

Zo zijn we niet getrouwd

Een kwalitatief onderzoek naar de rol van het psychologisch contract in de ervaring van baanverlies van ING-medewerkers

Anna Klooster

Masterscriptie Organisaties, Verandering en Management



Universiteit Utrecht

Informatiepagina

Zo zijn we niet getrouwd

Een kwalitatief onderzoek naar de rol van het psychologisch contract
in de ervaring van baanverlies van ING-medewerkers

Anna Klooster

Studentnummer 5969492

Master Organisatie, Verandering en Management

Universiteit Utrecht

Oktober 2017

Begeleider en eerste lezer: **E. Vink (MA)**

Tweede lezer: **Dr. A.S. Wilts**

Samenvatting

In deze scriptie wordt de rol van het psychologisch contract in het ervaren van en omgaan met baanverlies onder boventallige medewerkers onderzocht. Dit wordt gedaan aan de hand van de onderzoeksvraag: ‘Welke rol speelt het psychologisch contract bij het ervaren van baanverlies en het daaropvolgende *coping* proces van boventallige medewerkers en welke lessen kunnen hieruit getrokken worden?’. Om dit te onderzoeken is een kwalitatieve casestudie uitgevoerd binnen ING, waar honderden medewerkers hun baan verliezen ten gevolge van reorganisaties. Er zijn voor dit onderzoek elf boventallige medewerkers geïnterviewd en vier managers. Daarnaast zijn er organisatiedocumenten bestudeerd ter ondersteuning van de interviews.

In het onderzoek worden twee theoretische thema’s samengebracht: het psychologisch contract (behoort tot de psychologische literatuur) en *coping* (behoort tot de organisatiewetenschappelijke literatuur). Het psychologisch contract is de verbinding tussen een medewerker en een organisatie, die vanuit de medewerker gevoeld wordt (Bruel & Colsen, 2011). Het psychologisch contract van de boventallige respondenten is onderzocht aan de hand van de typologie van Bruel en Colsen (2011), die bestaat uit een verbonden en een geboeid psychologisch contract. Het omgaan met baanverlies wordt binnen de theorie ‘*coping*’ genoemd (Gowan, 2014). In deze studie wordt het individuele *coping* proces van boventallige medewerkers onderzocht aan de hand van *cognitive appraisal* (de eerste beoordeling van de situatie), *coping* doel, persoonlijke en sociale *coping* bronnen.

Op basis van de onderzoeksbevindingen en analyse kan worden geconcludeerd dat het psychologisch contract een bepalende rol kan hebben bij de ervaring van baanverlies en het *coping* proces. Deze rol is afhankelijk van het type psychologisch contract en de uitwerking van de rol van het psychologisch contract is voor elk component van het *coping* proces anders. De lessen die ING en andere organisaties kunnen trekken uit dit onderzoek zijn: (1) het psychologisch contract speelt een rol in de invulling die boventallige medewerkers geven aan organisatieondersteuning; (2) organisaties kunnen invloed hebben op hoe medewerkers baanverlies ervaren en het daarop volgende *coping* proces. De medewerker moet worden geconfronteerd met de veranderende organisatie: ‘van *life time employment* naar *life time employability*’. Door medewerkers proactief te stimuleren om aan hun *employability* te werken, zullen medewerkers meer kansen zien in een toekomst buiten de organisatie. Dit kan het baanverlies verzachten en het vinden van nieuw werk versnellen.

Voorwoord

Het begon allemaal enkele jaren geleden bij het lezen van het boek ‘Dit kan niet waar zijn: onder bankiers’ van Joris Luyendijk. De bankensector die daar omschreven werd was surreëel, hectisch en spannend. De financiële crisis werd ontleed en misstanden binnen de bankensector aan de kaak gesteld. Dat wilde ik ook wel doen: een bijzondere gebeurtenis onderzoeken binnen de bankierswereld en hier nauwkeurig verslag van doen. Helaas mocht ik niet mijn eigen bachelor scriptie onderwerp uitkiezen. Met de masterthesis zag ik mijn kans schoon. En zie hier het resultaat. Voor u ligt mijn onderzoek over een bijzondere gebeurtenis binnen de bankensector: baanverlies als gevolg van reorganisaties binnen ING.

In ruim een half jaar tijd heb ik deze scriptie voltooid. Deze periode kende – hoe cliché – pieken en dalen. De pieken waren de momenten dat ik ein-de-lijk wist wat ik precies wilde onderzoeken, de dalen de momenten waarop het toch weer geen goed idee leek. Maar uiteindelijk is het gelukt. En daar wil ik aantal mensen voor bedanken, want zonder hen was dit nooit gelukt (of had het op z’n minst nog ruim een half jaar geduurd voor het wel was gelukt).

Allereerst wil ik de respondenten bedanken voor jullie openheid. Zonder jullie eerlijke antwoorden was dit onderzoek nooit oprecht geweest. Ik hoop dat jullie (de boventallige medewerkers) inmiddels allemaal een nieuwe baan hebben gevonden (of niet, als dat toch leuker bleek ☺). Daarnaast wil ik de manager van Career Services, Michelle Herijgers bedanken voor de vrijheid die ik gekregen heb om dit onderzoek uit te voeren. Ook wil ik Maurits Bruel hartelijk danken voor de tijd die hij heeft vrijgemaakt om over mijn onderzoek te praten.

Speciale dank gaat uit naar mijn ING-begeleidster Angela Koolmees. Niet alleen kon je goed meedenken op wetenschappelijk niveau en op organisatieniveau, ook op emotioneel vlak was je een geweldige begeleidster. Ik had geen betere stagebegeleidster kunnen wensen! Daarnaast wil Evelien Vink bedanken voor de begeleiding vanuit de opleiding. Vooral je hulp aan het begin van het onderzoeksproces was zeer nuttig. Dankzij jou had ik een stevig fundament voor mijn onderzoek.

Ook mijn intervisiegroep wil ik bedanken voor de sparringsessies aan het begin van het traject. Josta, Onno, Eline en Marloes, dankjewel voor jullie mentale support (vooral op het einde ☺). Sanne, Marlin, bedankt voor jullie begrip voor mijn sociale afwezigheid van de afgelopen weken en bedankt voor de bemoedigende woorden.

En dan is er nog mijn familie: pap, bedankt voor het meedenken bij de laatste loodjes; mam, bedankt voor de gezellige studiepauzes en voor alle keren dat je thee voor me hebt gezet; Sophie, dankjewel dat je tijd vrijmaakte om de conceptversie te lezen; Pepijn, dankjewel voor de mentale support en je motiverende woorden.

Tot slot, dankjewel Martijn voor je steun, je geduld en het zelfvertrouwen wat je mij gaf, vanuit binnen- als buitenland.

Dan rest mij nog te zeggen dat ik hoop dat u als lezer met veel belangstelling dit onderzoek leest.

Anna Klooster

2 oktober 2017, IJsselstein

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Informatiepagina | 3 |
| Samenvatting | 5 |
| Voorwoord | 7 |
| Inhoudsopgave | 9 |
| Hoofdstuk 1 Inleiding | 11 |
| § 1.1 Achtergrond onderzoek | 11 |
| § 1.2 Probleemstelling | 13 |
| § 1.3 Wetenschappelijke relevantie | 17 |
| § 1.4 Maatschappelijke relevantie | 18 |
| § 1.5 Leeswijzer | 19 |
| Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader | 21 |
| § 2.1 Reorganisaties | 21 |
| § 2.2 Medewerkers en reorganisatie | 22 |
| § 2.3 Verbintenis werknemer en organisatie | 24 |
| § 2.4 Baanverlies | 29 |
| § 2.5 Conceptueel raamwerk | 33 |
| Hoofdstuk 3 Methoden | 35 |
| § 3.1 Aard van het onderzoek en onderzoeksfilosofie | 35 |
| § 3.2 Onderzoeksmethode | 35 |
| § 3.3 Setting | 37 |
| § 3.4 Aanpak dataverzameling | 38 |
| § 3.5 Aanpak data-analyse | 39 |
| § 3.6 Validiteit | 41 |
| Hoofdstuk 4 Bevindingen en Analyse | 43 |
| § 4.1 Verbonden medewerkers | 43 |
| § 4.2 Geboeide medewerkers | 47 |
| § 4.3 Verbroken medewerkers | 52 |
| § 4.4 Organisatieperspectief op reorganisatie en boventalligheid | 56 |
| § 4.5 Uitkomsten | 60 |
| Hoofdstuk 5 Conclusie | 63 |
| § 5.1 Beantwoording onderzoeksvraag | 63 |
| § 5.2 Limieten onderzoek | 65 |
| § 5.3 Implicaties onderzoek | 65 |
| § 5.4 Suggesties vervolgonderzoek | 67 |
| Epiloog | 69 |

| | |
|---|-----------|
| Referenties | 71 |
| Wetenschappelijke literatuur | 71 |
| Overige bronnen | 78 |
| Bijlagen | 79 |
| Bijlage I Interviewopzet boventallige medewerkers | 79 |
| Bijlage II Interviewopzet managers | 80 |
| Bijlage III Typologie psychologisch contract | 81 |
| Bijlage IV Typologie verbroken psychologisch contract | 82 |
| Bijlage V Psychologisch contract boventallige respondenten | 83 |
| Bijlage VI Citatentabel ervaring baanverlies en coping proces | 85 |

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek geïntroduceerd. Na een korte omschrijving van de achtergrond waarin dit onderzoek zich afspeelt, worden de drie doelstellingen van deze studie uiteengezet. Vervolgens wordt de hoofdvraag van dit onderzoek gepresenteerd en wordt de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van de beantwoording van de hoofdvraag toegelicht. Tot slot wordt de leeswijzer van deze scriptie gegeven.

§ 1.1 Achtergrond onderzoek

“Ze willen me niet meer. Verdriet omdat je weg moet. Verdriet omdat je er niet meer bij hoort. Je wordt afgeschreven, je wordt af geserveerd. Dat kunnen ze toch niet maken?!”

Dit was het antwoord van een ontslagen medewerker van ING op de vraag hoe zij haar baanverlies had ervaren. Het toont aan welke emoties er door iemand heen kunnen gaan wanneer diegene te horen krijgt dat hij of zij ontslagen is. Echter, er waren ook totaal andere reacties op de interviewvraag, zoals bijvoorbeeld deze:

“Nou ja, het is meer... ja, ik vind dat niet zozeer verdriet, want dat is er niet. Het is maar een baan.”

Deze kleine voorbeelden laten zien hoe uiteenlopend de reacties op baanverlies kunnen zijn, ondanks het feit dat dit binnen eenzelfde organisatie plaatsvindt. De uitspraken laten zien dat de twee respondenten zeer verschillend naar de persoonlijke relevantie van hun baan en de organisatie kijken. De impact van baanverlies kan enorm zijn (Brand, 2015). Werk en identiteit zijn vaak met elkaar verbonden: mensen vinden identiteit in werk en worden geïdentificeerd aan de hand van werk (Gini, 1998, p. 714). Medewerkers kunnen een organisatie hierbij beschouwen als gemeenschap waar zij deel van uitmaken (Bruel & Colsen, 2011). Wanneer medewerkers hun baan verliezen, verliezen zij niet enkel hun werk, maar ook de gemeenschap waar zij onderdeel van zijn. De bovengenoemde uiteenlopende reacties roepen de vraag op welke betekenis de persoonlijke relevantie van werk en de organisatie zouden kunnen hebben bij de individuele ervaring van baanverlies. In deze scriptie wordt deze mogelijke betekenis onderzocht aan de hand van een kwalitatieve case studie waarin ING-medewerkers zijn geïnterviewd.

Het onderzoek vindt plaats in de context van de financiële sector en in het bijzonder reorganisaties in de bankierswereld. Sinds de financiële crisis zijn er duizenden banen verdwenen. Van 2008 tot 2015 waren er 41.000 banen in de financiële sector geschrapt en het UWV voorspelt dat er voor het einde van dit jaar nog eens 10.000 banen zullen verdwijnen (Leupen & Keuning, 2016). De vier grootste banken in Nederland (ABN Amro, ING, Rabobank en SNS Bank) hebben alle vier plannen om na 2017 nog meer arbeidsplaatsen te schrappen (Nederlandse Omroep Stichting [NOS], 2016c). Er lijken twee oorzaken te zijn voor deze daling in arbeidsplaatsen. Allereerst was er de nasleep van de financiële crisis, waardoor veel banken een deel van hun personeel moest laten gaan (NOS, 2016c). Daarnaast zijn er de technologische ontwikkelingen die ervoor zorgen dat er steeds minder personeel nodig is. Volgens Jeroen Dijsselbloem, Minister van Financiën, is dit de belangrijkste oorzaak van de huidige daling in arbeidsplaatsen:

De veranderingen in de financiële sector vinden bij alle banken plaats, hebben niet zoveel te maken met de financiële crisis, maar inmiddels gewoon met de technologische veranderingen. ... als Nederlanders – en dat doen we graag – allemaal hun bankzaken via het internet doen, ja, dan heb je gewoon minder medewerkers nodig. ... ik bankier alleen nog maar zelf via internet, van huis uit. En dat gaat voor een groot deel automatisch. Het werk verandert, de banken moeten ook veranderen en helaas kost dat banen. (Dijsselbloem, NOS, 2016b).

De aankomende jaren zullen nog honderden bankmedewerkers hun baan verliezen (NOS, 2016c). Dit heeft een impact op de maatschappij, omdat deze medewerkers werkloos zullen worden en nieuw werk moeten zien te vinden. Nieuw werk vinden blijkt voor bankmedewerkers niet makkelijk. Volgens het UWV vindt 15% van de ontslagen medewerkers een baan binnen hetzelfde beroepenveld, terwijl het gemiddelde rond de 50% bij werkzoekenden binnen andere sectoren ligt (van der Heijden & König, 2016). Dit brengt een maatschappelijk probleem met zich mee. Er ontstaat namelijk een groep werklozen die moeilijk herinzetbaar is. Dit blijkt ook uit de cijfers van het UWV: slechts vier van de tien medewerkers vindt na één jaar een nieuwe baan, tegenover twee op drie medewerkers binnen alle andere sectoren (van der Heijden & König, 2016). Volgens loopbaancoach Gerda Fellingner zijn bankmedewerkers vaak niet goed voorbereid op ontslag, omdat zij ‘*verknocht zijn aan de bank – en hun luxe arbeidsvoorwaarden*’ (van der Heijden & König, 2016).

§ 1.2 Probleemstelling

In deze paragraaf worden de drie doelstellingen voor deze studie bekeken en vervolgens wordt de onderzoeksvraag gepresenteerd. Tot slot worden de deelvragen uiteengezet waarmee getracht wordt antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag.

1.2.1 Een onzichtbaar contract

Alle medewerkers hebben een sociale uitwisseling met de organisatie waar zij in dienst zijn (Guest, 2017). Medewerkers hebben bepaalde verwachtingen over het gedrag van de organisatie en verwachten van henzelf ook bepaald gedrag naar de organisatie toe (Bruel & Colsen, 2011). De verbinding die hieruit ontstaat, staat volgens Bruel en Colsen (2011) niet op papier zoals dat bij een arbeidscontract het geval is. Het is een onzichtbaar contract. Dit wordt ook wel het psychologisch contract genoemd (Rousseau, 1989). In de eerste paragraaf wordt gesuggereerd dat de diversiteit van reacties op baanverlies te maken kan hebben met de verbinding tussen medewerkers en de organisatie, oftewel met het psychologisch contract. Om dit te achterhalen moet eerst worden bekeken welke band oud medewerkers voelen met de organisatie die zij verlaten. De eerste doelstelling van dit onderzoek luidt dan ook:

Doelstelling 1 Begrijpen welk psychologisch contract oud medewerkers hebben met de organisatie

Het begrijpen van het psychologisch contract van medewerkers kan nuttig zijn voor verbeteren van de begeleiding van vertrekkende medewerkers. Op deze manier kan er een betere invulling worden gegeven aan de persoonlijke begeleiding. Om deze doelstelling te bereiken wordt eerst in het theoretisch hoofdstuk het psychologisch contract nader bekeken. Hierin wordt de definitie van het psychologisch contract van Rousseau (1989) besproken en wordt de betekenis van het concept bediscussieerd. Vervolgens worden verschillende typologieën van het contract bekeken. De typologie gepresenteerd door Bruel en Colsen (2011) wordt in deze studie gehanteerd.

1.2.2 Baanverlies en coping

Baanverlies kan – zoals het voorbeeld uitwees – zeer verschillend worden ervaren. In de wetenschappelijke literatuur wordt het concept *cognitive appraisal* gebruikt om de ervaring van een individu te formuleren: “*The individual’s interpretation of the event is referred to as cognitive appraisal – the individual’s evaluation of the external event (e.g. job loss), followed by his or her determination of the meaning of the event.*” (Gowan & Gatewood, 1997, p. 281). Om te begrijpen wat baanverlies betekent voor individuen, moet er eerst worden bepaald hoe zij dit baanverlies ervaren. *Cognitive appraisal* vormt een onderdeel van het *coping* proces

(Latack, Kinicki, & Prussia, 1995). *Coping* betekent abstract geformuleerd ‘het hoofd bieden aan’ (Ganzevoort, 1991, p. 27). *Coping* wordt in gang gezet bij stressvolle, impactvolle situaties (Kets de Vries & Balazs, 1996). Wanneer een medewerker zijn baan kwijtraakt, komt er een persoonlijk proces op gang wat ervoor zorgt dat diegene kan omgaan met het baanverlies: het *coping* proces (Gowan, 2014). Dit is een persoonlijk proces, omdat het proces niet alleen afhankelijk is van de specifieke situatie, maar ook individuele karaktereigenschappen (Latack et al., 1995). Om te achterhalen welke betekenis oud medewerkers geven aan baanverlies en wat zij doen om met dit baanverlies om te gaan, is de volgende doelstelling opgezet:

Doelstelling 2 Inzicht verkrijgen in hoe baanverlies wordt ervaren door individuele oud medewerkers en hoe zij met deze gebeurtenis omgaan

Deze doelstelling is verbonden aan een belangrijk persoonlijk doel, namelijk het vertellen over individuele ervaringen van oud medewerkers. In nieuwsberichten wordt er voornamelijk gesproken over baanverlies met behulp van getallen, percentages en grafieken, zoals in de eerste paragraaf ook is gedaan. Ik wil echter de persoonlijke verhalen achter de getallen en percentages ten gehore brengen. De bovengenoemde doelstelling geeft de gelegenheid om in dit onderzoek individuele ervaringen van oud medewerkers te delen. Aan de hand van het uitvoeren van vijftien diepte-interviews is geprobeerd deze persoonlijke doelstelling te bereiken.

1.2.3 Het mobiliteitscentrum

In dit onderzoek wordt er specifiek gefocust op reorganisaties en baanverlies binnen ING. Wanneer een medewerker in een reorganisatie vertrekt, dan wordt het individu ‘boventallig’ verklaart. Wanneer dit gebeurt, komt de boventallige medewerker terecht op de mobiliteitsafdeling genaamd *Career Services*. Het bemiddelingstraject duurt maximaal negen maanden (ING, 2015). Een afdeling als deze kan een rol spelen in het omgaan met baanverlies van medewerkers. Om dit te onderzoeken is de doelstelling van deze studie opgesteld:

Doelstelling 3 Achterhalen welke betekenis het mobiliteitscentrum van een organisatie heeft voor boventallige medewerkers

Deze doelstelling is van theoretisch belang, omdat er binnen de wetenschappelijke literatuur geen consensus lijkt te zijn over de betekenis die een organisatie kan hebben bij de ondersteuning van baanverlies. Deze discussie wordt in het theoretisch hoofdstuk verder toegelicht. Daarnaast is de doelstelling ook van praktisch belang. Aan de hand van deze

doelstelling kan aan ING kennis worden gegeven over hoe boventallige medewerkers *Career Services* ervaren. Deze doelstelling wordt ook verder uitgewerkt in een adviesrapport gericht aan ING.

1.2.4 De rol van de bank

Het mobiliteitscentrum bestaat om boventallige medewerkers ná hun baanverlies te begeleiden, zowel op instrumenteel als emotioneel vlak (ING, z.j.). Echter, er kan ook een rol voor de bank zijn weggelegd nog voordat een reorganisatie plaatsvindt. Deze kan specifiek ingevuld worden door managers, die het dichtst bij de medewerkers staan. Om te onderzoeken welke rol de bank zou kunnen vervullen tijdens de ‘normale’ werkperioden (dus voor reorganisaties plaatsvinden), is de volgende en laatste doelstelling opgezet:

Doelstelling 4 Lessen trekken uit de onderzoeksbevindingen en –analyse die relevant zijn voor de organisatie waarin het onderzoek zich afspeelt

Deze doelstelling is van maatschappelijke aard. Het is van maatschappelijk belang om medewerkers voor te bereiden op mogelijk ontslag, om te voorkomen dat zij moeilijk aan een nieuwe baan komen en daardoor lang werkloos zullen zijn. Met behulp van de onderzoeksuitkomsten wordt getracht deze doelstelling te bereiken.

1.2.5 De onderzoeksvraag

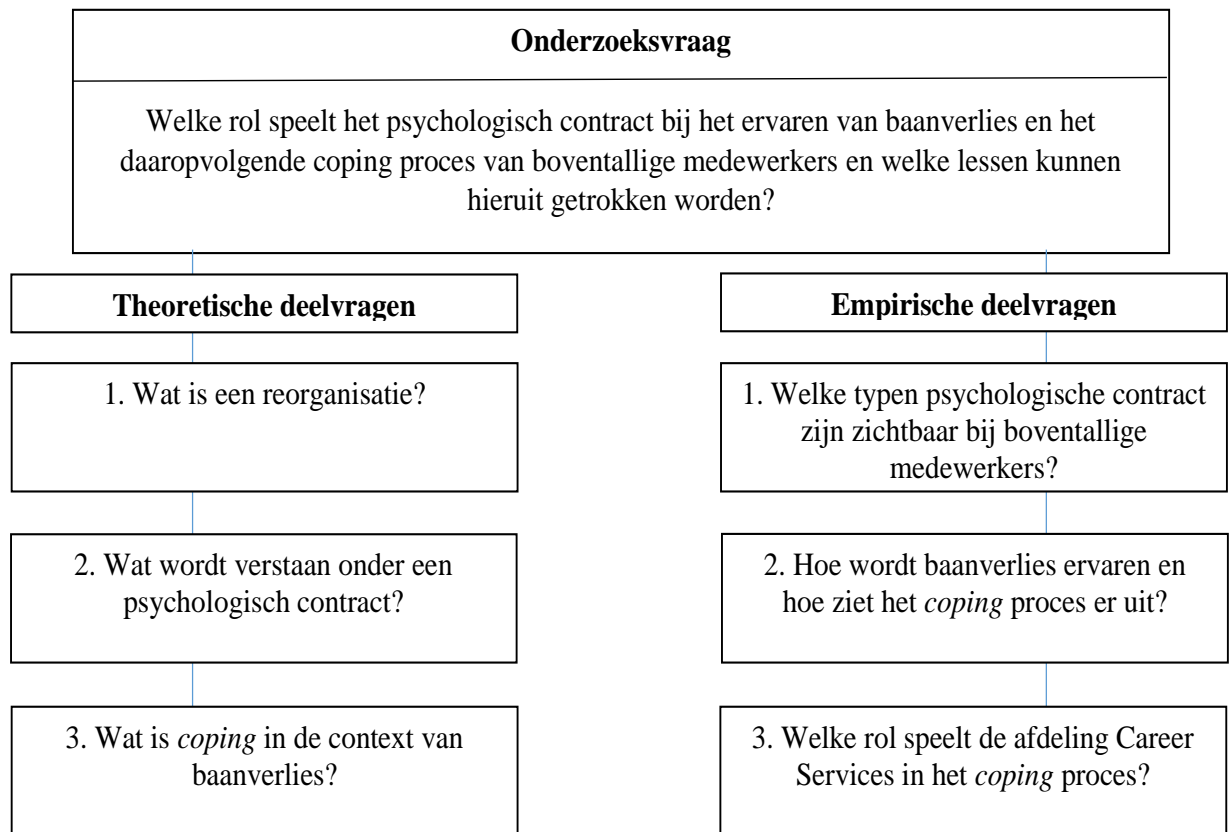
Uit de vorige paragraaf zijn twee onderzoeksthema’s op te maken: het psychologisch contract en het *coping* proces (waar ervaring van baanverlies een onderdeel van vormt). Het psychologisch contract vormt een belangrijk aspect van de relatie tussen een medewerker en een organisatie. De vraag is welke impact dit psychologisch contract heeft op baanverlies van een medewerker. Over het *coping* proces is binnen de wetenschap al veel bekend en er zijn een aantal kern concepten ontstaan. Het ontbreekt echter aan onderzoek wat zich richt op de individuele ervaring van baanverlies (McKee-Ryan & Kinicki, 2002). In deze individuele ervaring speelt het psychologisch contract van een medewerker mogelijk een rol.

Er wordt gekeken naar de betekenis die dit theoretische concept mogelijk in de praktijk heeft op de ervaring van baanverlies en het *coping* proces van individuen. De onderzoeksvraag van deze scriptie luidt als volgt:

Welke rol speelt het psychologisch contract bij het ervaren van baanverlies en het daaropvolgende coping proces van boventallige medewerkers en welke lessen kunnen hieruit getrokken worden?

Deze onderzoeksvraag wordt getracht te beantwoorden met behulp van drie theoretische deelvragen en drie empirische deelvragen. Vanuit de theorie wordt er eerst stilgestaan bij de context waarin dit onderzoek zich afspeelt. Hiervoor is de eerste theoretische deelvraag opgesteld: ‘Wat is een reorganisatie?’. Hierbij wordt de definitie en de geschiedenis van het concept omschreven vanuit theoretisch oogpunt. Daarnaast wordt de impact die reorganiseren heeft op de medewerkers binnen een organisatie toegelicht, waarbij verder wordt ingegaan op de zogenaamde vertrekkende medewerker. Deze medewerkers vormen de doelgroep van dit onderzoek. Vervolgens wordt het eerste onderzoeksthema, het psychologisch contract nader bestudeerd. Dit gebeurt aan de hand van de tweede theoretische deelvraag: ‘Wat wordt verstaan onder een psychologisch contract?’. Om te onderzoeken welke typen psychologisch contract er onder de boventallige medewerkers zijn, is de eerste empirische deelvraag opgemaakt: ‘Welke typen psychologisch contract zijn zichtbaar bij boventallige medewerkers?’.

