

# Psychologische contracten in organisaties: theorie en praktijk

René Schalk, Jeroen de Jong en Charissa Freese

*Maatwerk in arbeidsovereenkomsten is een trend die in Nederland, maar ook daarbuiten, al enige tijd is te constateren. Een van de concepten die daarbij vaak wordt gebruikt is het psychologisch contract. Dit artikel geeft een overzicht van wat ruim 25 jaar wetenschappelijk onderzoek op dit terrein heeft opgeleverd. De meest recente cijfers over het psychologisch contract in Nederland en een vergelijking met de situatie in een aantal andere Europese landen worden gepresenteerd. Verder komen de implicaties voor onderzoek naar arbeidsverhoudingen aan de orde. Ook gaat de aandacht uit naar de betekenis voor de praktijk.*

In augustus 2006 werd op de jaarlijkse Academy of Management Conferentie de prijs voor het beste managementboek uitgereikt aan Denise Rousseau voor haar boek *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves* (Rousseau, 2005). Dit boek gaat over individuele maatwerkafspraken die werknemers en werkgevers met elkaar kunnen maken binnen het kader van de arbeidsovereenkomst. Het boek sluit daarmee aan bij de tendens naar individualisering van de arbeidsverhouding, die ook in Nederland gesignaleerd wordt (Huiskamp, De Leede & Looise, 2002).

In het licht van de veranderende arbeidsverhoudingen is het van belang te bekijken met welke wetenschappelijke concepten beter zicht kan worden verkregen op deze ontwikkelingen. Deze concepten kunnen in de praktijk werkzame HR-functionarissen handvatten bieden om meer gefundeerd hun activiteiten te kunnen uitvoeren.

## **Wat is het psychologisch contract?**

Terugkijkend op de opkomst van het begrip 'psychologisch contract' zien we dat de context van een veranderende samenleving en de implicaties daarvan voor organisaties een belangrijke rol gespeeld hebben bij de groeiende populariteit van dit begrip. De jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw werden gekenmerkt door een groot aantal groot- en kleinschalige organisatieveranderingen met grote gevolgen voor het werk van veel werknemers. De 'traditionele' arbeidsrelatie kwam sterk onder druk te staan. Het begrip 'psychologisch contract' bleek een nuttig concept te zijn om de gevolgen van deze veranderingen in organisaties

Prof. dr. M.J.D. Schalk en drs. J. de Jong zijn verbonden aan de afdeling Organizationalwetenschappen van de Universiteit van Tilburg. Mw. drs. C. Freese is werkzaam bij de Avans Hogeschool in Den Bosch.

te beschrijven, te analyseren, en te verklaren. De gevoelens en reacties van werknemers op deze veranderingen werden begrijpelijk.

De snel groeiende belangstelling voor het psychologisch contract als een belangrijk concept werd in die periode vooral vormgegeven door baanbrekende publicaties van Denise Rousseau (1989; 1990; 1995). Zij kaderde het begrip in met haar definitie van het psychologisch contract als de perceptie van een werknemer van de uitwisseling van wederzijdse, op beloften gebaseerde, verplichtingen tussen een werknemer en een organisatie. De gevolgen van het psychologisch contract voor het gedrag van werknemers in een organisatie werden in die periode voornamelijk bestudeerd in situaties waarin organisatieveranderingen 'schendingen' van het psychologisch contract veroorzaakten (Morrison & Robinson, 1997). Dergelijke schendingen leidden vaak tot ernstige reacties bij werknemers, veelal van emotionele aard, met negatieve gevolgen voor hun inzet en productiviteit.

De definitie van het psychologisch contract die Rousseau gaf, is door velen bekritiseerd. Vóór Rousseau waren er ook al veel, vaak vermaarde, auteurs zoals Argyris (1960), Levinson et al. (1962), Schein (1978) en Kotter (1973) die het begrip gebruikten. Deze auteurs hanteerden het

psychologisch contract in een bredere betekenis waarbij ze zowel het perspectief van de werknemer als dat van de werkgever onder de noemer ervan plaatsten. Een ander verschil was, dat deze auteurs het hadden over 'verwachtingen' die beide partijen zouden hebben over hun relatie. 'Verwachtingen' is een erg brede categorie van subjectieve percepties, waarin in de context van de arbeidsrelatie twee soorten zijn te onderscheiden.

*Er zijn veel verschillende manieren om het psychologisch contract te definiëren en te meten*

Ten eerste verwachtingen over hoe de arbeidsrelatie zich verder zal ontwikkelen (proces) en ten tweede verwachtingen over wat je ontvangt van een ander en wat je aan die ander denkt te bieden (inhoud).

Rousseau daarentegen zag de meer beperkte individuele perceptie van 'verplichtingen gebaseerd op beloften' als de kern van het psychologisch contract. Het psychologisch contract omvat dan – in tegenstelling tot verwachtingen – opvattingen over wat de werkgever verplicht is te bieden, gebaseerd op beloften voor een wederzijdse uitwisseling. Er zijn, zoals op basis van de boven beschreven verschillen in opvattingen over het psychologisch contract ook verwacht kan worden, inderdaad veel verschillende manieren om het psychologisch contract te definiëren en te meten (Schalk, 2004). Conway en Briner (2005) stellen echter in hun recente kritische evaluatie van de psychologisch-contracttheorie voor om Rousseau's definitie te blijven gebruiken. Zij kiezen hiervoor, omdat de kern van deze definitie de subjectieve interpretatie is van het essentiële kenmerk van een contract, namelijk de uitwisseling. Wat beloften zijn is ook helder en duidelijk. Daardoor onderscheidt de definitie van Rous-

seau het psychologisch contract volgens Conway en Briner (2005) van andere constructen en is helder wat ermee wordt bedoeld.

