor dit onderzoek en kunnen op basis daarvan medewerkers selecteren die geschikt zijn als respondent. Bij de vragenlijst zit een retourenveloppe, waarin de ingevulde vragenlijst kan worden teruggegeven aan de



contactpersonen. Op deze manier hebben de contactpersonen geen inzage in de individuele resultaten.

Voor het andere deel van de vragenlijsten zijn diverse cursussen bezocht waar medewerkers van de caseorganisatie aan deelnemen. De cursussen vinden plaats in een conferentiecentrum en medewerkers uit verschillende werkmaatschappijen nemen deel aan de cursussen. Per cursus kunnen 15 tot 20 medewerkers deelnemen en in totaal zijn 4 cursussen bezocht voor het afnemen van de vragenlijsten. Vanuit de caseorganisatie is toestemming gegeven om tijdens de cursussen of in de pauze vragenlijsten af te nemen bij de cursisten. Voor de data en tijdstippen van de cursussen is contact geweest met de cursuscoördinator. De onderzoekster heeft geen inzicht gehad in de deelnemerslijsten voor de cursussen. Respondenten die tot de doelgroep behoren hebben de vragenlijst ingevuld en in een retourenveloppe gestopt. De ingevulde vragenlijsten zijn door de onderzoekster dezelfde dag weer mee naar huis genomen. De onderzoekster heeft op deze manier geen informatie over persoonlijke gegevens van de medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld, zodat de anonimiteit van de respondenten kan worden gegarandeerd.

### **4.2.3 Responspercentages en representativiteit**

In totaal zijn er 106 ingevulde vragenlijsten geretourneerd. Doordat een deel van de vragenlijsten via contactpersonen zijn verspreid, waarbij het doel was zoveel mogelijk vragenlijsten in te laten vullen, zijn er geen cijfers bekend over responspercentages voor dit deel van de vragenlijsten. Tijdens het bezoeken van de cursussen zijn 71 vragenlijsten uitgedeeld, waarvan 56 vragenlijsten zijn ingevuld. Dit komt neer op een respons van 79 %.

Het aantal respondenten in dit onderzoek bestaat uit 98 mannen en 8 vrouwen. Het hoge aantal mannelijke respondenten kan verklaard worden door de context van dit onderzoek. Het onderzoek is gehouden in een organisatie die werkzaam is in de bouwsector en deze sector staat bekend om zijn mannencultuur. Het zijn voornamelijk mannen die in de bouwsector werkzaam zijn. Voor een uitgebreide respons analyse zie paragraaf 5.1.

### **4.2.4 Meetinstrumenten**

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is een schriftelijke, gestandaardiseerde vragenlijst samengesteld. De vragenlijst is te vinden in bijlage 1. In de vragenlijst worden medewerkers gevraagd naar hun perceptie van verwachtingen en verplichtingen die kunnen bestaan tussen de medewerker en de moederorganisatie, projectorganisatie en projectmanagement (het psychologisch contract). Daarnaast worden medewerkers gevraagd of

bepaalde beloftes en toezeggingen wel of niet zijn gedaan en zo ja in welke mate de beloftes en toezeggingen zijn vervuld (vervulling/schending van het psychologisch contract).

De vragenlijst bestaat uit 5 onderdelen. Het eerste onderdeel betreft algemene vragen, zoals geslacht, opleiding en duur van het project. Het tweede onderdeel gaat over wat de medewerker van wie verwacht. In onderdeel drie wordt de medewerker gevraagd naar wie hij/zij wat verplicht is. Het vierde onderdeel betreft de beloftes en toezeggingen van de verschillende contract agents naar de medewerker toe en de mate van vervulling ervan. In het vijfde onderdeel wordt gevraagd naar de beloftes en toezeggingen van de medewerker naar de verschillende contract agents toe en de vervulling ervan.

Bij de samenstelling van de vragenlijst is gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten. Ook is een deel van de vragenlijst zelf ontwikkeld, waarbij gebruik is gemaakt van items uit bestaande vragenlijsten.

### **Inhoud van het psychologisch contract**

In dit afstudeeronderzoek zal onder andere onderzoek gedaan worden naar de inhoud van het psychologisch contract (Content-oriented assessment). Drie typen van het psychologisch contract (relationeel, transactioneel en hybride) zullen als uitgangspunt worden genomen. Er is ook een vierde type dat Rousseau (2000) onderscheidt, het transitionele contract. Dit vierde type contract sluit echter niet aan bij het doel van dit onderzoek (het transitionele contract heeft te maken met verandering en overgang binnen een organisatie) en zal daarom niet worden meegenomen in dit onderzoek.

Voor het meten van het psychologisch contract met verschillende contract agents is een vragenlijst ontwikkeld. Dit onderzoek heeft als doel antwoord te vinden op de vraag van wie de medewerker wat verwacht en naar wie hij wat verplicht is, wanneer de medewerker werkzaam is in een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur. Aangezien er nog niet eerder onderzoek is gedaan naar het toeschrijven van verwachtingen en verplichtingen naar verschillende contract agents, is hiervoor een vragenlijst ontwikkeld.

De items voor dit deel van het onderzoek zijn gelijk aan de items die zijn gebruikt om de vervulling van het psychologisch contract te meten en zijn afkomstig uit een bestaande vragenlijst die is ontwikkeld door een internationale onderzoeksgroep, PSYCONES genaamd. PSYCONES staat voor PSYchological CONtracts across Employment Situations, waarin een groep wetenschappers onderzoek doen naar veranderende patronen in arbeidsrelaties en de invloed hiervan op welzijn en kwaliteit van leven (Isaksson et al., 2003). Items afkomstig uit de PSYCONES vragenlijst zijn bijvoorbeeld ‘interessant werk’, ‘hulp bij persoonlijke

problemen', 'uitdagend werk' en 'loopbaanmogelijkheden'. In de PSYCONES vragenlijst worden zowel werkgeversverplichtingen als werknemersverplichtingen gemeten en de Cronbach's alpha voor deze twee schalen zijn respectievelijk .87 en .84.

De items uit de vragenlijst van PSYCONES zijn aangevuld met items uit bestaand onderzoek van Robinson, Kraatz en Rousseau, 1994; Rousseau, 2000; Dabos en Rousseau, 2004 en Sutton en Griffin, 2004. De items uit deze vragenlijsten hebben factorladingen van .53 of hoger. In bijlage 2 wordt per item de factorlading vermeld en staat aangegeven uit welke onderzoek de items komen.

De respondenten zijn gevraagd om per item aan te geven in welke mate hij of zij dit verwacht van of verplicht is naar de verschillende contract agents. Per item kan een respondent 100 punten verdelen over drie antwoordcategorieën (moederorganisatie, projectorganisatie en projectmanagement). Dit is een ipsatieve meetmethode (Baron, 1996). Ipsatieve metingen zijn metingen waarbij de totaalscores van elke respondent gelijk zijn aan de totaalscores van elke andere respondent (Dunlap and Cornwell, 1994). In dit onderzoek is de totaalscore per item 100. De scores die een respondent toekent aan de drie antwoordcategorieën zijn onderling afhankelijk van elkaar, omdat de totaalscore altijd op 100 uit moet komen. Met andere woorden, als een respondent bij de eerste en de tweede categorie een score heeft ingevuld, dan is de score voor de derde categorie ook bekend. De totaalscore voor de drie categorieën is immers 100. De drie antwoordcategorieën staan voor de contract agents waarmee de respondent een psychologisch contract kan vormen. De punten die de respondent verdeelt over de drie antwoordcategorieën geven de mate aan waarin de respondent iets verwacht van of iets verplicht is naar de verschillende contract agents.

### **Vervulling van het psychologisch contract**

Voor het meten van de vervulling van het psychologisch contract is de PSYCONES vragenlijst gebruikt. Deze vragenlijst is aangevuld met items uit andere onderzoeken, zoals hierboven is beschreven. De vragenlijst is voor de inhoud en de vervulling van het psychologisch contract inhoudelijk hetzelfde.

Respondenten zijn gevraagd of de moederorganisatie, de projectorganisatie of het projectmanagement bepaalde beloftes hebben gedaan en zo ja, in welke mate zij zich hebben gehouden aan die beloftes. Ook is gevraagd of de medewerker bepaalde beloftes heeft gedaan naar de verschillende contract agents en in welke mate hij/zij zich aan deze beloftes heeft gehouden. Om aan te geven of bepaalde beloftes zijn gemaakt kan de respondent kiezen uit twee antwoordmogelijkheden 'ja' of 'nee'. Voor de mate waarin de medewerker en de

verschillende contract agents zich hebben gehouden aan gemaakte beloftes kan de respondent kiezen uit vijf antwoordcategorieën, waarbij 1 betekent dat de medewerker of de contract agents zich helemaal niet aan de belofte of toezegging hebben gehouden en waarbij 5 betekent dat de medewerker of de verschillende contract agents zich volledig aan de belofte of toezegging hebben gehouden.

### **4.3 Analyse**

Voor het analyseren van de dataverzameling is het programma Statistical Package for Social Sciences (SPSS) gebruikt. Voor het meten van het psychologisch contract is door de onderzoekster een vragenlijst ontwikkeld, aangezien er nog geen vragenlijst bestaat die het psychologisch contract met verschillende contract agents meet. *Exploratieve factoranalyse* is gebruikt om de onderliggende factorstructuur van de vragenlijst te ontdekken. Hierbij is gekeken of de verschillende typen van het psychologisch contract worden gemeten door de items in de vragenlijst. Exploratieve factoranalyse wordt vaak gebruikt in de beginfase van onderzoek om informatie te verzamelen (exploreren) over relaties tussen variabelen (Pallant, 2005). Er is een principale componentenanalyse (PCA) met een Varimax rotatieprocedure gebruikt. Hiermee is het beste een eenvoudige structuur benaderd, dat wil zeggen dat veel items op één factor of component laden. In SPSS is de lineaire samenhang voor elk paar van items gecheckt, waarna met verschillende technieken het aantal componenten is bepaald. Door middel van Varimax rotatie zijn verschillende oplossingen verkregen, waarmee de resultaten van de factoranalyse zijn geïnterpreteerd.

#### **Inhoud van het psychologisch contract**

De resultaten uit het onderzoek binnen de caseorganisatie hebben geleid tot een overzicht van de toekenning van de verschillende verwachtingen en verplichtingen naar de contract agents. In combinatie met de uitgevoerde factoranalyse is gekeken of de verwachtingen en verplichtingen die zijn toegeschreven naar de verschillende contract agents aspecten zijn van het relationele, transactionele of het hybride contract. Aan de hand van de resultaten zijn mogelijke relaties gevonden, welke gebruikt kunnen worden in verder onderzoek naar het psychologisch contract binnen organisaties met een tijdelijke organisatiestructuur.

### **Vervulling van het psychologisch contract**

Per werkgeversverplichting is in percentages weergegeven wat de hoogte is van het aantal medewerkers dat van mening is dat de moederorganisatie, projectorganisatie of projectmanagement beloofd heeft deze dingen te doen. Voor de verschillende verplichtingen van de medewerker is ook weergegeven hoe hoog het percentage medewerkers is dat van mening is dat zijzelf beloofd hebben deze dingen te doen. Daarnaast is van de medewerkers, die hebben aangegeven dat er iets beloofd is, weergegeven hoe hoog de inschatting is van de mate waarin het beloofde aanwezig of gerealiseerd is.

Dit heeft geleid tot een overzicht met de verplichtingen van de werkgever en de verplichtingen van de medewerker in de eerste kolom, het percentage beloofd in de tweede kolom en de gemiddelde score op vervulling/realisatie van het percentage beloofd in de derde kolom.

## **4.4 Validiteit en betrouwbaarheid**

Elke contractvorm is geoperationaliseerd door conceptueel homogene componenten. Op deze manier zijn schalen geproduceerd met een hoge convergente en discriminante validiteit (Rousseau, 2000). Er is exploratieve factoranalyse uitgevoerd, zodat de constructvaliditeit van de meting van het psychologisch contract geëvalueerd kan worden.

Bij het meten van het psychologisch contract is aan de interne validiteit voldaan, doordat de componenten zijn gemeten door een compositie van items uit vragenlijsten in eerder onderzoek (Robinson, Kraatz and Rousseau, 1994; Rousseau, 2000; Isaksson et al., 2003; Dabos and Rousseau, 2004; Sutton and Griffin, 2004). De items uit eerder onderzoek zijn echter nog niet gevalideerd voor het meten van het psychologisch contract op projectorganisatie- en projectmanagementniveau. Dit komt omdat deze twee organisatieniveaus in eerder onderzoek niet zijn meegenomen en er alleen onderzoek is gedaan op het niveau van de (permanente) moederorganisatie.