Vervolgens wordt er gekeken naar het tweede onderzoeksthema, *coping*. Er wordt bestudeerd welke impact baanverlies kan hebben op individuen, om vervolgens het concept *cognitive appraisal* verder uit te werken. Ook worden verscheidene andere concepten bekeken die zijn gelieerd aan het *coping* proces. Dit alles wordt beschreven aan de hand van de derde theoretische deelvraag: ‘Wat is *coping* in de context van baanverlies?’. Met de *coping* concepten omschreven in het theoretisch hoofdstuk wordt de tweede empirische deelvraag geprobeerd te beantwoorden: ‘Hoe wordt baanverlies ervaren en hoe ziet het *coping* proces er uit?’. Tot slot wordt er gekeken naar de betekenis die de mobiliteitsafdeling van ING heeft voor boventallige medewerkers. Dit wordt onderzocht aan de hand van de derde en laatste empirische deelvraag: ‘Welke rol speelt de afdeling Career Services in het *coping* proces?’. Hieronder is een schematische weergave zichtbaar van de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen.



Figuur 1 Schematische weergave onderzoeksvraag en deelvragen

§ 1.3 Wetenschappelijke relevantie

Het psychologisch contract markeert een verbinding tussen een medewerker en een organisatie (Rousseau, 1989). Rousseau (1989, p. 135) geeft aan dat gebeurtenissen als baanverlies en het worden overgeslagen bij promotie, impact kunnen hebben op het psychologisch contract. Dit dient dan ook volgens Rousseau te worden onderzocht. Dit is onder andere gedaan door Calderone (2005) en Feldman (in Conway & Briner, 2009) die onderzoek deden naar de impact van de specifieke gebeurtenis van inkrimping op het psychologisch contract. Er is echter geen onderzoek gedaan naar het omgekeerde, namelijk: de invloed van het psychologisch contract op een specifieke gebeurtenis. In deze studie wordt dit gedaan: de betekenis van het psychologisch contract bij de ervaring van baanverlies wordt onderzocht. Op deze manier kan inzicht worden gegeven in welke betekenis werk en organisatie kunnen hebben op individuen. Er wordt namelijk onderzocht wat mensen ervaren als dit – werk en organisatie – wegvalt.

Binnen de wetenschappelijke literatuur is er veel geschreven over *coping* en *coping* processen van medewerkers die hun baan hebben verloren. De literatuur richt hierbij vooral op het ontwerpen van modellen, die dit *coping* proces zouden moeten verduidelijken (zie bijvoorbeeld DeFrank & Ivancevich, 1986; Gowan & Gatewood, 1997; Latack et al., 1995). Leana en Ivancevich (1987) doen een oproep om meer onderzoek te doen naar baanverlies, waarbij het individu centraal staat. Gowan (2014, p. 265) geeft aan dat in toekomstige modellen over baanverlies, rekening moet worden gehouden met hoe individuen de gebeurtenis ervaren en betreft daarbij het psychologisch contract. Ook McKee-Ryan en Kinicki (2002) vinden dat onderzoek zich meer moet richten op individuele ervaring van baanverlies: ‘*We propose that increased understanding into the process of coping with job loss can be enhanced by considering the role of the personal meaning of the job loss transition to a displaced worker.*’ (p. 11). Er lijkt binnen de *coping* literatuur weinig tot geen aandacht te zijn voor de persoonlijke betekenis die wordt gegeven aan baanverlies en welke rol dit kan spelen of speelt bij *coping*. Dit onderzoek kan bijdragen aan toenemend inzicht in de individuele betekenis van baanverlies en het *coping* proces.

§ 1.4 Maatschappelijke relevantie

Reorganisaties en massaal baanverlies zijn de laatste jaren steeds vaker in het nieuws. Niet alleen bij banken verliezen medewerkers hun baan. Ook andere organisaties zoals KPN, V&D en Blokker is personeel ontslagen, vaak gedwongen door krimp of faillissement (NOS, 2016a; NOS, 2017; RTL Nieuws, 2017). Al deze medewerkers krijgen te maken met baanverlies en met een persoonlijk *coping* proces. Daarnaast moeten deze mensen weer op zoek naar een nieuwe baan. Het is van maatschappelijk belang om te begrijpen hoe individuen reageren op en omgaan met baanverlies, zodat de maatschappij hierop kan inspelen.

Bovendien kan het antwoord op de onderzoeksvraag leiden tot bruikbaar advies voor organisaties die deze boventallige medewerkers begeleiden. Een beter begrip van het proces omtrent baanverlies kan de organisatieondersteuning helpen verbeteren (Schlossberg & Leibowitz, 1980). De organisatieondersteuning die in dit onderzoek centraal staat is de afdeling Career Services. De betekenis van de afdeling voor boventallige medewerkers wordt onderzocht, wat tot interessante inzichten kan leiden voor de afdeling.

Sowieso is het voor organisaties van belang dat medewerkers zonder negatief gevoel vertrekken. De blijvende medewerkers beoordelen namelijk de organisatie op hoe zij omgaan met de vertrekkende medewerkers (Mishra, Spreitzer, & Mishra, 1998). Het is daarom van

belang dat organisaties de medewerkers goed begeleiden in hun baanverlies en zoektocht naar nieuw werk. Daarnaast kan de rol van de organisatie meer onder de aandacht worden gebracht. Uit het onderzoek kan naar voren komen welke rol de organisatie (de afdeling Career Services, maar ook het management of zelfs het bestuur) speelt in de betekenis van baanverlies en het *coping* proces. Hierdoor kan er inzicht verworven worden over wat de organisatie mogelijk kan doen om de ervaring van baanverlies en het *coping* proces zo goed als mogelijk te laten verlopen.

§ 1.5 Leeswijzer

In dit onderzoek wordt getracht de onderzoeksvraag gepresenteerd in hoofdstuk 1 te beantwoorden. In hoofdstuk 2 wordt dieper ingegaan op de concepten reorganiseren, psychologisch contract en *coping* . Voor dit hoofdstuk vormen de theoretische deelvragen een leidraad. Vervolgens wordt de onderzoeksmethode uiteengezet in hoofdstuk 3. Daarna worden in hoofdstuk 4 de onderzoeksbevindingen gepresenteerd en geanalyseerd. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 antwoord gegeven op de onderzoeksvraag, waarin ook de limieten van dit onderzoek, implicaties en suggesties voor vervolgonderzoek aan bod komen.

Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste concepten binnen dit onderzoek beschreven en toegelicht. Er wordt uitgelegd wat inkrimping inhoudt en welke gevolgen dit heeft op medewerkers binnen een organisatie. Vervolgens wordt de verbintenis tussen een werknemer en de organisatie verder toegelicht. Ook wordt er dieper ingegaan op het thema baanverlies. Tot slot wordt het conceptueel raamwerk van dit onderzoek gepresenteerd.

§ 2.1 Reorganisaties

In een snel veranderde wereld moeten organisaties meeveranderen om te kunnen overleven. Dit heeft als gevolg dat organisaties overal ter wereld reorganiseren. “Een reorganisatie is een grote organisatorische verandering, die veel omvattender is dan de dagelijkse veranderingen”, volgens Kieselbach et al. (geciteerd in Wiezer & de Jong, 2012, p. 63). Voorbeelden van reorganisaties zijn het verplaatsen van activiteiten, fusies en intern reorganiseren (European Monitoring Centre on Change geciteerd in Wiezer & de Jong, 2012, p. 63). Bij deze reorganisaties is er vaak sprake van *downsizing* (Bowman, & Singh, 1993, p. 6), oftewel inkrimping. In deze paragraaf wordt toegelicht wat inkrimping inhoudt, hoe het is ontstaan en wat er over dit concept bekend is binnen de wetenschap.

2.1.1 Ontstaan inkrimping

Inkrimping is, abstract geformuleerd, het reduceren van de bedrijfsgrootte, in termen van het aantal medewerkers dat de organisatie heeft (Macky, 2004, p. 63). Van Dierendonck en Jacobs (2012, p. 96) omschrijven inkrimping als “*the permanent and involuntary letting go of employees by management*”. Het begrip inkrimping kwam op in de jaren tachtig (Gandolfi, 2008). Inkrimping heeft al enige decennia een plek in de organisatiewereld (Gandolfi & Hansson, 2010). In de jaren tachtig en negentig groeide de economie zeer langzaam, wat resulteerde in massale onvrijwillige ontslagen (Fraze in Latack, Kinicki, & Prussia, 1995). Daarnaast verschoof de vraag naar arbeid. Vraag en aanbod van producten veranderden, waardoor de werkgelegenheid zich verplaatste en fabrieksarbeiders moesten worden ontslagen (Littler geciteerd in Gandolfi & Hansson, 2010). Uit financiële noodzaak moesten de werknemerskosten worden gereduceerd. Enkele jaren later werd inkrimping een populaire organisatiestrategie die in elke sector en op alle organisatieniveaus werd toegepast (Macky, 2004). Zelfs wanneer organisaties winst maakten was inkrimping een legitieme vorm van organisatieverandering (Hanson & Gandolfi, 2010). Waar inkrimping eerst reactief was, werd het voortaan proactief ingezet: “*downsizing became a strategy of choice among many, if not*

most, large organizations” (Cameron, Freeman, & Mishra, 1993, p. 21). Gandolfi en Hansson (2010) spreken hierbij over de term *reduction-in-force* (RIF). Het doel van RIF is het verbeteren van de effectiviteit, productiviteit en/of de concurrentiepositie van een organisatie (Cameron, 1994; Cascio, 1993).

2.1.2 Inkrimping en ontslag

De effectiviteit van inkrimping als organisatiestrategie wordt echter in twijfel getrokken. Zo is er bijvoorbeeld geen empirisch onderzoek bekend dat een correlatie tussen inkrimping en verbeterde financiële performance uitwijst (Gandolfi, 2008, p. 5). Inkrimpen kan mislukken doordat er te simplistisch wordt gedacht over de implementatie (Kets de Vries & Balazs, 1996). Gandolfi (2006, pp. 222-223) concludeert bijvoorbeeld in zijn onderzoek naar inkrimping binnen een Australische bank, dat er te weinig ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling en groei tijdens de inkrimping. Dit soort inkrimping-analyses hebben geleid tot publicaties over hoe een goede inkrimping kan worden uitgevoerd en welke lessen er uit eerdere inkrimping praktijken kunnen worden getrokken (zie bijvoorbeeld Cameron, 1994; Cascio, 1993; Gandolfi, 2008). Mishra, Spreitzer en Mishra (1998) benadrukken dat het van groot belang is dat de implementatie goed wordt voorbereid, omdat dit anders tot negatieve gevolgen kan leiden. Deze gevolgen zijn echter niet enkel van financiële aard: ook op organisatorisch en sociaal vlak heeft inkrimping impact (Gandolfi & Hansson, 2010, p. 733). Deze impact wordt volgens Cascio (geciteerd in Gandolfi & Hansson, 2010) en Gandolfi (2008) vaak door organisaties onderschat. Inkrimping beïnvloedt namelijk niet alleen ontslagen medewerkers, maar ook de medewerkers die in de organisaties blijven en de managers die de reorganisatie moeten leiden (Gandolfi, 2008). Inkrimping wordt gerealiseerd door het uitvoeren van *layoffs*, oftewel werknemers ontslaan. Ontslagen beïnvloeden alle medewerkers van een organisatie: de achterblijvers – de zogenaamde *layoff survivors*, de managers, maar bovenal de ontslagen medewerkers – de *layoff victims*. Deze laatste groep medewerkers staat centraal in dit onderzoek.

§ 2.2 Medewerkers en reorganisatie

Inkrimping heeft impact op de medewerkers in een organisatie. In deze paragraaf wordt er kort stilgestaan bij de impact van inkrimping op blijvende medewerkers en managers die een inkrimping moeten leiden. Ook wordt in deze paragraaf de ontslagen medewerker geïntroduceerd, die centraal staat in dit onderzoek.

2.2.1 Achtergebleven medewerkers

Er zijn binnen de wetenschap vele onderzoeken gedaan naar de impact die inkrimping heeft op medewerkers die blijven. Deze medewerkers moeten vaak meer werk verrichten na een ontslag en krijgen meer verantwoordelijkheden binnen hun functie (Gandolfi, 2008, p. 11). Deze medewerkers nemen vaak een negatieve houding aan, zijn minder betrokken bij hun werk (Allen, Freeman, Russell, Reizenstein, & Rentz, 2001) en hun toewijding aan de organisatie neemt af (Carbery & Garavan, 2005). Daarnaast is aangetoond dat baanonzekerheid onder achtergebleven medewerkers toeneemt na een reorganisatie (Kets de Vries & Balazs, 1996; Schlossberg & Leibowitz, 1980; Sverke & Hellgren, 2002). Een kanttekening die kan worden gemaakt bij de bovenstaande uitkomsten is dat uit het onderzoek van Allen et al. (2001) is gebleken dat naarmate de tijd verstrijkt, deze gevoelens afnemen en uiteindelijk zelfs kunnen verdwijnen. Wel hebben achterblijvende medewerkers een verhoogde kans op gezondheidsklachten (Kivimäki, Vahtera, Elovainio, Pentti, & Virtanen, 2003). Alle bovenstaande gevolgen zijn kenmerkend voor het eerder besproken ‘*survivor syndrome*’ (Cascio, 1993). Het ‘*survivor syndrome*’ ontstaat door het vertrek van de medewerkers die zijn ontslagen. Dit vertrek moet daarom in goede banen worden geleid, zodat dit syndroom zo veel mogelijk kan worden beperkt. Managers zouden hierin als ‘leiders’ van reorganisaties een rol kunnen spelen.

2.2.2 Managers

Echter, managers bevinden zich tijdens een reorganisatie op een lastige positie (Kets de Vries & Balazs, 1996). Zij hebben de zware taak om de reorganisatie uit te voeren en krijgen hierbij te maken met de emoties van zowel achterblijvende medewerkers alsmede van ontslagen medewerkers. Tegelijkertijd moeten zij omgaan met de verandering die ook hen beïnvloedt. De impact van een ontslag op managers is dan ook groot (Carbery & Garavan, 2005). Zij voelen baanonzekerheid, ervaren een hogere werkdruk en hebben een verhoogde kans op gezondheidsklachten (Armstrong-Stassen, 2005; Kets de Vries & Balazs, 1996). Er komt dus veel op managers af. Hierdoor zijn zij niet altijd in staat om een reorganisatie in goede banen te leiden. Deze aanname lijkt te worden ondersteund door verschillende onderzoeken: ontslagen medewerkers zijn ontevreden over het management tijdens het ontslagproces (Macky, 2004), werknemers ervaren weinig steun tijdens de reorganisatie (Swanson & Power, 2001) en medewerkers ervaren onduidelijkheid omtrent de waaromvraag, die niet kan worden ingelost door managers (Brockner, DeWitt, Grover, & Reed, 1990). Medewerkers geven managers weleens de schuld van een ontslag en Folger en Skarlicki (1998) zien dat managers zich vaak

terugtrekken als gevolg hiervan. Dit kan vervolgens leiden tot managers die zich distantiëren van ontslagen medewerkers: “*tough times make tough bosses*” (Folger & Skarlicki, 1998, p. 84). Managers lijken niet voorbereid om reorganisaties in goede banen te leiden. Verscheidene auteurs pleiten daarom voor trainingen voor managers (Latack & Dozier, 1986; Mishra et al., 1998; Schlossberg & Leibowitz, 1980).

2.2.3 Ontslagen medewerkers

Layoff victims zijn – zoals de naam al doet suggereren – de slachtoffers van ontslag. Binnen de wetenschappelijke literatuur is er veel kwantitatief onderzoek gedaan naar de fysieke klachten die baanverlies tot gevolg kunnen hebben. Zo verkeren ontslagen medewerkers in een minder goede gezondheid dan achtergebleven medewerkers (Kivimäki et al., 2003) en hebben ze meer fysieke kwalen zoals bijvoorbeeld hartklachten (O’Brien & Kabanoff, 1979). Daarnaast wordt (ernstige) obesitas geassocieerd met werkloosheid (Latif, 2014; Slack, Myers, Martin, & Heymsfield, 2014) en is er een verband geconstateerd tussen baanverlies en rooktoename (Falba, Teng, Sindelar, & Gallo, 2005). Naast fysieke klachten zijn ook veel psychische problemen zichtbaar: afnemend zelfvertrouwen en toenemende onzekerheid (DeFrank & Ivancevich, 1986), hogere mate van depressie symptomen en angst (Leana & Feldman geciteerd in Brand, 2015; McKee-Ryan, Song, Wanberg, & Kinicki, 2005) en algemene psychische gesteldheid verslechtert (Paul & Moser, 2009). Naast deze fysieke en psychische klachten lijkt de economische toekomst voor ontslagen medewerkers er ook niet positief uit te zien: bij een nieuwe baan neemt het inkomen direct af met 32 tot 33% en de daaropvolgende zes jaar met 13 tot 15% (Couch & Placzek, 2010, p. 587). Ook kunnen deze mensen verwachten dat de autoriteit, autonomie en secundaire arbeidsvoorwaarden binnen hun nieuwe baan van mindere kwaliteit zullen zijn ten opzichte van hun oude baan (Brand, 2006, p. 292).

§ 2.3 Verbintenis werknemer en organisatie

Uit paragraaf 2.2 is gebleken dat baanverlies behoorlijke gevolgen kan hebben. In deze paragraaf wordt de verbintenis tussen een werknemer en een organisatie – in de vorm van het psychologisch contract – nader bekeken. Vervolgens worden verschillende typologieën toegelicht en wordt de voor dit onderzoek gekozen typologie – binden en boeien – verder uitgediept. Tot slot komt het belang van werk voor individuen ter sprake.

2.3.1 Het psychologisch contract

Wanneer een individu werkt voor een organisatie, ontstaat er een sociale verbinding tussen deze twee partijen (Guest, 2017). Naast een geschreven contact waarin de hoogte van het salaris en

andere formaliteiten worden besproken, bestaat er ook een ander ‘onzichtbaar’ contract (Bruel & Colsen, 2011). Dit contract gaat over de relatie tussen de twee partijen. Wanneer interacties in een tijdsperiode plaatsvinden, ontstaan er wederzijdse overtuigingen en verwachtingen (MacNeil geciteerd in Rousseau, 1989). Rousseau noemt dit het ‘psychologisch contract’ en geeft de volgende definitie:

“The term psychological contract refers to an individual’s beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party. Key issues here include the belief that a promise has been made and a consideration offered in exchange for it, binding the parties to some set of reciprocal obligations.” (Rousseau, 1989, p. 123)

Het psychologisch contract gaat over de verwachtingen van een individu over de relatie met de organisatie en is daarom subjectief (Rousseau, 1989). Het contract is volgens Rousseau (1989) ‘opgesteld’ door de werknemer, wat betekent dat de organisatie het hiermee niet eens hoeft te zijn. Het gaat slechts om hoe dit individu denkt over de relatie. Dat werknemers veel waarde hechten aan het psychologisch contract wordt duidelijk wanneer onderzoeken naar ‘psychologisch contractbreuk’ onder de loep worden genomen. Robinson en Rousseau (1994, p. 255) ontdekten dat contractschending leidt tot onder andere toenemend wantrouwen en ontevredenheid. Ook neemt organisatie identificatie van een werknemer af (Kreiner & Ashforth, 2004) en daalt de *job performance* (Zhao, Wayne, Glibowski, & Bravo, 2007). Daarnaast zijn medewerkers eerder geneigd te vertrekken bij de organisatie en heeft de ervaring een negatieve impact op zowel medewerkers die van plan zijn lang bij de organisatie te blijven, alsmede op medewerkers die de organisatie slechts zien als springplank voor hun verdere loopbaan (Robinson & Rousseau, 1994, p. 257).

Wetenschappers lijken het eens te zijn over dat contractbreuk en/of –schending negatieve gevolgen heeft voor zowel de organisatie als het individu. Waar echter geen consensus over is bereikt, is over de betekenis van het concept ‘psychologisch contract’. Conway en Briner (2009) bespreken de veranderingen die het concept heeft ondergaan tussen het ‘pre-Rousseau tijdperk’ en het ‘Rousseau tijdperk’. Hieruit blijkt dat wetenschappers het onderling oneens zijn over welke definitie gehanteerd zou moeten worden (Conway & Briner, 2009, pp. 79-80). Ook is er directe kritiek op Rousseau geweest. In reactie op het artikel van Rousseau (1989) publiceerde Guest (1998) een artikel waarin problemen rondom het psychologisch contract worden besproken. Zo wordt gezegd dat het concept een ‘ongemakkelijk positie heeft binnen de psychologisch analyse’: *“It is not a theory; nor it is a measure.”* (Guest, 1998, p. 650). Guest

(1998) suggereert dat de term ‘contract’ is afgeleid van de term die binnen de Rechten wordt gehanteerd en daardoor slechts een metafoor is. In een tegenreactie legt Rousseau (1998) uit dat het psychologisch contract volgens haar een construct is en daarmee vergelijkbaar is met andere constructen als *commitment* en leiderschap (Rousseau, 1998, pp. 666-667). Daarnaast beweert Rousseau (1998) dat het psychologisch contract overeenkomsten kent met de equivalent uit het rechtsgebied. In dit onderzoek wordt daarom de definitie van Rousseau gehanteerd.

2.3.2 Typologie van het psychologisch contract

De inhoud van een psychologisch contract verschilt per individu, maar er zijn ook gelijkenissen zichtbaar. De afgelopen jaren zijn de verschillen tussen psychologische contracten onderzocht. Zo is er door Rousseau (1989) het onderscheid tussen ‘*transactional psychological contracts*’ en ‘*relational psychological contracts*’ geïntroduceerd. Het transactie-contract is gericht op de korte termijn en gaat vaak over een uitwisseling die in geld is uit te drukken. Het relationele contract daarentegen benadrukt de sociale en emotionele uitwisseling en is gericht op de lange termijn. Echter dit onderscheid werd bediscussieerd, omdat het enkel op twee dimensies (tijd en *tangibility*) werd gebaseerd. Er bleek (te)veel variatie binnen de categorieën. In reactie hierop hebben Shore en Barksdale (1998) een typologie ontwikkelt die zich richt op de balans tussen de door werknemers en werkgevers ervaren verplichting om aan andermans verwachtingen te voldoen. Vervolgens hebben Janssens, Sels en Van den Brande (2003, p. 1373) zes clusters van psychologische contracten (loyaal, instrumenteel, zwak, ongebonden, investerend en sterk) ontwikkeld die zijn gebaseerd op de typologie van Shore en Barksdale (1998) en eigen onderzoek. Naast het richten op verschillende contracten, kan er ook worden gekeken naar de verschillende soorten werknemers. Bruel en Colsen (2011) maken in hun boek ‘De Geluksfabriek’ onderscheid tussen twee type werknemers, met ieder een eigen psychologisch contract. De houding van de werknemer ten opzichte van de organisatie maakt hierbij het fundamentele verschil (Bruel & Colsen, 2011, p. 42). Deze studie hanteert de hieronder toegelichte typologie van Bruel en Colsen, die een onderscheid maken tussen verbonden medewerkers en geboeide medewerkers.

2.3.3 De verbonden medewerker en de geboeide medewerker

De verbonden medewerker heeft – zoals de naam al suggereert – een hechte band met de organisatie waarvoor hij of zij werkt. Deze medewerker kan zich vinden in de missie van de organisatie en voelt een sterke identificatie met de organisatie (Bruel & Colsen, 2011). Volgens Bruel en Colsen (2011) is er sprake van een stabiele relatie met de organisatie, waarbij het

gevoel van inclusiviteit van belang wordt geacht: ‘*Natuurlijk is hij [de verbonden medewerker] ook geïnteresseerd in arbeidsvoorwaarden en interessant werk, maar de zingeving komt toch voornamelijk uit het gevoel deel uit te maken van een authentieke gemeenschap waarin hij zich thuis voelt.*’ (p. 41). Het psychologisch contract wat deze medewerker heeft, doet denken aan het ‘*relational psychological contract*’ van Rousseau (1989), waar ook sociale uitwisseling en lange termijn centraal staan. De lange termijn zorgt ervoor dat deze medewerkers een belangrijke rol spelen bij het waarborgen van de organisatiecultuur: ‘‘Zij vormen de ruggengraat en zorgen ervoor dat de missie en belangrijkste waarden de leidraad blijven voor de strategie en werkwijze’’, aldus Bruel en Colsen (2011, p. 43). Deze medewerkers zullen door de verbondenheid die zij voelen, niet snel de organisatie verlaten. David M. Noer – emeritus hoogleraar Leiderschap, consultant en schrijver – zei hierover het volgende: ‘*I know of many situations where people ... have passed up attractive external options because of their belief in the values and the mission of their organization.*’ (geciteerd in Bruel & Colsen, 2011, p. 45).

De geboeide medewerker heeft een andere band met de organisatie. Waar de verbonden medewerker bereid is om zijn eigen belang (tijdelijk) opzij te zetten voor het belang van de organisatie, stelt de geboeide medewerker zichzelf voorop (Bruel & Colsen, 2011, pp. 40-41). Wanneer een organisatie geen interessant aanbod meer heeft voor een geboeide medewerker, dan zal deze vertrekken. Volgens Bruel en Colsen (2011) staat het hebben van een aantrekkelijke ‘deal’ centraal, waardoor de medewerker een instabiele relatie heeft met de organisatie. Wederom kan er een vergelijking worden getrokken met de typologie van Rousseau (1989). De geboeide medewerker lijkt te passen bij het transactie-contract, waar ook *performance* en een ‘deal’ hebben centraal staan. Echter, een verschil met het ‘*transactional psychological contract*’ is dat de geboeide medewerker ook een contract voor een langere periode kan hebben. De voorwaarde hiervoor is dat de medewerker geboeid blijft door de organisatie (Bruel & Colsen, 2011). Geboeide medewerkers vervullen een andere rol dan verbonden medewerkers in een organisatie. Waar verbonden medewerkers de cultuur en identiteit in stand houden, zorgen geboeide medewerkers voor innovatie en alertheid (Bruel & Colsen, 2011). Volgens Bruel en Colsen (2011) zien geboeide medewerkers, verbonden medewerkers als medewerkers van ‘de oude stempel’. Zij vinden verbonden medewerkers afhankelijk van de organisatie, in tegenstelling tot henzelf: zij zijn niet gehecht aan de organisatie.