Het psychologisch contract kan worden bekeken vanuit het werknemersperspectief, maar ook vanuit het werkgeversperspectief. Veel onderzoek naar het psychologisch contract belicht alleen het eerste perspectief. Wij zijn van mening dat voor een goed en compleet beeld van psychologische contracten in een organisatie ook het werkgeversperspectief van belang is. Zowel werkgevers als werknemers hebben een eigen visie op de uitwisseling binnen de arbeidsrelatie, en wat men daarin aan elkaar verplicht is. Wij zijn het wel eens met Rousseau dat het psychologisch contract altijd gebonden is aan een persoon: het psychologisch contract is per definitie een individuele perceptie.

### **Soorten psychologische contracten**

De basis voor het psychologisch contract is de formele, meestal schriftelijk vastgelegde, arbeidsovereenkomst tussen werkgever en werknemer. Dit contract, en de naleving daarvan, is onderworpen aan wettelijke regels en voorschriften. Onze instituties en regelgeving vormen de context waarbinnen die arbeidsovereenkomsten tot stand komen. Voor de meeste arbeidsovereenkomsten geldt dat ze vallen onder een Collectieve Arbeids Overeenkomst (CAO), waarin sectorbrede afspraken zijn vastgelegd door werkgevers- en werknemersorganisaties. De CAO regelt al een groot aantal zaken, zoals salarisschalen, regels voor vakantiedagen, bepaalde extra voorzieningen voor werknemers, afspraken over arbeidsomstandigheden, procedures die gevolgd moeten worden bij organisatieveranderingen of reorganisatie, enzovoorts.

In navolging van de juridische (bijvoorbeeld Macneil's Relational Contract Theory, 1980) en de economische literatuur (bijvoorbeeld Williamson's Transaction Cost Economics, 1979) wordt in de literatuur over psychologische contracten vaak een onderscheid gemaakt tussen transactionele en relationele contracten. De basis voor dit onderscheid is de idee dat sommige contracten beschouwd kunnen als transacties van concrete of geldelijke aard met een ad hoc karakter (bijvoorbeeld een specifieke ruil van tijd voor geld). Zo'n soort contract is een transactioneel contract. Aan de andere kant is er het relationele contract, met afspraken voor de langere termijn en verwachtingen over de verdere ontwikkeling van de relatie – dat gaat verder dan alleen uitwisseling van concrete zaken en geld.

Onderzoek naar deze twee typen contracten en de onderliggende kenmerken van het psychologisch contract blijkt echter lastig te zijn en is nog steeds nauwelijks van de grond gekomen. Een verklaring hiervoor is dat transactionele en relationele contracten in de praktijk moeilijk te onderscheiden zijn. Het is bijvoorbeeld de vraag of een onderwerp als scholing/training nu hoort bij een transactioneel of relationeel contract. Er zijn wel enkele pogingen gedaan om tot duidelijke dimensies te

komen. Rousseau (1995) onderscheidt transactionele, gebalanceerde, transitiële en relationele contracten. Coyle-Shapiro en Kessler (2000) vonden drie dimensies: relationeel, transactioneel en training. Volgens sommigen zijn transactionele aspecten opgenomen in alle psychologische contracten. Relationele aspecten zouden dan als het ware een extra laag vormen bovenop de basislaag van het transactionele contract.

Andere indelingen in soorten van het psychologisch contract zijn gebaseerd op de uitwisseling van 'beloningen' door de organisatie en de 'investering' van de werknemer (De Jong & Schalk, 2005). Deze indelingen karakteriseren de verschillende soorten (dis)balans tussen beloningen en investeringen, zoals boven de maat of onder verwachting presteren van een van de partijen. Overigens kan de organisatie als partij bestaan uit meer handelende personen die betrokken zijn bij het contract (leidingsgevenden, HR-functionarissen, topmanagers, enzovoorts).

Naast de definitie van het psychologisch contract en bepaling van het type is het natuurlijk ook van belang vast te kunnen stellen hoe het psychologisch contract van iemand eruitziet. Rousseau en Tijoriwala (1998) onderscheiden in dit verband drie vormen van meting van het psychologisch contract: inhoudgeoriënteerd (wat zijn de specifieke afspraken/items in het contract?), kenmerkgeoriënteerd (welke dimensies kenmerken het contract?) en evaluatiegeoriënteerd (meten van breuk of vervulling van het contract, ervaren schending als emotionele reactie).

Tot zover bespreken we de definitie en diverse conceptualisering van het psychologisch contract. In de volgende paragrafen gaan we de stand van zaken opmaken van datgene wat onderzoek heeft opgeleverd. Daarbij komt aan de orde hoe het psychologisch contract tot stand komt, welke factoren de 'staat' van het psychologisch contract beïnvloeden, wat de gevolgen zijn van een 'goed functionerend' psychologisch contract en schendingen ervan.

### **Overzicht van onderzoek naar het psychologisch contract: wat weten we nu?**

#### ***Hoe komt het psychologisch contract tot stand?***

Rousseau (2001) geeft aan dat het belang van de verschillende factoren die de vorming en ontwikkeling van het psychologisch contract beïnvloeden, over de tijd verandert. In de fase voor de tewerkstelling, spelen beroepsnormen en algemeen maatschappelijk gedeelde overtuigingen een belangrijke algemene rol bij het formuleren van verwachtingen over werk. Psychologische contracten krijgen echter pas echt vorm tijdens de fase van werving en selectie. In deze fase ontwikkelen psychologische contracten zich in een interactief proces, waarin beloften worden uitgewisseld en acties en boodschappen van zowel de organisatie als de (toekomstige) werknemer worden geëvalueerd (De Vos, 2002). Sutton

& Griffin (2004) stelden vast dat de verwachtingen die nieuwkomers in een organisatie hebben voordat ze er aan de slag gaan, een sterke invloed hebben op hun verwachtingen als ze eenmaal aan het werk zijn gegaan. Hun ervaringen in die periode nemen ze mee. In die eerste periode worden verwachtingen en ervaringen nog voortdurend verder ontwikkeld en bijgesteld door het socialisatieproces, waarin kennis wordt gemaakt met uitgebreide assumpties, waarden en algemene verwachtingen die deel uitmaken van de organisatiecultuur.

