

## DE ELASTICITEIT VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT

# Vergroten van **betrokkenheid** van medewerkers in crisistijden

Rozemarijn Dols

*During an upturn, prepare for a downturn.**Auteur?*

**De huidige economische crisis zet het commitment van medewerkers behoorlijk onder druk. Managers verlengen arbeidscontracten niet of moeten zelfs mensen ontslaan om een faillissement te voorkomen en als organisatie te overleven. De onzekerheid die dat veroorzaakt bij medewerkers trekt ook een zware wissel op het psychologisch contract, het geheel van ongeschreven onderlinge verwachtingen betreffende (ontwikkelings)mogelijkheden, rechten en plichten. Aan het management de taak om ook ten tijde van crisis alles te doen om dit psychologisch contract te verstevigen. Twee interessante creativiteitstechnieken kunnen daarbij behulpzaam zijn.**

Het psychologisch contract heeft betrekking op de vaak impliciete verwachtingen aangaande de relaties met anderen in een onderneming. Ook al staat het niet op papier, het is een cruciale factor voor gedrag van mensen in organisaties. Schending van het psychologisch contract wordt meestal dan ook als zeer kwetsend ervaren. 'Ik voel me afgedankt, bij het grof vuil gezet', duidt vaak niet alleen op een zakelijke regeling die is getroffen, maar ook en vooral op hoe het management onverwacht kil met de betrokken medewerker is omgegaan. Kennelijk zijn onuitgesproken

billijkheidsnormen overschreden, wat pijnlijk is voor zij die vertrekken, maar direct een negatieve uitwerking kan hebben op de betrokkenheid en motivatie van de achtergebleven medewerkers. In een aantal situaties staat het psychologisch contract ven medewerkers met hun organisatie al gauw onder druk (zie kader).

### **Verschillende psychologische contracten?**

Uit het voorafgaande zou opgemaakt kunnen worden dat iedereen in de organisatie hetzelfde verwacht bij een psychologisch

contract. De werkelijkheid is gecompliceerder omdat elke medewerker een eigen invulling geeft aan dit contract. In grote lijnen wordt wat dit betreft vaak een onderscheid gemaakt tussen 'verbonden' en 'geboeide' medewerkers. Verbonden medewerkers hechten vooral aan de organisatie als leef- en werkgemeenschap, waarmee zij vaak een stabiel, gevoelsmatig psychologisch contract hebben. Geboeide medewerkers gaan eerder voor de deal die zij hebben gemaakt met de organisatie; zij hebben dan ook een meer 'gecalculeerd contract'. Op basis van deze indeling valt al enigszins te voorspellen

## Type medewerkers en hun psychologisch contractbreuken

	Kernelement psychologisch contract	Grootste risico op psychologische contractbreuk
Verbonden; gevoelsmatig, intrinsiek	<b>Gelovigen</b> <b>Geloof</b> ; geboden, (levens)overtuigingen, mantra's, identiteit	<b>Ontzieling</b> ; verandering van missie, cultuur en kernwaarden, verlies van geloofwaardigheid
	<b>Groepsdieren</b> <b>Familie</b> ; geborgenheid, sociale binding, netwerk, diepgaande persoonlijke contacten, verbondenheid	<b>Vervreemding</b> ; verhuizingen, opsplitsen van afdelingen, minimaliseren van collegiaal contact, ontslaan van naaste collega's
	<b>Groeiers</b> <b>Podium</b> ; emotionele binding met het vakgebied, professionele uitdaging, ontplooiing, beroepstrots, meesterschap	<b>Vervlakking</b> ; door kostenreductie afbreuk professionele kwaliteit, vercommercialisering, bulkwerk en routine
Geboeid; rationeel, extrinsiek	<b>Presteerders</b> <b>Arena</b> ; uitdagingen, scores, kicks, bekens, prestaties, verbeteringen, publieke erkenning en succes	<b>Degradatie</b> ; door afnemende resultaten zakken op de top 10 van bedrijven, verslechtering imago, waardevermindering en neergang
	<b>Spelers</b> <b>Speelplaats</b> ; plezier, opwinding, afwisseling, afleiding spanning nieuwe speeltjes (gadgets)	<b>Versobering</b> ; door introductie no-nonsense beleid, bezuinigen op alle extra's, feesten, enz.
	<b>Calculeerders</b> <b>Markt</b> ; aanbieding, kloppend maken van de rekening, vraag en aanbod afstemmen, spreadsheets van opties	<b>Opoffering</b> ; door te weinig zicht op perspectief, materiële offers moeten brengen om crisis te boven te komen

welke mensen bij een bepaalde verandering in een onderneming als eerste dreigen af te haken. Maar al zijn de meeste medewerkers grof genomen typeren als 'verbonden' of 'geboeid', feitelijk wordt hun psychologisch contract gekenmerkt door een mix van bindingen. Dat betekent dat bovengenoemde tweedeling zeker een verfijning behoeft (zie tabel).

### Het psychologisch contract versterken

Het management kan tot op zekere hoogte structureel rekening houden met de ver-

schillende psychologische contracten. Belangrijke factor is uiteraard de inhoud en soliditeit van het psychologisch contract van het management zelf. Verder valt met behulp van de schematische weergave van typen medewerkers (zie tabel) in ieder geval vrij vlot te bepalen wie bij welke verandering het pand snel gaat verlaten of mentaal afhaakt, en wie er nog een schepje bovenop zal doen. Ook onder moeilijke omstandigheden is het zaak dat de betrokkenheid en creativiteit van medewerkers blijft verzekerd. Dus is het van belang het psychologisch contract met en van medewerkers voortdurend te onderzoeken en te verstevigen. De twee werkvormen (zie kaders) kunnen hier in algemene zin een bijdrage aan leveren.