De afgelopen jaren heeft het psychologisch contract een fundamentele verandering ondergaan (Wierdsma & van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2003, p. 12). Volgens Wierdsma en van Roekel-

Kolkhuis Tanke (2003, 12) geven aan dat waar eerst de organisatie zorgde voor een levenslange loopbaan voor de medewerker, de medewerker nu zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen werkgelegenheid: van *life time employment* naar *employability*. Hierin kan de verschuiving van het door organisatie gewenste psychologisch contract worden gezien. Voor de 'ideaaltypische omschrijving van de nieuwe werknemer', gebruiken Wierdsma en van Roekel-Kolkhuis Tanke (2003, p. 13) de typologie van de geboeide medewerker van Bruel en Colsen (2011). *Employability* houdt in dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen loopbaan en werkgelegenheid (Wierdsma & van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2003, p. 12). Opvallend is dat Nederlandse medewerkers de minste energie halen uit prestatiefeedback en loopbaanmogelijkheden (Schaufeli, 2015). Dit is nadelig voor organisaties, omdat juist deze elementen van belang zijn voor het ontwikkelen van *employability*. Om *employability* toch te stimuleren onder medewerkers, wordt competentie management ingezet (Guest, 2017). Echter, dit competentie management is vooral gericht op het ontwikkelen van competenties die de prestatie van de organisatie helpen verbeteren, in plaats van het welzijn van de medewerkers (Guest, 2017).

2.3.4 Werk en identiteit

Het bestaan van een psychologisch contract toont aan dat individuen een verbinding ervaren tussen de organisatie en henzelf – in dit onderzoek verder uitgewerkt in verbonden en geboeide medewerkers. Wanneer dit contract wordt geschonden, kan dit grote gevolgen hebben voor de medewerker en de organisatie. Deze consequenties tonen aan dat de verbinding tussen individu en organisatie meer is dan enkel economisch: werk heeft een grotere betekenis. Werk kan op het eerste gezicht worden gezien als arbeid die wordt verricht ten behoeve van levensonderhoud (Gini, 1998). Echter, het psychologisch contract toont aan dat werk een onderdeel vormt van wie wij als mens zijn. Sterker nog, Janssens et al. (2003, p. 1376) suggereren dat karaktereigenschappen voor een deel bepalen wat voor een type psychologisch contract medewerkers hebben. Gini beaamt in zijn artikel dat identiteit en werk verweven zijn: “*we need work, and as adults we find identity and are identified by the work we do.*” (Gini, 1998, p. 714). Werk geeft individuen de gelegenheid om vaardigheden en kennis te laten zien, die buiten een werkomgeving niet kunnen worden getoond (Price, Friedland, & Vinokur, 1998). Daarnaast geeft werk volgens Gini (1998) de gelegenheid om een toegevoegde waarde te zijn in de maatschappij. Een baan geeft dus betekenis en voldoening aan een individu's leven. Wanneer een individu zijn baan verliest, kan dit dan ook een enorme impact hebben.

§ 2.4 Baanverlies

Zoals uit de vorige paragraaf bleek, betekent werk voor veel individuen meer dan enkel arbeid voor levensonderhoud. Het verliezen van je baan – ongeacht of dit op vrijwillige basis gebeurt – kan daardoor van grote betekenis zijn. In deze paragraaf wordt de impact van baanverlies toegelicht. Ook wordt er gekeken naar hoe individuen omgaan met baanverlies en welke hulp hierbij wordt geboden.

2.4.1 Impact baanverlies

Baanverlies kan namelijk van enorme invloed zijn (Brand, 2015). Voor veel medewerkers is ontslagen worden een verschrikkelijke gebeurtenis: *“The severity of the trauma is reflected in the colloquial terms for firing such as ‘getting axed’ and ‘walking the plank’.”* (Stybel geciteerd in Latack & Dozier, 1986, p. 377). Ook Kets de Vries en Balazs (1996) bespreken de ernst van ontslag. Zij beweren dat het werk en de organisatie een deel van de innerlijke wereld uitmaken van een medewerkers. Wanneer een medewerker zijn of haar baan verliest, voelt het alsof je wordt gescheiden van je familieleden – in dit geval collega’s. Deze gebeurtenis vraagt om rouw en verliesverwerking (Kets de Vries & Balazs, 1996). Dat er bij baanverlies net als bij een scheiding of het overlijden van een geliefde wordt gerouwd, bevestigen Papa, Lancaster en Kahler (2014) in hun onderzoek naar verschillende soorten rouw. DeFrank en Ivancevich (1986) vergelijken de impact op eenzelfde manier: *“In terms of life stress, job loss is comparable to other traumatic losses ... and it has been found to be more stressful than divorce or the death of a close friend”* (p. 2). Ontslagen medewerkers krijgen te maken met een enorme verandering, die door Price et al. (1998, p. 303) *“a transition in the life course”* wordt genoemd. In het leven van een werknemer vindt dus een levenstransitie plaats wanneer diegene zijn of haar baan verliest.

“Any conversation about unemployment is inherently a conversation about the absence of work and the meaning of work.”, zegt Gowan (2014, p. 259). Zoals uit de vorige paragraaf bleek, speelt werk een grote rol voor individuen. Een baan verliezen is meer dan het kwijtraken van een inkomstenbron; ook sociale status, tijdstructuur (dagelijkse routine), de familierol, de kans om vaardigheden te tonen en sociale structuren (kunnen) verdwijnen (Brand, 2015, p. 365; Papa & Maitoza, 2013, p. 153). Daarnaast heeft baanverlies ook invloed op identiteit. Zoals de Amerikaanse psychologe Rollo May het verwoordde: *“People out of work quickly become strangers to themselves.”* (geciteerd in Gini, 1998, p. 709). Het zelfconcept van mensen wordt aangetast (Garrett-Peters, 2009). Mensen moeten dus bij zichzelf te raden gaan wie zij zijn

zonder werk. Dit kan een mogelijkheid brengen om een nieuwe werkidentiteit te vormen. Shepherd en Williams (2016) onderzochten dit en ontdekten dat individuen ‘spelenderwijs’ een nieuwe werkidentiteit kunnen creëren na baanverlies. Dit betekent echter niet dat iedereen baanverlies kan ombuigen naar een positief ‘identiteit experiment’ (Shepherd & Williams, 2016). Het is hoe dan ook een enorme verandering binnen een individu’s leven (Price et al., 1998). Dit begrepen Schlossberg en Leibowitz al in 1980: ‘*Because in our society a person’s identity – to say nothing of income – is tied closely to work, the transition represented by a job loss is a major one.*’ (Schlossberg & Leibowitz, 1980, p. 205). De vraag is hoe met deze transitie wordt omgegaan.

2.4.2 Coping

Een veelgebruikte term binnen de wetenschappelijke literatuur omtrent omgaan met baanverlies, is *coping*. Lazarus en Folkman geven de volgende definitie: ‘*Coping is defined as the person’s constantly changing cognitive and behavioral efforts to manage specific external and/or internal demands that are appraised as taxing or exceeding the person’s resources*’ (geciteerd in Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis, & Gruen, 1986, p. 993). In dit onderzoek wordt baanverlies gezien als de ‘*specific external and/or internal demand*’. Bij de bestudering van *coping* theorieën komt een aantal begrippen aan het licht: *cognitive appraisal*, *coping* strategieën, *coping* bronnen en *coping* doelen. Deze concepten worden nu verder toegelicht. *Coping* begint bij *cognitive appraisal*, waarbij een individu een situatie – in dit geval baanverlies – beoordeelt (McKee-Ryan & Kinicki, 2002). Lazarus en Folkman (geciteerd in Gowan & Gatewood, 1997) onderscheiden hierbij drie typen: een situatie kan irrelevant, positief of stressvol zijn. Bij onderzoek naar baanverlies wordt dit laatste type bestudeerd en onderverdeeld in drie categorieën (Latack et al., 1995). Er kan sprake zijn van; schade/verlies (*harm/loss*), wat de negatieve impact omschrijft die al heeft plaatsgevonden; dreiging (*threat*), die de toekomstige negatieve impact omvat; en uitdaging (*challenge*) (Lazarus geciteerd in Latack et al., 1995, pp. 320-321). *Cognitive appraisal* kan het *coping* doel van een individu beïnvloeden (Gowan, 2014, p. 261; Latack et al., 1995).

Nadat *cognitive appraisal* heeft plaatsgevonden, wordt er een *coping* strategie gehanteerd door de individu, om met de baanverlies-situatie om te gaan. Binnen de wetenschap wordt er vaak onderscheid gemaakt tussen verschillende strategieën (zie bijvoorbeeld DeFrank & Ivancevich, 1986; Kinicki & Latack, 1990). Echter, onderzoek uit het verleden toont aan dat de strategieënclassificatie niet tot vaste uitkomsten leidt of gemeenschappelijke voorspellingen bevat

(McKee-Ryan & Kinicki, 2002, p. 10). Daarom wordt in dit onderzoek het concept ‘ *coping strategieën*’ niet verder meegenomen.

Wel van belang in dit onderzoek, is het concept ‘ *coping doel*’. Een individu probeert een *coping* doel te bereiken. Latack et al. leggen dit begrip als volgt uit:

... a coping goal represents an individual's desired end result that he or she seeks to accomplish in response to a perceived harm/loss or threat. In turn, coping strategies reflect the cognitive and behavioral activities individuals use to accomplish specific coping goals. (Latack et al., 1995, p. 323)

Dit *coping* doel kan zijn het vinden van een nieuwe vervolgbaan, maar ook het starten van een carrière in een ander vakgebied, een opleiding volgen of vaker thuis zijn. Er gaat hoe dan ook een heel proces aan vooraf, zoals de verschillende *coping* concepten duidelijk maken. Dit complexe proces is de afgelopen jaren veelvuldig in kaart gebracht door wetenschappers, vaak in de vorm van modellen (zie bijvoorbeeld DeFrank & Ivancevich, 1986; Gowan & Gatewood, 1997; Latack et al., 1995; McKee-Ryan & Kinicki, 2002). In deze modellen komt vaak het begrip ‘ *coping resources*’ (*coping bronnen*) ter sprake.

Elk individu gaat op zijn of haar eigen manier om met baanverlies en dit is een dynamisch proces (Kinicki, Prussia, & McKee-Ryan, 2000). Hoe een individu omgaat met het baanverlies, hangt onder andere af van *coping* bronnen. Deze bronnen kunnen van persoonlijke, sociale of financiële aard zijn (Latack et al., 1995). Persoonlijke bronnen zijn gerelateerd aan zelfvertrouwen, optimisme en controle gevoel (McKee-Ryan & Kinicki, 2002). Hier spelen dus identiteit en individuele karaktereigenschappen een rol. Sociale bronnen kunnen worden verworven via sociale support, waarbij een andere actor dan het individu betrokken is (Latack et al., 1995). Het effect van economische bronnen is volgens McKee-Ryan en Kinicki (2002, p. 19) het snelst zichtbaar, doordat de individu zijn inkomen (direct) verliest en moet aankijken wat er mogelijk is met beperkte financiële middelen. In dit onderzoek wordt specifiek gericht op persoonlijke *coping* bronnen en sociale *coping* bronnen. Persoonlijke *coping* bronnen, omdat dit nauw verweven is met de identiteit van en de betekenis van werk voor individuen. Sociale bronnen, omdat binnen dit onderzoek specifiek wordt gekeken naar de rol die de afdeling Career Services speelt binnen *coping*. Deze afdeling is een sociale *coping* bron, omdat het een hulpmiddel is wat buiten het individu ligt.

2.4.3 Ondersteuning

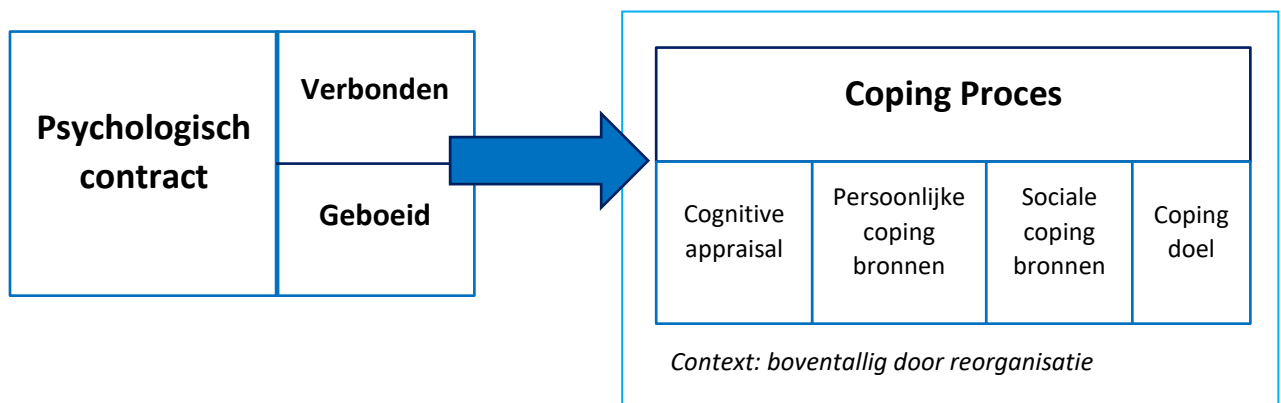
Sociale ondersteuning wordt door Kinicki et al. (2000, p. 92) gedefinieerd als instrumentele en emotionele hulp uitgewisseld via sociale interacties. Ontslagen medewerkers kunnen steun ervaren vanuit drie zogenaamde *support systems* (Schlossberg & Leibowitz, 1980): (1) de partner en naaste familie; (2) een netwerk van vrienden en kennissen; en (3) *institutional systems*. Dit kan zowel ondersteuning vanuit de eigen organisatie, als vanuit een organisatie opgezet voor dit doeleinde zijn. Garrett-Peters (2009) ontdekte dat *support groups* een positieve impact kunnen hebben op het omgaan baanverlies, door elkaar te kunnen helpen en een tijdstructuur te creëren. Zoals al eerder in dit hoofdstuk bleek, is het een organisatiebelang om ontslagen medewerkers te helpen. Ook veel wetenschappers adviseren organisaties om ontslagen medewerkers te ondersteunen (Cameron, 1994; Macky, 2004; Mishra et al., 1998; Zyglidopoulos geciteerd in Gandolfi & Hansson, 2010). Organisaties bieden vaak steun aan, echter er is verdeeldheid over het nut van deze ondersteuning. Macky (2004) zegt dat *lay-off victims* ontevreden zijn over de ondersteuning. Daarnaast tonen Bennet, Martin, Bies en Brockner (1995) aan dat aangeboden begeleiding geen invloed heeft op het zoeken naar een nieuwe baan. Hier tegenover staat de bevinding van DeFrank en Ivancevich (1986) dat sociale ondersteuning een significante rol speelt bij *coping*. Ook Kinicki en Latack (1990) geven aan dat ondersteuning een impact hebben. Schlossberg en Leibowitz (1980) zijn zelfs overweldigd door de positieve reacties van hun respondenten: “*Perhaps the most important finding to emerge from this study is that the pain and trauma connected with job loss can be mitigated by institutional supports.*” (p. 215).

Binnen de literatuur over sociale ondersteuning wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen emotionele en instrumentele ondersteuning. Onder emotionele steun wordt verzorgen, luisteren en adviseren verstaan en instrumentele steun richt zich op praktische hulp bij het oplossen van problemen (Swanson & Power, 2001, p. 162). Latack en Dozier (1986) en Price et al. (1998) benadrukken dat organisaties zich niet alleen op het instrumentele gedeelte – het vinden van een nieuwe baan – moeten richten, maar ook op het psychologische aspect van baanverlies. Dit wordt bevestigd door Zikic en Richardson (2007), die stellen dat organisatorische hulp ontslagen medewerkers kan helpen bij het vinden van een nieuwe carrièrerichtingen: “*... it seems that instrumental support, in terms of constructive advice and guidance in triggering exploration of various career options may prove especially valuable for individuals who have experienced job loss.*” (p. 69). Op basis van deze uitspraak kan worden gesteld dat baanverlies ook een mogelijkheid kan bieden. Volgens Latack en Dozier (1986) kunnen ontevreden

medewerkers profiteren van baanverlies. Deze gebeurtenis biedt hen namelijk de gelegenheid om een nieuwe baan te vinden waar zij wel tevreden over zijn. Deze positieve keerzijde was eerder in dit hoofdstuk zichtbaar bij het onderzoek van Shepherd en Williams (2016) naar het creëren van een nieuwe werkidentiteit. Kets de Vries en Balazs (1996) spreken over “*an opportunity for a long-desired radical career change*” (p. 114) en Zikic en Klehe (2006) noemen dit “*job loss as a blessing in disguise*” (p. 391).

§ 2.5 Conceptueel raamwerk

Er is binnen de wetenschapsniche van het psychologisch contract geen onderzoek gedaan naar de impact van het psychologisch contract op baanverlies. Onderzoek omtrent *coping* heeft zich niet gericht op de individuele ervaring en betekenisgeving in het kader van baanverlies. Deze afzonderlijke concepten zijn binnen de wetenschap nog niet eerder bij elkaar gebracht. In deze studie gaat dat gebeuren. Het conceptueel raamwerk van dit onderzoek ziet er als volgt uit;



Figuur 2 Conceptueel raamwerk

In dit onderzoek wordt in de context van reorganisaties, de invloed van het psychologisch contract op baanverlies en *coping* onderzocht. Persoonlijke ervaringen van individuen worden hierin meegenomen, zoals aangeraden door McKee-Ryan en Kinicki (2002). De typologie ontworpen door Bruel en Colsen (2011), wordt in dit onderzoek gebruikt om het psychologisch contract te operationaliseren. “*Coping is a situationally specific phenomenon that must be studied in relation to a specific stressful encounter*”, aldus Lazarus en Folkman (geciteerd in McKee-Ryan & Kinicki, p. 9). De specifieke situatie bestudeerd in dit onderzoek is boventalligheid door reorganisatie. Wat boventalligheid precies inhoudt wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht, evenals de operationalisering van ‘omgang met baanverlies’ en ‘*coping*’.

Hoofdstuk 3 Methoden

In dit hoofdstuk worden de gehanteerde onderzoeksmethoden besproken. Er wordt gekeken naar de kwalitatieve aard van de methoden en de filosofie die ten grondslag ligt aan het onderzoek. Ook de gebruikte methoden worden toegelicht. Hierna worden de setting en de aanpak van het onderzoek en de analyse uiteengezet. Tot slot wordt er stilgestaan bij de validiteit.

§ 3.1 Aard van het onderzoek en onderzoeksfilosofie

Het onderzoek richt zich op de rol van het psychologisch contract bij de ervaring van baanverlies en het *coping* proces. De drie hoofdconcepten (psychologisch contract, ervaring baanverlies en *coping* proces) zijn – zoals naar voren is gekomen in het theoretisch hoofdstuk – gebaseerd op verschillende sociaal geconstrueerde concepten. Het onderzoek is van kwalitatieve aard. Hier is voor gekozen omdat betekenisgeving ten grondslag ligt aan de centrale onderzoeksvraag. Deze betekenisgeving wordt door persoonlijke ervaringen ingekleurd en is daarmee subjectief (Bryman, 2012). Er is sprake van sociaal geconstrueerde fenomenen, die met kwalitatief onderzoek het best kunnen worden onderzocht (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Dit onderzoek wordt gevormd door de onderliggende onderzoeksfilosofie; het interpretivisme. Deze filosofie is ontstaan uit de behoefte om de sociale wereld op een andere manier dan op een positivistische wijze te onderzoeken (Bryman, 2012). Het interpretivisme gaat uit van sociaal geconstrueerde fenomenen, subjectivisme en betekenisgeving. Volgens Saunders et al., (2012, p. 137) is de uitdaging om toegang te verschaffen tot de sociale wereld van de onderzoeksgroep en hun wereldbeeld te begrijpen. Wanneer dit lukt kan er een dieper inzicht in hun wereld worden verschaft. Daarom is deze onderzoeksfilosofie bij uitstek geschikt voor organisatieonderzoek naar bijvoorbeeld werkgedrag (Saunders et al., 2012).

§ 3.2 Onderzoeksmethode

In deze paragraaf wordt de onderzoeks aanpak toegelicht en wordt vervolgens de onderzoeksmethode uiteengezet.

De aanpak van dit onderzoek is zowel inductief als deductief. Zoals gebleken in het Theoretisch Kader is er geen onderzoek gedaan naar de rol van het psychologisch contract op ervaring van baanverlies en het *coping* proces. Dit betekent dat dit onderzoek zich op relatief onbekend terrein bevindt. Uit de verzamelde data ontstaan nieuwe theoretische inzichten, wat een inductieve onderzoeks aanpak wordt genoemd (Saunders et al., 2012). Hiermee wordt volgens

Saunders et al. (2012) getracht een nieuw thema binnen het bestaande onderzoeksveld in kaart te brengen. Echter, het verzamelen van deze data is geen nattevingerwerk. Voorafgaand aan de dataverzameling is literatuur geraadpleegd om een theoretische basis voor dit onderzoek te leggen. Hierbij is sprake van een deductieve aanpak: theorie ligt ten grondslag aan het data verzamelen (Bryman, 2012). Deze literatuur is besproken in het theoretisch hoofdstuk. De verzamelde theorieën worden echter niet getoetst zoals in kwantitatief onderzocht gebeurt. In plaats daarvan worden de onderzochte thema's verder uitgediept. Er is een combinatie van inductie en deductie zichtbaar. Volgens Saunders et al. (2012, p. 148) kan het combineren van de verschillende aanpakken positief uitpakken voor een onderzoek.

In dit onderzoek zijn er drie vormen van dataverzameling gebruikt. De basis van de dataverzameling vormen vijftien kwalitatieve interviews. Daarnaast zijn er organisatiedocumenten bestudeerd die ter ondersteuning van de interviews dienen. De verschillende vormen van dataverzameling worden hieronder toegelicht.

3.2.1 Interviews

Dit onderzoek is van kwalitatieve aard en richt zich op persoonlijke ervaringen en betekenisgeving. De data verzamelmethode die hierop goed aansluit is het uitvoeren van interviews. Semigestructureerd interviews worden ondersteund door een topic- en vragenlijst, echter hier kan van worden afgeweken (Saunders et al., 2012). Dit geeft de geïnterviewde de mogelijkheid om antwoorden te geven die breder zijn dan de vraag en de interviewer de mogelijkheid om van de thema's af te wijken wanneer zich een interessant onderwerp voordoet (Bryman, 2012). Dit betekent dat ieder interview er anders uitziet. In totaal zijn er vijftien interviews gehouden met twee verschillende groepen: boventallige medewerkers (elf) en managers (vier). Bij beide groepen participanten werden verschillende eisen gesteld aan de potentiële respondenten, om te kunnen deelnemen aan het onderzoek. Hierbij werd de participantenselectiemethode *heterogeneous purposive sampling* gebruikt (Saunders et al., 2012). Deze methode is erop gericht om een zo breed mogelijk scala aan participanten – en daarmee verhalen – te verzamelen (Saunders et al., 2012). Voor deze *sampling* methode is gekozen om zo veel mogelijk diversiteit te vinden binnen het beperkte aantal interviews. Voor beide groepen respondenten volgt hieronder een korte toelichting:

- **Boventallige medewerkers.** Voor de selectie van boventallige medewerkers was het van belang dat de participanten meerdere jaren voor de organisatie hebben gewerkt. Dit is van belang, omdat het psychologisch contract waarschijnlijk duidelijker te herkennen

is bij een medewerker die langer bij een organisatie in dienst is. Daarnaast was een vereiste dat het ontslag van de medewerker binnen het Sociaal Plan viel en dat zij contact hebben gehad met de afdeling Career Services. Dit is belangrijk, omdat hiermee de rol van de mobiliteitsafdeling kan worden onderzocht. Binnen deze vereisten is getracht de variatie zo groot mogelijk te maken. De leeftijd van de participanten bevindt zich tussen de 44 en 58 jaar. De functies varieerden van secretaresse tot talentmanager en van ICT-medewerker tot HR-partner. Er zijn zes mannen en vijf vrouwen geïnterviewd.

- **Managers.** Voor deze participanten was het een pré dat zij onlangs – binnen de afgelopen twee jaar – een reorganisatie hadden meegemaakt en daarbij met boventalligen te maken hebben gehad – op wat voor een manier dan ook. Alle vier de managers waren man. Er is ook een vrouwelijke manager geïnterviewd, echter tijdens het interview bleek dat zij in haar laatste functie boventallig was geworden en zelfs al bij ING vertrokken was. Uiteindelijk ging het interview grotendeels over haar boventalligheid, waardoor het interview geschaard is onder de boventalligen interviews.

3.2.2 Organisatiedocumenten

Daarnaast worden verkregen organisatiedocumenten gerekend tot de dataverzameling. De documenten zijn van verschillende bronnen afkomstig. Voorbeelden hiervan zijn de het Sociaal Plan van de organisatie en informatie van het organisatienet (ING Intranet). De documenten zijn verkregen via medewerkers van Career Services. Deze data heeft in het onderzoek een ondersteunende functie: “[...] *these secondary data can be used to help to triangulate observation, interviews or questionnaires.*” (Saunders et al., 2012, p. 308).