Dit proces van vorming van het psychologisch contract wordt tevens beïnvloed door maatschappelijke factoren (macroniveau), organisatiefactoren (mesoniveau) en individuele factoren (microniveau) (De Vos, 2002). Op maatschappelijk niveau gaat het om de invloed van economische, politieke, wettelijke en culturele verschillen op de ontwikkeling van het psychologisch contract, de perceptie van verplichtingen van werknemer en werkgever (de inhoud van het psychologisch contract) en de ervaring van schendingen. Op organisatieniveau spelen, naast culturele aspecten, HR-beleid en HR-praktijken een cruciale rol bij de vorming van het psychologisch contract. Psychologische contracten worden beïnvloed door vele HR-instrumenten, zoals beoordelingsmethodes, beloning, training, handboeken met regels voor werknemers, en voorzieningen voor het personeel. Hoe het psychologisch contract van een individuele werknemer zich ontwikkelt is afhankelijk van zijn of haar werkwaarden, loopbaanstrategie en persoonlijkheid (De Vos, 2002). Daarnaast spelen uiteraard informatie van vertegenwoordigers van de organisatie, de perceptie van werknemers van de organisatiecultuur, ervaringen van voorafgaande werkzaamheden en de mogelijkheid om elders werk te vinden een rol (Guest, 2004). Latere ervaringen in het voortdurende proces van uitwisseling van beloften, bijvoorbeeld in situaties van organisatieverandering, worden ook toegevoegd aan het psychologisch contract.

*Psychologische contracten  
krijgen pas echt vorm tijdens  
de fase van werving en selectie*

### ***Verschillen in de inhoud van het psychologisch contract***

Omdat het psychologisch contract een individuele perceptie is, ligt het voor de hand dat de inhoud ervan zal verschillen tussen personen. Uiteraard zijn er ook overeenkomsten in psychologische contracten tussen categorieën werknemers. Zo is specifiek onderzoek verricht naar de psychologische contracten van parttimers en fulltimers, consultants, verschillen tussen oudere en jongere werknemers, buitenlandse werknemers, tijdelijke en vaste werknemers. Ook wordt vaak aandacht besteed aan de verschillen tussen 'oude' en 'nieuwe' psychologische contracten (zie bijvoorbeeld Huiskamp & Schalk, 2002). De hoofdlijn in de resultaten van dergelijk onderzoek is dat er inderdaad inhoudelijke

verschillen zijn tussen de psychologische contracten van verschillende categorieën werknemers. Zo zijn bijvoorbeeld bepaalde aspecten die voor jongere werknemers van belang kunnen zijn, zoals regelingen voor kinderopvang, vaak minder van belang voor oudere werknemers en andersom. Maar hoewel er wel degelijk verschillen zijn in de inhoud van het psychologisch contract, zijn hun overeenkomsten tussen verschillende categorieën werknemers meestal duidelijk groter.

De gevolgen van verschillen in de inhoud van het psychologisch contract zijn nog slechts weinig onderzocht. Een uitzondering is een onderzoek van Hui, Lee en Rousseau (2004), dat de relatie tussen transactionele, relationele, en gebalanceerde contracten en 'goed organisatiegedrag' (Organizational Citizenship Behaviors: OCB's) bekeek. Transactionele contracten hadden een direct effect op OCB. De effecten van relationele en gebalanceerde contracten op OCB's, werden gemedieerd door de perceptie van wat OCB zou opleveren, wat wijst op een instrumentele houding.

### ***Gevolgen van een goed of slecht psychologisch contract***

Er wordt vaak gesteld dat het psychologisch contract en de schending daarvan, een belangrijke invloed heeft op attitudes en gedrag van werknemers. Er bestaat veel onderzoek naar de gevolgen van contractbreuk en contractschending dat dit bevestigt. Psychologisch-contractbreuk is een individuele perceptie van een werknemer dat de werkgever één of meer beloften of impliciete verplichtingen niet is nagekomen (Morrison & Robinson, 1997). Breuk is 'de gewaarwording dat de organisatie één of meer verplichtingen van het psychologisch contract niet waarmaakt' (Morrison & Robinson, 1997, p. 230). Deze gewaarwording kan tijdelijk zijn. Na tijdelijk een breuk te hebben ervaren kan een werknemer weer terugkeren naar de relatief stabiele oude staat van het psychologisch contract. Het alternatief is dat de tijdelijke staat van gewaarwording van verbroken belofte uitmond in een ervaren schending van het psychologisch contract, met alle gevolgen van dien.

Schending van het psychologisch contract is volgens Morrison en Robinson een 'emotionele en affectieve staat die voort kan komen uit de gewaarwording dat de organisatie gefaald heeft om aan het psychologisch contract te voldoen' (1997, p. 230). Er is dan sprake van een persoonlijke en intense response, die verder gaat dan het signaleren van het niet inlossen van verwachtingen door de organisatie (Robinson & Rousseau, 1994). Verwarrend is dat in de literatuur het verbreken van een belofte en het ervaren van een schending betrekkelijk vaak door elkaar worden gebruikt. Wat gemeten wordt in onderzoek is vaak contractbreuk, terwijl het dan wel schending wordt genoemd. Weinig onderzoek is gericht op schending als een 'emotioneel' construct, waarbij het gaat om teleurstelling, frustratie, ontdaan zijn, in combinatie met gevoelens van boosheid, wrok, bitterheid, verontwaardiging en woede voortvloeiend uit de

gewaarwording dat de organisatie niet heeft gedaan wat ze had beloofd, en waarbij dat gevoeld wordt als verraad (Morrison & Robinson, 1997). Deze auteurs zien contractschending als een 'mentale toestand van bereidheid tot actie' (1997, p. 231), die gevolgen heeft voor de houding en het gedrag van de werknemer binnen de organisatie.