Het onderzoek vond plaats bij een enkele organisatie in de bouwsector. De resultaten van het onderzoek zijn dan ook alleen van toepassing in deze setting. Hierdoor wordt niet aan de externe validiteit voldaan. De externe validiteit wordt echter weer verhoogd als de meetinstrumenten in verschillende contexten te gebruiken zijn. De PSYCONES vragenlijst wordt in zeven verschillende landen gebruikt voor het onderzoeken van het psychologisch contract en de vragenlijst is in verschillende sectoren getest (Isaksson et al., 2003).

Door het gebruik van meetinstrumenten met een Cronbach's alpha rond de .70 of hoger zal de betrouwbaarheid van het onderzoek voldoende gewaarborgd worden (Pallant, 2005). De schaal voor het meten van de inhoud van het psychologisch contract in de PSYCONES vragenlijst hebben in het pilot onderzoek van Isaksson et al. (2003) respectievelijk een alpha van .87 (werkgeversverplichtingen) en .84 (werknemersverplichtingen).

## H5 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirische onderzoek weergegeven. In paragraaf 5.1 wordt de respons op de vragenlijst in kaart gebracht. Op deze manier kan een beeld worden verkregen van de mensen die de vragenlijst hebben ingevuld. Vervolgens worden in paragraaf 5.2 de resultaten van de factoranalyse besproken. Daarna worden in paragraaf 5.3 de resultaten van de toekenning van de verschillende werkgevers- en werknemersverplichtingen naar de contract agents besproken. Ten slotte zullen in paragraaf 5.4 de resultaten van de vervulling van het psychologisch contract aan bod komen

### 5.1 Respons analyse

Tabel 5.1. Overzicht respons

<b>Geslacht</b>	Frequentie	Percentage
Man	98	92,5 %
Vrouw	8	7,5 %
Totaal	106	100 %
<b>Leeftijd</b>		
T/m 30 jaar	34	32,1 %
31 t/m 40	44	41,5 %
41 t/m 50	23	21,7 %
51 of ouder	3	2,8 %
Totaal	104	98,1 %
Missing	2	1,9 %
<b>Hoogst afgeronde opleidingsniveau</b>		
Mavo/Havo/Vwo	2	1,9 %
Lbo	3	2,8 %
Mbo	44	41,5 %
Hbo	49	46,2 %
Wo	6	5,7 %
Overig	2	1,9 %
Totaal	106	100 %
<b>Aantal maanden werkzaam bij huidige werkmaatschappij</b>		
T/m 12	14	13,3 %
13 t/m 36	21	19,8 %
37 t/m 60	19	17,9 %
61 t/m 96	19	17,9 %
97 of langer	32	30,2 %
Totaal	105	99,1 %
Missing	1	0,9 %

Aantal maanden dat huidige project duurt	Frequentie	Percentage
1 t/m 12	56	52,8 %
13 t/m 24	31	29,2 %
25 t/m 36	9	8,5 %
37 t/m 48	6	5,7 %
49 t/m 60	2	1,9 %
Totaal	104	98,1 %
Missing	2	1,9 %
Aantal maanden bezig met huidig project		
1 t/m 6	66	62,3 %
7 t/m 12	21	19,8 %
13 of langer	16	15,1 %
Totaal	103	97,2 %
Missing	3	2,8 %

De vragenlijst is afgenomen bij medewerkers van een bouwonderneming. In totaal hebben 98 mannen en 8 vrouwen de vragenlijst ingevuld. Het hoge aantal mannelijke respondenten kan verklaard worden door het soort organisatie waarin dit onderzoek is gehouden. De bouw is een sector die bekend staat om zijn mannencultuur en het zijn dan ook voornamelijk mannen die in de bouwsector werkzaam zijn. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 35 jaar. 73,6 % van de respondenten is jonger dan 40 jaar. Bij het hoogst afgeronde opleidingsniveau valt op dat meer dan de helft van de respondenten (51,9 %) een HBO of universitaire opleiding heeft afgerond. De respondenten die aan dit onderzoek hebben meegedaan zijn relatief jong en hebben een relatief hoog opleidingsniveau. Aangezien het hier gaat om een steekproef, kunnen er geen uitspraken worden gedaan over de hele populatie. Het is dus onduidelijk of deze uitkomsten representatief zijn voor de gehele bouwonderneming. Op het moment dat de vragenlijst is afgenomen werken de meeste respondenten (66 %) langer dan 3 jaar bij hun huidige werkmaatschappij. Bij 82 % van alle respondenten duurt het project waar ze mee bezig zijn 1 tot 24 maanden. 62,3 % van alle respondenten is op het moment dat de vragenlijst wordt afgenomen 1 tot 6 maanden bezig met het huidige project. Aangezien de meeste projecten niet langer dan 2 jaar duren, zitten de meeste respondenten in de beginfase van het project of zijn halverwege het project.



## 5.2 Factoranalyse

Er zijn factoranalyses uitgevoerd om te toetsen of verschillende psychologisch contracttypen wel gemeten worden door de items in de vragenlijst. Vooraf werd verondersteld dat de items representatief zijn voor de verschillende psychologisch contracttypen. Door middel van factoranalyse is getoetst of deze veronderstelling in de empirische gegevens terug te vinden is. Hiervoor is principale componentenanalyse (PCA) gebruikt. Dit is de meest gebruikte techniek voor het uitvoeren van factoranalyse (Pallant, 2005). Er zijn twee factoranalyses uitgevoerd, één voor de werkgeversverplichtingen en één voor de werknemersverplichtingen. De factoranalyses zijn uitgevoerd op de schaal waarmee de vervulling van het psychologisch contract is gemeten. Er zijn drie belangrijke stappen die doorlopen moeten worden bij het uitvoeren van factoranalyse. Ten eerste zal vastgesteld moeten worden of de data geschikt zijn voor factoranalyse. Ten tweede zal het aantal factoren (componenten) bepaald moeten worden, zodat de onderliggende relaties tussen de items het beste beschreven worden. Ten derde zullen de uitkomsten geïnterpreteerd moeten worden. Dit gebeurt met behulp van factor rotatieprocedures (Pallant, 2005).

Allereerst zal vastgesteld worden of de data geschikt zijn voor factoranalyse. Dit wordt gedaan door middel van de Bartlett's test of sphericity en de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). De Bartlett's test of sphericity moet significant zijn ( $p < .05$ ) om geschikt te kunnen zijn voor factoranalyse. Voor de KMO wordt .6 gezien als de minimale waarde voor een goede factoranalyse (Tabachnick and Fidell, 2001).

De Bartlett's test is voor allebei de factoranalyses significant ( $p = .000$ ). De KMO waarde voor de werkgeversverplichtingen is .695 en voor de werknemersverplichtingen .765. De factoranalyses kunnen dus uitgevoerd worden.

Om te kunnen bepalen hoeveel factoren het beste de onderliggende relaties tussen de items beschrijven, zijn drie technieken gebruikt; Kaiser's criterion, Catell's scree test en Horn's parallel analyse (Pallant, 2005). Bij de Kaiser's criterion worden alleen de factoren met een eigenwaarde van 1.0 of hoger meegenomen. Het nadeel van deze techniek is dat er vaak teveel factoren overblijven om de data goed te kunnen interpreteren. Daarom wordt er ook gekeken naar de scree test van Catell. Hierbij worden in SPSS de eigenwaarden van de factoren in een puntengrafiek gezet. De factoren die worden meegenomen in de interpretatie zijn degene die boven het punt liggen waar de vorm van de curve verandert in een horizontale lijn. Dit zijn de factoren die het meeste bijdragen aan de verklaring van de variantie in de data. Aangezien bij deze techniek het aantal factoren vaak overschat worden, zal ten slotte parallel

analyse worden uitgevoerd. Hierbij worden de eigenwaarden van de factoren in SPSS vergeleken met een random verkregen dataset van dezelfde grootte. De eigenwaarden die hoger zijn dan de corresponderende waarden uit de random dataset worden meegenomen in de interpretatie. In het onderstaande overzicht zijn de verschillende technieken toegepast op de werkgevers- en werknemersverplichtingen. Per techniek staat het aantal factoren weergegeven.

Tabel 5.2. Aantal factoren voor interpretatie per techniek

Werkgeversverplichtingen	
Techniek	Aantal factoren voor interpretatie
Kaiser's criterion	7
Scree test	3
Parallel analyse	4

Werknemersverplichtingen	
Techniek	Aantal factoren voor interpretatie
Kaiser's criterion	5
Scree test	3
Parallel analyse	2

Aan de hand van de uitkomsten van de drie technieken zijn rotatieprocedures uitgevoerd. Dit heeft ertoe geleid dat de onderliggende relaties bij de werkgeversverplichtingen het beste worden beschreven door 4 factoren, gerooteerd door de Varimaxtechniek. De onderliggende relaties bij de werknemersverplichtingen worden het beste beschreven door 3 factoren, eveneens gerooteerd met behulp van Varimaxrotatie. De factoranalyses staan in onderstaande tabellen weergegeven.

Tabel 5.3. Geroteerde factorladingen voor werkgeversverplichtingen \*

Variabelen	Factoren			
	Carrière	Relati- neel contract	Trans- actioneel contract	Beloning
Inspraak bij de besluitvorming	<b>.83</b>	-.03	.24	.03
Inspraak in belangrijke beslissingen	<b>.75</b>	.17	.18	-.00
Vooruitgang binnen de organisatie	<b>.59</b>	.40	-.06	.07
Training	<b>.51</b>	.12	.10	.32
Redelijke werkzekerheid	.10	<b>.70</b>	.17	-.15
Baanzekerheid op de lange termijn	.15	<b>.67</b>	.05	-.10
Flexibiliteit privé-leven en werk	.11	<b>.60</b>	.01	.10
Interessant werk	-.13	<b>.58</b>	.21	.18
Loopbaanmogelijkheden	<b>.51</b>	<b>.53</b>	.13	.25
Uitdagend werk	.21	<b>.50</b>	.24	.03
Goede werksfeer	.12	.22	<b>.73</b>	-.14
Plezierige samenwerking	.29	.13	<b>.73</b>	-.10
Supervisie en feedback	.36	.02	<b>.66</b>	-.10
Niet verplichten in toekomst in dienst te blijven	.02	.15	<b>.54</b>	.21
Werk voor bepaalde tijd	-.25	.12	<b>.49</b>	.37
Loon overeenkomend met prestaties	.33	.01	.11	<b>.77</b>
Goede beloning	.11	.09	-.04	<b>.75</b>
Hulp bij persoonlijke problemen	.16	.32	.23	-.42

\* Dikgedrukte waarden zijn factorladingen groter dan .45.

Tabel 5.4. Geroteerde factorladingen voor werknemersverplichtingen \*

Variabelen	Factoren		
	OCB	Transac- tioneel contract	Relationeel contract
Goed in team werken	<b>.79</b>	.05	.15
Anderen helpen bij hun werk	<b>.78</b>	.11	.07
Punctueel zijn	<b>.68</b>	.18	.13
Vriendelijk zijn voor klanten	<b>.54</b>	.21	.26
Vertrouwelijke informatie beschermen	.37	-.10	.22
Alleen doen waar u voor wordt betaald	-.09	<b>.87</b>	-.03
Alleen vereiste taken uitvoeren	.11	<b>.83</b>	-.02
Bereid zijn een overplaatsing te accepteren	.27	<b>.69</b>	.17
Op tijd bekend maken als u ergens anders gaat werken	.30	.40	.28
Loyaal zijn aan de organisatie	-.21	-.07	<b>.76</b>
Nieuwe en andere prestatie-eisen accepteren	.28	.14	<b>.65</b>
Gaan werken als u zich niet echt goed voelt	.41	.19	<b>.58</b>
Imago van de organisatie hoog houden	<b>.46</b>	-.02	<b>.56</b>
Taken die u liever niet doet enthousiast uitvoeren	.30	.43	<b>.50</b>
Overuren maken als dat nodig is	.21	-.36	.42
Vrijwillig taken op u nemen	.23	.11	.41

\* Dikgedrukte waarden zijn factorladingen groter dan .45.

Zoals al eerder is aangegeven werd vooraf verwacht dat de items in de vragenlijst de drie psychologisch contract typen zouden representeren, zoals Rousseau (2000) deze heeft gedefinieerd (zie paragraaf 3.1). Uit de factoranalyses blijkt echter dat de hybride contractvorm niet kan worden onderscheiden. De verwachtingen over de relatie tussen de drie contract agents en de verschillende contract typen zoals die in paragraaf 3.4 zijn geformuleerd, kunnen voor het hybride contract dus niet worden teruggevonden in de resultaten van dit onderzoek. Hieronder zullen de resultaten van de factoranalyses worden besproken.