§ 3.3 Setting

Het onderzoek wordt uitgevoerd als case studie binnen ING. ING heeft ruim negen miljoen particuliere en zakelijke rekeninghouders en is daarmee een van de grootste financiële dienstverleners van Nederland (<http://www.banken.nl/bank/ing>). De bank heeft meer dan 51.000 medewerkers wereldwijd en is operatief in meer dan 40 landen (ING, 2017). De voor dit onderzoek belangrijkste afdeling van ING wordt Career Services genoemd. De belangrijkste medewerkers op deze afdeling zijn mobiliteitsadviseurs en casemanagers. Mobiliteitsadviseurs begeleiden boventallige medewerkers van werk naar werk. Hierboven staat de casemanager die de praktische zaken voor boventalligen regelt en hun aanvragen voor opleidingen en trainingen (al dan niet) goedkeurt. Op de afdeling zijn computers beschikbaar voor hen die daar gebruik van willen maken. De boventallige medewerkers kunnen vanuit een (haast) onbeperkt budget trainingen, workshops en opleidingen volgen. Daarnaast krijgen de boventalligen gedurende de

maanden dat zij gelieerd zijn aan de afdeling hun salaris doorbetaald. Bovendien krijgen zij bij het definitief verlaten van ING ook nog een bedrag mee, die de vertrekregeling wordt genoemd. Om deze redenen wordt de economische *coping* bron in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

§ 3.4 Aanpak dataverzameling

De geïnterviewden zijn op verschillende manieren benaderd. Tien participanten zijn via het organisatienetwerk van verschillende medewerkers uitgenodigd, twee participanten via een *snowball sampling* en tot slot hebben drie participanten gereageerd op een LinkedIn-oproep geplaatst door de onderzoeker. Alle participanten zijn via email uitgenodigd om deel te nemen aan het interview. In deze mail werd kort beschreven wie de onderzoeker was en waar het onderzoek over ging. Ook werd de anonimiteit van de respondenten benadrukt. Voorafgaand aan het interview werd de anonimisering van de participant nogmaals benoemd en werd toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. Alle geïnterviewden hebben hiermee ingestemd. De interviews varieerden in duur tussen een half uur en anderhalf uur. Zoals eerder benoemd waren de interviews van semigestructureerde aard. De interviewopzet voor boventallige medewerkers is te vinden in bijlage I en de interviewopzet voor de interviews met de managers is zichtbaar in bijlage II. Omdat alle geïnterviewden op basis van anonimiteit spraken, zijn hun namen gefingeerd. Hieronder is een kort overzicht van de interviewrespondenten met daarbij aangegeven het aantal dienstjaren en de leeftijdscategorie. Op verzoek van de respondenten worden functie en/of functiegebied niet genoemd.

| Naam | Doelgroep onderzoek | Aantal dienstjaren | Leeftijdscategorie |
|------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| Bart | Boventallige | 11 | 41-45 |
| Charles | Boventallige | 15 | 51-55 |
| Daphne | Boventallige | 7 | 46-50 |
| Dominique | Boventallige | 8 | 46-50 |
| Edwin | Boventallige | 9 | 51-55 |
| Eva | Boventallige | 17 | 46-50 |
| Evert | Boventallige | 31 | 56-60 |
| Mariska | Boventallige | 17 | 51-55 |
| Patrick | Boventallige | 30 | 46-50 |
| Pieter | Boventallige | 30 | 56-60 |
| Roos | Boventallige | 20 | 46-50 |
| Eduard | Manager | 11 | 31-35 |
| Freek | Manager | 15 | 41-45 |
| Matthijs | Manager | 17 | 41-45 |
| Robert | Manager | 14 | 36-40 |

Figuur 3 Schematische weergave respondenten

§ 3.5 Aanpak data-analyse

Alle interviews zijn getranscribeerd en vervolgens gecodeerd. Hierbij is gebruik gemaakt van het codeerprogramma NVivo. De eerste drie interviews zijn aan de hand van *open coding* gecodeerd. Dit is het proces van het opbreken, onderzoeken, vergelijken, conceptualiseren en categoriseren van de data (Bryman, 2012, p. 569). Vervolgens zijn de andere twaalf interviews gecodeerd aan de hand van de bestaande codes. De data-analyse bestond uit het analyseren van twee verschillende hoofdthema's, om deze vervolgens naast elkaar te leggen.

3.5.1 De typologie van het psychologisch contract

Het eerste hoofdthema is het psychologisch contract van de boventallige medewerkers. Binnen dit onderzoek wordt de definitie van Rousseau (1989) zoals geciteerd in het theoretisch hoofdstuk gehanteerd. Echter, de contract typologie die door Rousseau wordt geschetst, wordt binnen de wetenschap bediscussieerd. Omdat in deze studie boventallige medewerkers worden geïnterviewd, is het logischer om een typologie te hanteren die niet het contract, maar de medewerker centraal stelt. Dit is het geval bij de typologie van Bruel en Colsen (2011), die onderscheid maakt tussen de verbonden en geboeide medewerker.

Bruel en Colsen (2011) hebben een schematische weergave van hun typologie gemaakt en deze is gebruikt om te achterhalen of boventallige medewerkers uitspraken deden overeenkomend met een geboeid of een verbonden psychologisch contract. Hiervoor zijn uitspraken bekeken die geschaard zijn onder codeernamen als 'identificatie met organisatie', 'kijk op ING' en 'identiteit en werk'. De schematische weergave van de typologie van Bruel en Colsen (2011) is zichtbaar in bijlage III. De meeste respondenten leken duidelijk bij één van de twee psychologische contracten te horen. Er waren slechts twee boventallige medewerkers die kenmerken van beide psychologische contracten vertoonden. Deze respondenten zijn wel onder één psychologisch contract gezet, omdat het merendeel van hun uitspraken op één type psychologisch contract sloeg.

Echter, er waren twee andere boventallige medewerkers die op basis van hun uitspraken noch bij de geboeide medewerkers, noch bij de verbonden medewerkers pasten. Zij deden weliswaar uitspraken die met een verbonden psychologisch contract overeenkwamen, echter hun kijk op ING was drastisch veranderd tijdens de reorganisatie. Zij waren onvergelijkbaar geworden met respondenten met een verbonden psychologisch contract. Daar waar verbonden medewerkers zich graag identificeerden met de organisatie, wilden deze respondenten niet met ING geassocieerd worden. Het zou onjuist zijn om deze respondenten onder eenzelfde psychologisch

contract te scharen. Daarom is er voor dit onderzoek een extra psychologisch contract opgesteld: het ‘verbroken psychologisch contract’. De typologieën ontworpen door Shore en Barksdale (1998) en Janssens et al. (2003) zijn gebaseerd op eerder ontworpen typologieën, gecombineerd met hun eigen onderzoeksbevindingen. In deze studie wordt de nieuwe typologie op een gelijksoortige manier opgezet: de typologie van dit contract is deels gebaseerd op de typologie van het verbonden psychologisch contract van Bruel en Colsen en deels gebaseerd op de onderzoeksbevindingen. De typologie ontworpen voor dit onderzoek is zichtbaar in bijlage IV. In bijlage V is een tabel weergegeven die het psychologisch contract van de boventallige respondenten aangeeft, met daarbij drie citaten die de claim van het type psychologisch contract ondersteunen.

3.5.2 De ervaring van baanverlies en het coping proces

Met ‘ervaring van baanverlies’ wordt de eerste reactie van een medewerker op baanverlies bedoeld. In het theoretisch hoofdstuk komt dit fenomeen naar voren in de vorm van *cognitive appraisal*. De onderscheiding van drie vormen van *cognitive appraisal* (schade/verlies, dreiging en uitdaging) van Lazarus (geciteerd in Latack et al., 1995) wordt ook in dit onderzoek gehanteerd. Op deze manier kunnen overeenkomsten en verschillen in ervaring van baanverlies worden vastgesteld. Voor de analyse werden voornamelijk de codes ‘baanverlies gevoel’ en ‘kijk op boventaligheid’ gebruikt. Daarnaast wordt ook de categorie ‘positief’ toegevoegd, omdat de hiervoor genoemde categorieën niet de passende context kan schetsen voor enkele respondenten (bijvoorbeeld de medewerkers met een verbroken psychologisch contract). Dit is geen nieuwe categorie: Lazarus (geciteerd in McKee-Ryan & Kinicki, 2002) gaf aan dat ‘positief’ ook een vorm van *cognitive appraisal* is. Echter, deze categorie wordt niet geassocieerd met baanverlies.

Zoals in het theoretisch hoofdstuk naar voren kwam, worden niet alle concepten gelinkt aan het *coping* proces besproken. De begrippen die worden onderzocht zijn *cognitive appraisal* (die hierboven is toegelicht), *coping* doel, persoonlijke *coping* bronnen en sociale *coping* bronnen. Het *coping* doel wordt vertaald naar de vraag waar een boventallige respondent naartoe werkt na het baanverlies. Voor de analyse werden codes als ‘toekomst na baan’ en ‘nieuwe baan’ bekeken. Persoonlijke *coping* bronnen worden geanalyseerd aan de hand van de code ‘persoonlijke ontwikkeling’ en ‘activiteiten tijdens boventaligheid’. Sociale *coping* bronnen werden opgesplitst zoals ook Schlossberg en Leibowitz (1980) dit gedaan hebben: er werd gekeken naar de rol van partners en familie (code ‘delen met omgeving’), van het netwerk en vriendenkring (code ‘belang van netwerk’) en van organisatieondersteuning (o.a. de codes

‘Mobility begeleiding’ en ‘Mobility activiteiten’). In bijlage VI is een citatentabel weergegeven met daarin *de cognitive appraisal*, persoonlijke en sociale *coping* bronnen en het *coping* doel van de boventallige respondenten.

§ 3.6 Validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn discutabele onderwerpen binnen kwalitatief onderzoek (Bryman, 2012, p. 389). In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek is de herhaalbaarheid van kwalitatief onderzoek haast onmogelijk: kwalitatief onderzoek kent geen absolute waarheid en is daarmee nooit vrij van interpretatie. Toch wordt hier een methodologische verantwoording afgelegd, waarbij rekening wordt gehouden met de complexiteit van kwalitatief onderzoek.

3.6.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van kwalitatieve interviews kan in twijfel worden getrokken wanneer bij nieuw onderzoek niet dezelfde informatie wordt verzameld (Saunders et al., 2012). Echter, Marshall en Rossman (2006) geven aan dat semigestructureerd onderzoek – zoals het geval is in dit onderzoek – niet bedoeld is om te worden herhaald. Het onderzoek is namelijk een momentopname en kan daarom niet nogmaals plaatsvinden. Bryman (2012) en Marshall en Rossman (2006) suggereren dat de betrouwbaarheid van het onderzoek kan worden bevorderd door de verzamelde data te bewaren en zo nauwkeurig mogelijk het onderzoeksproces te omschrijven. Dit wordt nagestreefd door in dit onderzoek gedetailleerd de onderzoeksmethode, de participantenselectie en de aanpak van dataverzameling en –analyse te beschrijven. Daarnaast kan ook het anonimiseren van de data de betrouwbaarheid van het onderzoek een stimulans geven: “*Reliability of data is also likely to be enhanced where confidentiality and anonymity are assured*” (Saunders et al., 2012, p. 231).

3.6.2 Generaliseerbaarheid

Externe validiteit, of generaliseerbaarheid, is vrijwel onmogelijk te bereiken volgens Saunders et al. (2012), omdat er sprake is van een zeer specifieke onderzoekseenheid. Er wordt dan ook niet gepretendeerd dat dit onderzoek representatief is voor de onderzoekspopulatie – boventallige medewerkers. Echter, er kan wel een blik in de wereld van verschillende boventalligen worden gegeven en deze wereld kan zo nauwkeurig mogelijk worden omschreven. Met de eerder besproken vorm van *sampling* die is toegepast, is er getracht zo veel mogelijk verschillende verhalen te verzamelen. Dit maakt de inhoud van de interviews zeer divers en biedt binnen het onderzoek een breed scala aan ervaringen.

3.6.3 Interne validiteit

Interne validiteit vraagt in hoeverre de onderzoeker de kennis en ervaringen van participanten heeft kunnen verzamelen (Saunders et al., 2012). Semigestructureerde interviews zorgen volgens Bryman (2012) ervoor dat de onderzoeker flexibiliteit ervaart, wat de kwaliteit van het interview ten goede komt. Wanneer zaken onduidelijk zijn, is de onderzoeker in de gelegenheid om door te vragen of de geïnterviewde zich nader te verklaren. Hierdoor draagt deze vorm van interviewen bij aan de validiteit (Saunders et al., 2012). Daarnaast hebben de interviewparticipanten een controle uitgevoerd op de verzamelde data. Wanneer een interview getranscribeerd was, is deze gestuurd naar de desbetreffende respondent met een mail waarin hij/zij werd uitgenodigd om het transcript door te lezen en te controleren.

3.6.4 Rol van de onderzoeker

Bij het interviewen probeerde ik mij als onderzoeker zo neutraal mogelijk op te stellen. Echter, ik kwam er al snel achter dat ik in mijn hoofd een idee had gevormd over de verhalen die ik zou verzamelen bij de interviews. Ik ging er vanuit dat alle boventalligen verslagen zouden zijn door hun baanverlies en dat zij teleurgesteld en misschien zelfs wel boos zouden zijn op de organisatie. Na het eerste interview bleek al dat deze onbewuste aanname geen stand hield. In de interviews die hierop volgde probeerde ik bewust zo open mogelijke vragen te stellen om geen sturing te geven aan de antwoorden van de respondenten.

Als gevolg van de keuze om een interpretatief onderzoek uit te voeren, betekent dit dat ik als onderzoeker een rol speel in het onderzoek: *“[interpretive] research is value bound, the researcher is part of what is being researched [and] cannot be separated and so will be subjective.”* (Saunders et al., p. 140). Mijn rol was hierboven al zichtbaar bij de dataverzameling. Daarnaast beïnvloed ik de data analyse. Zo is het bijvoorbeeld mijn keuze geweest om een derde typologie op te stellen en heb ik voor de respondenten bepaald tot welk psychologisch contract zij lijken te behoren. De kans bestaat dat een respondent zichzelf onder een ander psychologisch contract zou scharen. Ook heb ik een keuzes moeten maken in het selecteren van data die wordt gepresenteerd in het bevindingen en analyse hoofdstuk. De mogelijkheid bestaat dat ik hierbij de nadruk op aspecten van het interview heb gelegd, die de respondent wellicht minder van belang acht. Echter, omdat ik niet de gehele inhoud van ieder interview kan bespreken, heb ik hierin keuzes moeten maken.

Hoofdstuk 4 Bevindingen en Analyse

In dit hoofdstuk worden de bevindingen gepresenteerd en geanalyseerd. In de eerste paragraaf worden de medewerkers met een verbonden psychologisch contract bestudeerd. Vervolgens worden de boventallige medewerkers met een geboeid psychologisch contract bekeken. Daarna volgt de analyse van de medewerkers met een verbroken psychologisch contract. Bij alle drie de groepen wordt ook het *coping* proces besproken. Hierna wordt het organisatie perspectief op het psychologisch contract en *coping* nader toegelicht. Tot slot wordt dit alles samengebracht om te achterhalen welke uitkomsten de bevindingen en analyse tot stand brengen.

§ 4.1 Verbonden medewerkers

In deze paragraaf worden de respondenten besproken die de meeste kenmerken hadden van het verbonden psychologisch contract naar de typologie van Bruel en Colsen (2011). Eerst wordt er gekeken naar wat hen verbonden medewerkers maakt, om vervolgens te kijken welk *coping* processen deze respondenten hebben doorlopen en hoe dit in verhouding staat tot hun psychologisch contract.

4.1.1 Een verbonden psychologisch contract

Er zijn vier respondenten geweest die in het interview kenmerken toonden overeenkomend met dat van een verbonden psychologisch contract. Deze geïnterviewden zijn Mariska, Roos, Pieter en Bart. Mariska (17 jaar in dienst) en Roos (20 jaar in dienst) vertoonden het meest expliciet kenmerken van een verbonden medewerker. Zo noemt Mariska zichzelf een ‘*ING-meisje*’ en geeft aan ‘*in oranje kleuren te denken*’. Haar woordkeuze is veelzeggend. Er kan worden gesteld dat zij één is met de gemeenschap, zoals Bruel en Colsen (2011, p. 46) dit formuleren. Bij Roos lijkt de verbinding met ING ook sterk:

Ik ben gegroeid. Ik ben groot geworden bij de ING. Als mens. Ik was nog een meisje, een jong meisje toen ik bij de ING kwam. Nu ben ik een volwassen vrouw met heel veel ervaring. (Roos)

Met dit het citaat geeft Roos aan dat de organisatie een belangrijk aspect van haar leven en persoonlijke ontwikkeling vormt. Zij koppelt haar volwassen-zijn aan de organisatie, waarmee ING een onderdeel van haar identiteit lijkt te vormen.

Ook Pieter (30 jaar in dienst) en Bart (11 jaar in dienst) lijken verbonden medewerkers, echter zij drukken zich hierin minder expliciet uit. Desalniettemin zijn er kenmerken van een verbonden psychologisch contract zichtbaar. Voor Pieter betekende WestlandUtrecht Bank veel

voor hem. Er was bijvoorbeeld sprake van een gemeenschapsgevoel. Hij omschrijft het als volgt:

WestlandUtrecht Bank was echt een bank waar iedereen naar een gezamenlijk doel werkte. ... twee jaar lang regelmatig overwerken, eten bestellen en dan 's avonds doorwerken. Dat creëert wel een bepaald gevoel, bepaalde sfeer. (Pieter)

Dit verhaal komt overeen met de visie van de verbonden medewerker op werk, die Bruel en Colsen (2011) schetsen: “... het streven naar een gezamenlijke missie, één zijn met een gemeenschap” (p. 46).

Bart heeft niet zo een sterke verbinding met ING als Pieter heeft met WestlandUtrecht Bank, maar desondanks kan Bart ook als een verbonden medewerker getypeerd worden. Net als bij Mariska is ook zijn woordgebruik naar de kenmerken van een verbonden psychologisch contract te herleiden. Termen als “*ING hart*” en “*ambassadeur*” komen overeen met het door Bruel en Colsen (2011) geschetste zelfbeeld van verbonden medewerkers: “*ik ben de organisatie*” (p. 46). Alle medewerkers met een verbonden psychologisch contract lijken op basis van de bovengenoemde uitspraken zich sterk te identificeren met de organisatie. Zij lijken hiermee aan te geven dat zij – ondanks hun baanverlies – zich nog steeds onderdeel van de gemeenschap voelen. Echter, zij behoren door hun baanverlies niet meer tot deze gemeenschap.

4.1.2 Coping

Alle verbonden medewerkers ervoeren hun ontslag als een daadwerkelijk verlies. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat zij geen onderdeel meer zijn van de gemeenschap. Zij kunnen zich nog steeds identificeren met de organisatie, maar de organisatie identificeert zich niet meer met hen. De één drukte zich sterker – of opener – uit over de ervaring van verlies, dan de ander. Zo zegt Pieter enkel dat het “*een raar gevoel gaf*” en hij “*wel even moest slikken*”. Mariska daarentegen was erg expressief en omschreef haar emotionele toestand als volgt:

Verdriet omdat je weg moet. Verdriet omdat je er niet meer bij hoort. Je wordt afgeschreven, je wordt af gereserveerd. Je gunt het je ergste vijanden niet. (Mariska)

Deze laatste zin is vergelijkbaar met het trauma van baanverlies waar Stybel (in Latack & Dozier, 1986, p. 377) over spreekt. Mariska geeft ook heel duidelijk aan dat zij het gevoel had dat zij niet meer bij de gemeenschap hoorde.

Opvallend is dat niet voor alle verbonden medewerkers het verlaten van ING als gemeenschap de hoofdreden was voor het ervaren van verlies. Dit is in strijd met de uitspraak van Bruel en Colsen (2011, p. 43) dat een verbonden medewerker meer moeite heeft met baanverlies dan een geboeide medewerker, omdat een nieuwe gemeenschap moeilijker te vinden is. Er kunnen ook andere oorzaken aan ten grondslag liggen. Zo gaven bijvoorbeeld Roos en Bart aan dat zij werk in algemene zin missen omdat dit een plek is waar zij bepaalde ervaringen kunnen hebben, die ze buiten het werk niet kunnen vinden:

... ik wil een baan. Ik wil gewoon weer mijzelf kunnen zijn. Maar ook; ik mis de adrenaline, de stimulans, de prikkels. Die heb ik nodig. En normaal had ik die in mijn werk. (Roos)

... ik miste echt een beetje de geestelijke uitdaging, de dynamiek van een kantooromgeving. Ik miste ook enorm om gewoon een waarde te leveren voor iets. ... ik moet echt gewoon een plek waar politiek, waar macht is, waar ik me aan kan irriteren, waar ik me kan optrekken, waaraan ik me kan spiegelen, waaruit ik feedback krijg, waaruit... nee, ik mis die wereld. (Bart)

Beiden merkten hierbij ook op dat zij geen huisman, dan wel huisvrouw zijn. De uitspraken van Roos en Bart wekken de indruk dat sommige aspecten van hun karakter, hun identiteit, alleen tot uiting kunnen komen binnen een werkomgeving. Dit komt overeen met de ideeën van Price et al. (1998), die stellen dat werk de gelegenheid geeft om kennis en vaardigheden te laten zien die buiten de werkomgeving niet kunnen worden getoond. Bart en Roos beweren dat zij werk nodig hebben om zichzelf te kunnen zijn. Daarmee zou werk een essentieel onderdeel van de identiteit vormen. Bart geeft ook duidelijk aan dat hij het waarde leveren wat bij werk komt kijken, mist. Dit komt overeen met Gini's (1998) bewering dat werk de gelegenheid biedt om een toegevoegde waarde te zijn voor de maatschappij.

Het *coping* doel is voor alle verbonden medewerkers het vinden van een nieuwe baan. De redenen van Bart en Roos voor het hebben van dit doel schemert door in de bovenstaande citaten en zijn gericht op het weer volledig zichzelf kunnen zijn. Pieter en Mariska hadden echter een reden voor hun *coping* doel die meer tastbaar van aard was. Pieter benoemde zijn leeftijd als een reden om snel nieuw werk te vinden, voordat hij te oud werd bevonden door werkgevers. Middelmanager Freek bevestigt Pieters argument: *‘Een manager van 55 komt minder makkelijk aan de bak, of medewerker – even gegeneraliseerd gesproken – dan iemand van 39.’*

Bij Mariska speelde financiën een grote rol. Zij gaf aan dat zij geen moeite stak in het vinden van haar roeping op het gebied van werk, omdat zij een (goed) salaris nodig heeft:

Ga ik op zoek naar m'n passie en dan komt er keramiek of haken uit.. nou en dan? Mijn schoorsteen moet gewoon roken. Ik moet gewoon een baan hebben. (Mariska)

In tegenstelling tot de uitspraken van Roos en Bart, benadert Mariska haar werk op een zeer functionele manier: werk is een inkomstenbron. Bij Mariska lijkt het gevoel van verlies meer gericht op het uitgesloten zijn van de gemeenschap, dan de betekenis die het werken zelf heeft.

Een interessante constatering is dat de verbonden medewerker zich eerst moet distantiëren van de organisatie voordat hij/zij kan toewerken naar het *coping* doel. De invulling van dit proces van afstand nemen komt helder tot uiting in het uitlichten van de persoonlijke en sociale *coping* bronnen.

Baanverlies vraagt om rouw- en verliesverwerking (Kets de Vries-Balazs, 1996; Papa et al., 2014). Dit is bij de verbonden medewerkers voornamelijk zichtbaar in de persoonlijk *coping* bronnen. Zo heeft Pieter een gedicht geschreven over de organisatie, heeft Mariska vakantie genomen en heeft daarbij naar eigen zeggen “*getreurd en gerouwd*” en Bart had muziek en sport als uitlaatkleppen. Roos maakte echter voor de verliesverwerking gebruik van een sociale *coping* bron: zij kon verdrietig zijn bij haar familie in het buitenland Met behulp van persoonlijke *coping* bronnen hebben de respondenten getracht ‘de knop om te zetten’. Bij Pieter heeft een persoonlijke ervaring uit zijn verleden gediend als *coping* bron:

Ik denk dat het leven mij dat geleerd heeft. Heb in het verleden heel veel problemen gehad met mijn familie. En dat heeft mij wel geleerd dat je dingen moet afsluiten en achter je laten. Je moet weer verder met je leven. Als je dat niet doet.. ja dan kan je.. dan word je nooit meer gelukkig. Maar dat moet je wel kunnen hè. Dat is best wel moeilijk. (Pieter)

Naast de persoonlijke *coping* bronnen zijn ook de sociale *coping* bronnen bestudeerd. Voor Pieter en Mariska vormden hun partners een ondersteuning. Maar haast nog belangrijker leek het sociaal netwerk. Dit netwerk was niet alleen van belang om een baan te vinden, maar ook om activiteiten te hebben gedurende de werkweek. Echter, Mariska had wel moeite om een beroep te doen op haar netwerkcontacten, omdat “*het gewoon als bedelen voelt*”. Deze uitspraak zou iets kunnen zeggen over hoe zij naar haarzelf als boventallige kijkt. Het werkwoord bedelen impliceert dat zij een beter bedeed iemand om een gunst vraagt. Hieruit

zou kunnen worden opgemaakt dat zij zich als een inferieur persoon ziet, omdat zij geen baan heeft en daarmee niet meer tot een gemeenschap behoort.

Alle respondenten hadden een netwerk wat groot genoeg was om geen hulp op dit gebied aan de afdeling Career Services te vragen. Wel voelden sommige van hen ondersteuning vanuit de afdeling op andere vlakken. Zo was Roos zeer enthousiast over de persoonlijke begeleiding vanuit ING. Omdat haar collega's als vrienden voor haar waren, haar familie in het buitenland woont en zij alleenstaand is, had zij nauwelijks sociale steun in haar omgeving. De een-op-een begeleiding en de groepstrainingen konden dit gebrek aan sociale steun compenseren:

... ik heb hier geen familie, geen partner. Alles wat ik deed, deed ik met mijn directe collega's. Dus ik had wel die behoefte, om te delen en die angsten te begrijpen. Ja, je leert heel veel dingen van elkaar. (Roos)

Hiermee lijkt Roos aan te geven dat naast de medewerkers van Career Services, ook boventallige medewerkers op de afdeling een sociale *coping* bron vormden. Dit komt overeen met het onderzoek van Garrett-Peters (2009), dat aantoont dat werkloze individuen een steun kunnen vormen voor een andere werkloze individuen.