Veel studies stelden vast dat de ervaring van contractschending en/of -breuk leidt tot verschillende soorten ongunstige reacties van werknemers. Er zijn vijf mogelijke reacties op een schending: (1) openlijk protest, (2) zich stil houden, (3) zich terugtrekken, (4) destructief gedrag, en (5) men verlaat de organisatie.

Er zijn veel studies over specifieke gevolgen van schendingen (zie voor een uitgebreid overzicht Conway & Briner, 2005). Zo zijn er verbanden gevonden tussen breuk/schending van het psychologisch contract en attitudes en gedrag van werknemers, zoals gedrag dat past bij een 'goede organisatiemedewerker' (OCB: Organizational Citizenship Behavior), baantevredenheid, de intentie om een andere baan te zoeken, vertrouwen, betrokkenheid bij de organisatie, prestaties en ervaren organisatiesteun. Altijd is er sprake van negatieve effecten van schendingen. Deze effecten beperken zich niet tot zaken die voor de organisatie van belang zijn. Een aantal studies laat zien dat er ook effecten zijn op gezondheid en symptomen van stress, zoals emotionele uitputting, wat kan uitmonden in ziekteverzuim.

Er is ook vastgesteld dat bepaalde factoren de relatie tussen schending en de reacties van werknemers beïnvloeden. Turnley en Feldman (1999) stelden vast dat de aanwezigheid van aantrekkelijke andere mogelijkheden voor een baan van invloed was. Ook het bestaan van een rechtvaardigingsgrond voor de schendingen (kan de organisatie verantwoordelijk worden gesteld?), het ervaren van rechtvaardige toepassing van procedures, en persoonlijkheidsfactoren zoals affectiviteit, consciëntieusheid, en gevoeligheid voor een evenwichtige uitwisseling ('equity sensitivity') waren van belang. Ho, Weingart en Rousseau (2004) vonden twee persoonlijkheidskenmerken die de reactie op schendingen beïnvloedden: neuroticisme en vriendelijkheid. Van ontevredenheid met het werk is ook aangetoond dat dit van invloed is op de relatie tussen contractschending en gevolgen daarvan (Turnley & Feldman, 2000). Ho (2005) stelde vast dat de evaluatie van het psychologisch contract ook beïnvloed wordt door informatie die wordt verkregen van anderen.

Al met al is dus vaak en gedegen vastgesteld dat het psychologisch contract van invloed is op organisatiegedrag en attitudes van werknemers. De ernst van de gevolgen van schendingen van het psychologisch contract is ook duidelijker geworden. Er zijn nog wel wat onduidelijkheden overgebleven. Zo merken Cullinane en Dundon (2006) bijvoorbeeld op

*Er zijn inhoudelijke verschillen tussen de psychologische contracten van verschillende categorieën werknemers*

dat in het onderzoek niet altijd even duidelijk is wat nu precies onder een positief psychologisch contract verstaan wordt.

### ***De uitwisseling tussen werknemer en organisatie***

De laatste jaren krijgt ook het perspectief van de werkgever op het psychologisch contract meer aandacht. Wat namelijk vaak wordt vergeten is dat niet alleen werknemers een psychologisch contract hebben, maar werkgevers ook. Veel onderzoek naar het psychologisch contract belicht alleen het werknemersperspectief, de definitie van Rousseau (1995) volgend. Voor een goed en compleet beeld is echter tevens het werkgeversperspectief nodig.

Volgens Rousseau (1995) worden de opvattingen van de werknemer in het psychologisch contract 'gevormd' door de organisatie. Rousseau (1995) suggereert dat 'de organisatie' op verscheidene manieren van invloed is op het psychologisch contract van werknemers. Een belangrijk punt hierbij is wie precies de werkgever vertegenwoordigt. Er zijn verscheidene organisatievertegenwoordigers die de visie en het beleid met betrekking tot beloften en verplichtingen in het psychologisch contract vormgeven. Zowel het topmanagement, direct leidinggevenden, als HR-functionarissen kunnen bijvoorbeeld bepaalde beloften doen. Onderzoek is vooral gericht geweest op de rol van de direct leidinggevende, die dan als de belangrijkste vertegenwoordiger van de organisatie beschouwd wordt.

Tekleab en Taylor (2003) vonden bijvoorbeeld dat direct leidinggevenden meer verwachtingen hadden van werknemers wanneer deze langer voor hen werkzaam waren. Ook bleek de sociale relatie tussen de leidinggevende en de werknemer belangrijk bij de invulling van het psychologisch contract: hoe beter de relatie, hoe meer men afwist van de wederzijdse verwachtingen. Een onderzoek van Dabos en Rousseau (2004) heeft de wederzijdse psychologische contracten van managers en werknemers tegen elkaar afgezet. Zij vonden dat beide groeperingen vaak dezelfde verwachtingen hebben, het contract is daarbij in balans. Vervulling is echter een ander verhaal, percepties daarover bleken nogal uiteen te lopen.

Het perspectief van de werkgever heeft binnen het psychologisch-contractonderzoek nog weinig aandacht gekregen. Meer onderzoek is nodig, bijvoorbeeld naar de mate van overeenkomst tussen psychologische contracten van werkgevers en werknemers en naar de effecten van verschillen.

### ***Ontwikkelingen in psychologische contracten: van oude naar nieuwe psychologische contracten en I-deals***

Er is veel geschreven over een verandering in het psychologisch contract waarbij een nieuw contract in de plaats zou komen van het oude. Anderson en Schalk (1998), bijvoorbeeld, beschrijven dat zekerheid, continu-



iteit, en loyaliteit steeds meer plaatsmaken voor een grotere nadruk op (zakelijke) uitwisseling en een gerichtheid op toekomstige 'employability'. Dit heeft te maken met een grotere flexibiliteit in arbeidsrelaties en een toenemende individualisering van arbeidsverhoudingen.