Bij de werkgeversverplichtingen kunnen vier afzonderlijke factoren worden onderscheiden (zie tabel 5.3). De eerste factor bevat de items inspraak bij de besluitvorming, inspraak in belangrijke beslissingen, vooruitgang binnen de organisatie en training. Deze vier items zijn kenmerkend voor het hebben van inspraak en de ontwikkeling van de medewerker en vormen samen de factor Carrière.

De tweede factor geeft het relationele contract weer. In hoofdstuk drie zijn de verschillende contract typen besproken. Hieruit kwam naar voren dat een relationeel contract wordt gekenmerkt door lange termijn arbeidsovereenkomsten en dat deze overeenkomsten zijn gebaseerd op wederzijds vertrouwen, loyaliteit, betrokkenheid en stabiliteit op de lange termijn. De items die hoog laden op de tweede factor komen overeen met de hierboven genoemde kenmerken van het relationele contract. De items redelijk werkzekerheid, baanzekerheid op de lange termijn en loopbaanmogelijkheden geven bijvoorbeeld aan dat het om een overeenkomst gaat met een open einde en stabiliteit op de lange termijn. Daarnaast worden loyaliteit en betrokkenheid bijvoorbeeld weergegeven door het item flexibiliteit tussen privé-leven en werk. Immers, doordat er sprake is van loyaliteit en betrokkenheid tussen de werknemer en werkgever, kan een werknemer eerder geneigd zijn van zijn werkgever te verwachten dat die zich flexibel naar hem op stelt wat betreft privé-leven en werk. Wanneer er geen sprake is van loyaliteit en betrokkenheid, dan zal een werknemer minder geneigd zijn dit van zijn werkgever te verwachten.

Het transactionele contract wordt door de derde factor weergegeven. In hoofdstuk drie wordt het transactionele contract beschreven als een arbeidsovereenkomst met een korte termijn of van beperkte duur. Het transactionele contract is gefocust op economische ruil, waardoor er minder waarde wordt gehecht aan het opbouwen van een langdurige relatie tussen een werknemer en de werkgever. Deze kenmerken zijn terug te vinden in de items die hoog laden op de factor transactioneel contract. Werk voor bepaalde tijd en niet verplichten in de toekomst in dienst te blijven geven bijvoorbeeld de korte termijn van de overeenkomst weer. De focus op economische ruil wordt bevorderd door een goede werksfeer, plezierige samenwerking en supervisie en feedback. Door een goede werksfeer, een plezierige samenwerking en supervisie en feedback zal eerder een goed eindresultaat worden behaald, dan wanneer de werknemers en de werkgever niet goed met elkaar kunnen samenwerken en de werknemer nauwelijks supervisie en feedback van de werkgever krijgt.

De vierde factor geeft specifieke beloningsaspecten weer. Het gaat hierbij om de items loon overeenkomend met prestaties en een goede beloning. Deze items vormen samen de factor Beloning. Er is één item bij de werkgeversverplichtingen die op geen één factor laadt en dat is hulp bij persoonlijke problemen. Dit item wordt niet meegenomen in de verdere analyses.

Bij de werknemersverplichtingen kunnen drie factoren worden onderscheiden (zie tabel 5.4). De eerste factor bestaat uit de items goed in team werken, anderen helpen bij hun werk, punctueel zijn en vriendelijk zijn voor klanten. Deze items kunnen gezien worden als kenmerken waarmee goed gedrag van de medewerker wordt beschreven en vormen samen de factor Organizational Citizenship Behavior (OCB).

De tweede factor geeft het transactionele contract weer. In hoofdstuk drie komt naar voren dat het transactionele contract wordt gekenmerkt door zijn focus op economische ruil, beperkte werkzaamheden en beperkte betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie. De items die hoog laden op de tweede factor zijn hier voorbeelden van. De items alleen doen waar voor wordt betaald en alleen vereiste taken uitvoeren zijn kenmerkend voor de beperkte werkzaamheden in het transactionele contract. Bereid zijn een overplaatsing te accepteren is kenmerkend voor de beperkte betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie.

Het relationele contract wordt door de derde factor weergegeven. Zoals al eerder is besproken, zijn relationele overeenkomsten onder andere gebaseerd op loyaliteit en betrokkenheid. Dat het item loyaal zijn aan de organisatie onder de factor relationeel contract valt spreekt dus vanzelf. De items gaan werken als u zich niet goed voelt, het imago van de organisatie hoog houden en taken die u liever niet doet enthousiast uitvoeren kunnen daarnaast ook als voorbeelden worden gezien van een hoge loyaliteit en betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie. Als de werknemer zich niet betrokken zou voelen bij de organisatie, dan zou hij zich niet zo druk maken om het imago van de organisatie, taken die hij liever niet zou doen zouden niet enthousiast worden uitgevoerd en hij zou makkelijker thuis blijven als hij zich niet lekker voelt.

Er zijn vier items bij de werknemersverplichtingen die op geen één factor laden. Dit zijn de items vertrouwelijke informatie beschermen, op tijd bekend maken als u ergens anders gaat werken, overuren maken als dat nodig is en vrijwillig taken op u nemen. Deze items worden niet meegenomen in de verdere analyses.

### 5.3 Inhoud van de psychologisch contracten

Respondenten hebben voor verschillende verplichtingen (werkgeversverplichtingen) aangegeven in welke mate ze dit verwachten van de drie contract agents. Ook hebben ze voor verschillende verplichtingen (werknemersverplichtingen) aangegeven in welke mate ze dit verplicht zijn naar de drie contract agents. Met de resultaten kan onderzocht worden of de psychologisch contracten die kunnen ontstaan tussen een medewerker en de contract agents van elkaar verschillen qua inhoud van het contract. Hieronder wordt voor de verschillende werkgevers- en werknemersverplichtingen weergegeven hoeveel procent van de respondenten welke contract agent het hoogste aantal punten heeft toegekend. Respondenten kunnen één contract agent de meeste punten hebben gegeven, maar er zijn ook situaties waarin twee contract agents of zelfs alledrie de contract agents evenveel punten hebben gekregen. Er zijn dus zeven mogelijkheden en de verschillende combinaties staan weergegeven in de tabellen 5.5 en 5.6.

*Bijvoorbeeld: 37 % van de medewerkers verwacht het meest van de moederorganisatie dat zij interessant werk biedt, terwijl 26 % van de medewerkers vindt dat de projectorganisatie verplicht is interessant werk te bieden. 16 % vindt dat dit de taak is van het projectmanagement en 13 % van de medewerkers is van mening dat zowel de moederorganisatie als de projectorganisatie verplicht is interessant werk te bieden.*

Tabel 5.5. Toekenning van werkgeversverplichtingen naar contract agents (in percentages) \*

Verplichtingen van de werkgever	Contract agents						
	<b>M O</b>	<b>P O</b>	<b>P M</b>	<b>MO +</b> <b>PO</b>	<b>MO +</b> <b>PM</b>	<b>PO +</b> <b>PM</b>	<b>MO+ PO+ PM</b>
▪ Interessant werk	<b>37</b>	26	16	13	2	6	0
▪ Redelijke werkzekerheid	<b>78</b>	6,5	5	5,5	3	2	0
▪ Goede beloning	<b>58</b>	13	9	6	10	4	0
▪ Uitdagend werk	30	<b>33</b>	14	6	3	11	3
▪ Inspraak besluitvorming	15	16	<b>40</b>	3	8	15	3
▪ Loopbaanmogelijkheden	<b>77</b>	9	3	6	3	2	0
▪ Goede werksfeer	20	<b>27</b>	18	5	3	20	7
▪ Baanzekerheid lange termijn	<b>81</b>	6	1	4	6	1	1
▪ Plezierige samenwerking	19	21	<b>24</b>	6	7	18	5
▪ Inspraak bel. beslissingen	16	16	<b>32</b>	7	10	19	0
▪ Flexibiliteit privé-leven en werk	<b>27</b>	16	26	4	10	11	5
▪ Werk voor bepaalde tijd	26	<b>27</b>	10	6	3	<b>27</b>	1
▪ Vooruitgang binnen organisatie	<b>67</b>	9	9	9	4	2	0
▪ Training	<b>61</b>	13	5	9	7	3	2
▪ Supervisie en feedback	30	10	<b>35</b>	2	14	7	2
▪ Loon overeenkomend met prestaties	<b>65</b>	13	6	10	5	1	0
▪ Niet verplicht in toekomst in dienst te houden	<b>30</b>	22	18,5	5	2	19,5	3

MO = moederorganisatie, PO = projectorganisatie, PM = projectmanagement

\* Dikgedrukte percentages geven de hoogste toekenning weer.

Tabel 5.6. Toekenning van werknemersverplichtingen naar contract agents (in percentages) \*

Verplichtingen van de werknemer	Contract agents						
	<b>M O</b>	<b>P O</b>	<b>P M</b>	<b>MO +</b> <b>PO</b>	<b>MO +</b> <b>PM</b>	<b>PO +</b> <b>PM</b>	<b>MO+ PO+ PM</b>
▪ Loyaliteit	<b>36</b>	20	12	7	7	13	5
▪ Alleen vereiste taken uitvoeren	<b>28</b>	21	11	7	7	17	9
▪ Alleen doen waarvoor wordt betaald	<b>46</b>	15	10	8	7	4	10
▪ Imago organisatie hoog houden	<b>59</b>	7	7	13	5	4	5
▪ Vriendelijk zijn voor klanten	<b>35</b>	18	11	11	4	17	4
▪ Goed in team werken	8	<b>34</b>	25	2	3	21	7
▪ Punctueel zijn	<b>21</b>	<b>21</b>	20	6	4	19	9
▪ Anderen helpen bij hun werk	14	<b>30</b>	14	5	4	26	7
▪ Taken enthousiast uitvoeren	15	<b>27</b>	25	2	4	20	7
▪ Bereid zijn overplaatsing te accepteren	<b>55</b>	10	8	11	8	6	2
▪ Nieuwe en andere prestatie-eisen accepteren	<b>34</b>	17	18	7	5	13	6
▪ Gaan werken ook als u zich niet echt goed voelt	17	<b>24</b>	23	7	7	18	4

MO = moederorganisatie, PO = projectorganisatie, PM = projectmanagement

\* Dikgedrukte percentages geven de hoogste toekenning weer.



### 5.3.1 Moederorganisatie

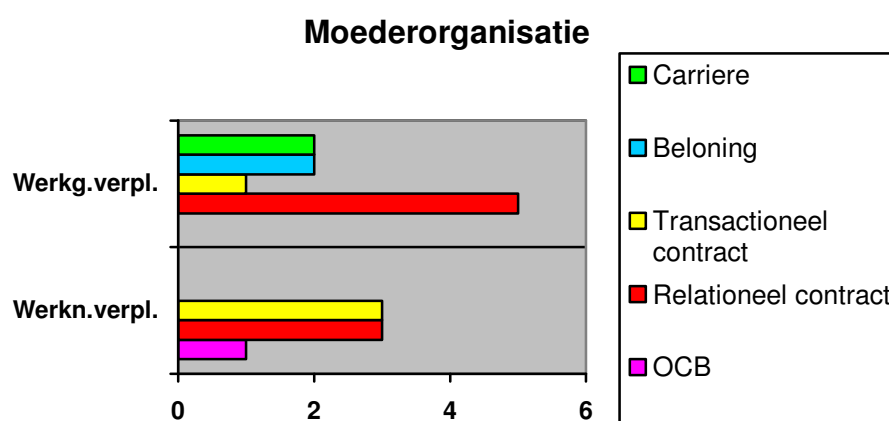
Uit tabel 5.5 blijkt dat medewerkers het meeste van de moederorganisatie verwachten. De meeste respondenten hebben voor 10 van de 17 stellingen het hoogste aantal punten toegekend aan de moederorganisatie. Opvallend hierbij is dat er een aantal stellingen zijn die door een zeer groot aantal respondenten worden toegeschreven naar de moederorganisatie. 81% van de respondenten is namelijk van mening dat de moederorganisatie verplicht is baan zekerheid te bieden op de lange termijn. Verder vindt 78% van de respondenten dat de moederorganisatie verplicht is redelijke werkzekerheid te bieden en is 77% van mening dat de moederorganisatie verplicht is te zorgen voor loopbaanmogelijkheden. Deze drie werkgeversverplichtingen zijn allemaal relationeel van aard (zie tabel 5.3). Verder blijkt dat de andere werkgeversverplichtingen die relationeel van aard zijn bijna allemaal het meeste worden toegeschreven naar de moederorganisatie. Dit zijn: interessant werk en flexibiliteit bij het afstemmen van privé-leven en werk. Alleen de stelling uitdagend werk wordt door meer medewerkers toegeschreven naar een andere contract agent, namelijk de projectorganisatie. Het verschil tussen deze twee contract agents is echter minimaal (3%). Daarnaast blijkt uit tabel 5.5 dat allebei de beloningsaspecten het meeste worden toegeschreven naar de moederorganisatie. De andere stellingen die het meeste worden toegeschreven naar de moederorganisatie zijn vooruitgang binnen de organisatie, training (allebei carrière aspecten) en is niet verplicht mij in de toekomst in dienst te houden (transactioneel). Kortom, de werkgeversverplichtingen die het meeste naar de moederorganisatie worden toegeschreven zijn voornamelijk relationeel van aard. Daarnaast kunnen allebei de beloningsaspecten, twee carrièreaspecten en één transactionele verplichting worden onderscheiden bij de verplichtingen van de moederorganisatie naar de medewerker toe.