De steun van de afdeling Career Services werd door iedere verbonden medewerker op een andere manier vormgegeven. Voor Roos was zowel de groepstrainingen als de persoonlijke begeleiding een sociale *coping* bron. Voor Pieter vormde de fysieke afdeling een werkplek waar hij kon werken aan het vinden van een nieuwe baan. Bart deed een specifiek beroep op zijn adviseur om ervoor te zorgen dat hij positief bleef. Mariska vond vooral nazorg op de afdeling. Dit kwam vooral tot uiting bij de transitietraining die zij had gevolgd. Ook Bart was over deze training erg enthousiast, omdat het hem hielp zich te distantiëren van ING. Alle ondersteuning was gericht op luisteren, adviseren en verzorgen. Dit komt overeen met de emotionele ondersteuning genoemd door Swanson en Power (2001). Op Pieter na lijken alle verbonden medewerkers vooral een beroep te hebben gedaan op Career Services op het gebied van emotionele ondersteuning.

§ 4.2 Geboeide medewerkers

In deze paragraaf wordt ingezoomd op de respondenten die kenmerken vertonen van het hebben van een geboeid psychologisch contract. Hierna wordt ook hun *coping* proces bestudeerd en wordt de rol van het psychologisch contract op *coping* bekeken.

4.2.1 Een geboeid psychologisch contract

Er zijn vijf respondenten die bij dit type psychologisch contract passen: Edwin, Dominique, Daphne, Eva en Charles. Edwin (9 jaar in dienst) en Dominique (8 jaar in dienst) vertonen het meest zichtbaar kenmerken van een geboeide medewerker. Zo zegt Edwin: ‘*ze hebben me kansen gegeven en ik heb ze gepakt*’, wat blijkt geeft van een uitwisseling, een zogenaamde deal. Ook op het gebied van persoonlijke ontwikkeling komt Edwins gedachtegoed overeen met die van een geboeide medewerker:

Ja, je kan in een stoel gaan zitten wachten totdat er iets op je afkomt, dat gaat niet gebeuren. Je moet het zelf beetpakken en gaan zoeken. Dus je hebt de dingen zelf in de hand. (Edwin)

Dit is kenmerkend voor de geboeide medewerker, die zijn eigen koers uitstippelt (Bruel & Colsen, 2011, p. 48). Ook middelmanager Eduard beaamt het idee van eigen verantwoordelijkheid en geeft daarbij aan moeite te hebben met boventallige medewerkers die deze verantwoordelijkheid niet nemen: ‘*Want als ik hoor van ‘het is me overkomen dat ik boventallig raak’... dan denk ik altijd oké, maar wat heb je dan zelf niet handig aangepakt?’*. Ook Dominique benadrukt dit idee. Zij geeft aan dat ze buiten ING op zoek ging naar een baan, zodra ze ontdekte dat binnen de organisatie er geen interessante functies meer voor haar waren. Dit is precies wat een geboeide medewerker doet, in tegenstelling tot een verbonden medewerker. Een verbonden medewerker zou namelijk zijn of haar koers aanpassen binnen de mogelijkheden van de organisatie (Bruel en Colsen, 2011, p. 48).

Bij Daphne (7 jaar in dienst) zijn de kenmerken van een geboeid psychologisch contract minder expliciet in haar uitspraken aanwezig. Nauwe bestudering van het schema van Bruel en Colsen (2011) en het interview toont aan dat zij desondanks een geboeide medewerker is. In het interview van Daphne kwam ING nauwelijks ter sprake. Niet alleen heeft zij voor ING meerdere, verschillende werkgevers gehad, ook is zij niet erg onder de indruk van het moeten verlaten van ING:

... ik heb helemaal geen problemen met ING erover, dat ik weg moet. En.. ik heb geen rancune of.... Ik vind het jammer, maar ik heb niet intens verdriet ofzo. (Daphne)

Deze uitspraak staat in contrast met hoe verbonden medewerkers ontslag zouden ervaren, namelijk als uitzetting uit de gemeenschap (Bruel en Colsen, 2011, p. 48). Hier is absoluut geen sprake van in het geval van Daphne en daarom wordt zij tot de geboeide medewerkers gerekend.

Charles (15 jaar in dienst) en Eva (17 jaar in dienst) vertonen zowel kenmerken van een geboeid als een verbonden psychologisch contract. Er kon worden gekozen voor een hybride vorm van psychologisch contract, echter beide boventallige medewerkers hebben op één opmerking na duidelijke kenmerken van een geboeid psychologisch contract. Omdat er slechts één zin verwijst naar eventuele verbondenheid en de rest van de inhoud van de interviews naar een geboeid psychologisch contract verwijst, is er besloten om deze respondenten onder de geboeide medewerkers te scharen.

Charles laat weten dat hij geen negatieve gevoelens had over zijn vertrek bij ING, omdat het ‘*maar een baan*’ was. Een verbonden medewerker ziet zijn baan als veel meer dan enkel een baan: het is een verbindend aspect en één zijn met de gemeenschap (Bruel en Colsen, 2011, p. 46). Daarnaast doet Charles ook de volgende uitspraak die een geboeide medewerker kenmerkt:

... waar zou je verdriet om moeten hebben? Kijk, het is anders voor mensen die misschien als enige werkgever ooit alleen maar ING gehad hebben en er al 30 jaar zitten. Maar ik heb daarvoor nog drie, vier andere werkgevers gehad. En ik wilde sowieso ook wel een keer... ik was niet van plan om alleen maar bij ING te werken. Dus dan maakt het eerder dat ik het zie als een kans.. en een feest om weg te gaan dan dat ik daar echt.... Ik heb geen verdriet ervaren, nee. (Charles)

Hij geeft hiermee aan dat zijn koers van persoonlijke ontwikkeling uitstippelt buiten de grenzen van ING, zoals een geboeide medewerker dat volgens Bruel en Colsen (2011, p. 48) doet. Net als Charles kijkt Eva ook verder dan ING voor haar persoonlijke ontwikkeling. Zij geeft hiervoor een heldere reden: ‘*Ik vind ING nog steeds een fantastische organisatie, alleen ze hebben mijn vakgebied niet meer.*’. Daarnaast geeft Eva aan dat ze ‘*het gevoel heeft goed op de arbeidsmarkt te liggen*’. Ook dit kenmerkt een geboeide medewerker, want die ziet zichzelf als leverancier van kennis en kunde, waar een organisatie van gebruik kan maken (Bruel & Colsen, 2011, p. 46).

Echter, vertonen Charles en Eva zoals eerder genoemd ook een kenmerk van een verbonden psychologisch contract. Zo noemt Charles zichzelf een ‘*ING kind*’, wat getuigt van de verbintenis die hij met de organisatie voelt. Evenals Eva die zich als een familielid binnen de organisatie voelde. Dit toont aan dat zij de ING als een (leef)gemeenschap zag (Bruel & Colsen, 2011, p. 46). Echter gedurende de interviews kwam dit verbonden kenmerk slechts één moment naar voren. De kenmerken van een geboeid psychologisch contract domineerden de inhoud van de interviews met Charles en Eva. Waarom zij toch een kenmerk van een verbonden

psychologisch contract vertoonden, kan wellicht te maken hebben met het feit dat zij vrij lang (beiden meer dan tien jaar) bij ING hebben gewerkt. Wellicht is het onoverkomelijk een band te voelen met een organisatie te voelen wanneer er zolang bij eenzelfde organisatie gewerkt wordt, ondanks dat er een geboeid psychologisch contract merkbaar is.

4.2.2 Coping

Opvallend is dat bij de geboeide medewerkers de reactie op baanverlies divers is. Deze diversiteit ziet Robert (manager binnen Hypotheken) ook bij het brengen van de uitslag van selectiegesprekken: *“Ja en.. mensen reageren heel divers. Van.. ja dat kan niet.. en echt boos.. deuren smijten, weggooien tot.. na ja begrijp ik en klaar.. tot dank je wel, inderdaad, gaaf, ik heb er zin in.”*

Waar Daphne het baanverlies als een daadwerkelijk verlies ervaart, omdat haar werk wegvalt. Freek (middelmanager) ziet ook welke impact baanverlies op je kan hebben, ongeacht je verbondenheid met de organisatie:

... het is héél veel meer dan dat salaris. Je wordt uit je dagelijkse ritme getrokken, je bent je collega's eigenlijk kwijt, je doet er op dat moment niet meer toe. Je krijgt geen mails, er wordt niks meer van je verwacht, klanten gaan heel snel over naar een ander aanspreekpunt. Ja.. daar zit je dan thuis (Freek, middelmanager)

Deze uitspraak komt overeen met de kenmerken van baanverlies die Brand (2015) en Papa en Maitoza (2013) noemen. Het toont aan dat ook een geboeide medewerker het baanverlies kan ervaren als een daadwerkelijk verlies. Er is geen sprake van verlies van de gemeenschap, maar wel van een verlies van weekritme, sociale contacten, een waarde leveren, et cetera.

Eva en Dominique ervaren het baanverlies als een uitdaging en Edwin en Charles zelfs als een positieve gebeurtenis. Zo zegt Dominique: *“...het verrijkt je altijd. Het is wel een vervelende periode: aan de ene kant heel fijn, ... en aan de andere kant spannend, en wat ga ik doen?”*. Edwin is positief en beargumenteert dat als volgt: *“Ik kan m'n keuzes weer zelf maken en dat is fijn.”*. De bijbehorende *cognitive appraisal* is ‘positief’, wat interessant is aangezien dit binnen de bestudeerde literatuur niet als een optie wordt gezien. Zo noemen Latack et al. (1995) en Gowan (2014) enkel de varianten van stress *appraisal*, namelijk schade/verlies, dreiging en uitdaging. Dat de positieve *cognitive appraisal* buiten beschouwing wordt gelaten bij onderzoek naar baanverlies, lijkt op basis van de bovenstaande bevindingen uit dit onderzoek, onjuist.

Het *coping* doel bij baanverlies bij alle geboeide respondenten is het vinden van een nieuwe baan. Een interessante ontdekking hierbij is dat de geboeide medewerkers geneigd zijn om over de grenzen van hun oude functie te kijken. Edwin heeft een opleiding tot vrachtwagenchauffeur gedaan, Daphne gaat zich richten op communicatie in plaats van ICT en Charles en Eva hebben zzp mogelijkheden onderzocht. Deze constatering komt overeen met het idee dat baanverlies kan leiden tot een mogelijkheid om van carrière-richting of werkidentiteit te veranderen (Shepherd & Williams, 2016; Zikic & Klehe, 2006).

De persoonlijke *coping* bronnen van de geboeide medewerkers zijn uiteenlopend. Edwin was optimistisch ingesteld over het vinden van een baan, evenals Charles. Beiden zijn overtuigd dat hen dit zonder veel moeite lukt. Ondertussen was Edwin veel aan het klussen in huis en komt hij naar eigen zeggen tijd tekort. Ook Dominique heeft het druk gehad, omdat zij in de eerste maanden overal ‘ja’ op had gezegd. Zij had zoveel activiteiten, dat zij – zoals zij het zelf noemde – ‘*half overspannen*’ was. Daphne vond haar baanverlies moeilijk, omdat dit ‘*aanvoelde als spijbelen*’. Daarnaast vond ze haar carrièreswitch van ICT naar communicatie ook lastig. Zij vond dit spannend, maar een uitspraak van haar moeder overtuigde haar dat dit het juiste pad was: ‘*If it scares you, you do it*’.

Veel geboeide medewerkers hadden netwerken als sociale *coping* bron. Net als bij de verbonden medewerkers, was netwerken zowel belangrijk voor het vinden van een nieuwe baan, alsmede voor het hebben van activiteiten gedurende de ‘werkweek’. Zo besteedde Charles elke week twee dagen aan netwerken. Eva merkte via LinkedIn dat haar netwerk wat voor haar kon betekenen in het vinden van een baan. Bovendien vormde zij met haar oud collega’s een eigen support groepje. Ook Edwin vond baanopties via vrienden en kennissen. Daphne ervoer veel steun van een vriendin en begreep daarnaast ook dat netwerkcontacten benaderen belangrijk voor haar was. Maar zij had hier net als Mariska moeite mee: zij voelde zich opdringerig. Echter, tijdens een netwerkbijeenkomst leerde ze dat ze dit ook anders kon bekijken:

Wat jij doet, wanneer jij dus die schroom hebt om [de] hulpvraag neer te leggen, is.. jij ontnemt de ander de kans om jou te helpen. En dát was een inzicht die ik eigenlijk nog niet had en dat me misschien wel gaat helpen om over die schroom heen te komen.
(Daphne)

Dit leermoment is ook terug te vinden in het onderzoek van Garrett-Peters (2009), over support groepen omtrent baanverlies: ‘*not only is it good to give help, but it is okay to receive it – because the giver is getting something in return*’ (p. 569). Het lijkt erop dat sommige

boventallige medewerkers – zoals Roos en Daphne – hierop dienen te worden gewezen voordat zij netwerken als sociale *coping* bron kunnen gebruiken. Wellicht dat de afdeling Career Services hierin een rol kan spelen.

Onder de geboeide medewerkers waren er verschillende medewerkers die nauwelijks de afdeling Career Services als een sociale *coping* bron gebruikt hebben. Edwin had slechts een opleiding aangevraagd via de afdeling, maar gaf voor de rest aan ‘*zelfredzaam*’ te zijn. Ook Charles was zelfredzaam en had op zowel emotioneel als op instrumenteel gebied geen hulp nodig: hij zag zijn baanverlies als een positieve gebeurtenis en had geen praktische hulpvraag. Daphne geeft aan dat zij zich – los van de aangeboden workshops en trainingen – nog niet heel bewust is van welke hulpvraag ze uit kan zetten bij de afdeling. De reden die zij hiervoor geeft is dat zij een alleenstaande moeder is, en eigenlijk altijd situaties alleen oplost. Het was daardoor niet in haar opgekomen dat de afdeling haar ook kan helpen. Het is opvallend dat een boventallige medewerker zich niet bewust is van welke hulp zij vanuit de afdeling kan krijgen. Wellicht dat de afdeling hierin explicieter zou moeten communiceren. Edwin, Charles en Daphne hebben in ieder geval gebruik gemaakt van de instrumentele ondersteuning van de afdeling, omdat zij enkel van praktische hulp hebben gebruik gemaakt (Power & Swanson, 2001).

Eva heeft elke beschikbare activiteit bijgewoond en haar adviseur ziet zij als goede sparringpartner. Ze is dan ook erg enthousiast over de afdeling en diens mogelijkheden. Eva maakte voornamelijk gebruik van de instrumentele ondersteuning (trainingen en workshops), maar ook wel van de emotionele hulp (begeleider in adviserende rol). Dominique daarentegen was minder positief. Zij miste in de eerste periode een ‘handje waaraan ze kon worden meegenomen’. Hiermee geeft zij aan dat zij juist de emotionele ondersteuning miste.

§ 4.3 Verbroken medewerkers

In deze paragraaf wordt ingegaan op de situaties van de twee respondenten die noch als geboeide, noch als verbonden medewerkers kunnen worden getypeerd. Een derde, nog niet bestaande categorie wordt daarom geïntroduceerd. Dit type wordt toegelicht en vervolgens wordt gekeken naar het *coping* proces.

4.3.1 Een verbroken psychologisch contract

Tijdens de analyse is een opvallende constatering gedaan met betrekking tot het psychologisch contract van twee respondenten: Patrick en Evert. Hun uitspraken vertoonden geen overeenkomsten met het geboeid psychologisch contract. Wel vertoonden zij kenmerken van

een verbonden psychologisch contract, echter deze kenmerken zijn tijdens de reorganisatie dusdanig aangetast dat het ongepast is om hen als verbonden medewerkers te beschouwen. Het verbonden psychologisch contract met ING is ‘verbroken’.

Ondanks dat dit slechts twee respondenten zijn, wordt er toch een derde categorie opgesteld. Ten eerste omdat deze respondenten duidelijk noch in de geboeide, noch in de verbonden categorie pasten. Dit wordt verder toegelicht in deze sub paragraaf. Daarnaast is het interessant om deze respondenten apart te bekijken, omdat er wellicht ontdekkingen over deze categorie worden gedaan die nuttig kunnen zijn voor de organisatie. De nieuwe categorie wordt het verbroken psychologisch contract genoemd.

Dit betekent echter niet dat de typologie van Bruel en Colsen (2011) zou moeten worden aangepast. In hun boek worden medewerkers bestudeerd die op dat moment werkzaam zijn bij een organisatie. In dit onderzoek wordt er met oud medewerkers teruggeblikt. Dit heeft ertoe geleid dat er een derde categorie is geïntroduceerd. Het is waarschijnlijk dat wanneer deze twee respondenten gedurende hun loopbaan bij ING zouden zijn geïnterviewd, zij tot de verbonden medewerkers zouden behoren. Echter, in dit onderzoek wordt het psychologisch contract in retrospectief bekeken. In dit onderzoek wordt dan ook niet geclaimd dat Bruel en Colsen (2011) hun ontworpen typologie zouden moeten herzien.

In de interviews komt de verbondenheid uit het verleden van Patrick (30 jaar in dienst) en Evert (30 jaar in dienst) met ING duidelijk naar voren. *‘Ik heb 30 jaar... ik heb heel wat uurtjes.. tot aan nachtelijke uren en nachtelijke projecten toe, gewerkt. Dus ik denk dat ING al aardig diepgeworteld zat.’*, aldus Patrick. Hij geeft hiermee een vergelijkbaar citaat als dat van Pieter, wat aangeeft dat medewerkers – en henzelf inclusief – bereid waren om voor hun organisatie een stap extra te zetten. Met de term ‘diepgeworteld’ kan worden gesuggereerd dat ING veel voor Patrick betekend heeft en dat de organisatie wellicht een onderdeel vormde van zijn identiteit.

Evert vertelt dat hij na het volgen van een MBA teleurgesteld was in ING, omdat hij geen promotie hiervoor had gekregen en bovendien kansen bij andere organisaties had laten lopen. Desondanks is hij er blijven werken. Dit past volgens Bruel en Colsen (2011, p. 48) bij de persoonlijke ontwikkeling van een verbonden medewerker: je past je koers aan binnen de mogelijkheden van de organisatie. Evert zei ook nog het volgende: *‘Ik ben altijd.. heb me 100% ingezet voor de ING. Ik was ING, ik was mister ING.’*. Dit is eenzelfde soort taalgebruik als dat van verbonden medewerker Mariska en komt ook overeen met Roos’ haar zelfbeeld: ‘ik ben

de organisatie' (Bruel & Colsen, 2011). De bovengenoemde citaten uit de interviews suggereren dat Patrick en Evert een verbonden psychologisch contract hebben.

Echter, beiden hebben een haast traumatische ervaring gehad tijdens de reorganisatie, waardoor hun verbonden psychologisch verbroken is. Patrick geeft aan dat hij in de reorganisatie oneerlijk is behandeld. Hij is van mening dat op voorhand was besloten wie mocht aanblijven en hij behoorde niet tot die groep. Bovendien heerste er een negatieve sfeer op de afdeling, die Patrick naar eigen zeggen *'negen maanden van zijn gezondheid heeft gekost'*. Hij geeft aan dat hij de ING volledig achter zich heeft gelaten:

... hoe het de laatste jaren is gegaan met mij.. ik geloof dat m'n wortels helemaal weg zijn. ING doet mij niks meer, hoe gek het ook klinkt. (Patrick)

Deze uitspraak suggereert dat ING niet langer een onderdeel van de identiteit van Patrick vormt. Het lijkt erop dat hij zich geen onderdeel meer voelt van de gemeenschap.

Ook Evert geeft aan dat op zijn laatste afdeling een negatieve sfeer aanwezig was. Sterker nog, hij spreekt over een pestgedrag en een angstcultuur. Hij voelt een duidelijke weerzin tegen ING:

Ik ben gedurende die anderhalf jaar, in de aanloop daar naartoe, dermate mishandeld – een ander woord heb ik er niet voor – dat ik absoluut niet meer bij de ING wil werken. En dat jij nu stage aan het lopen bent en kijkt waar wil ik werken... ik raad ING ten zeerste af. Ik heb 31 jaar hier gewerkt hè?! En ik vind het heel erg dat ik er nu zo over denk en praat. Ik wil helemaal niets meer met de ING te maken hebben. (Evert)

Deze uitspraak duidt erop dat Evert niet meer met ING geassocieerd wilt worden: hij wilt absoluut geen onderdeel vormen van de gemeenschap.

Zowel het psychologisch contract van Patrick als dat van Evert met ING is verbroken. Deze uitspraak lijkt te worden bevestigd doordat Patrick aangeeft dat ING *'een gesloten boek'* voor hem is. En ook Evert geeft aan dat *'de ING voor mij iets heel abstracts is geworden.'*

Samenvattend heeft het verbroken psychologisch contract een oorsprong in het verbonden psychologisch contract. Vanwege traumatische ervaringen is echter het psychologisch contract dermate aangetast dat zij zich distantiëren van de organisatie.

4.3.2 Coping

Zowel Evert als Patrick ervoeren het baanverlies niet als een verlies. Dit is geen onverwachte uitkomst, gezien hun negatieve ervaringen tijdens de reorganisatie. Beiden waren blij om ING achter zich te kunnen laten en zagen daarbij de periode van boventaligheid als een kans om rustig ander werk te zoeken. Waar Evert ‘*zielsgelukkig*’ was om ING te verlaten, zag Evert het eerder als een uitdaging. Beiden moesten beiden wennen aan het feit dat zij niet langer bij de organisatie zouden werken. Baanverlies werd door Evert als een positieve gebeurtenis beschouwd, iets wat niet binnen de ‘opties’ van *cognitive appraisal* voorkomt wat betreft het verliezen van een baan (Lazarus in Latack et al., 1995).

Het *coping* doel voor zowel Evert als Patrick was het vinden van nieuwe baan. Net als bij de geboeide medewerkers hoefde deze baan niet overeen te komen met hun laatste functie. Beiden keken over de grenzen van de financiële sector. Zo volgde Patrick een opleiding tot rijinstructeur en verdiepte Evert zich in duurzaamheid. Baanverlies kan dus leiden tot het zoeken van een nieuwe baan buiten de bekende paden, zoals Kets de Vries en Balazs (1996) beaamden.

Een belangrijke persoonlijke *coping* bron voor zowel Patrick als Evert was het afstand nemen van ING. Evert verwoordde dit als: ‘*de ING-knop uitzetten*’. Voor Patrick vormde het trainen van een voetbalteam een uitlaatklep en Evert ging weekendjes weg.

Voor Evert is netwerken een cruciale sociale *coping* bron. Hij is ervan overtuigd dat hij enkel via deze weg een nieuwe baan kan vinden:

... ik besef me ook dat.. ja, de wereld is ook een uitzendbureau. Je moet ergens tegen iemand aanlopen. Kijk, ik ga niet via een advertentie een baan vinden, dat is duidelijk. Dus het moet via het netwerk komen. (Evert)

Deze uitspraak komt overeen met wat de verbonden en geboeide medewerkers ook al vertelden: netwerken is een belangrijke sociale *coping* bron voor het vinden van een nieuwe baan. Voor Patrick was netwerken niet zo van belang. Voor hem vormde zijn vrouw een belangrijke sociale *coping* bron, doordat zij hem steunde in het proces.

Een andere sociale *coping* bron die duidelijk aanwezig bij beiden was ondersteuning vanuit Career Services. Op de vraag aan Evert hoe het voelt vanuit ING hulp te ontvangen, antwoordde hij: ‘*ja God daar kan ik me voordeel mee doen. And that’s it.*’. Hij was erg te spreken over de aangeboden hulp. Evert was enthousiast over zijn adviseur, die met hem meedacht over zijn

nieuwe carrièrestap. Dit komt overeen met de uitspraak van Zikic en Richardson (2007), die stellen dat ondersteuning kan helpen bij het ontdekken van nieuwe carrière-richtingen. Patrick vond het prettig dat hij een opleiding kon volgen dankzij afdeling Career Services en daarnaast was hij ook zeer tevreden over zijn mobiliteitsadviseur. Zowel Evert als Patrick hebben de afdeling voornamelijk voor instrumentele doeleinden gebruikt, net als de medewerkers met een geboeid psychologisch contract.

§ 4.4 Organisatieperspectief op reorganisatie en boventalligheid

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op het organisatieperspectief. Eerst wordt nogmaals kort de rol van de afdeling Career Services besproken. Vervolgens komen de geïnterviewde managers aan bod. Tot slot wordt er aandacht besteed aan de rol van ING in zijn geheel.

4.4.1 Career Services

Op basis van de bovenstaande bevindingen kan worden gesteld dat alle aangeboden hulpvormen door boventallige medewerkers wordt benut: zowel van de emotionele ondersteuning, als van de instrumentele ondersteuning, als van de fysieke ruimte wordt gebruik gemaakt. De invulling van de ondersteuning lijkt te verschillen per type psychologisch contract. Zo vragen verbonden medewerkers voornamelijk emotionele steun en medewerkers met een geboeid of verbroken psychologisch contract voornamelijk instrumentele steun. Het lijkt er op dat boventallige medewerkers met een verschillend psychologisch contract ook verschillend kijken naar de rol van de afdeling Career Services in hun *coping* proces. De afdeling Career Services zou op deze kennis kunnen inspelen, waar in het volgende hoofdstuk dieper op wordt ingegaan.

Een groep die speciale aandacht van het mobiliteitscentrum zou kunnen vereisen, zijn de medewerkers met een verbroken psychologisch contract. Deze boventallige medewerkers zijn in hun laatste werkperiode dermate beschadigd dat zij negatief naar de organisatie kijken. Het is te laat om hun psychologisch contract met de organisatie te herstellen – dit contract is immers verbroken, echter op de afdeling Career Services kunnen deze boventalligen wel zo goed mogelijk worden geprobeerd te begeleiden. Wanneer de boventalligheidsperiode en het afscheid zo goed mogelijk verlopen, bestaat er een kans zij minder negatief naar de organisatie kijken. Dit is uiteindelijk in het belang van de organisatie, omdat zo reputatieschade mogelijk kan worden ingeperkt. ING moet zich hoe dan ook bewust zijn van het bestaan van dit psychologisch contract en rekening houden met het feit dat deze medewerkers ‘negatieve ambassadeurs’ zouden kunnen worden.