#### Bronnen

- *Any given Sunday*, Regie Oliver Stone, 1999.
- Dols, Rozemarijn en Josine Gouwens, *50 werkvormen voor creatieve sessies. Een schatkist voor bijeenkomsten met resultaat*, Van Duuren Management, 2009.

- *Enron-Smartest guys in the Room*, Regie Alex Gibney, 2006.
- Have, Steven ten, Suzanne Weusten en Joep Bolweg, *Binding en motivatie*, Academic Service, 2000.

**Rozemarijn Dols** is arbeids- en organisatiepsycholoog en is verbonden aan het adviesbureau De Galan Groep (Specialisten in management) alwaar zij searchactiviteiten of topassessments verricht voor eindverantwoordelijke posities. Zij houdt zich daarnaast bezig met teamontwikkeling, management- en loopbaancoaching. roosdols@hetnet.nl  
www.dols-consult.nl

**Alleen een team met een mix aan rollen redt het, maar is nog geen garantie tot succes**

## Wat veroorzaakt haarscheuren in het psychologisch contract?

### Veranderingen of crises

- Verandering van corporate identity, van cultuur en kernwaarden door fusies of overnames.
- Veranderende werkomstandigheden, nieuwe werkwijzen, zoals het wegnemen van verantwoordelijkheden en vrijheden.
- Slechte communicatie bij het treffen van noodmaatregelen, bijvoorbeeld loonsverlaging, arbeidsduurverkorting.
- Onvoldoende participatie bij het oplossen van problemen, ontmoedigen van initiatief en creativiteit.

### Creëren van valse verwachtingen

- Bij aanname irreële verwachtingen scheppen; een te kleurig plaatje neerzetten bij werving en selectie, te weinig doorstroom of weinig perspectief op ontwikkeling.

- Schijninspraak: 'All pigs are equal but some are more equal...!' Als medewerkers verwachten meer invloed te krijgen dan werkelijk wordt toegestaan.

### Onbalans in wederkerigheid

- Als de wederkerigheid te lang uitblijft in de ogen van een van beide partijen. Bijvoorbeeld iemand die door drukke stelselmatig overwerkt en zich flexibel toont, verwacht ook flexibel gedrag van het management. Of sociale vergelijking: 'Mijn bijdrage is groter dan die van collega X, maar hij of zij verdient veel meer. Ik investeer in deze organisatie, wat investeert deze organisatie nog in mij?'

## 1. Indringende betrokkenheid creëren; beroeren en inspireren (Bewerking van de Werkvorm 'Het filmfragment')

Bij deze werkvorm maakt u gebruik van beelden, filmfragmenten om de betrokkenheid en bewustzijn van medewerkers bij een probleem in de organisatie te versterken. Een film of documentaire nodigt uit om buiten de geijkte paden te denken en te discussiëren omdat zij het thema compact en scherp weergeven en daarmee het hoofd en het hart van de medewerkers raken. Hierdoor ontstaat beweging omdat zaken niet meer ontkend kunnen worden. Thema's als leiderschap, verraad, solidariteit, onrechtvaardigheid, moed, creativiteit, omgaan met tegenslagen kunnen daarbij aan de orde komen.

Filmfragmenten kunnen op twee manieren worden ingezet: om te confronteren en om te inspireren. Zo kan als zaken mis dreigen te lopen een filmfragment heel effectief dienen als spiegel, dus als

confrontatie. Neem als voorbeeld de documentaire *Enron, The Smartest Guys in the Room*. Belangrijk is om met elkaar te bediscussiëren wat herkend wordt, welke lessen er te leren vallen en of men ideeën heeft om contraproductief gedrag te voorkomen en zaken effectief met elkaar op te pakken.

Vervolgens kan een fragment gebruikt worden om te stimuleren, te inspireren. Een aansprekend voorbeeld van een inspirerende speech voor teamwork en inzet is de beroemde speech van Al Pacino in de film *Any Given Sunday* als hij als coach zijn American Footballteam toespreekt. Met weinig moeite kan deze speech vertaald worden naar een effectieve houding bij tegenslagen binnen de organisatie.

## 2. Aanmoedigen van creativiteit door kijkverbredende acties (Bewerking van de Werkvorm 'Kijkje in een andere wereld')

De medewerkers krijgen een lezing van iemand uit een ander werkgebied, iemand die als een bevlogen vakman of vakvrouw bekend staat. De gastspreker heeft te maken gehad met een vergelijkbaar vraagstuk als de medewerkers, maar bekijkt dit vanuit een heel ander perspectief. Neem een bedrijf dat gespecialiseerd is in tunnelbouw dat een hartchirurg uitnodigt om te vertellen over zijn tunnels, de bypassoperaties. Daarna nodigt datzelfde bedrijf een bioloog uit; hij vertelt hoe schelpen zich in het zand graven en zo ook tunnels bou-

wen. Bij het uitwisselen van kennis is alles gericht op het verbreden van de blik en het vertalen ervan naar de eigen situatie.

De bijeenkomst wordt uiteraard met de medewerkers voorbereid. Wat is het probleem, wie kunnen wij daarvoor uitnodigen en welke vragen kunnen wij stellen? Na de bijeenkomst met de expert wordt een inventarisatie gemaakt van hoe de geboden informatie vertaald kan worden naar de eigen werksituatie en zaken anders aangepakt kunnen worden.