Net als bij de werkgeversverplichtingen worden de meeste werknemersverplichtingen toegeschreven aan de moederorganisatie. Voor 7 van de 12 verplichtingen is het grootste deel van de medewerkers van mening dat ze dit het meest verplicht zijn naar de moederorganisatie. Deze verplichtingen zijn loyaliteit, alleen vereiste taken uitvoeren, alleen doen waar voor wordt betaald, nieuwe en andere prestatie-eisen accepteren, het imago van de organisatie hoog houden, vriendelijk zijn voor klanten en bereid zijn een overplaatsing te accepteren. Opvallend hierbij is dat de verplichtingen naar de moederorganisatie verschillend van aard zijn. Naast relationele aspecten kunnen er ook transactionele en OCB aspecten onderscheiden worden in het psychologisch contract met de moederorganisatie. Er is niet één type contract

dat duidelijk naar voren komt bij de werknemersverplichtingen in het psychologisch contract tussen de medewerker en de moederorganisatie.

De resultaten zijn in onderstaand staafdiagram weergegeven. Het diagram bestaat uit twee delen; in het bovenste gedeelte staan de werkgeversverplichtingen weergegeven en in het onderste gedeelte staan de werknemersverplichtingen weergegeven. De grootte van de staven geeft weer hoeveel verplichtingen er van een bepaald type contract of aspect naar de moederorganisatie kunnen worden toegeschreven.

Figuur 5.7. Resultaten moederorganisatie



### Samenvatting

*De meeste medewerkers verwachten van de moederorganisatie dat zij zorgt voor: Interessant werk, redelijke werkzekerheid, loopbaanmogelijkheden, baan zekerheid op de lange termijn, flexibiliteit bij afstemmen privé-leven en werk, goede beloning, loon overeenkomend met prestaties, vooruitgang binnen de organisatie, training en is niet verplicht in de toekomst in dienst te houden.*

*De meeste medewerkers vinden dat ze naar de moederorganisatie verplicht zijn: Loyaliteit, alleen vereiste taken uitvoeren, alleen doen waar voor wordt betaald, nieuwe en andere prestatie-eisen accepteren, het imago van de organisatie hoog houden, vriendelijk zijn voor klanten en bereid zijn een overplaatsing te accepteren.*

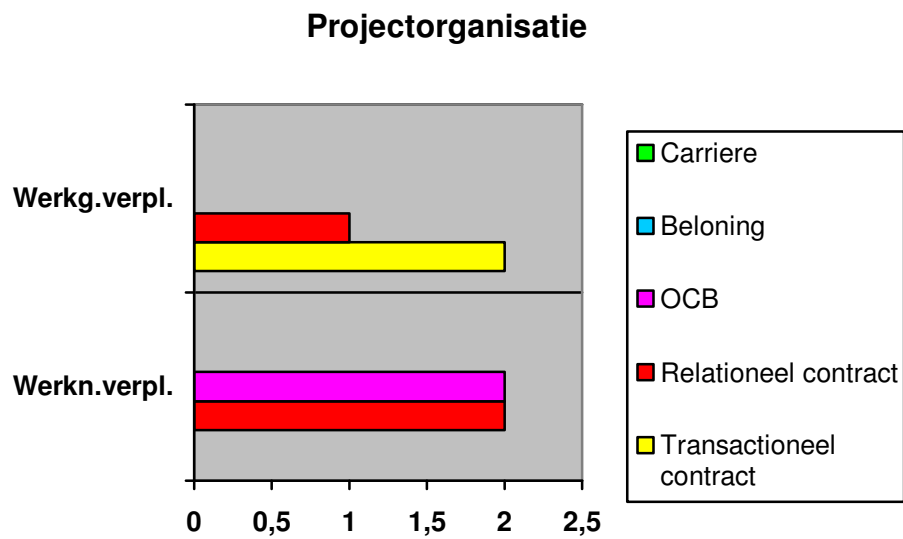
### 5.3.2 Projectorganisatie

Medewerkers verwachten in tegenstelling tot de moederorganisatie niet zo veel van de projectorganisatie. Uit tabel 5.5 blijkt dat 33% van de medewerkers vindt dat de projectorganisatie het meest verplicht is uitdagend werk te bieden. Deze stelling is relationeel van aard. Verder is 27% van mening dat de projectorganisatie het meest verplicht is te zorgen voor een goede werksfeer en verwacht 27% van de medewerkers het meest van de projectorganisatie dat zij werk biedt voor bepaalde tijd (allebei transactioneel van aard). De verplichtingen van de projectorganisatie naar de medewerker zijn over het algemeen dus transactioneel van aard, met één relationele verplichting als uitzondering hierop. Bij de stelling werk voor bepaalde tijd valt het op dat naast de 27% medewerkers die werk voor bepaalde tijd toeschrijven aan de projectorganisatie, nog eens 27% van de medewerkers dit het meeste toeschrijven aan zowel de projectorganisatie als aan het projectmanagement (PO+PM). Daarnaast verwacht nog eens 26% van de medewerkers werk voor bepaalde tijd van de moederorganisatie. Werk voor bepaalde tijd wordt dus voor het grootste deel toegeschreven aan de projectorganisatie, maar het verschil met andere contract agents is minimaal.

De werknemersverplichtingen die de meeste medewerkers hebben toegeschreven naar de projectorganisatie zijn: goed in team werken, anderen helpen bij hun werk, taken die ik liever niet doe enthousiast uitvoeren en gaan werken ook als ik me niet echt goed voel. Opvallend hierbij is dat de verplichtingen die de medewerkers hebben toegeschreven aan de projectorganisatie relationele en OCB aspecten bevatten en er dus geen transactionele aspecten worden toegekend aan de projectorganisatie.

De verplichting punctueel zijn wordt door evenveel medewerkers het meeste toegeschreven aan zowel de moederorganisatie als de projectorganisatie. Uit tabel 5.6 blijkt dat de verplichting punctueel zijn door 21 % van de medewerkers aan de moederorganisatie wordt toegeschreven en dat nog eens 21 % deze verplichting aan de projectorganisatie toekent. Er is voor deze verplichting dus geen duidelijk onderscheid in contract agents te maken. De resultaten staan weergegeven in onderstaande staafdiagram.

Figuur 5.8. Resultaten projectorganisatie

**Samenvatting**

*De meeste medewerkers verwachten van de projectorganisatie dat zij zorgt voor:*

*Uitdagend werk, een goede werksfeer en werk voor bepaalde tijd.*

*De meeste medewerkers vinden dat ze naar de projectorganisatie verplicht zijn:*

*Gaan werken ook als ik me niet echt goed voel, goed in team werken, anderen helpen bij hun werk en taken die ik liever niet doe, enthousiast uitvoeren.*

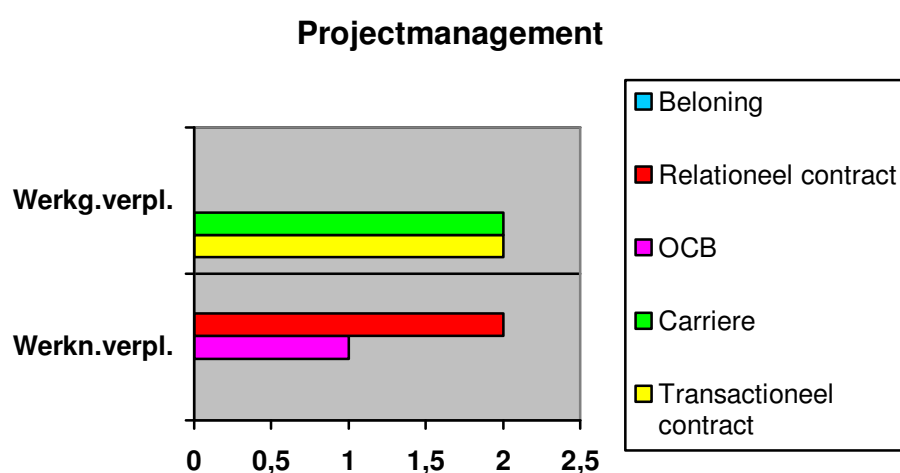
### 5.3.3 Projectmanagement

Het projectmanagement is de contract agent waar de medewerkers het minst van verwachten. Er zijn bij de werkgeversverplichtingen vier stellingen waarvoor het grootste deel van de medewerkers de meeste punten hebben toegekend aan het projectmanagement. Dit zijn inspraak bij de besluitvorming, mogelijkheden voor plezierige samenwerking, inspraak in belangrijke beslissingen en supervisie en feedback. Opvallend is dat de vier werkgeversverplichtingen carrière aspecten bevatten en transactioneel van aard zijn en er geen relationele kenmerken kunnen worden onderscheiden. Verder valt uit tabel 5.5 af te lezen dat het percentage medewerkers dat mogelijkheden voor plezierige samenwerking heeft toegeschreven naar het projectmanagement niet veel verschilt van het percentage medewerkers dat dit heeft toegeschreven naar de projectorganisatie (verschil is 3%). Dit geldt ook voor supervisie en feedback. De meeste medewerkers verwachten supervisie en feedback van het projectmanagement, maar een iets kleinere groep medewerkers verwacht dit van de moederorganisatie (verschil is 5%). Hoewel mogelijkheden voor plezierige samenwerking en supervisie en feedback dus door de meeste medewerkers worden toegeschreven aan het projectmanagement, is het verschil met andere contract agents minimaal.

Bij de werknemersverplichtingen is er geen één verplichting die door het grootste deel van de medewerkers wordt toegeschreven aan het projectmanagement. Dit wil echter niet zeggen dat medewerkers niets verplicht zijn naar het projectmanagement toe. Uit tabel 5.6 valt bijvoorbeeld af te lezen dat 23% van de medewerkers vindt dat zij verplicht is naar het projectmanagement om te gaan werken ook als ze zich niet echt goed voelt. Dit is maar 1% verschil met de grootste groep medewerkers die vindt dat ze dit verplicht is naar de projectorganisatie. Daarnaast vindt 25% van de medewerkers dat ze naar het projectmanagement verplicht is taken die ze liever niet doet, enthousiast uit te voeren. Ook voor deze stelling is er maar 2% verschil met de grootste groep medewerkers die vindt dat ze dit verplicht is naar de projectorganisatie. Beide verplichtingen zijn relationeel van aard. Verder vindt 25% van de medewerkers dat ze naar het projectmanagement verplicht zijn om goed in het team te werken. Dit is een OCB aspect. Deze stelling wordt tevens door 21% van de medewerkers toegeschreven aan zowel de projectorganisatie als het projectmanagement (PO+PM). Hoewel goed in het team werken door de meeste medewerkers wordt toegeschreven naar de projectorganisatie, is het verschil met het projectmanagement dus niet zo groot.

Eerder is geconstateerd dat voor de verplichting punctueel zijn geen duidelijk onderscheid in contract agents gemaakt kan worden. 21% van de medewerkers schrijft deze verplichting toe aan de moederorganisatie en nog eens 21% is van mening dat ze dit verplicht zijn naar de projectorganisatie toe. Wederom ligt het percentage medewerkers, dat deze verplichting toeschrijft naar het projectmanagement hier niet ver van af, namelijk 20%. Daarnaast vindt nog eens 19% van de medewerkers dat ze punctueel zijn evenveel verplicht zijn naar de projectorganisatie als het projectmanagement. Dat voor de verplichting punctueel zijn geen duidelijk onderscheid in contract agents kan worden gemaakt, wordt hiermee nogmaals bevestigd. De resultaten staan weergegeven in onderstaande staafdiagram.

