

Let's talk about it!

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis die medewerkers geven aan hun gesprek met de manager over een geschonden psychologisch contract.



Bron: flyclipart.com

Bas Herbes

Utrecht, 2019

Let's talk about it!

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis die medewerkers geven aan hun gesprek met de manager over een geschonden psychologisch contract.

Utrecht, oktober 2019

MA-Scriptie

Student: S.R. Herbes

Studentnummer: 6319785

Master: Organisaties, Verandering en Management 2018-2019

Opleiding: Bestuurs- en organisatiewetenschap

Universiteit: Universiteit Utrecht

Scriptiebegeleider: Arend van Haften

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie. Het eindresultaat van een onderzoek waar ik vanaf het begin van mijn masteropleiding maandenlang met buikpijn naartoe heb geleefd. Ik heb in deze aanloop naar het scriptieproces wel eens tegen een docent gezegd dat het voelt alsof ik in sneltreinvaart naar het einde van mijn studententijd toe knal en niet weet wat daarna gaat gebeuren. Achteraf gezien heb ik eigenlijk voornamelijk genoten van mijn scriptieproces en heb ik zelfs kunnen besluiten wat ik na het afsluiten van mijn studententijd ga doen! Natuurlijk, in gesprekken met medestudenten hebben we collectief lopen kreunen en steunen over de lappen tekst die we voor onze scriptie moesten typen en de audiobestanden die we moesten transcriberen. Maar deels door mijn eigen ambitie om in de toekomst een managementfunctie te vervullen heb ik met fascinatie naar de verhalen van mijn respondenten geluisterd over het psychologisch contract tussen medewerker en manager en met plezier aan mijn resultaten gewerkt.

Het voelt altijd een beetje *cheesy* maar ik wil graag nog een aantal mensen bedanken. Te beginnen met de respondenten van de Nederlandse bank waar ik mijn onderzoek bij heb gedaan. Ik waardeer het ontzettend dat zij voor mij tijd hebben vrijgemaakt om te praten over geschonden verwachtingen en ik waardeer ook de openheid waarmee zij met mij hierover hebben gepraat. Daarnaast wil ik mijn vrienden en medestudenten bedanken voor hun luisterend oor, wanneer ik (soms onder het genot van een speciaalbiertje) wat frustratie moest uiten over het trage proces van transcriberen of wat feedback wilde hebben over mijn plan van aanpak gedurende het onderzoek. Ten slotte wil ik mijn scriptiebegeleider van de USBO, Arend van Haaften, bedanken voor de kritische, en toch relaxte, feedbacksessies. Om de een of andere reden ging ik altijd met een lichte stress naar onze sessies, maar kwam ik altijd meer ontspannen uit de sessies. Dus mocht het academische leven je niet bevallen Arend, dan zit wellicht nog toekomst in het worden van een stresscoach.

Ten slotte rest mij niks anders dan u als lezer veel leesplezier wensen!

Bas Herbes
Oktober 2019

Samenvatting

Dit scriptieonderzoek betreft een kwalitatief onderzoek naar de wijze waarop medewerkers in een gesprek met hun manager betekenis geven aan een schending van het psychologisch contract. Het doorgronden van het psychologisch contract als concept is van belang omdat dit concept een belangrijke rol speelt in het welzijn van medewerkers. Er bestaat tevens een onderzoeksbehoefte naar hoe middels sociale interactie tussen de medewerker en de manager informatie wordt uitgewisseld over een schending van het psychologisch contract. Mijn onderzoek heeft middels het houden van een *case-study* inzicht gecreëerd in deze sociale interactie en uitwisseling van informatie, door medewerkers en managers van twee teams binnen een Nederlandse bank te interviewen over gevoerde gesprekken tussen medewerker en manager over het psychologisch contract. De resultaten laten zien dat in bepaalde gesprekken de vereisten voor een goede onderhandeling en de kenmerken van dialoog ontbreken. Wanneer dialoog en vereisten voor een goede onderhandeling ontbreken, zijn de gesprekken vatbaarder voor risico's die zijn verbonden aan het ontkennen of niet naleven van het psychologisch contract door de manager.

