



Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Master Psychologie, Arbeids- & Organisationspsychologie

MASTERTHESIS

De relatie tussen waargenomen organisatieverandering, de sterkte van het psychologisch contract, prestatie en werktevredenheid

Saskia Koning, 3501086

15 juni 2014

Beoordelaar: dr. Pierre Cavalini

Tweede beoordelaar: dr. Veerle Brenninkmeijer

Samenvatting

In dit onderzoek wordt onderzocht of er een relatie is tussen waargenomen organisatieverandering, de sterkte van het psychologisch contract en werktevredenheid en prestatie. Hiermee kan inzicht verkregen worden in hoe de relatie tussen werkgever en werknemer verandert tijdens organisatieverandering. Aan dit onderzoek namen 114 hoger opgeleide werknemers van verschillende organisaties deel. Uit het onderzoek is gebleken dat zowel prestatie als werktevredenheid verband houden met de sterkte van het psychologisch contract. Ook bleek verandering in de basisaspecten van een organisatie in verband te staan met de sterkte van het psychologisch contract. Tenslotte bleek het psychologisch contract een mediator te zijn tussen verandering in de basisaspecten van de organisatie en werktevredenheid. Gewenning aan verandering en de sterkte van een verandering zouden verklaringen hiervoor kunnen zijn. Dit onderzoek toont aan dat waargenomen organisatieverandering de sterkte van het psychologisch contract kan aantasten. Met dit inzicht weten werkgevers hoe hun relatie met werknemers tijdens organisatieveranderingen kan veranderen.

Inleiding

In het dagelijks leven wordt er veel gebruik gemaakt van contracten, waaronder het arbeidscontract. Dit is een uitwisselingsovereenkomst tussen werknemer en werkgever, welke geschreven voorwaarden, mondeling overeengekomen voorwaarden en andere vormen van betrokkenheid en toekomstige voornemens bevat (Rousseau, 1995). Werkgevers stellen arbeidscontracten op om afspraken met de werknemer zwart op wit te hebben, zoals salaris, vakantiedagen en werkuren. Naar dit document zal altijd verwezen kunnen worden en het is een zekerheid voor zowel de werkgever als de werknemer. Naast het arbeidscontract bestaat ook het psychologisch contract, de uitwisselingsrelatie tussen werknemer en organisatie, bestaande uit wederzijdse verplichtingen in de arbeidsrelatie, waargenomen door de werknemer (Rousseau, 1995). Deze verplichtingen zijn tot stand gekomen door beloften die de werknemer en organisatie aan elkaar gedaan hebben (Rousseau, 1995). Door veranderingen binnen organisaties, kunnen die verwachtingen en beloften worden aangetast (Kickul, Lester & Finkl, 2002; Turnley & Feldman, 1998). Veranderingen binnen organisaties ontstaan door onder andere toegenomen globale competitie, snelle technologische verbeteringen, veranderingen in de bedrijfscultuur door fusies en overnames en een toegenomen culturele diversiteit (Freese, 2000; In: Chmiel, 2008). Wanneer een organisatie verandert, kan dit invloed hebben op de wederzijdse verwachtingen van werknemer en werkgever (Freese, Schalk & Croon, 2010). De veranderingen kunnen beïnvloeden wat een organisatie kan bieden aan werknemers en wat de organisatie verwacht van de werknemers. Wanneer deze verwachtingen uit balans raken, wordt het psychologisch contract geschonden. Vanzelfsprekend is er wanneer er voldaan wordt aan de verwachtingen, sprake van een vervuld psychologisch contract (Conway & Coyle-Shapiro, 2012).

In het huidige onderzoek wordt onderzocht of de perceptie op organisatieverandering leidt tot veranderingen in de sterkte van het psychologisch contract en of dit op zijn beurt samenhangt met prestatie en werktevredenheid, zie Figuur 1. In de literatuur is veel onderzoek gedaan naar het psychologisch contract (bv. Bunderson, 2001; Bal, Jansen, van der Velde, de Lange & Rousseau, 2010; Conway & Coyle-Shapiro, 2012), maar er is nog weinig onderzoek gedaan naar hoe de sterkte van het psychologisch contract verband houdt met organisatieverandering. Studies naar de invloed van organisatieverandering op het psychologisch contract zijn vaak longitudinaal (Freese, Heinen & Schalk, 1999; Pate, Martin & Staines, 2000). In de literatuur is weinig bekend over het verband tussen organisatieverandering en prestatie. Wel zijn er enkele onderzoeken gedaan naar het verband tussen het psychologisch contract en prestatie (Bunderson, 2001; Turnley & Feldman, 1998),

waaruit bleek dat het schenden van het psychologisch contract leidt tot verminderde prestatie. Het verband tussen organisatieverandering en werknemertevredenheid is wel een veel onderzocht onderwerp (bv. Nelson, Cooper & Jackson, 1995), waarbij onderzoek heeft laten zien dat in tijden van verandering de tevredenheid van werknemers achteruit gaat.

Huidig onderzoek zal een bijdrage leveren aan de kennis over het verband tussen waargenomen organisatieverandering, het psychologisch contract, werktevredenheid en prestatie. Daarnaast is organisatieverandering bekend in elke organisatie: organisaties moeten veranderen om de concurrentie bij te blijven (Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001), maar ook tijdens een economische terugval moet een organisatie veranderen (Luan, Tien & Chi, 2012). Huidig onderzoek kan inzicht bieden in wat een organisatieverandering met het psychologisch contract van de werknemers doet. Bovendien bestaat een organisatie uit mensen: als zij niet presteren, presteert de organisatie ook niet. Het is daarom belangrijk dat de relatie tussen werkgever en werknemer gezond gehouden wordt zodat beiden optimaal te kunnen presteren.

