

Commentaar vanuit de praktijk op 'Psychologische contracten in organisaties in theorie en praktijk' van René Schalk, Jeroen de Jong en Charissa Freese.

## Het echte werk en de echte drijfveren

Martin Staats

Met plezier ben ik ingegaan op het verzoek commentaar te geven op het voornoemde artikel. Eerlijkheidshalve moest ik vanuit mijn praktijkomgeving even 'schakelen' bij eerste lezing van de beschouwing op theoretische benaderingen van psychologische contracten. Het was prettig om af te sluiten met meer praktijkrelevante voorbeelden over de werking van het psychologische contract. In mijn werkomgeving (een politieorganisatie) is sprake van een behoorlijke 'hands-on'-mentaliteit. Problemen oplossen is iets van 'hier en nu', terwijl er zeker nu ook op HRM-terrein voldoende redenen zijn de zaken meer gedegen te bezien en in een langduriger perspectief te plaatsen. Ik denk alleen al aan de zeer grote behoefte aan vervanging van voorzienbaar uitstromend personeel. Daarbij komt dat de laatste jaren al sprake geweest is van grote groei van het aantal politieagenten in Nederland.

Het is mooi te zien dat in verscheidene recente opinieonderzoeken, de politie nog steeds naar voren komt als meest aantrekkelijke werkgever. En is dit terecht? Over belangstelling van voldoende potentieel hoeven we ons dus geen zorgen te maken, of toch wel?

Het is juist dit gegeven dat ons kan verrassen als we hier niet nadrukkelijker op inspelen. Wat we namelijk de laatste jaren zien is dat er sprake is van een verhoogde onvoorzienbare uitstroom. Het aandeel van jonge collega's is hierbij duidelijk groeiende. Het 'psychologisch contract' zou hierbij wel eens een belangrijk verklarend, maar ook oplossend thema kunnen zijn.

### Ken de echte drijfveren

Als ik naar de beschouwde theorie kijk dan lees ik daaruit dat het psychologisch contract te zien is als de beleving van een werknemer hoe de werkgever de (op zijn minst gewekte) verwachtingen bij de werknemer nakomt. Zo beschouwd herken ik hiervan veel in mijn huidige praktijk. Zeer zorgvuldig worden allerlei wervings- en voorlichtingsactiviteiten vormgegeven. Hierbij wordt enerzijds aangesloten bij het stereotiepe beeld en de behoefte van de potentiële kandidaat dat werken bij de politie continu actie inhoudt. Het echte werk bestaat uit dat werk dat gepaard gaat met zwaailicht en sirene. Dat dit in essentie en qua aantrekkingskracht natuurlijk ook het werk is waarom men bij de politie wil is daarbij een belangrijk gegeven. Anderzijds wordt in deze voorlichtin-

gen de laatste jaren steeds meer benadrukt dat politiewerk voor een groter deel bestaat uit overige taken die minder spannend zijn. Het beeld van maatschappelijke relevantie wordt daarbij neergezet. Dit is ook de motivatie die men vaak terughoort bij sollicitanten. Maar doorvragen op de betekenis doet mij niet vaak concluderen dat ik een natuurlijk overtuigd gevoel overhoudt. Het is mijn overtuiging dat hiermee al een oorsprong te vinden is voor een mismatch tussen wat men als werkgever beoogt af te stemmen in verwachtingen en wat een sollicitant beleeft. Het lijkt mogelijk niet zo relevant wat je als werkgever denkt weg te zetten. Belangrijker is dat je weet wat de echte drijfveren en behoeften van de potentiële werknemer zijn. En je dan afvraagt in hoeverre je daar als werkgever aan kunt voldoen. Natuurlijk mede ingegeven door maatschappelijke- en arbeidsmarktontwikkelingen is er sprake van een steeds meer zelfstandige en individuele werknemer die eigen keuzes maakt. Helder is dat hiertoe ook de meest actuele personeelsinstrumenten en arbeidsvoorwaarden ingezet dienen te worden waarmee in deze individuelere behoefte voorzien kan worden.

### **Binden, niet zonder boeien?**

Relevanter is echter om, zoals ook gesteld in het artikel, zorgvuldig stil te staan bij het monitoren van het psychologisch contract. Ik verwacht namelijk in de krapper wordende arbeidsmarkt nog meer noodzaak te hebben een uitdagende werkgever te blijven voor zittende werknemers. Hoe binden we de huidige werknemers? Of laat een moderne werknemer zich slechts binden doordat (en zolang als) hij geboeid is? Dit vraagt om een continu en goed inzicht in de bepalende factoren voor keuzes die de werknemer maakt. Natuurlijk zijn te allen tijde de organisatiedoelstellingen

leidend bij het inrichten van de mogelijkheden voor het personeel. Maar zoals gesteld lijken er steeds meer redenen aanwezig om ons daarbij te realiseren dat dit alleen kan als we ook daadwerkelijk rekening houden met de veranderende verwachtingen en behoeften van werknemers. Het psychologisch contract kan daar zeker een belangrijke bijdrage in vervullen. Ik ondersteun vooral de stelling van de auteurs dat nader toegepast onderzoek nodig is naar de werking van het psychologisch contract. Vanuit de pragmatiek redenerend en overtuigd van simpele oplossingen sterkt het mij in ieder geval in de overtuiging dat het meer strategisch benutten van alom bekende exitinterviews een belangrijke bijdrage heeft in de praktijk. Misschien zou daarbij ook iets als een 'startinterview' een plaats moeten krijgen. Hierbij kan dan zeer specifiek ingegaan worden op drijfveren en inhoud van het te vormen psychologische contract. Tot slot. Mooi en erg herkenbaar is het resultaat uit het Psychones onderzoek dat tijdelijke krachten beter scoren op aspecten als werktevredenheid en betrokkenheid. Wij kennen traditioneel binnen de branche een zeer hoge betrokkenheid, vooral collegiaal. Het is echter ontwapenend te zien dat tijdelijke krachten doorgaans een opvallend andere drive laten zien in hun houding en gedrag. Dit is zeker ook verklaarbaar vanuit de realiteit dat een tijdelijke aanstelling vaak een opstap is voor een vaste aanstelling. Wat mij echter opvalt is dat tijdelijke werknemers zich veel 'onafhankelijker' opstellen, wat resulteert in gewenste bijdragen als vernieuwing en creativiteit. Mogelijk ook een belangrijk item om in het kader van nader toegepast onderzoek te bezien.

---

Drs. M. Staats is unithoofd Personeelszaken van de politie Midden en West Brabant.