Inhoud

Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	9
1.2.1 Doelstelling.....	9
1.2.2 Vraagstelling.....	9
1.3 De casus: Betekenis geven aan schendingen binnen een Nederlandse bank.....	10
1.4 Leeswijzer	10
1.4.1 Woordkeuze	10
Hoofdstuk 2: Theorie.....	11
2.1 Het psychologisch contract	11
2.2 Het psychologisch contract en het welzijn van medewerkers	13
2.3 De subjectiviteit en contextafhankelijkheid van het psychologisch contract	14
2.4 Betekenis geven aan het psychologisch contract	14
2.5 Onderzoek naar beide partijen van het psychologisch contract.....	16
2.6 Het gesprek tussen medewerker en manager	17
2.7 Afsluiting.....	18
Hoofdstuk 3: Methode	19
3.1 Wetenschappelijke benadering, onderzoeksstrategie en -ontwerp.....	19
3.2 Onderzoeksmethoden.....	20
3.2.1 Case-study	20
3.2.2 Semigestructureerde interviews	21
3.2.3 Observaties en gespreksverslagen	23
3.3 Data analyse	23
3.4 Betrouwbaarheid en authenticiteit.....	24
3.4.1. Betrouwbaarheid.....	24
3.4.2. Authenticiteit.....	25
Hoofdstuk 4: Resultaten.....	27
4.1 De managers.....	27
4.1.1 De manager van Team A	27
4.1.2 De manager van Team B.....	31
4.1.3 Afsluiting.....	33
4.2 Gesprek tussen de medewerker en de manager	34
4.2.1 Aanspraak van medewerker ontzegt door de manager	34
4.2.3 Aanspraak van medewerker bevestigd door manager	39
4.3 Analyse	44
4.3.1 Subjectiviteit van de manager in het gesprek	44
4.3.2 Manager A	45

4.3.3 Manager B	45
4.3.4 Geen onderhandeling bij ontzeggen of bevestigen	46
4.3.5 Dialoog bij het onderhandelen en herdefiniëren.....	47
4.3.6 Afsluiting.....	47
Hoofdstuk 5: Conclusie.....	49
5.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag.....	49
5.2 Discussie	50
5.2.1 Reflectie.....	50
5.2.2 Vervolgonderzoek	51
5.2.3 Implicaties voor beleid en praktijk	51
Literatuur.....	53
Bijlagen	56
Bijlage I: Topiclijst gebruikt bij het interviewen van medewerkers	56
Bijlage II: Topiclijst gebruikt bij het interviewen van managers.....	57

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Het is mijn tweede opleidingsjaar aan de Militaire Academie. Ons opleidingspeloton van pakweg 50 cadetten (officieren in opleiding, niet die broodsoort) heeft net een nieuwe commandant gekregen. Waar wij eerst vrijer werden gelaten door de voorgaande commandant, trekt de nieuwe commandant graag de teugeltjes aan. Meer (én strengere) kamerinspecties in de week. De randjes van je plinten worden gecontroleerd op stofdeeltjes door met een vinger over het desgewenste oppervlak te bewegen en tegelijkertijd een andere vinger vrij te houden om middels een *comparative study* tussen stoffige en schone vinger te bepalen of ik mijn plinten wel heb gepoetst. Waar je eerst makkelijker vrij kon krijgen van de vorige commandant, moest je nu een VRA (Verzoek, Rapport en Aanvraag bezoek arts) formulier in drievoud invullen. In drievoud. Hoewel ik mijn opleiding aan de Militaire Academie niet heb afgerond, heb ik daar wel drie jaar gewerkt, gestudeerd en gedronken. Maar ik weet nóg steeds niet waar het drievoud invullen voor nodig was. Tijdens de rookpauze lopen wat medecadetten van ons peloton naar buiten, de roddelsessie is gestart. Hoewel ik zelf niet rook, vind ik het toch interessant om wat van die gesprekken op te vangen dus ik sta erbij en luister mee met het gesprek. Wat mij opvalt is dat veel verschillende meningen bestaan over de aanpak van de nieuwe commandant: 'Die commandant had ons meer vrijheid moeten geven', 'ik snap hem wel, dat hij die teugels strakker aantrekt' of 'hij moet ons niet als kinderen behandelen'. Hoewel ik mijn doel van officier (ook wel 'commandant' genoemd) zijn binnen Defensie niet meer nastreef, heb ik nog steeds interesse in de rol van leidinggevende of manager. In het geval van de nieuwe commandant leek echter geen algemeen beeld te zijn van wat wij als cadetten nou verwachtten van een commandant.