Sociale uitwisselingstheorie

Aan de hand van de sociale uitwisselingstheorie (Cropanzano & Mitchell, 2005) wordt in het huidige onderzoek onderzocht hoe de perceptie op organisatieverandering samenhangt met het psychologisch contract en hoe dit op zijn beurt samenhangt met prestatie. De sociale uitwisselingstheorie veronderstelt dat individuen vrijwillig acties ondernemen tegenover anderen, met als uitgangspunt dat ze er iets voor terugkrijgen. Er valt niet over de uitwisseling te onderhandelen, waardoor het vooral op vertrouwen neer komt. Sociale uitwisseling zorgt voor het verwekken van gevoelens van persoonlijke verplichting, dankbaarheid en vertrouwen (Blau, 1964; Flynn, 2005). Juist door die gevoelens, blijkt sociale uitwisseling ook deels eigenbelang te zijn: een actie voor een ander verplicht de ander tot een wederdienst. Uitwisseling in een organisatie gaat bijvoorbeeld om het vragen om advies bij een collega, waarbij verwacht wordt dat daar op een later moment iets tegenover staat (Flynn, 2003). Deze wederzijdse uitwisseling kan een belangrijke rol spelen in een organisatie in het verhogen van productiviteit (Flynn, 2003).

Het psychologisch contract

Binnen een organisatie speelt eenzelfde soort uitwisseling tussen werkgever en werknemer: werkgevers creëren een aangename werkplek, werknemers zetten zich als wederdienst in om het bedrijf succesvol te maken. De interpretatie van deze uitwisselingsrelatie met de

werkgever geeft de relatie aan tussen werknemer en werkgever en is dus het psychologisch contract. Het psychologisch contract ontstaat wanneer een individu ervaart dat de bijdragen die hij levert de organisatie doet verplichten tot wederkerigheid en andersom (Rousseau, 1995). Het psychologisch contract verwijst naar de subjectieve waarneming van de onderlinge betrokkenheid van de werknemer ten opzichte van elkaar binnen hun werkrelatie. Deze waarnemingen vinden hun oorsprong in wat expliciet of impliciet is beloofd door beide partijen (De Vos, Meganck & Buyens, 2005). De basis van het psychologisch contract bestaat uit vertrouwen (Coyle-Shapiro, 2002). Volgens Rousseau (1995) betreft het een relationeel contract en gaat het hierin om persoonlijke en sociaal-emotionele afspraken. Het psychologisch contract is zeer kwetsbaar. Wanneer de werknemer ervaart dat de werkgever zijn beloften niet is nagekomen, is er sprake van een psychologische contractbreuk (Turnley & Feldman, 1998).

Door complexe en onzekere technische, economische, politieke en culturele veranderingen, moeten organisaties zich aanpassen aan hun omgeving (Cummings & Worley, 2009). Kort samengevat zijn dit verbeteringen op het gebied van informatietechnologie, globalisatie en innovatie, waardoor organisaties mee moeten gaan met de meest recente ontwikkelingen om zo concurrentievoordeel te behalen en te behouden. Ook is het aannemelijk dat de economische crisis een rol speelt in organisatieverandering, bijvoorbeeld door zo efficiënt mogelijk te werken (Polak, Robertson & Lind, 2011) of te krimpen (Mishra, 1996). Organizatieverandering wordt gedefinieerd als gelijktijdige, grote veranderingen binnen een organisatie (Wischnevsky & Damanpour, 2006). Veranderingen vinden onder andere plaats in de manier waarop een organisatie functioneert, wie de leden en leiders zijn of welke vorm de organisatie heeft (Huber & Glick, 1993). Het doel van organisatieverandering is het verbeteren van individuele ontwikkeling en daarmee het verhogen van organisatieprestatie (Weick & Quinn, 1999). Uit het onderzoek van Sitlington en Marshall (2011) is gebleken dat organisatie krimp een veel voorkomende strategie is om effectiviteit en prestatie van de organisatie te verbeteren. Echter, tijdens organisatieveranderingen ontstaan er veel onzekerheden voor werknemers (Ashford, 1988). Uit eerder onderzoek is gebleken dat organisatieverandering een negatieve impact heeft op de werksituatie van werknemers (Sims, 1994), waardoor veranderingen kunnen leiden tot waargenomen disbalans tussen waar de werknemer verwacht recht op te hebben en te kunnen geven. Deze disbalans leidt tot psychologische contractschending (Turnley & Feldman, 1998; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Veranderingen kunnen invloed hebben op het psychologisch contract, omdat de veranderingen kunnen beïnvloeden wat de organisatie aan de werknemers kan aanbieden en

wat de organisatie verwacht terug te krijgen van de werknemers (Freese et al., 2010). Volgens Freese et al. (2010) wordt een contract op verschillende manieren beïnvloed door veranderingen. De veranderingen kunnen consequenties hebben voor de werksituatie van de werknemers en de sfeer, maar ook het implementatieproces van verandering kan consequenties hebben voor het psychologisch contract. Het kan per persoon verschillen hoe men omgaat met verandering: sommige werknemers veranderen mee, waar anderen weerstand bieden (Bovey & Hede, 2001). Eenzelfde organisatieverandering kan door werknemers verschillend ervaren worden. Uit het onderzoek van Freese et al. (2010) bleek dat bij nog niet formeel aangekondigde verandering, 79% van de werknemers verandering ervoeren. In het huidige onderzoek staat daarom niet organisatieverandering, maar de waargenomen organisatieverandering centraal, omdat het psychologisch contract alleen beïnvloed kan worden door organisatieverandering als de werknemers ook daadwerkelijk verandering ervaren. Karakteristieken van verandering die de attitudes van werknemers kunnen beïnvloeden zijn volgens Rafferty en Griffin (2006) frequentie van verandering, ongeplande verandering en de invloed van verandering. Rafferty en Griffin (2006) gaven aan dat wanneer verandering niet vaak plaatsvond, deze werd gezien als afzonderlijke gebeurtenis. Hoe vaker er verandering voorkwam, hoe minder voorspelbaar de verandering voor werknemers was. Hierdoor voelden werknemers zich meer vermoeid en ervoeren zij meer angst door deze onvoorspelbaarheid. Ook uit het onderzoek van Farmer en Fedor (1999) bleek dat hoe meer verandering een werknemer ervoer, hoe groter de kans was dat het psychologisch contract werd aangetast. Uit onderzoek van Levy (1986; In: Rafferty & Griffin, 2006) bleek dat de invloed van verandering een sterke verschuiving in de basisaspecten van de organisatie betekent. Dit houdt in dat er verandering optreedt in bijvoorbeeld de manier van werken, de waarden, de structuur en strategie. Hierdoor wordt er van werknemers verwacht dat ze zich aanpassen aan de nieuwe waarden en handelen naar nieuwe gebruiken (Lazarus & Folkman, 1984; In: Rafferty & Griffin, 2006). Onderzoek wees uit dat wanneer verandering van tevoren gepland was, dit het welzijn van de werknemer verbetert (Korsgaard, Sapienza & Schweiger, 2002).