Figuur 5.9. Resultaten projectmanagement



### Samenvatting

*De meeste medewerkers verwachten van het projectmanagement dat zij zorgt voor: Inspraak bij de besluitvorming, het bieden van mogelijkheden voor een plezierige samenwerking, inspraak in belangrijke beslissingen en supervisie en feedback.*

*Bij de werknemersverplichtingen is er geen één verplichting die door het grootste deel van de medewerkers wordt toegeschreven aan het projectmanagement. Veel medewerkers vinden echter wel dat ze naar het projectmanagement verplicht zijn te gaan werken ook als ze zich niet echt goed voelen, taken die ze liever niet doen enthousiast uit te voeren en goed in het team te werken.*

## 5.4 Vervulling van het psychologisch contract

In dit onderzoek is naast de inhoud van de psychologisch contracten ook gekeken naar de vervulling ervan. In de vorige paragraaf is duidelijk geworden wat de medewerkers van wie verwachten en naar wie ze iets verplicht zijn. In deze paragraaf komt de vervulling van de verschillende psychologisch contracten aan bod. Hieronder volgen twee tabellen waarin de vervulling van beloftes door de medewerkers enerzijds en door de verschillende contract agents anderzijds staan weergegeven. In de eerste kolom staan per contract agent de werkgevers- en werknemersverplichtingen weergegeven, zoals de resultaten uit paragraaf 5.3 laten zien. In de tweede kolom staat van de medewerkers die de desbetreffende verplichting hebben toegeschreven naar de bijbehorende contract agent het percentage dat van mening is dat de contract agent, respectievelijk zichzelf die verplichting beloofd hebben te doen. Van de medewerkers die hebben aangegeven dat de verplichting is beloofd, staat in de vijfde kolom weergegeven hoe hoog de inschatting is van de mate waarin het beloofde ook werkelijk is vervuld. De schaal die hiervoor is gebruikt loopt van 1, geheel niet vervuld, tot en met 5, volledig vervuld.

*Uit tabel 5.10 valt bijvoorbeeld af te lezen dat 72 % van de medewerkers die interessant werk verwacht van de moederorganisatie vindt dat de moederorganisatie ook heeft beloofd hen interessant werk te bieden. De gemiddelde score van deze 72 % op vervulling is 3.50. Deze score is iets beter dan gemiddeld.*

Tabel 5.10. Vervulling van werkgeversverplichtingen in het psychologisch contract

Verplichtingen van werkgever naar werknemer	% beloofd	Vervulling
<b>Moederorganisatie:</b>		
▪ Interessant werk	▪ 72 %	▪ 3.50
▪ Redelijke werkzekerheid	▪ 81 %	▪ 3.82
▪ Loopbaanmogelijkheden	▪ 91 %	▪ 3.57
▪ Baanzekerheid op de lange termijn	▪ 65 %	▪ 3.65
▪ Flexibiliteit bij afstemmen privé-leven en werk	▪ 72 %	▪ 3.71
▪ Goede beloning	▪ 90 %	▪ 3.49
▪ Loon overeenkomend met prestaties	▪ 81 %	▪ 3.35
▪ Vooruitgang en ontwikkeling binnen de organisatie	▪ 89 %	▪ 3.63
▪ Training	▪ 97 %	▪ 3.86
▪ Niet verplicht in de toekomst in dienst te houden	▪ 26 %	▪ 3.50
<b>Projectorganisatie:</b>		
▪ Uitdagend werk	▪ 74 %	▪ 3.73
▪ Goede werksfeer	▪ 69 %	▪ 3.90
▪ Werk voor bepaalde tijd	▪ 68 %	▪ 3.95
<b>Projectmanagement:</b>		
▪ Inspraak bij de besluitvorming	▪ 62 %	▪ 3.15
▪ Mogelijkheden voor plezierige samenwerking	▪ 73 %	▪ 3.53
▪ Inspraak in belangrijke beslissingen	▪ 47 %	▪ 3.13
▪ Supervisie en feedback	▪ 78 %	▪ 3.45

Tabel 5.11. Vervulling van werknemersverplichtingen in het psychologisch contract

Verplichtingen van werknemer naar werkgever	% beloofd	Vervulling
<b>Moederorganisatie:</b>		
▪ Loyaal zijn aan de organisatie	▪ 84 %	▪ 4.16
▪ Alleen vereiste taken uitvoeren	▪ 35 %	▪ 3.10
▪ Alleen doen waar u voor wordt betaald	▪ 29 %	▪ 2.62
▪ Nieuwe en andere prestatie-eisen accepteren	▪ 58 %	▪ 3.76
▪ Het imago van de organisatie hoog houden	▪ 78 %	▪ 4.14
▪ Vriendelijk zijn voor klanten	▪ 67 %	▪ 3.75
▪ Bereid zijn een overplaatsing te accepteren	▪ 42 %	▪ 3.42
▪ Punctueel zijn	▪ 82 %	▪ 3.94
<b>Projectorganisatie:</b>		
▪ Gaan werken als u zich niet echt goed voelt	▪ 58 %	▪ 3.87
▪ Goed in team werken	▪ 89 %	▪ 3.94
▪ Anderen helpen bij hun werk	▪ 81 %	▪ 3.81
▪ Taken die u liever niet zou doen enthousiast uitvoeren	▪ 59 %	▪ 3.12
▪ Punctueel zijn	▪ 77 %	▪ 3.82



### 5.4.1 Moederorganisatie

Bij de verplichtingen die de moederorganisatie heeft naar de medewerker (tabel 5.10) valt het op dat er maar weinig medewerkers zijn die vinden dat de moederorganisatie beloofd heeft om de medewerker niet te verplichten in de toekomst in dienst te blijven (26 %). Medewerkers zijn dus van mening dat de moederorganisatie hen verplicht in de toekomst in dienst te blijven. Daarnaast vindt bijna iedereen dat de moederorganisatie heeft beloofd om training te bieden (97 %). Verder valt uit tabel 5.10 af te leiden dat de werkgeversverplichtingen in het psychologisch contract tussen de medewerker en de moederorganisatie iets beter dan gemiddeld worden vervuld. De gemiddelde mate van vervulling voor deze verplichtingen is 3,61.

Bij de verplichtingen die de medewerker heeft naar de moederorganisatie zijn er meerdere verplichtingen waarvan de medewerker vindt dat hij dit niet heeft beloofd naar de moederorganisatie (zie tabel 5.11). Dit zijn: alleen vereiste taken uitvoeren, alleen doen waarvoor u wordt betaald en bereid zijn een overplaatsing te accepteren. De vervullingen van de beloftes van de medewerker naar de moederorganisatie liggen verder uit elkaar dan de vervullingen van de beloftes van de moederorganisatie naar de medewerker. Alleen doen waarvoor u wordt betaald wordt bijvoorbeeld minder dan gemiddeld vervuld (2.62), terwijl loyaal zijn aan de organisatie beter dan gemiddeld wordt vervuld (4.16). De gemiddelde mate van vervulling van de werknemersverplichtingen in het psychologisch contract tussen de medewerker en de moederorganisatie is 3.61. De verplichtingen van de moederorganisatie naar de medewerker worden over het algemeen dus in dezelfde mate vervuld als de verplichtingen van de medewerker naar de moederorganisatie.

#### **Samenvatting**

*De vervulling van de verplichtingen van de moederorganisatie naar de medewerker is gemiddeld 3.61. De vervulling van de verplichtingen van de medewerker naar de moederorganisatie is ook gemiddeld 3.61. De wederzijdse verplichtingen tussen de medewerker en de moederorganisatie worden dus in dezelfde mate vervuld.*

## 5.4.2 Projectorganisatie

Uit tabel 5.10 valt af te leiden dat de meeste medewerkers vinden dat de projectorganisatie heeft beloofd om uitdagend werk te bieden, te zorgen voor een goede werksfeer en werk te bieden voor bepaalde tijd. De gemiddelde mate van vervulling voor deze verplichtingen is 3.86.

Bij de verplichtingen van de medewerker naar de projectorganisatie vinden de meeste medewerkers dat ze de projectorganisatie hebben beloofd om goed in het team te werken, punctueel te zijn en anderen te helpen bij hun werk. Een kleiner percentage vindt dat ze ook beloofd hebben te gaan werken als ze zich niet echt goed voelen en taken die ze liever niet doen enthousiast uit te voeren. De gemiddelde mate van vervulling voor de verplichtingen van de medewerker naar de projectorganisatie is 3.71. De verplichtingen van de projectorganisatie naar de medewerker worden over het algemeen dus iets beter vervuld dan de verplichtingen van de medewerker naar de projectorganisatie.

### **Samenvatting**

*De vervulling van de verplichtingen van de projectorganisatie naar de medewerker is gemiddeld 3.86. De vervulling van de verplichtingen van de medewerker naar de projectorganisatie is gemiddeld 3.71. De verplichtingen van de projectorganisatie naar de medewerker worden over het algemeen dus iets beter vervuld dan de verplichtingen van de medewerker naar de projectorganisatie.*

### 5.4.3 Projectmanagement

Eerder kwam al naar voren dat bij de verplichtingen van de werknemer naar het projectmanagement er geen één verplichting is die door het grootste deel van de medewerkers wordt toegeschreven aan het projectmanagement. Dit betekent dat de vervulling van het psychologisch contract tussen de medewerker en het projectmanagement alleen voor de werkgeversverplichtingen kan worden bepaald.

Bij de verplichtingen van het projectmanagement naar de medewerker valt het op dat maar weinig medewerkers vinden dat het projectmanagement beloofd heeft om de medewerker inspraak in belangrijke beslissingen te geven (47 %). Voor de andere verplichtingen ligt het percentage medewerkers dat vindt dat het projectmanagement dit heeft beloofd duidelijk hoger. De gemiddelde mate van vervulling voor de verplichtingen van het projectmanagement naar de medewerker is 3.32. Dit is iets beter dan gemiddeld.

#### **Samenvatting**

*De vervulling van de verplichtingen van het projectmanagement naar de medewerker is gemiddeld 3.32. Dit is iets beter dan gemiddeld.*

*De vervulling van het psychologisch contract tussen de medewerker en het projectmanagement kan alleen bepaald worden voor de werkgeversverplichtingen, aangezien er geen één werknemersverplichting is die door het grootste deel van de medewerkers wordt toegeschreven aan het projectmanagement.*

## H6 CONCLUSIE EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden de conclusies getrokken over de inhoud en de vervulling van het psychologisch contract tussen de medewerker en de verschillende contract agents. Ook wordt er een evaluatie van het onderzoek gegeven, waarna de beperkingen van dit onderzoek worden besproken en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek worden gepresenteerd.

### 6.1 Conclusie

Dit onderzoek is begonnen met de vraag:

*“Wat zijn de verschillen tussen de psychologisch contracten die kunnen ontstaan tussen de medewerker en de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement en in hoeverre worden de verschillende psychologisch contracten vervuld?”.*

De conclusies van dit onderzoek staan in onderstaande tabel weergegeven en zullen hieronder kort worden besproken.

Tabel 6.1. Conclusies inhoud en vervulling van de psychologisch contracten

	Contract agents		
	Moederorganisatie	Projectorganisatie	Projectmanagement
Inhoud van het psychologisch contract	Voornamelijk relationeel van aard, daarnaast enkele transactionele, carrière, OCB en beloningsaspecten	Combinatie van transactionele, relationele en OCB aspecten	Combinatie van relationele, transactionele, carrière en OCB aspecten
Vervulling van het psychologisch contract	3.61 = meer dan gemiddeld.	3.86 en 3,71 = meer dan gemiddeld.	3.32 = iets meer dan gemiddeld.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat een werknemer met verschillende contract agents binnen één organisatie een psychologisch contract kan hebben. De werknemer kan een psychologisch contract vormen met de moederorganisatie, met de projectorganisatie en met het projectmanagement.

Verder blijkt dat de inhoud van de psychologisch contracten met de contract agents van elkaar verschillen. Er is getracht om de verschillen in de inhoud van de psychologisch contracten te verklaren met behulp van de verschillende contracttypen van Rousseau (2000). De verwachtingen voorafgaande aan dit onderzoek om patronen te vinden tussen de verschillende contract agents en de verschillende contract typen van Rousseau zijn niet bevestigd. Het psychologisch contract met de moederorganisatie is geen puur relationeel contract, het psychologisch contract met de projectorganisatie is geen puur transactioneel contract en het psychologisch contract met het projectmanagement is geen puur hybride contract. Daarentegen is het psychologisch contract met de moederorganisatie relatief wel *meer relationeel* dan het psychologisch contract met de projectorganisatie en is het psychologisch contract met de projectorganisatie relatief *meer transactioneel* dan het psychologisch contract met de moederorganisatie. Het psychologisch contract met het projectmanagement is een combinatie van relationele, transactionele, carrière en OCB aspecten.