Huiskamp en Schalk (2002) onderzochten de stand van zaken van arbeidsrelaties in Nederland aan het begin van deze eeuw en kwamen tot de conclusie dat de hypothese dat het nieuwe psychologische contract al overheersend aanwezig zou zijn, slechts gedeeltelijk werd bevestigd. Zij vonden grote verschillen tussen organisaties met betrekking tot de psychologische contracten van hun werknemers. Wat aspecten betreft die specifiek kenmerkend zouden kunnen zijn voor het 'oude' psychologische contract (loyaliteit, continuïteit, zekerheid), bleek uit hun onderzoek dat zekerheid als werkgeversverplichting als weinig belangrijk werd gezien, evenals promotiemogelijkheden (continuïteit). Het niet steunen van concurrenten en een andere functie of overplaatsing accepteren (loyaliteit) werden als vrij onbelangrijke werknemersverplichtingen aangeduid. Dit leek erop te wijzen dat het 'oude' contract uit was, wat echter nog niet wilde zeggen, volgens Huiskamp en Schalk (2002), dat daarmee het 'nieuwe' psychologisch contract 'in' was.

Gekoppeld aan de geleidelijke verschuiving naar een 'nieuw' psychologisch contract is er ook sprake van een geleidelijke individualisering van arbeidsverhoudingen. HRM-beleid en HRM-praktijken worden meer dan voorheen geïndividualiseerd. Met betrekking tot psychologische contracten komt er de laatste jaren ook steeds meer aandacht voor de individualisering van psychologische contracten (Dabos & Rousseau, 2004). Er is een sterk toenemende aandacht voor 'idiosyncratic-deals' of 'I-deals'. Dit betreft de maatwerkafspraken die een individuele werknemer kan maken met de werkgever. Volgens Rousseau (2005) zijn deze individuele afspraken kenmerkend voor het nieuwe psychologisch contract. Zij betoogt dat dergelijke maatwerkafspraken (die indruisen tegen de rechtvaardigheidstheorie) voordelig kunnen zijn voor zowel werknemer als organisatie, omdat ze recht doen aan de verschillende behoeftes die werknemers en organisaties hebben. Net zomin als alle werknemers aan dezelfde zaken behoefte hebben, hebben organisaties behoefte aan identieke overeenkomsten met werknemers. Zo is een mix van mensen die parttime en fulltime willen werken in het belang van een organisatie die streeft naar flexibiliteit en in het belang van werknemers die om een of andere reden in voltijd of juist deeltijd willen werken.

### ***De meest recente gegevens: bevindingen van het Psycones onderzoek***

In 2005 werd een grootschalig onderzoek naar de verschillen in welbevinden en gezondheid tussen tijdelijke en vaste werknemers in zeven landen afgerond (zie voor nadere informatie [www.uv.es/~psycon/](http://www.uv.es/~psycon/)). Dit project bestudeerde een van de belangrijkste ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de laatste jaren: de effecten van de toename van

(numerieke) flexibiliteit. Met behulp van vragenlijsten en interviews werden gegevens verzameld onder werknemers en vertegenwoordigers van hun werkgevers. De verzamelde gegevens betroffen onder andere diverse aspecten van het welbevinden en de gezondheidsbeleving van medewerkers, hun psychologisch contract, hun gedrag op het werk en de kenmerken van hun werk. Werkgevers werden onder andere onderzocht over hun HR-beleid en hun visie op het psychologisch contract met tijdelijke en vaste werknemers.

Het vrij onverwachte resultaat van de vergelijking van tijdelijke en vaste werknemers was dat tijdelijke werknemers globaal genomen zeggen beter af te zijn als het gaat om aspecten als werktevredenheid, betrokkenheid, hun gezondheidsbeleving en gedrag (bijvoorbeeld ziekteverzuim) dan vaste werknemers. Dit resultaat blijkt onafhankelijk te zijn van verschillen tussen tijdelijke en vaste werknemers op aspecten als leeftijd, geslacht, soort functie, niveau van de functie, enzovoorts. Als gecontroleerd wordt voor deze factoren blijft het verschil tussen tijdelijke en vaste werknemers bestaan.

De in dit project verzamelde gegevens zijn afkomstig van 5294 werknemers en 202 vertegenwoordigers van organisaties in België, Duitsland, Groot-Brittannië, Israël, Nederland, Spanje en Zweden, in drie sectoren: (voedings)industrie, verkoop (voornamelijk winkels en supermarkten) en onderwijs.

De gegevens van de werknemers met een vast contract ( $N = 3320$ ) en hun werkgevers gebruiken we hier om de meest recente indicatie te geven van de stand van zaken met betrekking tot het psychologisch contract in Nederland in vergelijking tot de andere landen.

Tabel 1 vat de kerngegevens met betrekking tot het psychologisch contract in Nederland samen. Hoe de opvattingen van Nederlandse werknemers zich verhouden tot zes andere landen, waaronder België, valt op te maken

	Opvattingen van werknemers			Opvattingen van werkgevers	
	Gemiddelde	SD	N	Gemiddelde	SD
<b>Werkgeversverplichtingen</b>					
aantal	9,80	4,45	491	12,23	3,04
vervulling	3,70	0,73	472	3,91	0,43
schending	2,22	0,77	489		
<b>Werknemersverplichtingen</b>					
aantal	12,81	4,69	492	13,11	4,24
vervulling	4,14	0,49	474	3,51	0,52

Tabel 1. Verplichtingen van werknemers en werkgevers volgens beide partijen in Nederland.

uit tabel 2. Tabel 3 laat verschillen zien in de mening van werkgevers in de verschillende landen.

In het Psycones-project werd de inhoud van het psychologisch contract gemeten zowel bij werknemers als bij werkgevers. Voor de werkgeversverplichtingen werd een lijst van 15 items gebruikt, voor de werknemersverplichtingen een lijst van 17 items. Voor elk item werd gevraagd of daar al dan niet een belofte is gedaan ervoor te zorgen. Het aantal beloften kan worden geteld. Als er sprake was van een belofte, is gevraagd naar de mate van vervulling van die belofte op een vijf-punts Likert-schaal, met antwoordmogelijkheden variërend tussen 1 = 'de belofte is helemaal niet vervuld' tot 5 = 'de belofte is helemaal vervuld'.