Hypothese 1a: De frequentie van verandering hangt negatief samen met de sterkte van het psychologisch contract.

Hypothese 1b: De perceptie dat verandering gepland plaatsvindt, hangt positief samen met de sterkte van het psychologisch contract.

Hypothese 1c: De perceptie dat verandering invloed heeft op de basisaspecten van een organisatie, hangt negatief samen met de sterkte van het psychologisch contract.

Prestatie en tevredenheid

Wanneer werknemers ervaren dat hun organisatie de beloften niet nakomt, zullen zij minder snel aan hun verplichtingen voldoen (Freese et al., 2010), hetgeen kan gebeuren bij een organisatieverandering. De sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964) voorspelt dat wanneer de uitwisselingen uit balans zijn, stappen moeten worden ondernomen om de balans te hervinden. Werknemers reageren op schending van het psychologisch contract door actie te ondernemen om de balans te herstellen (Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Makin, Cooper & Cox, 1997). Gebleken is dat schending van het psychologisch contract leidt tot een verminderd prestatie- en tevredenheidsniveau (Bunderson, 2001; Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003). Andersom geldt dat wanneer een werknemer een hoge mate van wederkerigheid ervaart, het psychologisch contract vervuld wordt. Het nakomen van het psychologisch contract leidt tot tevredenheid en een goede prestatie (Bunderson, 2001; Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Portwood & Miller, 1976). Uitgaande van de sociale uitwisselingstheorie wordt aangenomen dat bij een minder sterk psychologisch contract, de prestatie en tevredenheid negatief beïnvloed worden om de balans te herstellen.

Hypothese 2a: De sterkte van het psychologisch contract hangt positief samen met prestatie.

Hypothese 2b: De sterkte van het psychologisch contract hangt positief samen met werktevredenheid.

Zoals eerder aangegeven verandert een organisatie om individuele ontwikkeling van de werknemers te verbeteren en daarmee organisatieprestatie te verhogen (Weick & Quinn, 1999). Een organisatie bestaat uit mensen en dus bestaat organisatieprestatie uit individuele prestaties van de werknemers. Organisatieverandering roept vaak weerstand op (Rousseau, 2001) en uit onderzoek blijkt ook dat organisatieverandering in een lagere tevredenheid kan resulteren (Mirvis & Hall, 1994). Daarnaast heeft onderzoek uitgewezen dat een ander gevolg van organisatieverandering een verminderde prestatie van de werknemers is (Novelli, Kirkman & Shapiro, 1995; In: Fedor, Caldwell & Herold, 2006). Onderzoek geeft aan dat werknemers met verschillende sterktes van psychologische contracten verschillend reageren op geplande organisatieverandering (Rousseau, 2001).

Hypothese 3a: Het psychologisch contract is een mediator tussen frequente verandering en prestatie.

Hypothese 3b: Het psychologisch contract is een mediator tussen frequente verandering en werktevredenheid.

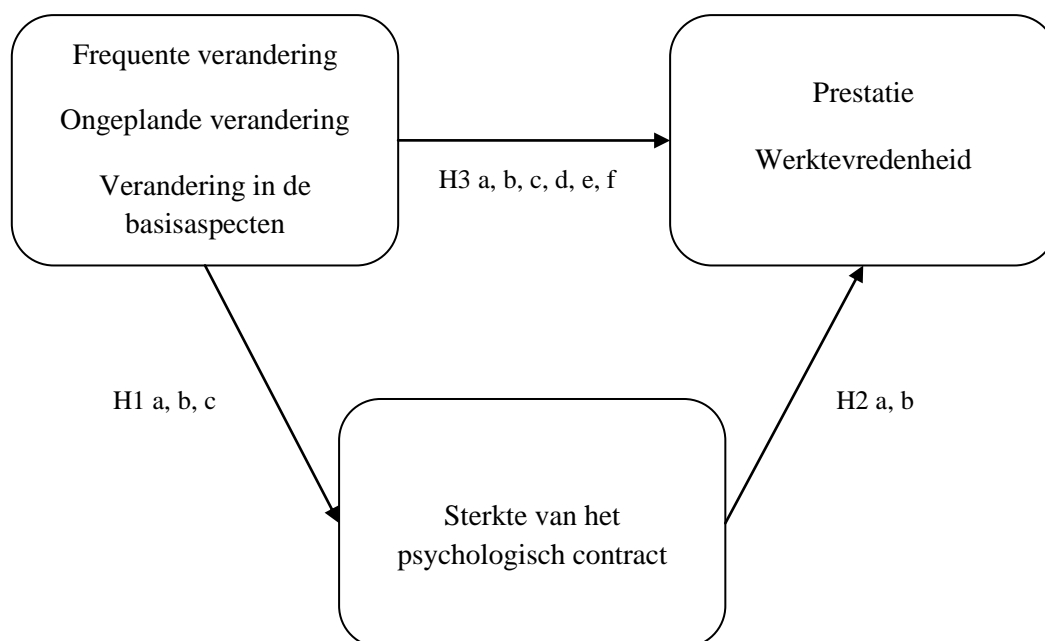
Hypothese 3c: Het psychologisch contract is een mediator tussen geplande verandering en prestatie.

Hypothese 3d: Het psychologisch contract is een mediator tussen geplande verandering en werktevredenheid.

Hypothese 3e: Het psychologisch contract is een mediator tussen verandering in de basisaspecten en prestatie.

Hypothese 3f: Het psychologisch contract is een mediator tussen verandering in de basisaspecten en werktevredenheid.

Figuur 1. Schematische weergave van het model.



Methode

Participanten

Aan het onderzoek namen 126 werknemers deel, waarvan 114 het onderzoek ook daadwerkelijk hebben afgerond. De gemiddelde leeftijd van de participanten is 42,83 jaar (SD=11,87). 47,37 % is vrouw en 90 % van de participanten heeft hoger onderwijs genoten.

De participanten rapporteren gemiddeld een 35,82 uren werkweek ($SD=8,63$) en 69,30 procent werkt fulltime.