4.4.2 De rol van ING

De afdeling Career Services begeleidt namens ING boventalligen zo goed mogelijk bij het vinden van nieuw werk. Echter, de organisatie zou ook vóór de boventaligheid van medewerkers een begeleidende rol kunnen spelen. Hiermee zouden negatieve gevolgen van baanverlies kunnen worden ingeperkt, door op voorhand te acteren en niet achteraf (zoals Career Services doet). Wanneer medewerkers met een ander gevoel het baanverlies instappen, dan zal waarschijnlijk het *coping* proces anders verlopen en zouden bijvoorbeeld verbonden medewerkers minder moeite kunnen hebben met hun baanverlies. Hierin zou de organisatie een rol kunnen spelen. Twee potentiële invullingen van deze rol worden hieronder gepresenteerd met ondersteuning van organisatiedocumenten en de interviews met verschillende managers.

Ten eerste kan de organisatie meer bewustwording creëren onder medewerkers over de situatie van de organisatie. Er moet aandacht worden besteed aan het feit dat werken bij een organisatie er nu anders uitziet: ‘Life time employment, *of een baan voor het leven, heeft plaatsgemaakt voor het begrip employability*’ (Wierdsma & van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2003, p. 12). *Employability* is de eigen verantwoordelijkheid van een medewerker voor zijn of haar eigen loopbaan en werkgelegenheid (Wierdsma & van Roekel-Kolkhuis Tanke, 2003, p. 12). ING is al actief bezig om employability op de kaart te zetten. De organisatie heeft het Mijn Koers Plan (ook wel plan ABC genoemd) geïntroduceerd voor de medewerkers. Op het ING Intranet wordt het Mijn Koers Plan als volgt toegelicht:

Het Mijn Koers Plan daagt je uit na te denken, over je carrière, een plan te maken en opleidingen of trainingen te volgen. Door het maken van een Mijn Koers Plan denk je actief na over:

- Blijven ontwikkelen in je huidige functie binnen ING – zodat je de beste in je vakgebied blijft of wordt (Plan A)
- Ontwikkeling in een andere functie binnen ING – omdat je functie waarschijnlijk verandert of omdat je een ander vak wilt leren (Plan B)
- Een plan voor een loopbaan buiten ING – omdat je na je vakmanschap te hebben ingezet voor ING, er een moment komt dat je er zelf voor kiest dat je iets anders wilt gaan doen om je verder te ontwikkelen. (Plan C)

Organisatiedocument 1 Nieuwsbericht Mijn Koers Plan

Zoals uit dit fragment blijkt, ligt het initiatief en de verantwoordelijkheid van het ontwikkelen van plan ABC bij de medewerker. Echter, zoals blijkt uit uitspraken van verschillende managers, lijken medewerkers onvoldoende intrinsiek gemotiveerd om uit zichzelf met deze zelfontwikkeling actief te zijn:

... ik denk dat als je mensen hier een budget geeft van hier tot Tokio om zich te ontwikkelen.. gewoon nog maar een klein percentage van wordt gebruikt (Freek, middelmanagement)

... ik vraag mensen hun ABC-plan te maken. Ik vraag mensen na te denken over hun carrière pad, ik wijs mensen erop als ik zie dat ze klem gaan lopen ... je pallet is te smal. Dus voorkom dat en ga je scope verbreden of ga jezelf ontwikkelen of kom los van de starheid die je nu hebt, dus.... En toch heb je dan nog een groep – en die groep is denk ik nog best wel groot – die ondanks al die signalen, al die faciliteiten, al die aansporingen.. toch blijft zitten waar die zit. (Matthijs, manager binnen Hypotheken)

Op basis van deze uitspraken kan wellicht worden gesteld dat het plan ABC onvoldoende aanslaat. Wellicht ligt de oorzaak hierin dat medewerkers onvoldoende urgentie voelen. Dit idee lijkt te worden bevestigd door een uitspraak van manager Robert, die aangeeft dat zelfs wanneer een reorganisatie is aangekondigd, medewerkers weinig actief zijn:

Je ziet dat mensen heel vaak toch nog afwachten, van.. nah.. ik wil eerst zien wat er gebeurd.. en daarna pas in de actie modus komen. Maar het is niet zo.. dat ik dan ineens twintig man heb die bij mij komen: ‘Robert mag ik deze opleiding gaan doen?’ of ‘ik wil me daar oriënteren’, of wat dan ook. Nee zeker niet, zeker niet. (Robert, manager binnen Hypotheken)

Een mogelijke oplossing voor dit gebrek aan initiatief onder medewerkers, zou het onder de aandacht brengen van de urgentie zijn. Bijvoorbeeld meer aandacht vestigen op het feit dat slechts 10% van de boventalligen intern een nieuwe baan vindt. Nu wordt dit enkel de boventallige medewerkers verteld bij de Startbijeenkomst. Echter als huidige medewerkers zich hiervan bewust zouden zijn, zou dit hen kunnen motiveren om een plan te creëren voor een toekomst buiten ING.

Het hebben van een toekomstperspectief is goed voor het welzijn van medewerkers (Guest, 2017). Volgens Guest (2017) zou er meer aandacht vanuit de organisatie moeten zijn voor de ontwikkeling van medewerkers: “... providing a sense of an attractive career future contribute to a feeling of security and aid development of self-efficiency, an important antecedent of well-being” (p. 30). Bewustwording creëren onder medewerkers kan bijdragen aan een gevoel van zekerheid en daarmee het welzijn van de medewerkers bevorderen.

Ten tweede kan ING naast bewustwording creëren, ook actief inzetten op de ontwikkeling *employability*. Een instrument wat hiervoor kan worden ingezet is de medewerkersbeoordeling. Schaufeli (2015) heeft de energiebronnen van Nederlandse werknemers onderzocht. Hieruit blijkt dat “*de energiebronnen die het minst aanwezig zijn, te maken [hebben] met mogelijkheden voor groei en ontwikkeling (prestatiefeedback en loopbaanperspectief)*” (Schaufeli, 2015, pp. 26-27). Onlangs heeft de vorm van beoordeling bij ING een transformatie ondergaan: in plaats van een jaarlijks of halfjaarlijks gesprek wordt er nu continu feedback gegeven. Dit kan ervoor zorgen dat de energiebron van medewerkers waar Schaufeli (2015) over spreekt, wordt aangewakkerd. De nieuwe beoordelingsmethodiek wordt ‘Step Up’ genoemd en wordt op het ING Intranet als volgt uitgelegd:

Step Up is meer een filosofie dan een methode. Dus minder regels en meer basisprincipes waar je zelf invulling aan moet geven. Er wordt vertrouwd op jouw eigen capaciteiten om het beste uit jezelf te halen. We helpen je om jouw soms onverwachte talenten te ontdekken. Zodat je die vol voor ING in kunt zetten

Organisatiedocument 2 Nieuwsbericht Step Up

De omschreven persoonlijke ontwikkeling (‘onverwachte talenten ontdekken’) wordt direct gelinkt aan de organisatie, namelijk deze talenten inzetten voor ING. Dit komt overeen met de uitspraak van Wierdsma en van Roekel-Kolkhuis Tanke (2003, p. 15-16), dat competentieontwikkeling van medewerkers moet bijdragen aan de realisatie van de kerncompetenties van de organisatie. Echter, de feedback zou zich ook moeten richten op persoonlijke ontwikkeling die kan worden ingezet buiten de organisatie. Er zou actief moeten worden gevraagd naar de ontwikkeling van Plan B en bovenal plan C. Dit kan mogelijk leiden tot medewerkers die beter voorbereid zijn op mogelijk ontslag, omdat zij een alternatief toekomstperspectief hebben voorbereid. Wanneer *employability* onderdeel wordt van de beoordeling, wordt de medewerker gestimuleerd om actief te kijken naar zijn of haar afhankelijkheid ten opzichte van de organisatie. Hiermee zou loopbaanperspectief als energiebron kunnen worden aangewakkerd.

§ 4.5 Uitkomsten

In deze paragraaf worden kort de bevindingen uit de vorige paragrafen besproken, om vervolgens deze met elkaar te vergelijken en te combineren.

4.5.1 Een kort overzicht

Alle verbonden medewerkers hebben het baanverlies als een daadwerkelijk verlies ervaren. Opvallend hierbij was dat de reden voor het ervaren van dit verlies verschilde. Sommige respondenten vonden het een verlies omdat zij ING – en daarmee de gemeenschap – moesten verlaten. Anderen zagen het als een verlies omdat zij geen werk meer hadden. Het *coping* doel van verbonden medewerkers is in dit onderzoek tweeledig: verlies verwerken en een nieuwe baan vinden. De gewenste baan komt in principe inhoudelijk overeen met de functie die zij binnen ING hebben gehad. De persoonlijke *coping* bronnen die voor het tweeledig doel werd ingezet waren rouw, ‘de knop omzetten’ en het hebben van uitlaatkleppen (sport en muziek). Als sociale *coping* bronnen werd netwerken van belang geacht en soms was de partner ook een sociale *coping* bron. Tot slot gaf iedere verbonden medewerker zijn of haar eigen invulling aan de ondersteuning vanuit de mobiliteitsafdeling en deze was van emotionele aard.

Onder de geboeide medewerkers werd het baanverlies op diverse manieren ervaren. De ervaringen van respondenten liepen uiteen. Sommigen waren positief, anderen ervoeren het als uitdagend of als een verlies. Ook hier was het *coping* doel nieuw werk vinden en dit werk kan zich buiten de vertrouwde functies bevinden. Een persoonlijke *coping* bron voor geboeide medewerkers was optimisme en vertrouwen in eigen kunnen. Daarnaast werden er veel activiteiten ondernomen om aan de gang te blijven. De sociale *coping* bron van deze groep respondenten was vooral netwerken; dit werd als een belangrijke activiteit beschouwd. Daarnaast waren ook vrienden en oud-collega’s een ondersteuning. Er werd slechts beperkt gebruik gemaakt van de afdeling Career Services als sociale *coping* bron. De reden hiervoor was dat de respondenten – ieder om zijn of haar eigen reden – behoorlijk zelfredzaam waren. De steun die zij wel ontvingen was voornamelijk van instrumentele aard.

De verbroken medewerkers waren blij dat zij ING achter zich konden laten en zij beschouwden hun baanverlies als positief of als uitdaging. Wederom was het *coping* doel het vinden van een nieuwe baan, waarbij ook de grenzen van de bekende werksectoren werden overschreden. Als persoonlijke *coping* bron probeerden zij ‘de knop om te zetten’ en afstand te nemen van de organisatie. Uitlaatkleppen hierbij waren weekendjes weggaan en trainerschap. De sociale *coping* bronnen waren uiteenlopend; de ene respondent had steun aan zijn partner en voor de

ander vormde netwerken een essentiële *coping* bron. De afdeling Career Services werd gezien als een ondersteuning waar een voordeel mee kon worden gedaan. Dit uitte zich voornamelijk in instrumentele steun, namelijk toegang tot opleiding en loopbaanbegeleiding.

4.5.2 Ontdekkingen

Op basis van de bovenstaande analyse zijn de volgende ontdekkingen gedaan.

Verbroken contract

In dit onderzoek is de context van reorganisatie dusdanig van invloed op het psychologisch contract van medewerkers dat er in deze situatie bij sommige medewerkers een nieuw type psychologisch contract lijkt te ontstaan. Namelijk een verbroken psychologisch contract: een verbonden psychologisch contract dat dusdanig is aangetast dat dit contract is verbroken.

Cognitive appraisal

Daar waar bij verbonden medewerkers het baanverlies duidelijk als een verlies ervaren wordt, ervaren de verbroken medewerkers het niet als verlies. Dit lijkt te kunnen worden verklaart door de traumatische ervaring die deze medewerkers hebben opgelopen voorafgaand aan het baanverlies. Daarnaast valt het op dat geboeide medewerkers hun baanverlies op diverse manieren kunnen ervaren. Interessant is dat binnen de wetenschappelijke literatuur een positieve *cognitive appraisal* van baanverlies niet wordt genoemd.

Coping doel

Het *coping* doel van alle medewerkers is het vinden van een nieuwe baan. Opvallend is dat de verbonden medewerkers streven naar het vinden van een gelijksoortige baan en zowel geboeide als verbroken medewerkers verder kijken dan hun oude functiegebied.

Persoonlijke coping bronnen

De persoonlijke *coping* bronnen van boventallige medewerkers zijn zeer divers. Echter, was er één *coping* bron die in alle gevallen naar voren kwam, namelijk tijdstructurering. Alle medewerkers deden uiteenlopende activiteiten om henzelf bezig te houden. Dit komt overeen met het onderzoek van Garrett-Peters (2009) waarin naar voren kwam dat de mensen die hun baan hadden verloren, activiteiten bedachten om productief te blijven.

Sociale coping bronnen

De betekenis die de verbonden medewerkers ervoeren van de afdeling Career Services was van emotionele aard. Dit is niet verrassend, aangezien zij als verbonden medewerkers het baanverlies als een daadwerkelijk verlies ervaren. De geboeide medewerkers vonden

instrumentele steun bij de mobiliteitsafdeling. Bij de geboeide medewerkers lijkt dit te passen bij hun 'geboeide karakter', waarbij zelfredzaamheid naar voren komt. Ook de verbroken medewerkers vonden voornamelijk instrumentele steun bij Career Services. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat zij emotioneel afstand hebben gedaan van de organisatie en daarom alleen nog 'hun voordeel halen' uit instrumentele hulp.

Rol organisatie

ING begeleidt medewerkers in de boventalligheidsperiode, maar zou om negatieve gevolgen van baanverlies zo veel mogelijk in te perken, ook al eerder medewerkers kunnen begeleiden. *Employability* is essentieel voor medewerkers en de organisatie, echter medewerkers zijn hiermee niet actief genoeg. Er wordt uitgegaan van individuele verantwoordelijkheid. ING zou op twee manieren *employability* kunnen stimuleren en daarmee negatieve gevolgen van boventalligheid mogelijk inperken: (1) bewustwording creëren onder medewerkers en (2) in de medewerkersbeoordeling een rol wegleggen voor de bespreking van plan B en vooral plan C van het Mijn Koers Plan.

Hoofdstuk 5 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. Vervolgens worden de limieten van dit onderzoek besproken. Daarna worden de theoretische en praktische implicaties van deze studie toegelicht en tot slot worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

§ 5.1 Beantwoording onderzoeksvraag

In deze kwalitatieve casestudie stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

Welke rol speelt het psychologisch contract bij het ervaren van baanverlies en het daaropvolgende coping proces van boventallige medewerkers en welke lessen kunnen hieruit getrokken worden?

Om deze vraag te beantwoorden zijn er elf boventallige ING medewerkers en vier managers geïnterviewd. Bij de boventallige respondenten waren drie typen psychologisch contract zichtbaar: een verbonden psychologisch contract, een geboeid psychologisch contract en een verbroken psychologisch contract. De beantwoording van de onderzoeksvraag is tweeledig;

Ten eerste kan er op basis van de bevindingen en analyse in dit onderzoek worden geconcludeerd dat het psychologisch contract van een medewerker een bepalende rol kan spelen in de ervaring van baanverlies en het daaropvolgende *coping* proces. Het psychologisch contract heeft verschillende rollen bij de verschillende onderdelen van het *coping* proces.

Zo speelt het psychologisch contract een belangrijke rol bij de ervaring van baanverlies onder medewerkers met een verbonden psychologisch contract en bij medewerkers met een verbroken psychologisch contract. Voor medewerkers met een geboeid psychologisch contract lijkt daarentegen het type psychologisch contract geen rol te spelen bij de ervaring van baanverlies. Daarnaast lijkt het type psychologisch contract een belangrijke rol te spelen in de overweging om buiten de grenzen van het laatst functie(gebied) naar een baan te zoeken: verbonden medewerkers doen dit namelijk niet, terwijl geboeide en verbroken medewerkers verder kijken dan hun laatste functie(gebied). Het psychologisch contract lijkt geen rol te spelen bij persoonlijke *coping* bronnen en sociale *coping* bronnen gelieerd aan partners en vrienden. Hetzelfde geldt voor netwerken als sociale *coping* bron: medewerkers vanuit alle psychologische contract maakten hier gebruik van. Wel lijkt het psychologisch contract een beslissende rol te spelen bij de invulling van organisatieondersteuning als sociale *coping* bron. Verbonden medewerkers vragen vooral emotionele steun en geboeide medewerkers maken

voornamelijk gebruik van instrumentele steun, evenals medewerkers met een verbroken psychologisch contract.

Ten tweede kunnen ING en andere organisaties uit deze onderzoeksuitkomsten een aantal lessen trekken. Deze lessen hebben betrekking op twee verschillende momenten waarop de organisatie invloed kan uitoefenen: de periode van boventalligheid en de periode voor het reorganiseren.

Zoals uit dit onderzoek blijkt, hebben boventallige medewerkers met verschillende psychologische contracten, een verschillende hulpvraag aan de afdeling. Om de boventallige medewerkers zo goed mogelijk te helpen (en daarmee zo goed mogelijk hun psychologisch contract te beëindigen) kan de afdeling de psychologische contracten als leidraad nemen in de individuele begeleiding. Daarnaast kan worden opgemaakt uit de bevindingen dat er medewerkers zijn die wellicht negatieve ambassadeurs kunnen worden, namelijk de medewerkers met een verbroken psychologisch contract. Om te kunnen voorkomen dat deze boventallige medewerkers daadwerkelijk negatieve ambassadeurs worden, moet de organisatieondersteuning zeer goed worden ingericht. De concrete les die de afdeling Career Services uit dit onderzoek kan trekken is dat het psychologisch contract van boventallige medewerkers bepalend kan zijn voor de begeleiding die zij nodig hebben om nieuw werk te kunnen vinden.

Medewerkers komen met verschillende psychologische contracten de afdeling Career Services binnen. Dit contract lijkt binnen dit onderzoek een rol te spelen bij de ervaring van baanverlies en het *coping* proces. De negatieve elementen uit baanverlies en het *coping* proces zouden door de organisatie mogelijk beperkt kunnen worden wanneer zij op voorhand acteren, dus vóór het baanverlies plaatsvindt. Wanneer medewerkers met een ander gevoel naar hun baanverlies kijken, dan zal waarschijnlijk het *coping* proces ‘makkelijker’ verlopen en zouden bijvoorbeeld verbonden medewerkers minder moeite kunnen hebben met hun baanverlies. Een les die organisaties kunnen trekken uit dit onderzoek is dat de organisatie een rol kan spelen in het beperken van de negatieve gevolgen van baanverlies voor medewerkers. Hierbij kan specifiek worden gericht op het idee ‘van *life time employment* naar *life time employability*’. Medewerkers zijn zich hier nog onvoldoende van bewust. De les voor organisaties is om de medewerkers hier meer op te wijzen: zo zijn we niet (meer) getrouwd.

5.2 Limieten onderzoek

Ondanks dat dit onderzoek zo nauwkeurig mogelijk is uitgevoerd, kent het een aantal limieten. Aan dit onderzoek ligt een interpretatieve onderzoeksfilosofie ten grondslag. Zoals besproken in het methode hoofdstuk, heb ik als onderzoeker de data geïnterpreteerd. Ik heb bijvoorbeeld besloten onder welk psychologisch contract de respondenten werden geschaard. Dit is mijn interpretatie geweest: de kans bestaat dat respondenten het niet eens zijn met mijn keuze voor hun psychologisch contract. In het verlengde hiervan heb ik ook andere uitspraken van respondenten geïnterpreteerd. Subjectiviteit is deel van het onderzoeksontwerp. Dit heeft tot gevolg dat ik wellicht betekenissen gegeven heb aan uitspraken waar ook andere betekenissen mogelijk waren. Mijn interpretatie van de bevindingen is van invloed op de conclusie van dit onderzoek. Een andere onderzoeker zou met dezelfde data tot andere uitkomsten kunnen komen.

Daarnaast is er gebruik gemaakt van een typologie om de psychologische contracten van respondenten te analyseren. Deze typologie is aangehouden en zo goed mogelijk toegepast. Echter kwam het voor dat er kleine tegenstrijdigheden zichtbaar waren in de uitspraken van respondenten, met inachtneming van de typologie. Er is in dit onderzoek een beargumenteerde keuze gemaakt om deze ‘twijfelgevallen’ in een bepaald type te plaatsen. Op basis van deze keuze zijn zij verder meegenomen in het onderzoek. Ondanks dat dit weloverwogen is gedaan, zijn hiermee wel enkele details buiten verdere beschouwing gelaten.

Tot slot moet er worden erkend dat de interviews slechts een momentopname zijn geweest van de gevoelens en de ervaringen van de respondenten. Sommige respondenten hadden al een nieuwe baan gevonden ten tijde van het interview. Het is aannemelijk dat dit impact kan hebben gehad op hoe de respondent terugkijkt naar de oude organisatie. Daarnaast kan het zo zijn dat de kijk van de respondenten op hun eigen ervaring van baanverlies en hun *coping* proces veranderd is sinds ik hen heb geïnterviewd. Met deze eventuele verandering is in dit onderzoek geen rekening gehouden.

5.3 Implicaties onderzoek

5.3.1 Wetenschappelijke implicaties

In deze studie is geprobeerd de invloed van het psychologisch contract op een bepaalde gebeurtenis (in dit geval baanverlies) te onderzoeken. Dit onderzoek heeft aangetoond dat baanverlies niet alleen het psychologisch contract kan beïnvloeden (zoals Calderone [2005]

heeft onderzocht), maar dat ook het psychologisch contract een rol kan spelen bij baanverlies. Daarnaast kan worden gesteld dat dit onderzoek heeft laten zien dat er een nieuw psychologisch contract zou kunnen ontstaan tijdens een reorganisatie (in dit onderzoek het verbroken psychologisch contract). Dit is echter achteraf vastgesteld. Het toont aan dat psychologisch contract retrospectief onderzoeken tot interessante inzichten kan leiden.

Daarnaast is er met dit onderzoek gehoor gegeven aan de roep om meer onderzoek te doen naar de individuele ervaring van baanverlies (Gowan, 2014; Leana & Ivancevich, 1987; McKee-Ryan & Kinicki, 2002). Hierbij is aangetoond dat de individuele ervaring van baanverlies zeer divers is en dat er ondanks deze verscheidenheid op enkele vlakken toch overeenkomsten zichtbaar zijn in de ervaring van baanverlies. Deze overeenkomsten zijn mogelijk te koppelen aan het type psychologisch contract.

In dit onderzoek zijn twee theoretische thema's samengebracht die nog niet eerder met elkaar zijn gecombineerd. Het onderzoek toont aan dat het psychologisch contract een bepalende rol speelt in de manier waarop baanverlies wordt ervaren en het daaropvolgende *coping* proces, onder medewerkers die hun baan hebben verloren. Met dit onderzoek is er een begin gemaakt om deze twee opzichzelfstaande theoretische concepten met elkaar te verbinden.

5.3.2 Praktische implicaties

Aan de hand van dit onderzoek zou kunnen worden gesteld dat het achterhalen van het psychologisch contract van boventallige medewerkers kan helpen bij het bepalen van de organisatieondersteuning. Deze ondersteuning kan dan namelijk worden aangepast aan het psychologisch contract. Zo kan bijvoorbeeld de keuze voor de persoonlijke adviseur worden afgestemd op hoe iemand het baanverlies heeft ervaren. Een verbonden boventallige medewerker is bijvoorbeeld gebaat bij een begeleider die verstand heeft van verliesverwerking, omdat hij/zij het baanverlies als een daadwerkelijk verlies ervaart. Een geboeide boventallige medewerker heeft daarentegen meer aan een adviseur die als loopbaanbegeleider functioneert.

Daarnaast kunnen organisaties nog acteren voor de reorganisatie plaatsvindt. De organisatie wil dat medewerkers beter kunnen omgaan met hun ontslag en snel nieuw werk vinden. Dit is van maatschappelijk belang en organisaties hebben hierin een verantwoordelijkheid te vervullen, aangezien zij de medewerker ontslaan. ING lijkt nu vooral deze verantwoordelijkheid bij de medewerker neer te leggen, door hen te wijzen op hun *employability*. Echter, de organisatie kan hier ook aan bijdragen. Ten eerste door meer bewustwording te creëren onder medewerkers. Zij moeten zich beseffen dat zij niet langer getrouwd zijn met de organisatie, ook al denken

sommige medewerkers dit nog wel. Door meer nadruk te leggen op de ontwikkeling van een toekomstperspectief en loopbaanmogelijkheden – met daarbij vooral aandacht voor een plan buiten de organisatie – kan een organisatie meehelpen met het verminderen van de negatieve gevolgen van baanverlies en het vergemakkelijken van de doorstroom naar een nieuwe baan. Daar bovenop kan de organisatie hier constructief bijdragen aan de *employability* van de medewerkers door het Plan ABC (met nadruk op Plan C) onderdeel te laten zijn van de nieuwe vorm van medewerkersbeoordeling. Op deze manier moet een medewerker wel aan de slag met zijn *employability*. Zoals uit het onderzoek is gebleken moet de medewerker worden gestimuleerd, omdat het eigen initiatief onvoldoende wordt genomen. Als organisaties willen dat medewerkers *employable* zijn, zullen zij hier zelf aan moeten bijdragen.

5.4 Suggesties vervolgonderzoek

Voor vervolgonderzoek is er een aantal suggesties. Allereerst kan er meer onderzoek worden gedaan naar de rol van het psychologisch contract op de ervaring van baanverlies en het *coping* proces. Zoals eerder aangegeven is dit onderzoek slechts een momentopname en is het mogelijk dat respondenten na een tijdsperiode anders naar hun ervaringen en hun proces kijken. Het zou interessant zijn wanneer deze studie in de vorm van een longitudinaal onderzoek wordt uitgevoerd.

Daarnaast is er in dit onderzoek een nieuw type ontworpen van het psychologisch contract. In het bevindingen en analyse hoofdstuk is toegelicht waarom Bruel en Colsen (2011) niet hun typologie hoeven aan te passen. Echter, het is wel de moeite waard om te kijken of dit nieuwe type psychologisch contract een toekomst zou kunnen hebben in de wetenschappelijke literatuur. Op basis van dit onderzoek lijkt de verbroken medewerker zeer uniek. Hij/zij heeft een psychologisch contract dat mogelijk een impact kan hebben op een organisatie, namelijk door negatief ambassadeurschap. Vervolgonderzoek kan uitwijzen of dit type herkenbaar is bij andere boventallige medewerkers en zo ja, welke gevolgen deze heeft op een organisatie.