Emotionele reacties op schendingen van het psychologisch contract werden gemeten met zes items. Drie positief geformuleerd (gelukkig, tevreden, dankbaar), en drie negatief geformuleerd (boos, geschonden, teleurgesteld). Antwoorden konden worden gegeven op een vijf-puntschaal van 'sterk mee eens' naar 'sterk mee oneens'.

De cijfers in tabel 1 laten zien dat van de 15 verplichtingen van werkgevers waarover vragen zijn gesteld, werkgevers gemiddeld aangeven voor ruim 12 verplichtingen een belofte te hebben gedaan. Volgens de werknemers is dit aantal lager, namelijk nog geen 10. Bij de 17 werknemersverplichtingen is het verschil veel kleiner: werkgevers geven aan dat werknemers gemiddeld voor ruim 13 verplichtingen beloften hebben gedaan, en volgens de werknemers zijn er dat gemiddeld iets minder dan 13.

Bij de mening over de vervulling van verplichtingen valt op dat iedere partij vindt dat ze zich beter aan haar beloften houdt dan volgens de andere partij het geval is. Dit is overigens een te verwachten resultaat op basis van de zogenaamde 'self-serving bias'. De score van werknemers over de vervulling van hun eigen verplichtingen ligt boven de vier (op een schaal van 1-5), de werkgevers komen gemiddeld uit op een 3,5. De werkgevers scoren met een gemiddelde vervulling van hun eigen

	Nederland	België	Duitsland	Zweden	Spanje	Groot-Brittannië	Israël
Aantal werkgeversverplichtingen	9,80	8,84	8,46	8,57	9,89	10,20	8,43
Vervulling werkgeversverplichtingen	3,70	3,64	3,99	3,42	3,67	3,58	3,58
Schendingen	2,22	2,30	2,17	2,50	2,22	2,54	2,59
Aantal werknemersverplichtingen	12,81	13,51	13,58	12,83	14,58	14,96	13,92
Vervulling werknemersverplichtingen	4,14	4,15	4,46	4,14	4,30	4,34	4,45

Tabel 2. Verplichtingen van werknemers en werkgevers volgens werknemers in zeven Europese landen.

verplichtingen van 3,9 wat hoger dan de score van werknemers zelf (3,7). Schendingen komen zeker voor, maar de score ligt duidelijk onder het midden van de schaal. Hoe de Nederlandse werknemers scoren in vergelijking met zes andere landen is te zien in tabel 2.

Wat het aantal verplichtingen van de werkgever betreft, scoren de Nederlandse werknemers ongeveer gemiddeld. In Duitsland, Zweden en Israël gaan werkgevers wat minder verplichtingen aan volgens de werknemers, en in Groot-Brittannië wat meer. Ook wat de opvatting over de vervulling van de verplichtingen door werkgevers betreft, scoort Nederland ongeveer gemiddeld. Duitsland heeft hier het hoogste gemiddelde en Zweden het laagste. Ten aanzien van de ervaringen van schendingen van het psychologisch contract is de situatie in Nederland vrij gunstig. Op dit vlak zijn Israël en Zweden negatieve uitschieters. Bij de verplichtingen van de werknemers zelf scoort Nederland het laagst als het gaat om het aantal verplichtingen dat men aangaat. Vooral werknemers uit Spanje en Groot-Brittannië geven aan dat zij veel beloften doen aan hun werkgevers. Nederlanders zijn ook wat ‘nuchterder’ als het gaat om hun inschatting van de vervulling van hun eigen verplichtingen. Samen met België en Zweden hebben Nederlandse werknemers relatief lage gemiddeldes, terwijl werknemers uit Israël en Duitsland hoog scoren op dit aspect. Het is interessant om te kijken op welke specifieke aspecten Nederlandse werknemers een betere dan wel slechtere vervulling rapporteren dan in de andere landen. In Nederland zijn de scores voor ‘goede werksfeer’, ‘plezierig samenwerken’ en ‘flexibiliteit bij het afstemmen privéleven en werk’ duidelijk hoger dan in de andere landen. Daartegenover staan lagere scores op ‘geboden loopbaanmogelijkheden’ en ‘verbetering toekomstperspectieven’. De Nederlandse werkgevers zorgen dus wel voor een prettige werkomgeving, maar schieten relatief gezien nog tekort in het bieden van mogelijkheden tot verdere ontwikkeling. Bij de eigen verplichtingen valt op dat Nederlandse werknemers – als er verschillen zijn – lager scoren dan hun Europese collega’s.

Samengevat betekent dit dat Nederlandse werknemers internationaal vergeleken een gemiddelde score hebben in hun opvattingen over de

	Nederland	België	Duitsland	Zweden	Spanje	Groot-Brittannië	Israël
Aantal werkgeversverplichtingen	12,22	8,69	11,23	12,98	12,39	11,20	11,83
Vervulling werkgeversverplichtingen	3,91	4,22	4,26	3,96	3,78	3,92	3,85
Aantal werknemersverplichtingen	13,11	11,03	12,81	14,86	15,63	13,86	13,22
Vervulling werknemersverplichtingen	3,51	3,84	4,03	3,68	3,43	3,76	3,32

Tabel 3. Verplichtingen van werknemers en werkgevers volgens werkgevers in zeven Europese landen.

verplichtingen van werkgevers in hun psychologisch contract. Bij het beoordelen van schendingen en hun eigen verplichtingen zijn de scores relatief laag. Dit maakt nieuwsgierig naar de vraag hoe Nederlandse werkgevers tegen de wederzijdse verplichtingen in het psychologisch contract aankijken. Tabel 3 geeft de cijfers uit het Psycones-onderzoek weer.