Procedure

De participanten zijn geworven binnen het netwerk van de onderzoeker. De link naar de eerste vragenlijst op DataCollector werd verspreid via LinkedIn en per e-mail met de vraag de link te verspreiden. In een begeleidende brief in de bijlage van de e-mail werd uitleg gegeven over het onderzoek: het doel, de procedure en de link. Deelname aan het onderzoek was vrijwillig en vertrouwelijkheid werd gegarandeerd door de onderzoeker. Door het netwerk van de onderzoeker te gebruiken zijn werknemers van veel verschillende organisaties aangetrokken als deelnemer.

Vragenlijst

Om de perceptie op organisatieverandering te onderzoeken werd gebruik gemaakt van de *Organizational Change Survey* (OCS; Rafferty & Griffin, 2006). Deze vragenlijst is uit het Engels vertaald door mensen met Engels als tweede taal. Vervolgens is de vragenlijst ter controle van het Nederlands terugvertaald naar het Engels door mensen met Engels als moedertaal en Nederlands als tweede taal.

De perceptie werd in deze vragenlijst gemeten door middel van drie subschalen. De eerste was frequentie van verandering, waarmee met drie items gemeten werd hoe vaak verandering plaats vindt in de ogen van de werknemer (bv. "Verandering komt veelvuldig voor binnen mijn afdeling"). Cronbach's alpha is 0,75 voor deze schaal. Geplande verandering, de mate waarin er in de ogen van de werknemer overleg en voorbereiding hebben plaatsgevonden vóór de implementatie van de verandering (bv. "Verandering is het gevolg van doelen die gesteld zijn door mijn leidinggevende of mijn afdeling") werd gemeten met drie items. Deze schaal heeft een Cronbach's alpha van 0,75. Met drie items werd verandering in de basisaspecten van de organisatie gemeten. Dit is de mate waarin de werknemer vindt dat de verandering wijzigingen in de kernsystemen van de organisatie aanbracht, inclusief traditionele manieren van werken, waarden, structuren en strategie (bv. "Verandering beïnvloedt de structuur van mijn afdeling"). De Cronbach's alpha is 0,76. Er werd bij alle vragen gebruik gemaakt van een 7-punts Likert schaal. Bij verandering in de basisaspecten en geplande verandering varieerden de antwoordmogelijkheden van (1) "helemaal niet van toepassing" tot (7) "helemaal wel van toepassing". Voor frequentie van verandering varieerden de antwoorden van (1) "sterk oneens" tot (7) "sterk mee eens".

Het psychologisch contract is gemeten met behulp van de *Talent Engagement Solution* (TES). Deze vragenlijst is ontwikkeld door Hudson België in samenwerking met Vlerick Leuven Gent Management School, door de Vos, Buyens en Schalk (2003). In deze vragenlijst zijn de in totaal 103 items verdeeld in het belang dat de werknemer hecht aan de werkgeverbeloften, de waargenomen werkgeverbeloften, de evaluatie van de werkgeverbeloften, de werknemersbeloften en de arbeidsrelatie. Voor het psychologisch contract werden de dimensies waargenomen werkgeverbeloften en werknemerbeloften gemeten.

De waargenomen werkgeverbeloften bevatten 28 items, welke verdeeld zijn over zeven dimensies met elk vier vragen. Veiligheid (bv. “Niet onmiddellijk ontslagen worden als de zaken minder goed gaan”), werk-privébalans (bv. “Mogelijkheid om zelf te bepalen wanneer u uw verlof opneemt”), beloning (bv. “Financiële beloningen voor bijzondere prestaties”), sociale sfeer (bv. “Een goede sfeer op het werk”), loopbaanontwikkeling (bv. “Mogelijkheden tot promotie”), ontwikkeling (bv. “Tijd mogen vrijmaken om opleiding te volgen tijdens de werkuren”) en functie-inhoud (bv. “Kansen om uw vaardigheden en capaciteiten te benutten”). Antwoorden werden gegeven op een 5-punts Likert schaal variërend van (1) “Helemaal niet akkoord” tot (5) “Helemaal akkoord”. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van 0,90.

Onder de werknemerbeloften vallen 24 items, verdeeld over de dimensies ethiek (bv. “Vertrouwelijke bedrijfsinformatie niet naar buiten brengen”), ontwikkeling (bv. “Op de hoogte blijven van de evoluties in uw vakgebied”), prestatie (bv. “U volledig inzetten om de gevraagde resultaten te bereiken”), loyaliteit (bv. “Niet onmiddellijk uitkijken naar een baan bij een andere werkgever”), collega’s (bv. “Informatie uitwisselen met uw collega's”), flexibiliteit (bv. “Indien nodig taken opnemen die niet tot uw functie behoren”), vertrouwen (bv. “Ik kan erop vertrouwen dat mijn directe leidinggevende steeds mijn belangen verdedigt”), *turnover* intentie (bv. “Ik wil nog lang voor deze organisatie blijven werken”), tevredenheid (bv. “Ik ben momenteel tevreden over mijn job”), betrokkenheid (bv. “Ik ben trots voor deze organisatie te kunnen werken”) en rolduidelijkheid (bv. “Ik heb een duidelijke afspraak met de organisatie”). Antwoorden werden gegeven op een 5-punts Likert schaal variërend van (1) “Helemaal niet akkoord” tot (5) “Helemaal akkoord”. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van 0,90.

Per schaal wordt een normscore per persoon berekend met de formule

$$\left(\left(\frac{\text{Individuele schaal totaalscore} - \text{schaalgemiddelde}}{\text{schaalstandaarddeviatie}} \right) * 2 \right) + 5$$

Er is sprake van een sterk contract, wanneer er op beide schalen hoog (d.w.z. een vijf of hoger) gescoord wordt. Er is sprake van een zwak contract als beide scores laag zijn (d.w.z. lager dan vijf). Wanneer de score op de werknemberbeloften hoog is en op waargenomen werkgeverbeloften laag, is er sprake van los contract. Andersom, dus met een lage score op werknemberbeloften en hoge score op werkgeverbeloften, is er sprake van een ruim contract.

Werktevredenheid is ook met de TES gemeten. Deze schaal bestaat uit zeven items, verdeeld over drie schalen: *turnover* intentie (bv. “Ik heb duidelijke afspraken met de organisatie over wat van mij verwacht kan worden”), betrokkenheid (bv. “Ik voel me erg betrokken bij het lot van de organisatie”) en tevredenheid (bv. “Deze job is nog steeds mijn droombaan”). Antwoorden werden gegeven op een 5-punts Likert schaal variërend van (1) “Helemaal niet akkoord” tot (5) “Helemaal akkoord”. Deze schaal heeft een Cronbach’s alpha van 0,82.