Ook de vervulling van de psychologisch contracten met de contract agents is verschillend. Het psychologisch contract met de projectorganisatie wordt over het algemeen beter vervuld dan het psychologisch contract met de moederorganisatie. Daarnaast is er verschil in vervulling binnen het psychologisch contract met de projectorganisatie, waarbij de verplichtingen van de projectorganisatie naar de medewerker iets beter worden vervuld dan de verplichtingen van de medewerker naar de projectorganisatie.

## **6.2 Discussie**

### **6.2.1 Inhoud van het psychologisch contract**

Zoals verwacht vormt een medewerker verschillende psychologisch contracten met de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement. De relatie tussen een werknemer en de moederorganisatie bevat wederzijdse verplichtingen die verschillend zijn van de wederzijdse verplichtingen in de relatie met de projectorganisatie en het projectmanagement. In de literatuur over het psychologisch contract is tot nu toe geen duidelijk onderscheid gemaakt in verschillende contract agents waarmee een werknemer een psychologisch contract kan vormen. Het psychologisch contract is een wederzijdse overeenkomst tussen de medewerker aan de ene kant en de organisatie (de werkgever) aan de andere kant (Rousseau, 1990, 1995; Schalk en Freese, 1998). Het is daarbij onduidelijk wie of wat de organisatie representeert (Freese, 1994). In veel onderzoeken over het psychologisch

contract komt deze benadering terug, waarbij de organisatie of werkgever als één contract agent wordt gezien (bijvoorbeeld in onderzoek van De Witte en Van Hecke, 2001; Rousseau, 2000, 1990; Cavanaugh and Noe, 1999 en Robinson, Kraatz and Rousseau, 1994). Met dit onderzoek is aangetoond dat er verschillende contract agents in een organisatie kunnen zijn waarmee een werknemer een psychologisch contract vormt. Meerdere contract agents kunnen dus tegelijkertijd de organisatie representeren en de psychologisch contracten tussen de werknemer en de contract agents zijn onderling verschillend. Wanneer in organisaties meerdere contract agents kunnen worden onderscheiden, bijvoorbeeld in het geval waarbij organisatie werken in of met tijdelijke projecten, dan is het raadzaam om bij onderzoek naar het psychologisch contract in dergelijke organisaties onderscheid te maken in verschillende contract agents die de organisatie representeren. Op deze manier kan zowel het psychologisch contract tussen de medewerker en de moederorganisatie worden onderzocht, als het psychologisch contract tussen de medewerker en andere contract agents waarmee de medewerker een arbeidsrelatie kan hebben. Door onderscheid te maken in verschillende psychologisch contracten, kan een goed beeld worden verkregen van de wederzijdse verwachtingen en verplichtingen tussen de medewerker en de verschillende contract agents. Wanneer de organisatie in dergelijke situaties als één contract agent wordt gezien, dan zou onduidelijk zijn van wie de medewerker wat verwacht en naar wie hij wat verplicht is. Er zijn dan immers meerdere partijen (contract agents) van wie de medewerker iets kan verwachten en naar wie de medewerker iets verplicht kan zijn.

De psychologisch contracten tussen een medewerker en de verschillende contract agents zijn dus onderling verschillend. Uit dit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat in de relatie met de moederorganisatie meer wederzijdse verplichtingen kunnen worden onderscheiden dan in de relatie met de projectorganisatie en het projectmanagement. De inhoud van het psychologisch contract met de moederorganisatie is ‘groter’ dan de inhoud van het psychologisch contract met de projectorganisatie en met het projectmanagement. Dit verschil in grootte kan op verschillende manieren verklaard worden. De werknemer kan de moederorganisatie bijvoorbeeld als belangrijker ervaren dan de projectorganisatie en het projectmanagement. Het ondertekenen van het formele arbeidscontract vindt vaak bij de moederorganisatie plaats en hierdoor kan de werknemer het gevoel hebben meer verplicht te zijn naar de moederorganisatie en kan hij meer verwachtingen hebben van de moederorganisatie in vergelijking met de projectorganisatie en het projectmanagement. Het kan ook dat in dit onderzoek te weinig verplichtingen zijn meegenomen die specifiek zijn voor de relatie met de projectorganisatie en het projectmanagement. De wederzijdse verplichtingen die in dit

onderzoek zijn gebruikt om de inhoud en de vervulling van het psychologisch contract te meten kunnen niet genoeg uitputtend geweest zijn om het psychologisch contract met de projectorganisatie en het projectmanagement goed te kunnen meten. Met dit verschil in grootte tussen de verschillende psychologisch contracten wordt eveneens aangetoond dat het voor de literatuur over het psychologisch contract belangrijk is dat naast de moederorganisatie ook andere contract agents worden erkend als mogelijke partij voor het psychologisch contract van de werknemer.

Naast het verschil in grootte kunnen de verschillende psychologisch contracten ook worden onderscheiden aan de hand van verschillende typen contracten. De resultaten van dit onderzoek tonen bijvoorbeeld aan dat de verwachting wordt bevestigd dat het psychologisch contract tussen de medewerker en de moederorganisatie voornamelijk wordt getypeerd als relationeel contract en minder als transactioneel of hybride voor de werkgeversverplichtingen in het contract. Deze verwachting kan niet worden bevestigd voor de werknemersverplichtingen. De werknemersverplichtingen zijn zowel relationeel als transactioneel en bevatten daarnaast OCB aspecten. Het psychologisch contract tussen een werknemer en de moederorganisatie kan in zijn geheel dus niet als typisch relationeel gezien worden, zoals van te voren werd gedacht. Het psychologisch contract met de moederorganisatie bevat in vergelijking met het psychologisch contract met de projectorganisatie en met het projectmanagement wel de meeste relationele aspecten. Dit kan verklaard worden door het permanente karakter van de arbeidsrelatie tussen een werknemer en de moederorganisatie. De resultaten in dit onderzoek wijzen uit dat het bij het psychologisch contract tussen de werknemer en de moederorganisatie gaat om een arbeidsovereenkomst met een open einde. De werknemer heeft hierdoor langer de tijd om een relatie op te bouwen met de moederorganisatie en relationele aspecten als loyaliteit en vertrouwen in de relatie kunnen zo beter ontwikkeld worden.

Verder blijkt uit de resultaten dat de verwachting dat het psychologisch contract tussen de medewerker en de projectorganisatie voornamelijk wordt getypeerd als transactioneel contract en minder als relationeel of hybride voor de werkgeversverplichtingen in het contract wordt bevestigd. Deze verwachting kan wederom niet worden bevestigd voor de werknemersverplichtingen. Deze verplichtingen bevatten namelijk relationele en OCB aspecten. De wederzijdse verplichtingen die worden toegeschreven naar de projectorganisatie bevatten over het algemeen werkgerelateerde aspecten en nauwelijks aspecten die ingaan op de relatie tussen de twee partijen. Dit kan verklaard worden door de korte tijdsduur van de werkrelatie tussen een werknemer en de projectorganisatie. Doordat projecten tijdelijk zijn,

zullen de werkzaamheden die gedaan moeten worden als belangrijker worden ervaren dan het opbouwen van een relatie. Werknemers vinden werk voor bepaalde tijd, een goede werksfeer en elkaar helpen belangrijker dan baanzekerheid op de lange termijn of loyaal zijn naar de organisatie. Voor het vakgebied projectmanagement betekent dit dat werknemers in een korte periode een goed eindresultaat willen halen, maar verder geen betrokkenheid of loyaliteit voelen bij het project. Projecten mogen daarom niet te lang duren en de betrokkenheid van de medewerker bij het project kan niet als vanzelfsprekend worden gezien. De betrokkenheid tussen medewerkers onderling is echter wel hoog en door hier de nadruk op te leggen en te stimuleren kan dit een positieve invloed hebben op het eindresultaat van het project.

Uit de bovenstaande discussie blijkt dat de vooropgestelde verwachtingen over het psychologisch contract met verschillende contract agents in dit onderzoek wel worden bevestigd voor de werkgeversverplichtingen in de verschillende psychologisch contracten, maar niet voor de werknemersverplichtingen. De resultaten van dit onderzoek suggereren dat binnen het psychologisch contract tussen de werknemer en een contract agent verschillende typen contracten naast elkaar kunnen bestaan. De verschillende typen contracten die in dit onderzoek kunnen worden onderscheiden komen voor een deel overeen met de verschillende contracttypen van Rousseau (2000). Zo kan in dit onderzoek ook een relationeel en een transactioneel contracttype worden onderscheiden, maar kwam de hybride contractvorm, het type contract dat Rousseau (2000) onderscheidt naast het relationele en transactionele contract, in dit onderzoek minder naar voren.

Dat de resultaten van dit onderzoek uitwijzen dat de verschillende contracttypen naast elkaar kunnen bestaan *binnen* een psychologisch contract, suggereert dat een combinatie van verschillende typen contracten in één psychologisch contract mogelijk is. Het ene type contract sluit het andere niet uit. Het is daarom raadzaam om bij onderzoek naar het psychologisch contract op basis van de contracttypen van Rousseau (2000) niet alleen te onderzoeken of een psychologisch contract óf relationeel óf transactioneel óf hybride is, maar rekening te houden met mogelijke combinaties van contracttypen.

Uit de resultaten komt verder naar voren dat het psychologisch contract tussen een medewerker en het projectmanagement uit niet zo veel wederzijdse verplichtingen bestaat. Bij de verplichtingen van de medewerker naar het projectmanagement toe is er zelfs niet één verplichting die het meeste wordt toegeschreven naar het projectmanagement. Echter, voor een aantal werknemersverplichtingen scheelt het percentage medewerkers dat deze verplichtingen toeschrijft naar het projectmanagement niet veel van het percentage medewerkers dat deze toeschrijft naar andere contract agents (zie paragraaf 5.3.3). Zoals



eerder al is beschreven kan er in dit onderzoek een gebrek zijn aan wederzijdse verplichtingen tussen werknemer en het projectmanagement, waardoor in dit onderzoek het psychologisch contract tussen een werknemer en het projectmanagement niet goed gemeten kan zijn. Door onderzoek te doen naar specifieke wederzijdse verplichtingen tussen een werknemer en het projectmanagement (en de projectorganisatie) kan er meer inzicht worden verkregen in het psychologisch contract met deze contract agents. Verder komt uit de resultaten naar voren dat er bij het psychologisch contract met het projectmanagement niet één type contract is die overheerst. Het psychologisch contract tussen een medewerker en het projectmanagement bestaat uit een combinatie van relationele, transactionele, carrière en OCB aspecten. Uit de verplichtingen die door de meeste of veel van de medewerkers worden toegeschreven aan het projectmanagement wordt duidelijk dat medewerker veel waarde hechten aan het werken in teams en dat ze zich naar het projectmanagement verplicht voelen taken te doen ook als ze dat liever niet willen en te gaan werken ook als ze zich niet echt lekker voelen. Medewerkers verwachten daarnaast inspraak bij de besluitvorming en belangrijke beslissingen, plezierige samenwerking en supervisie en feedback van het projectmanagement. In de relatie tussen een medewerker en het projectmanagement is het dus belangrijk dat werkgerelateerde aspecten aandacht krijgen, maar dat ook de betrokkenheid tussen de medewerker en het projectmanagement wordt bevorderd.

### **6.2.2 Vervulling van het psychologisch contract**

Naast verschillen in de inhoud van de psychologisch contracten met de contract agents, wijst dit onderzoek ook uit dat er verschillen bestaan in de vervulling van de psychologisch contracten. De wederzijdse verplichtingen in het psychologisch contract tussen de werknemer en de moederorganisatie worden iets beter dan gemiddeld vervuld, waarbij de gemiddelde vervulling van de werkgeversverplichtingen even hoog is als de gemiddelde vervulling van de werknemersverplichtingen. De vervulling van het psychologisch contract met de projectorganisatie is iets beter dan de vervulling van het psychologisch contract met de moederorganisatie. Daarnaast worden de verplichtingen van de projectorganisatie naar de medewerker iets beter vervuld dan de verplichtingen van de medewerker naar de projectorganisatie. Uit de resultaten in dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat er verschil in vervulling bestaat tussen verschillende psychologisch contracten, maar ook dat er binnen één psychologisch contract verschillen in de vervulling kunnen bestaan.