Ook kan dit onderzoek worden verplaatst naar een andere organisatieomgeving. In deze casestudie is ING onderzocht, maar het zou interessant zijn om te kijken of er zelfde conclusies kunnen worden getrokken bij andere banken. Bijvoorbeeld bij Rabobank, waar lang de sterk verbonden cultuur heerste van de coöperatiebank. Het kan goed zijn dat hier anders op baanverlies wordt gereageerd dan binnen ING het geval is.

Tot slot kan de rol van de organisatie verder worden onderzocht. Zoals eerder aangekaart zou de organisatie meer bewustwording kunnen creëren omtrent *employability* en dit zelfs kunnen

opnemen in de medewerkersbeoordeling. Interessant vervolgonderzoek zou zijn; onderzoek naar de impact van deze nadruk op *employability* en het effect dat het mogelijk heeft op de ervaring van baanverlies.

Epiloog

2 oktober 2017, IJsselstein

Ik ben de laatste hand aan het leggen aan mijn scriptie, wanneer ik een kort bericht ontvang van een de boventallige medewerkers die ik heb geïnterviewd. Dit interview vond eind juni plaats. Hieronder een fragment van dit bericht:

We hebben een gesprek gehad terwijl ik duidelijk nog niet happy was. Inmiddels is er tijd verstreken, coaching bij ING heeft goed geholpen.... Ik zit in de laatste fase van afscheid nemen van ING en ik vind het prima zo. Met balans kan ik terugkijken op best een mooie loopbaan bij ING.

Deze respondent is één van twee boventallige medewerkers die ik heb geschaard onder het verbroken psychologisch contract. Dit bovenstaande bericht staat in enorm contrast met de uitspraken die deze respondent tijdens het interview heeft gedaan. Het is niet alleen mooi te zien welke transformatie een persoon kan doormaken, ook toont dit aan dat mijn roep om longitudinaal onderzoek gegrond lijkt.

Referenties

Wetenschappelijke literatuur

Allen, T.D., Freeman, D.M., Russell, J.E.A., Reizenstein, R.C., & Rentz, J.O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145-164. doi: 10.1348/096317901167299

Armstrong-Stassen, M. (2005). Coping with downsizing: A comparison of executive-level and middle managers. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 117-141. doi: 10.1037/1072-5245.12.2.117

Bennet, N., Martin, C.L., Bies, R.J., & Brockner, J. (1995). Coping with a layoff: A longitudinal study of victims. *Journal of Management*, 21(6), 1025-1040. doi: 10.1016/0149-2063(95)90020-9

Bowman, E.H., & Singh, H. (1993). Corporate restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 14, 5-14. doi: 10.1002/smj.4250140903

Brand, J.E. (2006). The effects of job displacement on job quality: Findings from the Wisconsin longitudinal study. *Research in Social Stratification and Mobility*, 24(3), 275-298. doi: 10.1016/j.rssm.2006.03.001

Brand, J.E. (2015). The far-reaching impact of job loss and unemployment. *The Annual Review of Sociology*, 41, 359-375. doi: 10.1146/annurev-soc-071913-043237

Brockner, J., DeWitt, E.L., Grover, S., & Reed, T. (1990). When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26(5), 389-407. doi: 10.1016/0022-1031(90)90065-T

Bruel, M., & Colsen, C. (2011). *De geluksfabriek: Over het binden en boeien van mensen in organisaties* (11^{de} ed.) Schiedam, Nederland: Scriptum.

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.) Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Calderone, W. K. (2005). *Survivor reactions to organizational downsizing: The influence of justice perceptions and the psychological contract* (Doctoral dissertation, University of North

Texas). Geraadpleegd op

https://digital.library.unt.edu/ark%3A/67531/metadc4714/m2/1/high_res_d/dissertation.pdf

Cameron, K.S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management, 33*(2), 189-211. doi: 10.1002/hrm.3930330204

Cameron, K.S., Freeman, S.J., & Mishra, A.K. (1993). Downsizing and redesigning organizations. In G.P. Huber, & W.H Glick (Eds.), *Organisational change and redesign: Ideas and insights for improving performance* (pp. 19-63). New York, NY: Oxford University Press. Geraadpleegd op

<http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Downsizing/Downsizing%20Organizations.pdf>

Carbery, R., & Garavan, T.N. (2005). Organisational restructuring and downsizing: Issues related to learning, training and employability of survivors. *Journal of European Industrial Training, 29*(6), 488-508. doi: 10.1108/03090590510610272

Cascio, W.F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *The Executive, 7*(1), 95-104. doi: 10.2307/4165111

Conway, N., & Briner, R.B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges? In G.P. Hodgkinson, & J.K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 71-130). doi: 10.1002/9780470745267.ch3

Couch, K.A., & Placzek., D.W. (2010). Earnings losses of displaced workers revisited. *The American Economic Review, 100*(1), 572-589. doi: 10.1257/aer.100.1.572

DeFrank, R.S., & Ivancevich, J.M. (1986). Job loss: An individual level review and model. *Journal of Vocational Behavior, 28*, 1-20. doi: 10.1016/0001-8791(86)90035-7.

Falba, T., Teng, H., Sindelar, J.L., & Gallo, W.T. (2005). The effect of involuntary job loss on smoking intensity and relapse. *Addiction, 100*(9), 1330-1339. doi: 10.1111/j.1360-0443.2005.01150.x

Folger, R., & Skarlicki, D.P. (1998). When tough times make tough bosses: Managerial distancing as a function of layoff blame. *The Academy of Management Journal, 41*(1), 79-87. doi: 10.2307/256899

Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R.J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes.

Journal of Personality and Social Psychology, 50(5), 992-1003. doi: 10.1037/0022-3514.50.5.992

Gandolfi, F. (2006). Personal development and growth in a downsized banking organization: Summary of methodology and findings. *Human Resource Development International*, 9(2), 207-226. doi: 10.1080/13678860600773411

Gandolfi, F. (2008). Learning from the past – downsizing lessons for managers. *Journal of Management Research*, 8(1), 3-17. Geraadpleegd op <http://www.boardoptions.com/Learning%20from%20the%20past%20-%20Downsizing%20lessons%20for%20managers.pdf>

Gandolfi, F., & Hansson, M. (2010). Reduction-in-force (RIF) – New developments and a brief historical analysis of a business strategy. *Journal of Management & Organization*, 16(5), 727-743. doi: 10.5172/jmo.2010.16.5.727

Ganzevoort, R.R. (1991). Context, coping en zingeving. In T.G.I.M. Andree, P.D.D. Steegman, H.J. Tieleman, & J. Visser (Eds.), *Levensvragen in sociaal-wetenschappelijk perspectief*, pp. 27-34. Geraadpleegd op http://www.ruardganzevoort.nl/pdf/1991_Context.pdf

Garrett-Peters, R. (2009). “If I don’t have to work anymore, who am I?”: Job loss and collaborative self-concept repair. *Journal of Contemporary Ethnography*, 38(5), 547-583. doi: 10.1177/0891241609342104

Gini, A. (1998). Work, identity and self: How we are formed by the work we do. *Journal of Business Ethics*, 17(7), 707-714. doi: 10.1023/A:1017967009252

Gowan, M.A. (2014). Moving from job loss to career management: The past, present, and future of involuntary job loss research. *Human Resource Management Review*, 24(3), 258-270. doi: 10.1016/j.hrmr.2014.03.007

Gowan, M.A., & Gatewood, R.D. (1997). A model of response to the stress of involuntary job loss. *Human Resource Management Review*, 7(3), 277-297. doi: 10.1016/s1053-4822(97)90009-7

Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 649-664. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-T

- Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. doi: 10.1111/1748-8583.12139
- Janssens, M., Sels, L., & Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56(11), 1349-1378. doi: 10.1177/00187267035611004
- Kets de Vries, M., & Balazs, K. (1996). The human side of downsizing. *European Management Journal*, 14(2), 111-120. doi: 10.1016/0263-2373(95)00055-0
- Kinicki, A.J., & Latack, J.C. (1990). Explication of the construct of coping with involuntary job loss. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 339-360. doi: 10.1016/0001-8791(90)90036-2
- Kinicki, A.J., Prussia, G.E., & McKee-Ryan, F.M. (2000). A panel study of coping with involuntary job loss. *Academy of Management Journal*, 43(1), 90-100. doi: 10.2307/1556388
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Pentti, J., & Virtanen, M. (2003). Human costs of organizational downsizing: Comparing health trends between leavers and stayers. *American Journal of Community Psychology*, 32(1), 57-67. doi: 10.1023/A:1025642806557
- Kreiner, G.E., & Ashforth, B.E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27. doi: 10.1002/job.234
- Latack, J.C., & Dozier, J.B. (1986). After the ax falls: Job loss as a career transition. *The Academy of Management Review*, 11(2), 375-392. doi: 10.5465/AMR.
- Latack, J.C., Kinicki, A.J., & Prussia, G.E. (1995). An integrative process model of coping with job loss. *The Academy of Management Review*, 20(2), 311-342. doi: 10.5465/amr.1995.9507312921
- Latif, E. (2014). The impact of macroeconomic conditions on obesity in Canada. *Health Economics*, 23(6), 751-759. doi: 10.1002/hec.2946
- Leana, C.R., & Ivancevich, J.M. (1987). Job Loss: Institutional interventions and a research agenda. *The Academy of Management Review*, 12(2), 301-312. doi: 10.5465/AMR.1987.4307847

Macky, K.A. (2004). Organizational downsizing and redundancies: The New Zealand workers' experience. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 29(1), 63-87.

Geraadpleegd op

https://www.researchgate.net/publication/262014215_Organisational_Downsizing_and_Redundancies_The_New_Zealand_Workers_Experience

Marshall, C., & Rossman, G.B. (2006). *Designing qualitative research* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

McKee-Ryan, F.M., & Kinicki, A.J. (2002). Coping with job loss: A life-facet perspective. In L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 1-29). doi: 10.1002/9780470696392.ch1

McKee-Ryan, F.M., Song, Z., Wanberg, C.R., & Kinicki, A.J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53-76. doi: 10.1037/0021-9010.90.1.53

Mishra K.E., Spreitzer, G.M., & Mishra, A.K. (1998). Preserving employee morale during downsizing. *Sloan Management Review*, 39(2), 83-95. doi: 10.1225/SMR03

O'Brien, G. E., & Kabanoff, B. (1979). Comparison of unemployed and employed workers on work values, locus of control and health variables. *Australian Psychologist*, 14, 143-154. doi: 10.1080/00050067908260434

Papa, A., Lancaster, N.G., & Kahler, J. (2014). Commonalities in grief responding across bereavement and non-bereavement losses. *Journal of Affective Disorders*, 161, 136-143. doi: 10.1016/j.jad.2014.03.018

Papa, A., & Maitoza, R. (2013). The role of loss in the experience of grief: The case of job loss. *Journal of Loss and Trauma*, 18, 152-169. doi: 10.1080/15325024.2012.684580

Paul, K.I., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health : Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264-282. doi:10.1016/j.jvb.2009.01.001

Price, R.H., Friedland, D.S., & Vinokur, A.D. (1998). Job loss: Hard times and eroded identity. In J.H. Harvey (Ed.) *Perspectives on loss: A sourcebook* (pp. 303-316). Philadelphia, PA: Taylor & Francis.

- Robinson, S.L., & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259. doi: 10.1002/job.4030150306
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. doi: 10.1007/BF01384942
- Rousseau, D.M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 665-671. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+3.0.CO;2-X
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson.
- Schaufeli, W. (2015). Van burn-out tot bevlogenheid: Werk en welbevinden in Nederland. *Management & Organisatie* 2/3, p. 15-31. Geraadpleegd op <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/323273/31.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schlossberg, N.K., & Leibowitz, Z. (1980). Organizational support systems as buffers to job loss. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 204-217. doi: 10.1016/0001-8791(80)90005-6
- Shepherd, D.A., & Williams, T. (2016). Hitting rock bottom after job loss: Bouncing back to create a new positive work identity. *Academy of Management Review*. Advance online publication. doi: 10.5465/amr.2015.0102
- Shore, L.M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 731-744. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P
- Slack, T., Myers, C.A., Martin, C.K., & Heymsfield, S.B. (2014). The geographic concentration of US adult obesity prevalence and associated social, economic, and environmental factors. *Obesity*, 22(3), 868-874. doi: 10.1002/oby.20502
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23-42. doi: 10.1111/1464-0597.0077z
- Swanson, V., & Power, K. (2001). Employees' perceptions of organizational restructuring: The role of social support. *Work & Stress*, 15(2), 161-178. doi: 10.1080/02678370110066995

van Dierendonck, D., & Jacobs, D. (2012). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23, 96-109. doi: 10.1111/j.1467-8551.2010.00724.x

Wierdsma, A.F.M., & van Roekel-Kolkhuis Tanke, I.R. (2003). Het verlangen naar de maakbare medewerker: HRM en HRD op zoek naar een nieuwe balans in de interferentiezone. *Management & Organisatie*, 6, 5-24. Geraadpleegd op <http://www.tijdschriftmeno.nl/downloaden/3046/Het-verlangen-naar-de-maakbare-medewerker-HRM-en-HRD-op-zoek-naar-een-nieuwe-balans-in-de-interferentiezone>

Wiezer, N., & de Jong, T. (2012). Gezond reorganiseren: Een uitdaging voor management en medewerkers. *Management & Organisatie*, 5. Geraadpleegd op <http://www.tijdschriftmeno.nl/downloaden/13095/Gezond-reorganiseren-een-uitdaging-voor-management-en-medewerkers>

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibowski, B.C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x

Zikic, J., & Klehe, U. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 391-409. doi: 10.1016/j.jvb.2006.05.007

Zikic, J., & Richardson, J. (2007). Unlocking the careers of business professionals following job loss: Sensemaking and career exploration of older workers. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24, 58-73. doi: 10.1002/CJAS.5

Overige bronnen

ING. (2015). Mijn sociaal plan: Hoofdstuk in de cao 2015-2017 [Organisatiedocument].

ING. (2017, 2 augustus). *ING profielpresentatie: 2Q2017* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 29 augustus 2017, op <https://www.ing.com/web/file?uuid=59c550f0-9698-4ae9-a030-662751cae737&owner=b03bc017-e0db-4b5d-abbf-003b12934429&contentid=29754>

ING. (z.j.). Startbijeenkomst career services [Organisatiedocument]

Leupen, J., & Keuning, W. (2016). Ontslagen in bankensector nog lang niet voorbij. *Financieel Dagblad*. Geraadpleegd op 18 september 2017, op <https://fd.nl/economie-politiek/1176590/ontslagen-in-bankensector-nog-lang-niet-voorbij>

Nederlandse Omroep Stichting (NOS). (2016a, 17 februari). 8000 ontslagen V&D'ers moeten op zoek naar nieuw werk. Geraadpleegd op <https://nos.nl/artikel/2087458-8000-ontslagen-v-d-ers-moeten-op-zoek-naar-nieuw-werk.html>

NOS. (2016b, 18 november). 'Ontslagen ABN Amro onvermijdelijk door internetbankieren'. Geraadpleegd op <https://nos.nl/artikel/2143786-ontslagen-abn-amro-onvermijdelijk-door-internetbankieren.html>

NOS. (2016c, 12 december). De andere grote banken gingen SNS al voor met reorganisatie. Geraadpleegd op <https://nos.nl/artikel/2148718-de-andere-grote-banken-gingen-sns-al-voor-met-reorganisatie.html>

NOS. (2017, 15 juni). Bij Blokker verdwenen niet 830 banen, maar ruim 1650. Geraadpleegd op <https://nos.nl/artikel/2178382-bij-blokker-verdwenen-niet-830-banen-maar-ruim-1650.html>

RTL Nieuws. (2017, 12 juni). KPN schrapt 300 banen bij klantenservice. Geraadpleegd op <https://www.rtlnieuws.nl/geld-en-werk/kpn-schrapt-300-banen-bij-klantenservice>

van der Heijden, T., & König, E. (2016, 3 oktober). Personeel ING heeft plan B én C nodig. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd op <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/10/03/personeel-heeft-plan-b-en-c-nodig-4583910-a1524640>

Bijlage I Interviewopzet boventallige medewerkers

| Hoofdthema | Sub thema's | Voorbeeldvragen |
|------------------------|--|---|
| Introductie | Anonimiteit waarborgen, toestemming opname | <ul style="list-style-type: none"> • n.v.t. |
| Openingsvraag | Achtergrond geïnterviewde | <ul style="list-style-type: none"> • Hoe ben je bij de ING terechtgekomen? • Welke functies heb je gehad? • Welk gevoel had je bij de ING toentertijd? |
| Reorganisatie | Algemeen | <ul style="list-style-type: none"> • Waarom was er een reorganisatie? • Hoe was deze georganiseerd? |
| | Persoonlijke ervaring | <ul style="list-style-type: none"> • Hoe voelde je je bij de reorganisatie? • Hoe heb je de selectiegesprekken ervaren? • Wat ging er door je heen toen je niet geplaatst werd? • Welke impact had het baanverlies op je? |
| | Communicatie | <ul style="list-style-type: none"> • Hoe was het contact met de manager? Welke rol speelde hij/zij in de reorganisatie? • Hoe was het afscheid? |
| Boventalligheid | Boventallig zijn | <ul style="list-style-type: none"> • Hoe voelde om voor het eerst als boventallige bij de ING te zijn? • Hoe heb je je tijd ingevuld? • Hoe was het contact met oud-collega's en het latend management? |
| | Career Services | <ul style="list-style-type: none"> • Wat vond je van de startbijeenkomst? • Aan welke activiteiten heb je deelgenomen? • Hoe heb je de begeleiding ervaren? • Hoe vond je het om op de afdeling te zitten? |
| Leven na ING | Blik op het verleden en op de toekomst | <ul style="list-style-type: none"> • Hoe kijk je terug op de ING? • Waar zie je jezelf over een aantal jaren? |
| | Persoonlijke ontwikkeling | <ul style="list-style-type: none"> • Welke impact heeft de boventalligheid op je gehad? • Heeft deze hele ervaring je veranderd? • Wat heb je geleerd van deze periode? |
| Afsluiting | | <ul style="list-style-type: none"> • Topman Hein Knaapen vindt dat veel medewerkers te afhankelijk zijn geworden van de ING. Hoe denk jij daarover? |

Bijlage II Interviewopzet managers

| Hoofdthema | Sub thema's | Voorbeeldvragen |
|--|--|--|
| Introductie | Anonimiteit waarborgen, toestemming opname | <ul style="list-style-type: none"> • n.v.t. |
| Openingsvraag | Achtergrond geïnterviewde | <ul style="list-style-type: none"> • Hoe ben je bij de ING terechtgekomen? • Welke functies heb je gehad? • Hoe vaak heb je reorganisaties meegemaakt? |
| Reorganisatie (gericht op de meest recente organisatie) | Algemeen | <ul style="list-style-type: none"> • Waarom was er een reorganisatie? • Hoe was deze georganiseerd? |
| | Persoonlijke ervaring | <ul style="list-style-type: none"> • Hoe voelde je je bij de reorganisatie? • Welke rol had je als manager binnen de reorganisatie? • Hoe voelde je je bij je rol als manager in de reorganisatie? |
| | Communicatie | <ul style="list-style-type: none"> • Hoe verloopt de communicatie met de medewerkers? • Hoe wordt er afscheid genomen van boventallige medewerkers? |
| Boventallige medewerkers | Manager perspectief op boventalligheid | <ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre zijn medewerkers voorbereid op ontslag? • Hoe kijk jij naar boventalligheid en het moeten verlaten van de organisatie? • Hoe vergaat het de boventallige medewerkers? • Houd je contact met boventallige medewerkers? |
| Afsluiting | | <ul style="list-style-type: none"> • Topman Hein Knaapen vindt dat veel medewerkers te afhankelijk zijn geworden van de ING. Hoe denk jij daarover? |

Bijlage III Typologie psychologisch contract

| | Geboeide werker | Verbonden werker |
|--|--|--|
| Visie op het bedrijf | De organisatie is een partij waarmee interessante deals kunnen worden afgesloten | De organisatie is een (leef)gemeenschap waar je al dan niet deel van uit maakt |
| Zelfbeeld | 'Ik gebruik de organisatie en omgekeerd'. Leverancier van kennis en kunde | 'Ik ben de organisatie'. Lid van de gemeenschap (kan dan ook representeren) |
| Trots | Je kan trots zijn op jezelf als je een goede deal hebt gesloten met een prestigieuze organisatie | Je kan er trots op zijn deelgenoot te zijn van zo'n gemeenschap ('company pride') |
| Visie op werk | Werk kan je boeien; het is leuk, uitdagend, en levert prettige sociale contacten op | Werk is een belangrijk verbindend aspect, het streven naar een gezamenlijke missie, één zijn met een gemeenschap |
| Blijven zolang | Er geen betere deal voorbij komt en zolang de bestaande deal nog voldoet: het individu wordt geboeid en de organisatie krijgt voldoende toegevoegde waarde | Je je nog herkent in de identiteit en missie van de gemeenschap en voldoende geboeid wordt |
| Carrière | Carrière is opeenvolging van steeds betere deals (al dan niet met verschillende organisaties) | Carrière is groeien binnen de organisatie |
| Relatie met werkgever | Werkgever is een zakelijke partner en omgekeerd (partner in business). Geboeid is als consument grillig, irrationeel | Werkgever bewaakt instandhouding van gemeenschap en zorgt voor leden |
| Relatie met collega's | Collega's zijn individuen die een (tijdelijke) deal hebben met de werkgever | Collega's zijn verbonden via normen en waarden (ook wel: concepten; denkbeelden en denksystemen) |
| Stereotype visie op andere type | Verbonden werkers zijn werknemers van oude stempel, irrationeel, star, afhankelijk | Geboeide werkers zijn bedreiging voor de gemeenschap: ze delen de normen en waarden niet, zijn onbetrouwbaar en uit op persoonlijk gewin |
| Veranderbereidheid | Het moet allemaal anders, neem de goede nieuwe ideeën van buiten over | Veranderen is positief als het de continuïteit van de gemeenschap ten goede komt |
| Reactie in geval crisis | Op zoek naar nieuwe goede deal als oude goede deal niet te handhaven blijkt | Schouders eronder: gemeenschap moet overleven |
| Omgaan met kennis | Kennis vasthouden: versterkt eigen onderhandelingspositie (kennis = macht) | Kennis delen, ten gunste van gemeenschap: 'worden we allemaal beter van' |
| Normen en waarden | Leven volgens eigen normen en waarden. aanpassen aan normen en waarden in gemeenschap is 'part of the deal' | Leven volgens de normen en waarden van de gemeenschap is normaal |
| Drijfveer in werk | Persoonlijk succes door je taak uitstekend te vervullen | Bedrijf tot een succes maken en daar deelgenoot van zijn |
| Persoonlijke ontwikkeling | Stippel je eigen koers uit | Pas je koers aan aan de mogelijkheden en behoeften van de organisatie |
| Beloning | Op basis van persoonlijke prestatie | Op basis van rechtvaardigheid (afhankelijk van de normen in de gemeenschap) |
| Ontslag nemen of krijgen | Ontbinding van overeenkomst en begin van zoektocht naar nieuwe deal | Uitzetting uit ('verbanning') of ontvluchten van een gemeenschap; in sommige gevallen zeer traumatisch |

Bijlage IV Typologie verbroken psychologisch contract

| | Verbonden medewerker | Medewerker met een verbroken psychologisch contract |
|--|--|---|
| Visie op het bedrijf | De organisatie is een (leef)gemeenschap waar je al dan niet deel van uit maakt | De organisatie is een gemeenschap waar je geen deel van wilt uit maken |
| Zelfbeeld | 'Ik ben de organisatie'. Lid van de gemeenschap (kan dan ook representeren) | 'Ik hoor gelukkig niet meer bij de organisatie'. Blij om weg te zijn (kan 'negatieve ambassadeur' zijn) |
| Trots | Je kan er trots op zijn deelgenoot te zijn van zo'n gemeenschap ('company pride') | Je bent er niet trots op dat je bij de organisatie gewerkt het |
| Visie op werk | Werk is een belangrijk verbindend aspect, het streven naar een gezamenlijke missie, één zijn met een gemeenschap | Werk is een belangrijk verbindend aspect, het streven naar een gezamenlijke missie, één zijn met een gemeenschap |
| Blijven zolang | Je je nog herkent in de identiteit en missie van de gemeenschap en voldoende geboeid wordt | Je nog geen zicht hebt op een uitweg (boventaligheid was in dit geval de uitweg) |
| Carrière | Carrière is groeien binnen de organisatie | Carrière was groeien binnen de organisatie |
| Relatie met werkgever | Werkgever bewaakt instandhouding van gemeenschap en zorgt voor leden | Werkgever heeft de medewerker teleurgesteld (wellicht zelfs verraden) |
| Relatie met collega's | Collega's zijn verbonden via normen en waarden (ook wel: concepten; denkbeelden en denksystemen) | Collega's blijken óf niet dezelfde verbonden normen en waarden te hebben als jij (de vijand), óf hebben dezelfde verbonden normen en waarden (mede slachtoffers van vijand) |
| Stereotype visie op andere type | Geboeide werkers zijn bedreiging voor de gemeenschap: ze delen de normen en waarden niet, zijn onbetrouwbaar en uit op persoonlijk gewin | Geboeide werkers zijn bedreiging voor de gemeenschap: ze delen de normen en waarden niet, zijn onbetrouwbaar en uit op persoonlijk gewin |
| Veranderbereidheid | Veranderen is positief als het de continuïteit van de gemeenschap ten goede komt | Veranderen was positief als het de continuïteit van de gemeenschap ten goede komt |
| Reactie in geval crisis | Schouders eronder: gemeenschap moet overleven | Schouders eronder: gemeenschap moest overleven |
| Omgaan met kennis | Kennis delen, ten gunste van gemeenschap: 'worden we allemaal beter van' | Kennis delen, ten gunste van gemeenschap: 'werden we allemaal beter van' |
| Normen en waarden | Leven volgens de normen en waarden van de gemeenschap is normaal | Leven volgens de normen en waarden van de gemeenschap is normaal (dit is echter niet gebeurd) |
| Drijfveer in werk | Bedrijf tot een succes maken en daar deelgenoot van zijn | Bedrijf tot een succes maken en daar deelgenoot van zijn |
| Persoonlijke ontwikkeling | Pas je koers aan aan de mogelijkheden en behoeften van de organisatie | Paste je koers aan aan de mogelijkheden en behoeften van de organisatie |
| Beloning | Op basis van rechtvaardigheid (afhankelijk van de normen in de gemeenschap) | Op basis van rechtvaardigheid (afhankelijk van de normen in de gemeenschap), echter van rechtvaardigheid is geen sprake |
| Ontslag nemen of krijgen | Uitzetting uit ('verbanning') of ontvluchten van een gemeenschap; in sommige gevallen zeer traumatisch | Een uitweg om te ontsnappen aan de traumatische ervaring en aan de gemeenschap |