Zelfbeoordeelde prestatie is gemeten met een item uit de Health and Work Performance Questionnaire (HPQ; Kessler et al., 2003): “Op een schaal van 0 tot 10, waarbij 0 een zeer slechte prestatie is en 10 een topprestatie, hoe beoordeel jij je totale werkprestatie op de dagen dat je werkte de afgelopen 4 weken?”.

Statistische analyse

Voor de schalen verandering in basisaspecten, geplande verandering, frequentie van verandering en werktevredenheid werden samengestelde scores gemaakt door het gemiddelde over de items van de betreffende schaal te berekenen. De eerste zes hypothesen zijn getoetst met een correlatieve analyse. Omdat het psychologisch contract van ordinaal meetniveau is, is gebruik gemaakt van de Spearman correlatie. De overige analyses bevatten een mediator en zijn volgens de mediatie-analyse van Baron en Kenny (1986) getoetst met regressie analyses, waarbij de afhankelijke variabelen afzonderlijk meegenomen werden. De analyses zijn gedaan worden met behulp van SPSS (Statistical Program for Social Science) versie 20 (IBM Corp., 2011). De mediatoranalyse is daarnaast ook getoetst met een Sobel test op de website <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>.

Resultaten

In Tabel 1 zijn de gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen weergegeven. Werknemers ervaren gemiddeld een hoge frequentie van verandering, veel geplande verandering en een hoge werktevredenheid. Daarnaast presteren ze gemiddeld hoog. Er werd gemiddeld laag gescoord op verandering in de basisaspecten. Daarnaast bleek dat werknemers

met een sterk psychologisch contract, het hoogst scoorden op prestatie en werktevredenheid. Werknemers met een zwak psychologisch contract scoorden het hoogst op frequentie van verandering en verandering in de basisaspecten en het laagst op prestatie en werktevredenheid. Daarnaast is getoetst of de verschillen tussen de verschillende psychologische contracten op de variabelen significant waren. Dit bleek het geval te zijn voor werktevredenheid ($F(3,113) = 32,89, p < 0,01, \eta^2 = 0,47$) en prestatie ($F(3,113) = 5,39, p < 0,01, \eta^2 = 0,13$). Werknemers met een zwak psychologisch contract scoorden het laagst op zowel prestatie als werktevredenheid, werknemers met een sterk psychologisch contract scoorden hier het hoogst op.

Tabel 1

Gemiddelden (standaarddeviaties) van de veranderingkarakteristieken totaal en per psychologisch contract (PC)-type en F-waarden

Variabelen	Totaal N=114	Zwak PC N=39	Los PC N=15	Ruim PC N=24	Sterk PC N=36	F
1. Frequentie van verandering	5,09 (1,27)	5,40 (1,07)	4,76 (0,97)	5,13 (1,46)	4,86 (1,39)	1,56
2. Geplande verandering	4,48 (1,11)	4,42 (0,99)	4,18 (1,09)	4,61 (0,93)	4,59 (1,35)	0,64
3. Verandering in de basisaspecten	3,97 (1,14)	4,28 (1,03)	3,93 (0,87)	3,94 (1,09)	3,68 (1,32)	1,83
5. Prestatie	7,76 (1,06)	7,31 (1,38)	8,13 (0,64)	7,67 (0,82)	8,17 (0,70)	5,39**
6. Werktevredenheid	3,71 (0,60)	3,19 (0,49)	3,95 (0,31)	3,70 (0,42)	4,18 (0,44)	32,89**

NB. N = 114. Alle correlaties met ** zijn significant : $p < .01$.

De resultaten voor de hypothesen 1a tot 2b staan weergegeven in Tabel 2. Het eerste verband dat getoetst werd, was de samenhang tussen frequentie en de sterkte van het psychologisch contract. Uit de correlatieanalyse is gebleken dat er geen relatie is tussen frequentie van verandering en de sterkte van het psychologisch contract. Hypothese 1a kan worden verworpen. Bij hypothese 1b werd verwacht dat geplande verandering positief samen hangt met de sterkte van het psychologisch contract. Ook deze relatie blijkt niet te bestaan, waardoor ook deze hypothese verworpen kan worden. Met hypothese 1c werd verwacht dat er een negatieve samenhang tussen verandering in de basisaspecten en de sterkte van het psychologisch contract zou bestaan. Deze hypothese wordt met de correlatieanalyse bevestigd

($r=-0,19$, $p=0,02$) Naarmate er meer verandering in de basisaspecten van de organisatie ervaren worden, is er sprake van een minder sterk psychologisch contract, andersom geldt dit ook. De hypothese wordt ondersteund. Met hypothese 2a werd verwacht dat er een negatieve samenhang tussen de sterkte van het psychologisch contract en prestatie. Deze samenhang wordt bevestigd ($r=0,28$, $p=0,001$), naarmate het psychologisch contract sterker is, is er sprake van een betere prestatie van de werknemer en andersom. Hiermee wordt hypothese 2a ondersteund. Ook werd er verwacht met hypothese 2b dat de sterkte van het psychologisch contract en werktevredenheid positief samen zouden hangen. Ook deze samenhang wordt bevestigd ($r=0,66$, $p<0,01$). Hypothese 2b wordt bevestigd, naarmate de werktevredenheid toeneemt, neemt ook de sterkte van het psychologisch contract toe en andersom.

Tabel 2

Correlaties van de onderzochte variabelen en controlevariabelen

Variabelen	1	2	3	4	5	6
1. Psychologisch contract	1,00					
2. Geplande verandering	0,11	1,00				
3. Verandering in de basisaspecten	-0,19*	0,26**	1,00			
4. Frequentie van verandering	-0,14	0,07	0,43**	1,00		
5. Prestatie	0,28**	-0,02	-0,23**	-0,17*	1,00	
6. Werktevredenheid	0,66**	0,12	0,22**	-0,17*	0,34**	1,00

NB. $N = 114$. Alle correlaties met * zijn significant: $p < .05$ en met ** zijn significant : $p < .01$.