Vervulling van het psychologisch contract resulteert in gewenste uitkomsten voor de organisatie (Coyle-Shapiro and Kessler, 2000). Verschillen in de vervulling tussen en binnen

psychologisch contracten kan ervoor zorgen dat er ook verschil ontstaat in de gewenste uitkomsten voor de organisatie. Werknemers zouden zich bijvoorbeeld meer betrokken kunnen voelen bij de projectorganisatie dan bij de moederorganisatie, aangezien de vervulling van het psychologisch contract met de projectorganisatie beter is dan de vervulling van het psychologisch contract met de moederorganisatie. Met andere woorden, ook bij onderzoek naar de vervulling van het psychologisch contract is het van belang om onderscheid te maken tussen verschillende contract agents, aangezien verschil in vervulling van psychologisch contracten van invloed kan zijn op gedrag van werknemers in de organisatie.

### **6.3 Beperkingen van het onderzoek**

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen.

Ten eerste is het onderzoek uitgevoerd binnen één organisatie. Er is hierdoor sprake van een homogene onderzoekspopulatie, waardoor het generaliseren van de resultaten naar andere situaties moeilijk is.

Ten tweede is de steekproef niet heel groot. Dit verslechtert de generaliseerbaarheid van de resultaten in dit onderzoek. Om de anonimiteit van de respondenten te vergroten is niet gevraagd bij welke werkmaatschappij binnen de caseorganisatie de respondenten werkzaam zijn. Hierdoor kan niet worden nagegaan of de steekproef representatief is voor de caseorganisatie in zijn geheel.

Daarnaast is de kans groot dat respondenten bij het invullen van de vragenlijst sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Respondenten werden gevraagd in welke mate zij aan de eigen verplichtingen hebben voldaan. Respondenten kunnen hierbij al snel van mening zijn dat zij aan de verplichtingen hebben voldaan. Sociaal wenselijke antwoorden kunnen een vertekend beeld van de resultaten geven.

Een vierde beperking betreft de meetinstrumenten die zijn gebruikt in dit onderzoek. Voor het onderzoeken van het psychologisch contract is gebruikt gemaakt van een schriftelijke, gestandaardiseerde vragenlijst. Een nadeel hiervan is dat er niet dieper op bepaalde zaken kan worden ingegaan.

Verder is in dit onderzoek een meetmethode gebruikt die nog niet eerder is toegepast in onderzoek naar het psychologisch contract. Het doel van dit onderzoek was inzicht verkrijgen in de psychologisch contracten die kunnen ontstaan tussen een medewerker en verschillende contract agents in een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur. Om te weten te

komen van welke contract agent de medewerker wat verwacht en naar wie hij wat verplicht is, moest er een instrument worden ontwikkeld waarmee dit te onderzoeken was. De ipsatieve meetmethode (per item 100 punten verdelen over drie partijen) die hiervoor is gebruikt, blijkt achteraf moeilijk te analyseren. Hier is onvoldoende rekening mee gehouden bij het ontwikkelen van de vragenlijst. De gebruikte items in de vragenlijst komen uit bestaande onderzoeken, zodat alleen de manier van meten verschilt van de gangbare manier waarop het psychologisch contract wordt gemeten (vaak met Likert-schaal). De items zijn echter nog niet gevalideerd voor het meten van het psychologisch contract op projectorganisatie- en projectmanagementniveau, omdat deze twee organisatieniveaus in eerder onderzoek niet zijn meegenomen. Hierbij komt dat de inhoud van de verschillende psychologisch contracten per respondent kan verschillen. Elke medewerker kan bijvoorbeeld bepaalde verwachtingen hebben van een andere contract agent. Elke respondent heeft als het ware een individueel psychologisch contract met de verschillende contract agents. Hier is bij de analyse van de inhoud en de vervulling van het psychologisch contract geen rekening mee gehouden.

Verder is dit onderzoek cross-sectioneel van aard. Het psychologisch contract is op één moment gemeten. Dit kan een beperking zijn, aangezien het psychologisch contract een dynamische karakter heeft. Verwachtingen en verplichtingen kunnen veranderen gedurende de ontwikkeling van de relatie tussen twee partijen. Ook veranderingen in en buiten het werk kunnen ervoor zorgen dat verwachtingen worden aangepast of nieuwe verwachtingen ontstaan. Deze veranderingen kunnen niet worden waargenomen met een eenmalige meting van het psychologisch contract.

#### **6.4 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek**

Onderzoek naar het psychologisch contract met verschillende contract agents is belangrijk, aangezien er nog veel onduidelijkheid bestaat over wie of wat de organisatie representeert (Freese, 1994) en individuen verschillend denken over de ‘andere partij’ waarmee ze een psychologisch contract hebben. Zoals dit onderzoek heeft laten zien, verwachten werknemers van meerdere contract agents verschillende dingen. Voor toekomstig onderzoek naar het psychologisch contract wordt daarom aanbevolen verschillende contract agents mee te nemen in het onderzoek. Op deze manier kan er een vollediger beeld worden verkregen van het psychologisch contract van een werknemer.

Een beperking van dit onderzoek is dat voor het meten van het psychologisch contract met verschillende contract agents (nog) geen vragenlijst bestond. Er is daarom een vragenlijst

ontwikkeld, wat achteraf niet het meest optimale meetinstrument is gebleken. Voor toekomstig onderzoek is het aan te bevelen dat er gericht onderzoek komt naar het ontwikkelen van valide en betrouwbare meetinstrumenten om het psychologisch contract met verschillende contract agents te kunnen onderzoeken.

Zoals in paragraaf 6.2 is besproken heeft een eenmalige meting van het psychologisch contract enkele nadelen. Om deze nadelen te voorkomen wordt voor toekomstig onderzoek aanbevolen gebruik te maken van longitudinaal onderzoek met meerdere meetmomenten.

Verder wordt aanbevolen om in toekomstig onderzoek naar het psychologisch contract meerdere meetinstrumenten naast elkaar te gebruiken. In dit onderzoek is alleen gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde, schriftelijke vragenlijst. De nadelen van deze manier van meten kunnen worden voorkomen wanneer er ook interviews worden gehouden. Met behulp van interviews kan er dieper op bepaalde zaken in worden gegaan en is de kans op half ingevulde antwoorden kleiner.

In dit onderzoek zijn verschillen in de psychologisch contracten met de contract agents geconstateerd. Er is in dit onderzoek echter niet gekeken wat daar de oorzaken van zouden kunnen zijn. Voor toekomstig onderzoek is aan te bevelen om te onderzoeken wat de oorzaken zouden kunnen zijn van deze verschillen, zodat kan worden uitgesloten dat de verschillen zijn veroorzaakt door gebreken in dit onderzoek.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt verder dat van de moederorganisatie meer wordt verwacht en werknemers naar de moederorganisatie meer verplicht zijn dan naar de projectorganisatie en het projectmanagement. Voor toekomstig onderzoek wordt aanbevolen meer onderzoek te doen naar de wederzijdse verplichtingen naar de projectorganisatie en het projectmanagement, zodat een beter beeld kan worden verkregen van wat de werknemer precies verwacht van en verplicht is naar de projectorganisatie en het projectmanagement. Het kan zijn dat er wederzijdse verplichtingen bestaan tussen een werknemer en de projectorganisatie en het projectmanagement die door gebreken in dit onderzoek niet zijn gemeten. Toekomstig onderzoek kan uitwijzen of de inhoud van het psychologisch contract met de moederorganisatie werkelijk 'groter' is dan de inhoud van het psychologisch contract met de projectorganisatie en het projectmanagement.

## Bibliografie

- Anderson, N. and Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19, 637-647.
- Baker, T.L. (1999). *Doing social research*. McGraw-Hill, Singapore.
- Baron, H. (1996). Strengths and limitations of ipsative measurement, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 69, 49-56.
- Cavanaugh, M.A. and Noe, R.A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 20, 323-340.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior, *Journal of organizational behavior*. Vol. 23, 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey, *Journal of Management Studies*. Vol. 37, No. 7, 903-930.
- Dabos, G.E. and Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89, No. 1, 52-72.
- de Witte, H. en van Hecke, M. (2001). Schending van het psychologisch contract, jobonzekerheid en arbeidstevredenheid, *Gedrag & Organisatie*. Vol. 14, No. 6, 484-502.
- Dunlap, W.P. and Cornwell, J.M. (1994). Factor analysis of ipsative measures, *Multivariate Behavioral Research*. Vol. 29, No. 1, 115-126.
- Freese, C. (1994). *Het psychologisch contract*. Universiteit van Tilburg: Intern rapport/afstudeerscriptie sectie Arbeids-en Organisationspsychologie.
- Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19, 649-664.
- Isaksson, K., Bernhard, C., Claes, R., De Witte, H., Guest, D., Krausz, M. and Schalk, R. (2003). Employment contracts and psychological contracts in Europe. Results from a pilot study, *SALTSA report, 1*.
- Lundin, R.A. and Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization, *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 11, No. 4, 437-455.

- McFarlane Shore, L. and Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship, In: Cooper, C.L. and Rousseau, D.M., *Trends in Organizational Behavior*. Vol.1, 91-109.
- Millward, L.J. and Brewerton, P.M. (1999). Contractors and their psychological contracts, *British Journal of Management*. Vol. 10, 253-274.
- Morrison, E.W. and Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, *The academy of Management Review*. Vol. 22, No, 1, 226-256.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research, *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 11, No. 4, 319-333.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual*. Open University Press, Maidenhead.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract, *Administrative science quarterly*. Vol. 41, No. 4, 574-599.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S. and Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study, *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No. 1, 137-152.
- Robinson, S.L. and Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21, 525-546.
- Robinson, S.L. and Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour, *Journal of organizational behavior*. Vol. 16, No. 3, 289-298.
- Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 15, 245-259.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract, *Journal of occupational and organizational psychology*. Vol. 74, 511-541.
- Rousseau, D.M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report, version 2.
- Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with their organizations, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19, 217-233.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Sage, Thousand Oaks.

- 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, No. 5, 389-400.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 2, No. 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. and McLean-Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations, In: Staw, B.M. and Cummings, L.L., *Research in Organizational Behavior*. Vol.15, 1-43.
- Rousseau, D.M. and Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19, 679-695.
- Rousseau, D.M. and Wade-Benzoni, K.A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created, *Human Resource Management*. Vol. 33, No. 3, 463-489.
- Schalk, R. en Freese, C. (1998). Psychologische contracten in organisaties, *De Psycholoog*. Vol. 33, No. 2, 54-60.
- Sutton, G. and Griffin, M.A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 77, 493-514.
- Sydow, J., Lindkvist, L. and DeFillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and Repositories of knowledge: Editorial, *Organization Studies*. Vol. 25, No. 9, 1475-1489.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*. Allyn and Bacon, Boston.
- Turner, J.R. and Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization, *International Journal of Project Management*. Vol. 21, 1-8.
- van den Bosch, J. (1993). *Het psychologisch contract: een onderzoek naar de verwachtingen van werknemers over wederzijdse verplichtingen tussen organisatie en werknemer in de arbeidssituatie*. Universiteit van Tilburg: Afstudeerscriptie sectie Arbeids- en Organisationspsychologie.

## Bijlage 1: De vragenlijst

Beste medewerker,

Voor het afronden van mijn studie Beleids- en Organiseringswetenschappen aan de Universiteit van Tilburg ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek. Ik doe onderzoek naar de verwachtingen van medewerkers over wederzijdse verplichtingen in een organisatie met een tijdelijke organisatiestructuur.

Voor u ligt een vragenlijst waarin vragen worden gesteld over verwachtingen die een werknemer/-neemster heeft ten opzichte van de moederorganisatie (Uw huidige werkmaatschappij), projectorganisatie (het project waarvoor u op dit moment werkzaam bent) en projectmanagement (de projectmanager). Ook worden vragen gesteld over verplichtingen van de werknemer/-neemster ten opzichte van de moederorganisatie, projectorganisatie en projectmanagement.

Ik wil met dit onderzoek nagaan wat de werknemer/-neemster verwacht van wie en naar wie hij/zij wat verplicht is. Het kan zijn dat u van de moederorganisatie andere verwachtingen heeft dan van de projectorganisatie of het projectmanagement. Het kan ook zijn dat u van alle drie de partijen hetzelfde verwacht. Met dit onderzoek probeer ik hier meer duidelijkheid over te krijgen.

Deze vragenlijst is volstrekt **anoniem** en **vertrouwelijk**. U hoeft nergens uw naam te noteren en ook uw organisatie krijgt **geen inzage** in de individuele gegevens. Alleen de algemene gegevens uit dit onderzoek worden beschikbaar gesteld voor de organisatie.

Bij elk onderdeel van de vragenlijst wordt kort toegelicht hoe u dat deel van de vragenlijst in kunt vullen. Er bestaan geen goede of slechte antwoorden. Het gaat om uw mening. Het is de bedoeling dat u de vragen zelfstandig invult en deze niet bespreekt met andere medewerkers.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 12 minuten.