Bijlage V Psychologisch contract boventallige respondenten

| Respondent | Psychologisch contract | Ondersteunend citaat 1 | Ondersteunend citaat 2 | Ondersteunend citaat 3 |
|------------|------------------------------------|---|--|---|
| Pieter | Verbonden met WestlandUtrecht Bank | “Westland Utrecht Bank was echt een bank waar iedereen naar een gezamenlijk doel werkte.” | “En omdat ik ook graag schrijf heb ik een gedicht geschreven ‘Mijn Westland Utrecht Bank’. ... Dat heb ik toen aan alle collega’s ... meegegeven. Als herinnering aan het mooie bedrijf waar wij gewerkt hebben.” | “Er zijn trouwens ook weer nieuwe mensen aangenomen daar, dus ja... ja dat gevoel van jaren geleden dat is natuurlijk wel weg.” ... “Ja iedereen is voor zichzelf wel bezig.” |
| Mariska | Verbonden met ING | “Ik denk echt in oranje kleuren.” | “Ik was altijd heel erg trots als er een nieuw filmpje, of een nieuwe commercial.. of sponsoring van het Nederlands elftal ” | “Ik blijf een ING-meisje, ja.” |
| Roos | Verbonden met ING | “Ik ben gegroeid. Ik ben groot geworden bij de ING. Als mens. Ik was nog een meisje, een jong meisje toen ik bij de ING kwam. Nu ben ik een volwassen vrouw met heel veel ervaring.” | “... jij doet dat, zodat zij zelf successen kunnen boeken. ... En als mijn managers het goed deden of successen hadden behaald, dat was ook mijn succes, want ik heb daar ook mijn steentje in bijgedragen.” | “Je bent verbonden met dat... met de mensen, met het bedrijf, met alles. ... Het gaat om het gevoel, de ervaringen die je in zo’n bedrijf hebt beleefd met je collega’s. ... Dus dat is ING.” |
| Bart | Verbonden met ING | “Dus ik heb heel erg ING hart, ik ben nog steeds heel erg ambassadeur, ik ben heel positief. ... Ik moet echt iets anders gaan doen, iets anders gaan kiezen.... Maar ik.. ik had ook heel graag... als de ING vandaag belt Dan begin ik morgen weer.” | “..in de fase dat ik eigenlijk dacht: "het is goed zo", heb ik eigenlijk daarna de plek gevonden waarvan ik dacht: "ja, dit is dus de plek waar ik dus wél.."... maar ik heb dus nog heel erg een ING-hart, in de zin van, ik ben niet.. ik ben nog niet klaar met de ING ...” | “Maar ING is echt een club, ja, die gewoon in een ongelofelijk gave fase zit. [...] En ik had daar graag onderdeel nog van willen zijn. ... het probleem ligt er niet in dat wij niet passen. ... er is nu gewoon geen functie. Dat is een beetje de ironie.” |
| Edwin | Geboeid door ING | “Hoe ik terug denk? Als een waanzinnig mooi bedrijf! Ja, nog steeds. Ze hebben me kansen gegeven en ik heb ze gepakt. En ik ben ze eigenlijk dankbaar.” | “En als ik stukken doorlas ’s avonds in m’n bed, dan vond ik het prettig om daar zeg maar goede sier mee te maken. Dat je in ieder geval weet waar je over spreekt als je een vergadering had.” | Je moet ‘m wel zelf beetpakken, anders komt er geen oplossing. ... Ja, je kan in een stoel gaan zitten wachten totdat er iets op je afkomt, dat gaat niet gebeuren.” |
| Dominique | Geboeid door ING | “... ik heb ook bij de ABN AMRO gewerkt, dus functies in de nieuwe organisatie die ik leuk vond, die had ik al weleens gedaan. ... Dus er was nog weinig over wat ik zou willen doen.” | “Maar als ik dat niet had geworden, dan was ik ook gegaan. Maar dan misschien.. nee dat is eigenlijk hetzelfde verhaal. Want ik zat al vier jaar op die plek joh. Het was.. weet je... ik moest ook wat anders gaan doen zelf.” | “Ja.. ik geloof wel in loyaliteit en tegelijkertijd geloof ik als iemand tien jaar he of vijftien.. misschien twintig jaar... dan is het ook goed om weer eens ergens anders te kijken.” |

| | | | | |
|---------|-------------------|--|--|---|
| Daphne | Geboeid door ING | "... ik heb helemaal geen problemen met ING erover, dat ik weg moet. En.. ik heb geen rancune of.... Ik vind het jammer, maar ik heb niet intens verdriet ofzo." | "Kijk, de verwachting is natuurlijk dat het bankieren landschap gaat veranderen. ... En dat betekent dat je.. dat als organisatie moet je je daar op gaan voorbereiden, op die veranderingen. ... Dus ik snap dat wel." | "... eigenlijk moet je dan toch wat meer naar jezelf luisteren en die verandering zelf in gaan zetten op het moment dat je denkt van goh, ik ben hier uitgeleerd." |
| Eva | Geboeid door ING | "... je hebt eigenlijk altijd wel een baan gehad. En ik merk met ongelofelijk plezier. En het is ook niet dat ik de ING.. ik vind ING nog steeds een fantastische organisatie, alleen ze hebben mijn vakgebied niet meer. Dus dat vind ik heel erg jammer." | <i>En stel ze vragen je terug, zou je dat doen?</i> "Dat ga ik nu niet doen. Nee." <i>Waarom niet?</i> "Omdat misschien bij mij.. de duw is geweest om net die nieuwe stap te gaan maken. En ik voel dat ik ook best wel op de arbeidsmarkt goed lig." | "Dat heeft ook wel een hele andere cultuur met zich meegebracht ... dat was ons heel veel waard, om afhankelijk te zijn. Mensen zijn nu echt eenlingen geworden. De cultuur is dusdanig anders dat je daar waar je eerst familielid was...." |
| Charles | Geboeid door ING | "Ja, ik ben wel echt een ING kind, zeg maar. Ik hou nog steeds van dat bedrijf, ik vind het een prachtig bedrijf. ... daar ben ik gewoon nog trots op.. ik werk er niet meer, maar daar ben ik nog steeds trots op." | "Nou ja, het is meer... ja, ik vind dat niet zozeer verdriet, want dat is er niet. Het is maar een baan." | "... waar zou je verdriet om moeten hebben? ... ik was niet van plan om alleen maar bij ING te werken. Dus dan maakt het eerder dat ik het zie als een kans.. en een feest om weg te gaan dan dat ik daar echt... ik heb geen verdriet ervaren, nee." |
| Evert | Verbroken met ING | "... ik wilde heel graag een MBA gaan doen. ... Toen ik terugkwam was ik erg teleurgesteld, want ik kreeg mijn oude baan terug, terwijl ik aanbiedingen van McKinsey en Goldman Sachs et cetera had laten lopen. ... ik ben zielsgelukkig dat ik weg mag" | "Ik ben gedurende die anderhalf jaar, in de aanloop daar naartoe, dermate mishandeld – een ander woord heb ik er niet voor – dat ik absoluut niet meer bij de ING wil werken." "Ik schaam me dat ik hier gewerkt heb zolang." | "Ik ben altijd.. heb me 100% ingezet voor de ING. Ik was ING, ik was <i>mister</i> ING. ... Hij [HR directeur] wil niet dat mensen loyaal zijn, want hij wil dat 'ie mensen.. elke paar jaar opdonderen en dat 'ie er weer nieuwe in kan schuiven." |
| Patrick | Verbroken met ING | "... ik denk dat ING al aardig diepgeworteld zat. Maar hoe het de laatste jaren is gegaan met mij.. ik geloof dat m'n wortels helemaal weg zijn. ING doet mij niks meer, hoe gek het ook klinkt. ... Ik heb hier 30 jaar met plezier gewerkt en het laatste jaar heeft het echt.. de laatste anderhalf jaar is dat plezier compleet weggeëbd." | "Nou ja, heel veel mensen blijven hangen in die.. 'ik wil bij de ING blijven, ik wil bij de ING blijven'. Nou.. ik had dat absoluut niet. Ik had zoiets van: 'ING is voor mij een gesloten boek. Ik ga niet eens zoeken binnen ING'. ... Ik had daar eigenlijk gewoon de behoefte niet meer in. Ik vond... je wordt eigenlijk afgedankt en dan moet je blij zijn als je nog wat kan vinden. Ja, zo zit ik niet in elkaar." | "... dat heeft me echt negen maanden van mijn gezondheid gekost." "Ik zei gewoon tegen mensen 'ik ben werkloos, dit en dit is er gebeurd. En ik ga nu gewoon verder'. Voor mij is het afgesloten." |

Bijlage VI Citatentabel ervaring baanverlies en coping proces

| Respondent | Cognitive appraisal | Coping bronnen | | Coping doel |
|------------|--|---|--|--|
| | | Persoonlijk | Sociaal | |
| Pieter | Verlies: <ul style="list-style-type: none"> • “Nou, op het moment dat zij besloten inderdaad beheer uit te besteden toen moest ik wel even slikken ja. Ik denk ja, het einde is nu nader. Dat geeft een heel raar gevoel.” | <ul style="list-style-type: none"> • “En omdat ik ook graag schrijf heb ik een gedicht geschreven ‘Mijn Westland Utrecht Bank’.” • “Ja, je moet op een gegeven moment wel de knop omzetten om positief te blijven. En dat is mij wel gelukt.” • “Ik denk dat het leven mij dat geleerd heeft. Heb in het verleden heel veel problemen gehad met mijn familie. En dat heeft mij wel geleerd dat je dingen moet afsluiten en achter je laten. Je moet weer verder met je leven.” | <ul style="list-style-type: none"> • “Nou, mijn vrouw was wel heel erg gemotiveerd om inderdaad die ontwikkeling ook eh ja.. om acties te ondernemen. Daar kwam de druk ook wel een beetje vandaan.” • “Maar wel, wat heel belangrijk is, is het netwerk. Dat heb ik echt geleerd van inderdaad al die campussen.. je netwerk moet je gewoon inderdaad op orde hebben.” • “... Westland Utrecht [heeft] denk ik wel iets unieks gedaan. Ze zijn toen al meteen gestart met een soort campus. Om mensen voor te bereiden om naar te arbeidsmarkt te gaan.” | <ul style="list-style-type: none"> • “En ik heb eigenlijk ook wel bewust gekozen, ik moet nu een overstap maken want ik was toen 55 . Mijn verwachting was en is dat de Regieorganisatie nog 3 tot 5 jaar bestaat en dan verdwijnt. En hoe langer je wacht, hoe moeilijker het wordt om iets nieuws te vinden op die leeftijd.” |
| Mariska | Verlies: <ul style="list-style-type: none"> • “Ze willen me niet meer. Verdriet om dat je weg moet. Verdriet om dat je er niet meer bij hoort. Je wordt afgeschreven, je wordt af gereserveerd. Dat kunnen ze toch niet maken?! Verdriet dat het oranje hart eh.. weet je.. zo!” | <ul style="list-style-type: none"> • “Ik ben eerst een week met mezelf op vakantie gegaan. Getreurd, gerouwd En toen al heel snel van ja, vooruit met de geit ik moet gaan solliciteren.” | <ul style="list-style-type: none"> • “M’n partner heeft me heel erg geholpen. Maar je doet het gewoon zelf.” • “...ook vrij veel netwerkgesprekken. En ook nog veel koffiegesprekken met collega’s van nou zullen we bijpraten. Zeker vijf.. nou iedere dag gewoon een.” • “De impact die het heeft.. dat de uitkomst van de reorganisatie betekent dat je je baan kwijtraakt, die is méga. En op zich is het heel goed georganiseerd bij Mobiliteit, he die zorg is er. | <ul style="list-style-type: none"> • “Ga ik op zoek naar m’n passie en dan komt er keramiek of haken uit.. nou en dan? Mijn schoorsteen moet gewoon roken. Ik moet gewoon een baan hebben.” |
| Roos | Verlies: <ul style="list-style-type: none"> • “Dat was niet alleen maar je baan waar je.. het was je collega’s, de omgeving, de | <ul style="list-style-type: none"> • “Ik dacht nou dat kan ik gewoon niet accepteren, ik ga dood en ik overleef het niet.. weet je wel?” | <ul style="list-style-type: none"> • “... ik heb hier geen familie, geen partner.. ik kon eigenlijk niets delen met iemand dichtbij. ... Dus ik had wel die | <ul style="list-style-type: none"> • “Maar ja.. vanaf het begin was het ook heel duidelijk van oké, ik blijf intern solliciteren.. |

| | | | | |
|-------|---|--|--|---|
| | <p>ervaring, alles wat je in al die jaren hebt meegemaakt. Dus ja.... Weet je, niemand wil zo'n fijne baan en zulke fijne collega's.. niemand die wil dat kwijt."</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Ik wil gewoon weer mijzelf kunnen zijn. ... ik mis de adrenaline, de stimulans, de prikkels. Die heb ik nodig. En normaal had ik die in mijn werk. Ik ben niet iemand die de huisvrouw kan spelen." | <p>Maar op de een of andere manier komt er echt een moment dat je beseft dit is 'm gewoon. Ja.. je moet verder. Een andere weg nemen. Dus die acceptatieperiode heb je even nodig en dan valt alles op zijn plek ofzo.</p> | <p>behoefte, om te delen en die angsten te begrijpen, van joh, is dit normaal? ... Ja, je leert heel veel dingen van elkaar."</p> <ul style="list-style-type: none"> • "...dat vond ik wel heel fijn. Dat zij (adviseur) 100% achter mij stond. Dus ik heb ook heel veel aan haar te danken. Maar ook emotioneel, dat iemand jou bijstaat. | <p>mocht het buiten de ING zijn en ik denk wow wat een fantastische baan, dan kan ik nog altijd bepalen wat ik doe. Maar de intentie was eerst intern kijken."</p> |
| Bart | <p>Verlies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Je voelt... de realiteit was echter dat ik ook wel.. zeker de eerste twee maanden, heb gebruikt om een soort los te komen van, hé, ik ga blijkbaar weg van de ING." • "... ik ben echt een beetje <i>brain dead</i>. ... ik miste echt een beetje de geestelijke uitdaging, de dynamiek van een kantooromgeving. Dus ik miste ook echt een beetje de.. ja, kantoor... hectiek. En ook dat je elkaar gewoon een soort stimuleert om gewoon weer iets nieuws aan te pakken en aan te vliegen en ook eens met iets nuttigs bezig te zijn. Ik miste ook enorm om gewoon een waarde te leveren voor iets." | <ul style="list-style-type: none"> • "Ik sport heel fanatiek en ik ben gitarist in een band. Dus.. dus dat zijn... ik heb wel mijn uitlaat.. uitlaatkleppen. ... dan krijg ik het ook altijd weer wel op een.. krijg ik het wel weer op een rijtje. Maar.. en ook weer, daarna weer in mogelijkheden denken." | <ul style="list-style-type: none"> • "Ik ben een redelijk positief mens en ik zie het altijd positief in, maar als jullie merken dat ik het toch een beetje, dat ik toch een beetje wat down-ig en wat somber word, of dat ik er niet zo veel zin meer in heb of ik.. of ik ga in de.. in de slachtofferrol zitten of in de tegenslag, weet je wel.. ik zie het niet meer zo zitten.... Of ze daar bij mij scherp op wilde zijn en als ze dat signaleren dat ze mij even bij de kladden pakken. En dat ik ook wel actief blijf weet je wel, dat ik niet een beetje ga verstoppen en geen sollicitaties meer ga doen." | <ul style="list-style-type: none"> • "Kijk, ik wilde heel graag binnen het veld van HR, intern nog werken. Dus als er mogelijkheden zouden zijn intern, ja, dan had ik die graag natuurlijk.. dan wil ik in ieder geval een kans maken om daar voor in aanmerking te komen." |
| Edwin | <p>Positief:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "... ik had op een gegeven moment zoiets van mooi de vrijheid op dit moment. Ik kan m'n keuzes weer zelf maken en dat is fijn." | <ul style="list-style-type: none"> • "Ik denk ja.. het moet toch wel heel gek lopen wil ik in vier jaar tijd helemaal niets kunnen verdienen. ... Ik ben nog energiek, ik ben positief. ... En dat ze de ervaring die ik heb, dat ik die best wel ergens uit kan dragen. En ook een ondersteuning voor het bedrijf kan zijn." • "Ja, ik verveel me geen moment man! Mijn tijd is tekort, dat meen ik." | <ul style="list-style-type: none"> • "... ik denk dat een grote mate van zelfredzaamheid, dat je dan verder komt. En dat je niet in een afwachtende houding moet gaan zitten van goh misschien krijg ik een cursus die me dan helpt.. nou, nee.... Ik heb natuurlijk wel dat vrachtwagenchauffeur gedaan.. daar ben ik ook zeer dankbaar voor." | <ul style="list-style-type: none"> • "En mij maakt het eigenlijk niet uit als ik wat anders moet doen of in de patatwagen met m'n zoon of op de vrachtwagen of bij een vriend van mij bij een hoveniersbedrijf. Ja, ik heb daar niet zo'n probleem mee." |

| | | | | |
|-----------|--|--|--|---|
| Dominique | <p>Uitdaging:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Weet je, het verrijkt je altijd. Het is wel een vervelende periode: aan de ene kant heel fijn, je hebt eindelijk vrijheid en aan de andere kant spannend, en wat ga ik doen?” | <ul style="list-style-type: none"> • “.. ik zei overal ja op, want ik had tijd zat. En ja.. je vult je tijd dan met andere dingen.” | <ul style="list-style-type: none"> • ... er [is] niet die Mobiliteitsadviseur of de Casemanager, die jou aan het handje neemt. En ik snap ook, dat dat niet moet, je moet zelf in actie komen. Maar ik kan.. de eerste twee maanden is het echt zoeken, want... iemand die dit dan net heeft. En eigenlijk, eigenlijk heeft 'ie dan wel dat handje nodig. En ik heb dat in ieder geval niet ervaren.” | <ul style="list-style-type: none"> • “En daarnaast was er dus een functie die ik had willen doen. Waarvan ik nog steeds denk dat ik zeer geschikt voor ben! En wat ik nu ook doe, maar dan elders.” (doel was gelijke functie vinden) |
| Daphne | <p>Verlies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Dat was een van die dingen, van ja.. je voelt je.. dat je denkt van, goh, je doet er kennelijk niet meer toe. Op professioneel gebied, dat bedoel ik dan.” | <ul style="list-style-type: none"> • “Ik dacht, nee, ik wil toch niet het andere doen. Want ik dacht weer terug aan wat mijn moeder zei van: <i>'if it scares you, do it'</i>. Dus dat.” • “.. ik merkte van, oké, hoe meer ik dingen.. hoe meer ik zorg dat ik bezig was op een constructieve manier, hoe beter ik me ging voelen.” | <ul style="list-style-type: none"> • “.. ik ben gewend om alles alleen te doen.... Hij [adviseur] zegt van, nou ja goed.. weet je, soms heb je gewoon iemand nodig. ... Je kan mij ook gewoon bellen. Dat heb ik nog niet gedaan. Maar het is fijn om te weten dat het kan.” • “Ik sprak wel regelmatig af met collega's hier.. om een ritme te hebben. En ook.. en ik merkte ook dat als ik daar.. hier kwam en met collega's sprak daar krijg je dan.. daar kreeg je wel weer energie van. | <ul style="list-style-type: none"> • “.. hoewel ik best analytisch kan zijn, met dat IT Risk & Security vak.. dat eigenlijk de dingen die me meer plezier geven of meer voldoening geven, liggen meer als er ook een stukje creativiteit om de hoek komt kijken, zoals bij dat schrijven. En... dus voor mij was het toen duidelijk van ja, ik moet gewoon terug naar het communicatie.” |
| Eva | <p>Uitdaging:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Op zich wel spannend, want je hebt eigenlijk altijd wel een baan gehad.” | <ul style="list-style-type: none"> • “... een dokter.. zo goed is voor z'n patiënt, zo slecht is voor zichzelf. Daar heb ik zelf ook last van. Dus ik ben heel goed om ieder ander CV te upgraden en in pracht te zetten, totdat ik bij mezelf kom.. dan denk ik ja.. en nu zelf. Want dan voelt het opeens een beetje over de top en weet ik het wat. Dus.. daar heb ik eigenlijk ook een hele ja.. een hele weg in doorgaan.” | <ul style="list-style-type: none"> • “.. toen ik dat op LinkedIn heb gepost. Daar kon ik wel precies uit pikken degene die voor mij interessant is. ... daar heb ik wel <i>flow</i> van gekregen.” • “... sowieso een goede sparringpartner [adviseur]. Die objectief meekijkt als je een aantal vragen hebt. ... Ik vind ook dat ze de meest mooie dingen aanbieden.” • “En dan hebben wij als HR hebben we dan een groep ... en met iedereen proberen we eigenlijk op een donderdag.. En daar haal je ook heel veel <i>flow</i> uit.” | <ul style="list-style-type: none"> • “En ik ben eigenlijk.. had ik één doel dat ik gewoon in dienst wilde komen van een organisatie op het gebied van <i>talentmanagement</i>.” |

| | | | | |
|---------|--|---|--|--|
| Charles | <p>Positief:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “En ik wilde sowieso ook wel een keer.. ik was niet van plan om alleen maar bij ING te werken. Dus dan maakt het eerder dat ik het zie als een kans.. en een feest om weg te gaan dan dat ik daar echt... ik heb geen verdriet ervaren, nee.” | <ul style="list-style-type: none"> • “Ik ben niet werkloos maar <i>in between jobs</i> zeg maar, in dat opzicht is er verschil. Wel ben ik ervan overtuigd dat ik wel weer gewoon aan de slag zou komen.” | <ul style="list-style-type: none"> • “Ik heb wel, heel veel, gesprekken gevoerd. Niet sollicitatiegesprekken maar wel gewoon in m’n netwerk. Mensen opgezocht, bijgepraat, en gezegd dat ik voor mezelf wilde beginnen.” | <ul style="list-style-type: none"> • “... ik deed eigenlijk twee dingen: kijken of daar [als ZZP’er] ergens een mogelijkheid lag en ik keek ook wel een beetje naar vaste functies.” |
| Evert | <p>Positief:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “En.... Ik ben zielsgelukkig dat ik weg mag.” • “Terugkijken heeft niet zo veel zin, maar.. nee, ik denk dat.. ja, het voelt gewoon bevrijdend in de zin van: ik hoef niet meer dat trucje te doen waar ik vind dat het niks oplevert” | <ul style="list-style-type: none"> • “Leuke weekendjes weg en dat soort dingen en dat... en de knop ING uitzetten.” • “..k besef ook dat ik in een hele gelukkig situatie nu ben. Dat ik a) weg ben en b) de mogelijkheid heb om.. om op een ander niveau of met een ander salaris dingen te gaan doen die ik.. die nuttig en leuk zijn.” | <ul style="list-style-type: none"> • “En ik ben ook de.. ik besef me ook dat.. ja, de wereld is ook een uitzendbureau. Je moet ergens tegen iemand aanlopen. Kijk, ik ga niet via een advertentie een baan vinden, dat is duidelijk. Dus het moet via het netwerk komen.” • “Er wordt.. ik heb oprecht het gevoel dat er in mijn belang wordt meegedacht met me.. nou, dat vind ik prettig. En ik krijg de ruimte en ik mag het zelf invullen en er staat geen druk op, dus dat is prima.” | <ul style="list-style-type: none"> • “.. ik had zelf al vrij snel van, nou dit, dat en dat gaan doen... en daar remde ze [adviseur] me eigenlijk in af. ... moet je nou niet echt.. nog even wat breder kijken En ik ben de andere kant aan het op denken nu ook. Ik ben aan het onderzoeken of ik iets zou kunnen doen, risico-management, in samenhang met <i>sustainability</i>.” |
| Patrick | <p>Positief:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “.. gedurende de periode heb ik het meer gezien als oké, dit is een kans om wat anders te gaan doen. En wat anders.. kan iets heel anders zijn, of toch in de financiële wereld. Dat was een eyeopener. Dat je wat anders kan doen.” | <ul style="list-style-type: none"> • “Je moet verder. Je kan blijven hangen in waar je zit, maar.. daar kom je er niet mee.” • “.. ik ben altijd voetbaltrainer geweest. Dus dat was mijn uitlaatklep.” • “Obstakel? Ja. Maar haal je zelf dat obstakel weg? Je moet ‘m zelf weghalen. Anderen kunnen je daarbij helpen, maar je moet het zelf doen. En doe je het niet zelf, dan kom je niet verder.” | <ul style="list-style-type: none"> • “Ja, maar met mijn vrouw heb ik daar wel over gepraat. Maar.. het heeft geen zin om er in te blijven hangen. Ik had zoiets van: ik moet verder, hoe gaat dat lukken? Nou, daar heb ik wel een paar maanden over nagedacht. Nou, daar had ik het dan met mijn vrouw ook over van ‘dit lijkt me wel leuk’. ‘Nou, dan moet je dat gaan doen’, heeft ze gezegd.” • “.. mijn mobiliteitsadviseur die was een hele goeie: die stond er echt voor jou.” | <ul style="list-style-type: none"> • “.. ‘je moet niet op één paard wedden’. Toen ben ik om me heen gaan kijken van wat vind ik leuk? ... ik vind autorijden leuk.... En toen heb ik me dus ingeschreven voor een opleiding tot autorijinstructeur.” |