Er werden geen relaties gevonden tussen frequentie van verandering met zowel prestatie als werktevredenheid, geplande verandering met zowel prestatie als werktevredenheid en verandering in de basisaspecten met prestatie. Hypothese 3a tot 3e worden hiermee verworpen.

Met hypothese 3f werd verwacht dat het psychologisch contract een mediator is tussen verandering in de basisaspecten en werktevredenheid. De relatie tussen verandering in de basisaspecten en werktevredenheid blijkt significant te zijn ($\beta=-0,23$, $p<0,05$). Vervolgens is er gekeken naar de relatie tussen verandering in de basisaspecten en de sterkte van het psychologisch contract ($\beta=-0,21$, $p<0,05$). Wanneer het psychologisch contract als mediator wordt toegevoegd, is er sprake van een significant relatie tussen het psychologisch contract en

werktevredenheid ($\beta=0,61$, $p<0,01$). De relatie tussen verandering in de basisaspecten en werktevredenheid bestaat na deze toevoeging niet meer ($\beta=-0,10$, $p=ns$), waardoor er sprake is van een volledige mediatie van het psychologisch contract tussen verandering in de basisaspecten en werktevredenheid. Om de invloed van het psychologisch contract verder te kunnen onderzoeken is een Sobel test uitgevoerd. Deze laat zien dat de afname significant is ($Z=-2,21$, $p<0,05$). Hypothese 3f wordt met deze bevindingen bevestigd, zie Tabel 3. Het psychologisch contract verklaart 40,6% van de variantie de relatie tussen verandering in de basisaspecten en werktevredenheid ($R^2=0,41$).

Tabel 3

Mediatie-analyse verandering in basisaspecten, de sterkte van het psychologisch contract (PC) en werktevredenheid

Variabelen	R^2	F	B	β
1. Verandering in basisaspecten op werktevredenheid	0,05	6,16	-0,12	-0,23*
2. Verandering in basisaspecten op sterkte PC	0,05	5,24	-0,23	-0,21*
3. Sterkte PC op werktevredenheid	0,40	73,64	0,30	0,63**
4. (Verandering in basisaspecten) en PC op werktevredenheid	0,41	37,96	0,29 (-0,05)	0,61** (-0,10)

NB. $N=114$. Alle correlaties met * zijn significant: $p < .05$ en met ** zijn significant : $p < .01$.

Discussie

In dit onderzoek is aan de hand van de sociale uitwisselingstheorie van Blau (1964) onderzocht hoe organisatieverandering, de sterkte van het psychologisch contract, prestatie en werktevredenheid samenhangen. Het psychologisch contract wordt in de literatuur beschouwd als de subjectieve waarneming van de onderlinge betrokkenheid van de werknemer en de werkgever en van elkaar ten opzichte van elkaar binnen hun werkrelatie (De Vos et al., 2005). Het doel van het onderzoek was inzicht geven in de relatie tussen organisatieverandering, het psychologisch contract, werktevredenheid en prestatie.

Psychologisch contract

Uit het onderzoek is gebleken dat waargenomen verandering een negatieve samenhang heeft met de sterkte van het psychologisch contract. Wanneer organisatieverandering wordt

waargenomen door een werknemer, kan de balans van gemaakte en nagekomen beloften verschuiven. Hierdoor vermindert de sterkte van het psychologisch contract (Freese et al., 2010). Een verklaring waarom er slechts gedeeltelijk ondersteuning is gevonden, kan zijn dat er beloften gebroken worden ten tijde van en na grote veranderingen. Uit het onderzoek van Kickul et al. (2002) bleek dat er tijdens radicale organisatieverandering beloften gebroken worden. Wanneer een verandering gepland is, komt deze niet als radicaal over. Daarnaast vindt een radicale verandering vaak maar enkele keren plaats, de frequentie is dus laag. Uit het huidige onderzoek kan geconcludeerd worden dat wanneer een verandering gepland is en deze vaak voorkomt, er geen beloften worden gebroken, waardoor ook de sterkte van het psychologisch contract niet aangetast wordt.

Een andere mogelijke verklaring voor de gevonden ondersteuning, blijkt uit het onderzoek van Freese et al. (2010). In dat onderzoek bleek dat werknemers een verandering al waarnemen nog voor het geïmplementeerd is. Dit heeft dan ook direct invloed op het psychologisch contract. Rafferty en Griffin (2006) geven aan dat hoe vaker er verandering plaatsvindt, hoe meer angst werknemers ervoeren. Echter, uit het huidige onderzoek blijkt dat er geen relatie was tussen hoe vaak een verandering werd waargenomen en het psychologisch contract. Het is mogelijk dat in tijden van een onzekere economie er over het algemeen al vaker verandering wordt ervaren, zonder dat dit echt de werknemer beïnvloedt. Hierdoor is de werknemer verandering meer gewend, ook al vindt verandering op dat moment niet plaats. Deze veronderstelling vindt ondersteuning in het feit dat verandering in de basisaspecten van een organisatie wel een relatie heeft met het psychologisch contract. Deze verandering houdt een wijziging in van de manier van werken, de waarden, de structuur en de strategie (Lazarus & Folkman, 1984; In: Rafferty & Griffin, 2006). Dit is een verandering in de kern van een organisatie, waardoor deze ook direct voelbaar is voor de werknemer, ook als er zeer vaak verandering plaatsvindt die niet in de kern van de organisatie is. Wanneer er vaak verandering plaatsvindt, kan de werknemer hier aan gewend raken. Een voorbeeld kan gevonden worden in hoe mensen gewend raken aan herhaaldelijke blootstelling aan stress (Grissom & Bhatnagar, 2009). Wanneer er een grote, alleenstaande verandering plaatsvindt die invloed heeft op de kern van de organisatie, heeft een dergelijke grote verandering ook een grote invloed op de werknemer, ook al was deze al gewend aan veranderingen. Wanneer er verandering plaatsvindt in de basisaspecten van de organisatie, wordt het psychologisch contract dus wel aangetast. Empirische ondersteuning hiervoor wordt gegeven door de resultaten van een onderzoek van Maguire (2002), waarbij een zeer stabiele organisatie een grote verandering doormaakte. Het psychologisch contract werd meteen zwakker bij de

werknemers, maar naarmate zij de veranderingen meer gewend waren, werd de invloed op het psychologisch contract ook minder.