De opvattingen van werkgevers lopen tussen landen meer uiteen dan de opvattingen van de werknemers. Nederland scoort weer gemiddeld als het gaat om de vraag hoeveel verplichtingen de werkgevers zeggen te zijn aangegaan. Opvallend is hier de lage score van België en de hoge van Zweden. Wat de vervulling van hun eigen verplichtingen betreft, zitten Nederlandse werkgevers wederom ongeveer op het gemiddelde niveau. De verschillen tussen landen zijn op dit aspect ook klein. De Nederlandse werkgevers zijn het in grote lijnen eens met de werknemers in hun opvatting dat het aantal aangegane verplichtingen van werknemers relatief laag is. Op dat aspect scoort België laag en Spanje en Zweden hoog. Wat de vervulling betreft geven de Nederlandse werkgevers een gemiddelde score aan hun (vaste) werknemers.

*Niet alleen werknemers hebben een psychologisch contract, werkgevers ook*

Samengevat kan worden gezegd dat de opvattingen van de werkgevers in grote lijnen het patroon van de werknemers weerspiegelen. Nederland scoort in opvattingen over werkgeversverplichtingen gemiddeld, en relatief laag op het aantal verplichtingen dat werknemers aangaan.

### ***Het gebruik van het begrip psychologisch contract in de praktijk***

Het begrip psychologisch contract klinkt tegenwoordig elke manager bekend in de oren. Het is gaan behoren tot het standaard managementjargon, en het begrip komt op vele websites en in vele publicaties voor managers voor. In de autobiografie van 'de beste manager van de wereld' (volgens de ondertitel van het boek) verhaalt Jack Welch (2001) omstandig hoe hij General Electric reorganiseerde en daarbij heel bewust probeerde het psychologisch contract van de werknemers te managen. Dit is overigens een van de weinige voorbeelden van bewust 'psychologisch-contractmanagement' door managers.

Hoewel de term 'psychologisch contract' wijde bekendheid geniet en het verschijnsel van schendingen van psychologische contracten in elke organisatie voorkomt en ook vaak als dusdanig wordt herkend, is er op weinig plaatsen sprake van een gericht beleid rondom het psychologisch contract. Door Sonnenberg (2006) werd aangetoond dat er in organisaties die gerichte aandacht aan HR-beleid besteden, minder schendingen van het psychologisch contract plaatsvinden. HRM-activiteiten (zoals werving en selectie, training, beloningssystemen en taakstructurering) geven signalen af die medewerkers het gevoel geven dat de organisatie

aan haar verplichtingen tegemoetkomt. Bovendien zijn de HR-signalen ook relevant voor de mate waarin de werknemer verplichtingen voelt ten opzichte van de organisatie. Het is dus de moeite waard om de koppeling tussen HR-beleid en psychologische contracten wel te maken, aangezien schendingen van het psychologisch contract samenhangen met allerlei negatieve effecten, zoals intentie tot verloop en minder extrarol gedrag.

Sommigen plaatsen het denken vanuit psychologische contracten in de hoek van de 'managerialist discourse' (Cullinane & Dundon, 2006). Wij zijn het daar fundamenteel mee oneens. Het is immers voor beide partijen, zowel werkgever als werknemer, van belang om een goede afstemming te vinden in de wederzijdse verplichtingen. Daar hebben beide partijen voordeel van. Juist door de tendens naar meer individualiserende arbeidsverhoudingen wordt het psychologisch contract relevanter. Dat toont Rousseau (2005) in haar nieuwste, bekroonde, boek aan.

Het managen van psychologische contracten op een meer individuele basis is dé uitdaging in het personeelsmanagement. Werknemers zien te brengen tot 'goed werknemerschap', terwijl tegelijkertijd de relatie met de organisatie lossier wordt en meer flexibiliteit van de werknemer wordt gevraagd, kan alleen door maatafspraken te maken. Daarin komt dan ook tot uiting wat van de werkgever in het kader van 'goed werkgeverschap' wordt verwacht.

Deze tendens is terug te vinden in recent onderzoek. In 2005 deed TNO een onderzoek naar goed werkgeverschap en goed werknemerschap (Van Sloten et al., 2006). Dit onderzoek vond plaats in grotere organisaties in de sectoren zorg en welzijn, industrie en zakelijke dienstverlening. Uit analyse van ingevulde vragenlijsten van 450 koppels (een werknemer en zijn of haar leidinggevende uit dezelfde organisatie) komt naar voren wat voor feitelijk gedrag volgens leidinggevend en werknemers hoort bij goed werkgeverschap en goed werknemerschap. De in dit onderzoek onderscheiden dimensies sluiten inhoudelijk aan bij aspecten die doorgaans opgenomen zijn in vragenlijsten om het psychologisch contract te meten. Zo werd goed werknemerschap gedefinieerd op basis van vijf gedragsaspecten: zorgen voor de eigen inzetbaarheid, innovatief werkgedrag vertonen, zelf voorkomen van werk-privé onbalans, iets extra's doen voor de werkgever en niet klaplopen. Onder goed werkgeverschap verstonden de onderzoekers: het stimuleren van inzetbaarheid van werknemers, charismatisch leidinggeven, geven van informatie, voorkomen van werk-privé onbalans van werknemers, het bieden van individuele en teamautonomie en het bieden van uitdagend werk. Uit het onderzoek blijkt dat goed werkgeverschap gezondheidsproblemen voorkomt, en de productiviteit van werknemers bevordert (Van Sloten et al., 2006). Mogelijk zijn goed werkgeverschap en goed werknemerschap de kernbegrippen voor de arbeidsverhouding in de toekomst. Het psychologisch contract is hierbinnen dan de basis voor de tot standkoming en verdere

uitwisseling binnen goed werkgever- en werknemerschap, en het in kaart brengen van configuraties van universele waarden op het werk.