Ik wil u vragen om deze vragenlijst in te vullen en in bijgevoegde enveloppe terug te geven aan de persoon die u deze vragenlijst heeft gegeven.

Om dit onderzoek goed uit te voeren is uw medewerking van cruciaal belang!

Mocht u vragen of opmerkingen hebben, dan kunt u mij bereiken op onderstaand e-mail adres of telefoonnummer.

Bij voorbaat dank voor het invullen van de vragenlijst.

Met vriendelijke groet,

Dimara Poldervaart

Tel: 06 – 120 25 119

Mail: G.M.Poldervaart@uvt.nl



**DEEL 1      Algemene gegevens**

Wat is uw geslacht?                      Man                      Vrouw

Wat is uw leeftijd?                      \_\_\_\_ jaar

Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?

- mavo/havo/vwo
- lbo
- mbo
- hbo
- wo
- overig

Hoe lang bent u reeds werkzaam bij uw huidige werkmaatschappij? (antwoord in dagen en/of maanden en/of jaren)

---

Hoe lang zal het project duren waarvoor u op dit moment werkzaam bent? (Antwoord in dagen en/of maanden en/of jaren)

---

Hoe lang bent u inmiddels bezig met dit project? (antwoord in dagen en/of maanden en/of jaren)

---

Wat is uw functie/taak bij het project waarvoor u op dit moment werkzaam bent?

---

---

## INSTRUCTIE Deel 2 Verwachtingen

Nu volgen vragen over de verwachtingen die u als werknemer kunt hebben van de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement.

Met de moederorganisatie bedoel ik de **werkmaatschappij** waarvoor u op dit moment werkzaam bent. De projectorganisatie staat voor het **project** waar u op dit moment mee bezig bent en met het projectmanagement bedoel ik de **manager van het project**.

U wordt gevraagd per stelling 100 punten te verdelen over de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement. De punten geven de mate aan waarin u iets verwacht van de verschillende partijen.

Bij het beantwoorden van de vragen kunt u één partij alle 100 punten geven of de 100 punten verdelen over de drie partijen.

Bijv.

Kunt u voor de volgende stellingen aangeven in welke mate u dit verwacht van de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement? Verdeel per stelling 100 punten over de verschillende partijen.

	Moederorganisatie	Projectorganisatie	Projectmanagement
1. Werk dat mij stimuleert	20	50	30
2. werk waarbij ik leiding kan geven	0	10	90

In dit voorbeeld verwacht de werknemer voornamelijk van de projectorganisatie dat zij zorgt voor werk dat stimuleert. Hij/zij verwacht ook stimulerend werk van de moederorganisatie en van het projectmanagement, maar in mindere mate.

De werknemer/-neemster verwacht voornamelijk van het projectmanagement dat zij werk biedt waarbij de werknemer/-neemster leiding kan geven, hij/zij verwacht dit een klein beetje van de projectorganisatie en helemaal niet van de moederorganisatie.

---

## DEEL 2      Verwachtingen

Kunt u voor de volgende stellingen aangeven in welke mate u dit verwacht van de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement? Verdeel per stelling 100 punten over de verschillende partijen.

	Moeder-organisatie	Project-organisatie	Project-management
a. Interessant werk			
b. Redelijke werkzekerheid			
c. Hulp bij persoonlijke problemen			
d. Een goede beloning voor het werk dat ik doe			
e. Uitdagend werk			
f. Mij inspraak geven bij de besluitvorming			
g. Loopbaanmogelijkheden			
h. Een goede werksfeer			
i. Baanzekerheid op de lange termijn			
j. Het bieden van mogelijkheden om plezierig samen te werken			
k. Mij inspraak geven in belangrijke beslissingen			
l. Flexibiliteit bij het afstemmen van privé-leven en werk			
m. Loon dat overeenkomt met mijn prestaties			
n. Werk voor bepaalde tijd			
o. Is niet verplicht mij in de toekomst in dienst te houden			
p. Vooruitgang binnen de organisatie			
q. Training			
r. Supervisie en feedback			

---

## INSTRUCTIE Deel 3 Verplichtingen

Nu volgen vragen over de verplichtingen die u als werknemer heeft ten opzichte van de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement.

Met de moederorganisatie bedoel ik de **werkmaatschappij** waarvoor u op dit moment werkzaam bent. De projectorganisatie staat voor het **project** waar u op dit moment mee bezig bent en met het projectmanagement bedoel ik de **manager van het project**.

U wordt gevraagd per stelling 100 punten te verdelen over de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement. De punten geven de mate aan waarin u iets verplicht bent naar de verschillende partijen.

Bij het beantwoorden van de vragen kunt u één partij alle 100 punten geven of de 100 punten verdelen over de drie partijen.

Bijv.

Kunt u voor de volgende stellingen aangeven in welke mate u dit verplicht bent naar de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement? Verdeel per stelling 100 punten over de verschillende partijen.

	Moederorganisatie	Projectorganisatie	Projectmanagement
1. Het aantal uren werken, zoals van tevoren is afgesproken	20	40	40

In dit voorbeeld vindt de werknemer dat hij voornamelijk naar de projectorganisatie en het projectmanagement verplicht is om het aantal uren te werken, zoals van tevoren is afgesproken. Hij heeft dit minder naar de moederorganisatie toe.

---

### DEEL 3      Verplichtingen

Kunt u voor de volgende stellingen aangeven in welke mate u dit verplicht bent naar de moederorganisatie, de projectorganisatie en het projectmanagement? Verdeel per stelling 100 punten over de verschillende partijen.

	Moeder-organisatie	Project-organisatie	Project-management
a. Overuren maken of extra uren werken als dat nodig zou zijn			
b. Loyaliteit			
c. Vrijwillig taken op me nemen, ook al staan ze niet in mijn baanomschrijving			
d. Op tijd bekend maken als ik ergens anders ga werken			
e. Vertrouwelijke informatie beschermen			
f. Alleen vereiste taken uitvoeren			
g. Alleen doen waar ik voor word betaald			
h. Nieuwe en andere prestatie-eisen accepteren			
i. Gaan werken ook als ik me niet echt goed voel			
j. Het imago van de organisatie hoog houden			
k. Vriendelijk zijn voor klanten ook als ze grof of vervelend tegen me doen			
l. Goed in team werken			
m. Punctueel (op tijd) zijn			
n. Anderen helpen bij hun werk			
o. Taken die ik liever niet doe, enthousiast uitvoeren			
p. Bereid zijn een overplaatsing te accepteren			

#### DEEL 4 Beloftes en vervulling werkgever

Hieronder volgt een lijst met een aantal beloftes en toezeggingen die organisaties soms doen aan hun werknemers. Kruis voor elk van deze aspecten aan of een dergelijke belofte of toezegging al dan niet gedaan is. Zo ja, geef een score op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 betekent dat uw moederorganisatie/projectorganisatie/projectmanagement zich helemaal niet aan de belofte of toezegging gehouden heeft en waarbij 5 betekent dat de moederorganisatie/projectorganisatie/projectmanagement zich volledig aan de belofte of toezegging gehouden heeft. Bij het beantwoorden van de vragen is het niet belangrijk wie u iets beloofd heeft. Het gaat erom of één van de partijen u iets beloofd of toegezegd heeft. Beloftes/toezeggingen kunnen schriftelijk gedaan zijn, maar bijvoorbeeld ook mondeling.

Heeft uw moederorganisatie/ projectorganisatie/ projectmanagement beloofd of toegezegd dat ze .....	Nee	Ja	Indien u 'ja' aankruiste, in welke mate heeft de moederorganisatie/ projectorganisatie/ projectmanagement zich gehouden aan deze belofte of toezegging? (1= geheel niet; 5= volledig) <b>1      2      3      4      5</b>
a) u interessant werk zal bieden?			
b) u een redelijke werkzekerheid zal bieden?			
c) u hulp zal bieden bij persoonlijke problemen?			
d) u een goede beloning zal bieden voor het werk dat u doet?			
e) u uitdagend werk zal bieden?			
f) u inspraak zal geven bij de besluitvorming?			
g) u loopbaanmogelijkheden zal bieden?			
h) u een goede werksfeer zal bieden?			
i) u baanzekerheid zal bieden op de lange termijn?			
j) u mogelijkheden zal bieden om plezierig samen te werken?			
k) u inspraak zal geven in belangrijke beslissingen?			
l) flexibiliteit zal garanderen bij het afstemmen van privé-leven en werk?			
m) u een loon zal bieden dat overeenkomt met uw prestaties?			
n) u werk zal bieden voor bepaalde tijd?			
o) u niet zal verplichten om in de toekomst in dienst te blijven?			
p) u mogelijkheden zal bieden om vooruit te komen en uzelf te ontwikkelen?			
q) u training zal bieden?			
r) supervisie en feedback zal geven?			

## DEEL 5 Beloftes en vervulling werknemer

Hieronder volgt een lijst met verschillende dingen waartoe u zich wel of niet verplicht zou kunnen voelen tegenover uw moederorganisatie, projectorganisatie of projectmanagement. Duid voor elk van deze aspecten aan of u beloofd of toegezegd heeft dit te doen. Zo ja, geef een score op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 betekent dat u zich helemaal niet aan de belofte of toezegging heeft gehouden en waarbij 5 betekent dat u zich hieraan volledig heeft gehouden. Bij het beantwoorden van de vragen is het niet belangrijk naar wie u dit beloofd of toegezegd heeft. Beloftes/toezeggingen kunnen schriftelijk gedaan zijn, maar bijvoorbeeld ook mondeling.

Heeft u beloofd of toegezegd dat u....	Nee	Ja	Indien u 'ja' aankruiste, in welke mate heeft u zich gehouden aan deze belofte of toezegging? (1= geheel niet; 5= volledig)					
			1	2	3	4	5	
a) Overuren zal maken of extra uren zal werken als dat nodig zou zijn?								
b) Loyaal zal zijn aan de organisatie?								
c) Vrijwillig taken op u zal nemen, ook al staan ze niet in uw baanomschrijving?								
d) Op tijd bekend zal maken als u ergens anders gaat werken?								
e) Vertrouwelijke informatie zal beschermen?								
f) Alleen vereiste taken uit zal voeren?								
g) Alleen zal doen waar u voor wordt betaald?								
h) Nieuwe en andere prestatie-eisen zal accepteren?								
i) Zal gaan werken ook als u zich niet echt goed voelt?								
j) Het imago van de organisatie hoog zal houden?								
k) Vriendelijk zal zijn voor klanten ook als ze grof of vervelend tegen u zouden doen?								
l) Goed in team zal werken?								
m) Punctueel (op tijd) zal zijn?								
n) Anderen zal helpen bij hun werk?								
o) Taken die u liever niet zou doen, enthousiast zal uitvoeren?								
p) Bereid bent een overplaatsing te accepteren?								

Ik wil u hartelijk bedanken voor uw medewerking.

Indien u opmerkingen of vragen heeft, dan kunt u contact met mij opnemen.

Dimara Poldervaart

Tel nr: 06 – 120 25 119

Mail: G.M.Poldervaart@uvt.nl

## Bijlage 2: Geraadpleegde vragenlijsten

De items zijn onderverdeeld per onderzoek waaruit ze oorspronkelijk komen. De factorladingen staan tussen haakjes achter de items.

### Werkgeversverplichtingen

- **Robinson, Kraatz en Rousseau, 1994:**  
(longitudinal onderzoek, items twee keer gemeten)
  - Baanzekerheid op de lange termijn (.70 en .82)
  - Training (.53 en .77)
  
- **Dabos en Rousseau, 2004:**
  - Werk voor bepaalde tijd (.69)
  - Is niet verplicht mij in de toekomst in dienst te houden (.71)
  
- **Sutton and Griffin, 2004:**
  - Supervisie en feedback ( $\alpha = .86$  van de schaal waar deze item deel van uitmaakt)

### Werknemersverplichtingen

- **Robinson, Kraatz en Rousseau, 1994:**  
(longitudinal onderzoek, items twee keer gemeten)
  - Op tijd bekend maken als ik ergens anders ga werken (.62 en .47)
  - Vertrouwelijke informatie beschermen (.52 en .54)
  - Bereid zijn een overplaatsing te accepteren (.64 en .53)
  
- **Rousseau, 2000; Dabos en Rousseau, 2004:**
  - Alleen vereiste taken uitvoeren (.64 en .72)
  - Alleen doen waar ik voor word betaald (.81 en .50)
  - Nieuwe en andere prestatie-eisen accepteren (.43 en .66)