Prestatie en werktevredenheid

Het huidige onderzoek laat zien dat de sterkte van het psychologisch contract zowel met prestatie als met werktevredenheid een positief verband heeft. Wanneer de sociale uitwisselingen uit balans zijn, wordt geprobeerd deze te herstellen door het prestatie- en werktevredenheidsniveau aan te passen (bv. Bunderson, 2001; Turnley et al., 2003). De basis van het psychologisch contract ligt in vertrouwen (Blau, 1964; Coyle-Shapiro, 2002). Wanneer het een partij niet lukt om de beloften na te komen, is een directe reactie hierop het gevoel van wantrouwen (Zhao et al., 2007). Wantrouwen geeft negatieve attitudes, gemoedstoestanden en gedragingen, zoals prestatie en werktevredenheid (Zhao et al., 2007). Dit wantrouwen kan de gevonden relatie tussen de sterkte van het psychologisch contract en werktevredenheid en prestatie verklaren.

Ook laat het huidige onderzoek zien dat het psychologisch contract een mediator is tussen waargenomen verandering in de basisaspecten van de organisatie en werktevredenheid. Dit kan verklaard worden doordat verandering in de basisaspecten ervoor zorgt dat de beloften tussen werknemer en werkgever verbroken worden. Deze beloften behoren tot het psychologisch contract, dat dus minder sterk wordt. Uit het onderzoek blijkt dat de sterkte van het psychologisch contract een mediator tussen verandering in de basisaspecten en werktevredenheid is. Dit zou kunnen komen door de werknemer zelf en hoe deze met de verandering omgaat. Bij vervolgonderzoek zal dit verder toegelicht worden.

De overige hypothesen met betrekking tot het mediatie-effect van het psychologisch contract werden niet bevestigd, omdat er geen relatie gevonden kon worden tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat medewerkers de verandering niet direct op zichzelf betrekken, waardoor prestatie en werktevredenheid niet verminderen.

Beperkingen

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen die in overweging genomen kunnen worden. De belangrijkste beperking is dat het onderzoek een momentopname was, terwijl er bij het vaststellen van een organisatieverandering sprake zou moeten zijn van een longitudinaal onderzoek. Hiermee kan causaliteit vastgesteld worden. Bovendien was er alleen sprake van zelfrapportage. Zoals eerder gesteld bleek uit het onderzoek van Freese et al. (2010) dat er

door werknemers al verandering werd waargenomen, voordat het geïmplementeerd was. Werknemers op wie de verandering direct invloed heeft, bijvoorbeeld door reorganisatie, zullen de vragenlijst anders invullen dan werknemers die de verandering zien gebeuren en daar niet direct de gevolgen van ervaren. Zelfrapportage wordt niet gezien als beperking, maar om organisatieverandering te meten is het waarschijnlijk niet de beste manier. Een alternatief hiervoor zou kunnen zijn om organisaties waarin veranderingen gaande zijn en organisaties die geen verandering doormaken te benaderen om deel te nemen. Hiermee worden twee groepen werknemers gemaakt, afhankelijk van de organisatie.

Een tweede beperking in het onderzoek heeft ook betrekking op de zelfrapportage. Prestatie werd in het huidige onderzoek met één vraag gemeten, waarin de werknemer zelf aan moest geven hoe hij zijn eigen prestatie vond. Deze manier van meten is ten eerste minder valide, omdat werknemers zichzelf of hun prestatie vaak positief beoordelen en dus niet snel een onvoldoende zullen geven. Daarnaast was het slechts één vraag. Voor vervolgonderzoek wordt geadviseerd prestatie op een andere manier te meten. Meer valide zou zijn om ook leidinggevende een beoordeling te laten geven over de werknemer.

Een derde beperking is dat de vragenlijsten niet samengevoegd waren, maar uit twee losse vragenlijsten bestonden, waardoor ze niet op hetzelfde moment ingevuld werden door de participanten. Dit kan tot gevolg hebben gehad dat de participant er op twee momenten verschillend in stond, waardoor de lijsten eigenlijk niet samengenomen kunnen worden. Voor vervolgonderzoek wordt geadviseerd één vragenlijst met alle vragen uit te sturen, zodat voorkomen kan worden dat de participanten de lijsten op een verschillende manier invullen.

Een vierde beperking ten slotte is de homogeniteit van de steekproef. Zij waren allen, een enkele daargelaten, hoog opgeleid. Deze homogeniteit leidt er toe dat de resultaten niet generaliseerbaar zijn naar de gehele beroepsbevolking. Hiervoor zou hetzelfde onderzoek ook moeten worden uitgevoerd bij werknemers die lager geschoold zijn.

Vervolgonderzoek

In vervolgonderzoek zou onderzocht kunnen worden of de sterkte van het psychologisch contract verschilt in organisaties waar verandering vaak voorkomt en organisaties waar één grote verandering plaatsvond. Hiermee zou aangetoond kunnen worden hoe de psychologische contracten van werknemers van deze twee verschillende soorten organisaties in frequentie van verandering en verandering in de basisaspecten van elkaar verschillen.

Hierop voortgaand is een tweede aanbeveling de al dan niet geplande verandering te onderzoeken en hoe deze verandering invloed heeft op het psychologisch contract. Uit de

literatuur (Rafferty & Griffin, 2006) blijkt dat geplande verandering bijvoorbeeld een positieve uitwerking heeft op werknemers. Een vraag voor vervolgonderzoek is hoe het psychologisch contract verschilt binnen organisaties waarin duidelijk is dat verandering gepland is en organisaties waarin deze verandering als ongepland overkomt op de werknemers. Dit kan inzicht geven in hoe verandering het beste kan worden doorgevoerd om werknemers tevreden te houden.

Een derde aanbeveling voor vervolgonderzoek is te onderzoeken hoe de werknemer omgaat met verandering. Uit de mediatorhypothese is gebleken dat de sterkte van het psychologisch contract een mediator is tussen verandering in de basisaspecten en werktevredenheid. Wanneer een werknemer goed met verandering om kan gaan, blijft het psychologisch contract intact. Hierdoor kan het mogelijk zijn dat beloften geschonden zijn, maar het psychologisch contract nog steeds even sterk is. In vervolgonderzoek zou onderzocht kunnen worden hoe deze individuele omgang met verandering invloed heeft op het psychologisch contract.