### **De toekomst van psychologisch-contractonderzoek**

Naar onze mening zal toekomstig onderzoek naar het psychologisch contract minder een beschrijvend karakter hoeven te hebben, dat wil zeggen minder gericht op het in kaart brengen van de psychologische contracten van een bepaalde categorie werknemers, zoals consultants, uitzendkrachten, parttime werkende vrouwen, allochtone werknemers, enzovoorts. Ook zal het onderzoek minder gericht hoeven te zijn op het vaststellen van de toegevoegde waarde van het begrip en de gevolgen van een geschonden psychologisch contract voor attitudes en gedrag.

Dat wil niet zeggen dat nu alles bekend is over hoe het psychologisch contract functioneert en wat voor effecten het heeft. Wij denken dat er nog veel onderzoek nodig is, aan de ene kant meer fundamenteel, en aan de andere kant meer toegepast.

Fundamenteel onderzoek is nodig naar de uitwisselingsprocessen tussen werkgever en werknemer. Het psychologisch contract bestaat

uit percepties van wederzijdse verplichtingen gebaseerd op beloften. Een belangrijke, nog onbeantwoorde, vraag is wat voor structuur er zit in deze percepties en wat er precies gebeurt in termen van dynamische processen als gebeurtenissen niet passen bij het mentale schema van een bepaald psychologisch contract.

Theoretisch (zie bijvoorbeeld Schalk & Freese, 1997; Rousseau, 2001) zouden de percepties die samen het psychologisch contract vormen met elkaar moeten samenhangen, maar dat is nog niet echt aangetoond. Slechts enkele studies besteden hier aandacht aan. Er is nog weinig bekend over hoe het psychologisch contract als mentaal schema functioneert. Onderzoek op dit terrein sluit aan bij de sociale-uitwisselingstheorie. Het gaat dan om aspecten als de balans in de uitwisseling (Blau, 1964) en de norm van wederkerigheid (Gouldner, 1960). Er kan ook een koppeling worden gemaakt naar andere theorieën, zoals Adams' (1965) equity theorie.

Naast deze verdieping door onderzoek naar de basisprocessen van uitwisseling tussen werknemer en werkgever is ook verbredend onderzoek nodig. Het psychologisch contract als individuele perceptie is een erg persoonsgebonden begrip. En binnen HRM gaat het om het vinden van een algemene benadering (met uiteraard wel aandacht voor verschillen tussen personen). Gebruiken van de inhoudelijke aspecten van het psychologisch contract en die verbinden aan goed werkgeverschap en goed werknemerschap is een benadering die navolging verdient.

*Op weinig plaatsen is sprake van een gericht beleid rondom het psychologisch contract*

### Tot slot

Door regelmatig de wederzijdse verwachtingen over verplichtingen te bespreken en deze aan elkaar duidelijk te maken kan worden voorkomen dat de inhoud van het psychologisch contract voornamelijk ongespecificeerd en impliciet blijft. Dan kan ook de valkuil worden vermeden dat men niet kan vaststellen of een ervaren schending van het contract het gevolg is van verkeerde verwachtingen of van het niet nakomen van beloften door het management (Cullinane & Dundon, 2006). Hier ligt een belangrijke taak voor HR-functionarissen, in afstemming en in samenwerking met direct leidinggevenden en de leiding van de organisatie. Voor HRM-functionarissen is de opgave om goede psychologisch contracten vorm te geven die een productieve uitwisseling tussen werkgever en werknemer mogelijk maken. Op dat vlak is nog veel werk aan de winkel!

### Literatuur

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Homewood, IL: Dorsey.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Conway, N. & Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work*. Oxford: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large-scale study. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8, 113-129.
- Dabos, G.E. & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Guest, D.E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53, 541-555.
- Ho, V.T. (2005). Social influence on evaluations of psychological contract fulfillment. *Academy of Management Review*, 30, 113-128.
- Ho, V.T., Weingart, L.R., & Rousseau, D.M. (2004). Responses to broken promises: Does personality matter? *Journal of Vocational Behavior*, 65, 276-293.
- Hui, C., Lee, C. & Rousseau, D.M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in china: Investigating generalizability and instrumentality.



- Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-321.
- Huiskamp, R., De Leede, J. & Looise, J.C. (2002). *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Huiskamp, R. & Schalk, R. (2002). Psychologische contracten in arbeidsrelaties: de stand van zaken in Nederland. *Gedrag en Organisatie*, 14, 370-385.
- Jong, J.P. de & Schalk, R. (2005). Employment strategy, the psychological contract, and perceptions of trust, fairness, and equity among temporary workers. In F. Avallone, H.K. Sinangil & A. Caetano (Eds.), *Convivence in organizations and society* (pp. 81-89). Milan: Studio Guerini.
- Kotter, J.P. (1973). The psychological contract. *California Management Review*, 15, 91-99.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. & Solley, C.M. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Macneil, I.R. (1980). *The new social contract. An inquiry into modern contractual relations*. New Haven: Conn: Yale University Press.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Schalk, R. (2004). Contracts. In: C. Spielberger (Ed. in Chief). *Encyclopedia of Applied Psychology* (pp. 493-496). Vol. 1. Amsterdam: Elsevier.
- Schalk, R. & Freese, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: Research trends and the Dutch experience. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behaviour* (pp. 107-123). New York: John Wiley & Sons.
- Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individuals and Organizational Needs*. Reading: Addison-Wesley.
- Sloten, G. van, Huiskamp, R., Kraan, K. & Goudswaard, A. (2006). *Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: determinanten en effecten*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

- Sonnenberg, M. (2006). *The signalling effect of HRM on psychological contracts of employees: A multilevel study*. Rotterdam: ERIM PhD series Research in management.
- Sutton, G. & Griffin, M.A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 493-514.
- Tekleab, A.G. & Taylor, M.S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9, 367-386.
- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Vos, A. de (2002). The individual antecedents and the development of newcomers' psychological contracts during the socialization process: A longitudinal study. Unpublished Dissertation, Universiteit Gent, Gent.
- Welch, J. (2001). *Waar het om gaat. De autobiografie van de beste manager ter wereld*. Utrecht: Spectrum.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.