Ten slotte is een interessant onderwerp voor vervolgonderzoek hoe werknemers omgaan met langdurige verandering. Al eerder werd gesteld dat een werknemer wellicht gewend kan raken aan verandering, waardoor deze verandering geen grote invloed meer heeft op het psychologisch contract. In vervolgonderzoek zou onderzocht kunnen worden of mensen daadwerkelijk kunnen wennen aan verandering.

Praktische en theoretische implicaties

Het is belangrijk voor veranderende organisaties om hun relatie met de werknemer te beheren. De kans op een minder sterk psychologisch contract als gevolg van verandering is groot. Wanneer een organisatie verandert, wordt er vaak verwacht dat de werknemers zullen mee veranderen. Verandering leidt echter tot een verminderde tevredenheid en juist de sterkte van het psychologisch contract heeft invloed op werktevredenheid. De werkgever doet er goed aan om in tijden van verandering na te gaan wat er in beloften tussen werknemer en werkgever verandert en hier op tijd op in te springen.

Onderzoek naar de relatie tussen organisatieverandering en het psychologisch contract is schaars. Het huidige onderzoek draagt bij aan de kennis over deze relatie. Daarnaast draagt het onderzoek ook bij aan de literatuur over change management. Uit het onderzoek bleek dat hoe vaak een verandering voorkwam, geen relatie met de sterkte van het psychologisch contract had. De relatie van verandering in de basisaspecten van een organisatie op de sterkte van het psychologisch contract bestaat daarentegen wel. Verandering verschilt dus per keer en

verschilt dus ook in hoeverre het invloed heeft op de werknemer. Daarnaast laat het onderzoek zien dat het psychologisch contract een mediator is tussen verandering en werktevredenheid. Het huidige onderzoek biedt inzicht in hoe het psychologisch contract bij organisatieverandering een mediator kan zijn voor werktevredenheid.

Conclusie

Dit onderzoek geeft empirische ondersteuning voor de relatie tussen organisatieverandering, het psychologisch contract, werktevredenheid en prestatie. De bevindingen geven aan dat de sterkte van het psychologisch contract een positieve relatie heeft met prestatie en werktevredenheid. Bovendien is het psychologisch contract een mediator tussen organisatieverandering en werktevredenheid gebleken. Het onderzoek levert ondersteuning voor het belang van een gezonde relatie tussen werknemer en werkgever in tijden van verandering.

Referenties

- Ashford, S. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- Bal, M., Jansen, P., Van der Velde, M., de Lange, A. & Rousseau, D. (2010). De rol van toekomstperspectief in het psychologisch contract van oudere werknemers. *Organisatie en Management*, 84, 381-394.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bovey, W. & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 534-548.
- Bunderson, J. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-741.
- Chmiel, N. (2008). *Introduction to work and organizational psychology*, 424-439. Oxford: Blackwell.

- Conway, N. & Coyle-Shapiro, J. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfillment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 277-299.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cummings, T & Worley, C. (2009). *Organization development & change*. Mason: South-Western.
- Farmer, S. M. and D. B. Fedor (1999). Volunteer participation and withdrawal. *Nonprofit Management and Leadership*, 9, 349–368.
- Fedor, D., Caldwell, S. & Herold, D. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59, 1-29.
- Flynn, F. (2003). How much should I help and how often? Tradeoffs between social status and productivity. *Academy of Management Journal*, 46, 539-553.
- Flynn, F. (2005). Identity orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review*, 30, 737-750.
- Freese, C., Heinen, J. & Schalk, R. (1999). Organisatieverandering en het psychologisch contract, betrokkenheid en intentie tot verloop bij werknemers in de thuiszorg. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 15, 208-218.
- Freese, C., Schalk, R. & Croon, M. (2010). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, 40, 404-422.
- Grissom, N. & Bhatnagar, S. (2009). Habituation to repeated stress: Get used to it. *Neurobiology of Learning and Memory*, 92, 215-224.
- Huber, G. & Glick, W. (1993). *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press.
- IBM Corp. Released 2011. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 20.0. Armonk, New York: IBM Corp.
- Kessler, R., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P., McKenas, D., Pronk, N., Simon, G., Stang, P., Bedirhan Ustun, T. & Wang, P. (2003). The world health organizational health and work performance questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 45, 156-174.
- Kickul, J., Lester, S. & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational

- change: Do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23, 469-488.
- Korsgaard, M., Sapienza, H. & Schweiger, D. (2002). Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. *Journal of management*, 28, 497-516.
- Luan, C., Tien, C. & Chi, Y. (2012). Downsizing to the wrong size? A study of the impact of downsizing on firm performance during an economic downturn. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1519-1535.
- Maguire, (2002). Are psychological contracts still relevant. *Career Development International*, 7, 167-170.
- Makin, P., Cooper, C. & Cox, C. (1997). *Het psychologisch contract in organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- Mirvis, P. & Hall, D. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365-380.
- Mishra, A. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In: Kramer, R. & Tyler, T. *Trust in Organizations* (261-287). Newbury Park, CA: Sage.
- Nelson, A., Cooper, C. & Jackson, P. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 57-71.
- Pate, J. Martin, G. & Staines, H. (2000). Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: a process model and case study evidence. *Strategic Change*, 9, 481-493.
- Pettigrew, A., Woodman, R. & Cameron, K. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44, 697-713.
- Polak, P., Robertson, D. & Lind, M. (2011). The new role of the corporate treasurer: emerging trends in response to the financial crisis. *International Research Journal of Finance and Economics*, 78, 48-69.
- Portwood, J. & Miller, E. (1976). Evaluating the psychological contract: Its implications for employee satisfaction and work behavior. *Proceedings of the Annual Academy of Management*, 109-113.
- Rafferty, A. & Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154-1162.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Sims, R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 373-382.
- Sitlington, H. & Marshall, V. (2011). Do downsizing decisions affect organisational knowledge and performance? *Management Decision*, 49, 116-129.
- Turnley, W., Bolino, M., Lester, S. & Bloodgood, J. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, 187-206.
- Turnley, W. & Feldman, D. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37, 71-83.
- De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.
- De Vos, A., Meganck, A. & Buyens, D. (2005). The role of the psychological contract in retention management : Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay. *Vlerick Leuven Gent Working Papers Series*.
- Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Wischnevsky, J. & Damanpour, F. (2006). Organizational transformation and performance: an examination of three perspectives. *Journal of Managerial Issues*, 18, 104-128.
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.