Nadat ik de academie had verlaten bleek deze conclusie niet alleen van toepassing te zijn op officieren binnen Defensie. Het bedrijfsleven kent soortelijke fenomenen. Kijk maar eens om je heen als jij zelf een manager of leidinggevende hebt. Jouw collega's hebben ieder hun eigen zienswijzen, of verwachtingen, over hoe een manager zou moeten zijn in de arbeidsrelatie tussen medewerker en manager. Medewerkers zijn echter niet de enigen die verwachtingen hebben over deze arbeidsrelatie. Een manager heeft ook verwachtingen van zijn of haar medewerkers, zoals onze commandant bijvoorbeeld verwachtingen had over het schoon houden van onze werk- en slaapplekken. Toegegeven, managers van andere organisaties dan Defensie checken doorgaans niet dagelijks je laptop of muis op de aanwezigheid van stofdeeltjes. Maar managers hebben wel andere verwachtingen over de arbeidsrelatie met hun medewerkers. Neem bijvoorbeeld de verwachting van de manager dat zijn of haar medewerkers op werk zeggen wat zij vinden, of juist niet zeggen wat zij vinden. De verwachtingen die managers in een bepaalde organisatie hebben van hun medewerkers verschillen ook weer per manager, zoals pijnlijk duidelijk naar voren kwam bij de commandantwissel die ik meemaakte op de Militaire Academie.

Deze verwachtingen over de arbeidsrelatie van zowel de medewerker als de manager worden samen ook wel het psychologisch contract genoemd. In 1960 werd door Argyris de term *psychological work contract* gebruikt om de kracht te beschrijven van de percepties en waarden van de medewerker en de werkgever in een arbeidsrelatie (Cullinane & Dundon, 2006, p. 125). Deze percepties en waarden vormen de verwachtingen die beide partijen hebben over de arbeidsrelatie. Het kan echter lastig zijn om de percepties en waarden van een werkgever te duiden, aangezien deze werkgever soms geen persoon is maar een organisatie betreft. Daarom wordt de organisatie vaak gepersonifieerd in de vorm van een agent om de percepties en verwachtingen tussen medewerker en werkgever te kunnen duiden (Cullinane & Dundon, 2006, pp. 117-119; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, pp. 12-13). Voor de medewerkers betreft dit in de meeste gevallen hun manager.

Het kan zijn dat de verwachtingen die de medewerker en de manager van elkaar hebben niet overeen komen. Dit komt omdat hun percepties en waarden die betrokken zijn bij het psychologisch contract subjectief van aard zijn (Rousseau, 1989, p. 126) en zelfs door de tijd heen kunnen veranderen (De Vos, Buyens & Schalk, 2003, pp. 553-554). Het zal niet de eerste keer zijn dat een medewerker voor een manager is komen werken en erachter komt dat zijn of haar verwachtingen over de arbeidsrelatie niet volledig overeen komen met die van de manager. Wanneer vervolgens een verwachting die bijvoorbeeld de medewerker heeft van de manager niet wordt nagekomen door de manager, dan is sprake van een schending van het psychologisch contract (Morrison & Robinson, 1997, pp. 230-231). Dit kan tot teleurstellingen leiden bij één partij of zelfs beide partijen.

Door een schending van het psychologisch contract kunnen medewerkers gedemotiveerd raken, minder energie hebben op werk of zich minder betrokken voelen bij werkzaamheden (Rousseau & McLean Parks, 1993, pp. 35-37). Een schending van het psychologisch contract heeft dus negatieve gevolgen voor de medewerker. Maar een schending van het psychologisch contract hebben daardoor ook indirect negatieve gevolgen voor de werkgever wanneer medewerkers bijvoorbeeld minder energie hebben om hun werk te doen of zich minder betrokken voelen bij werkzaamheden. Maslach, Schaufeli & Leiter (2001, p. 409) benoemen daarnaast dat schending van het psychologisch contract resulteert in een verhoogde kans op een burn-out. TNO (2019, p. 50) benoemt dat ongeveer een kwart van het totaal aantal verzuimdagen in Nederland verband houdt met burn-out, psychische klachten of overspannenheid. In 2017 verzuimden medewerkers gemiddeld 4% van het aantal dagen dat zij zouden moeten werken (TNO, 2019, pp. 79-82). Deze verzuimdagen kost de werkgevers geld. Een daling van het ziekteverzuim in Nederland zou per procent alle bedrijven samen jaarlijks 2,6 miljard euro aan kosten kunnen besparen (ANP, 2012). Hoewel schendingen van het psychologisch contract niet verantwoordelijk zijn voor al het ziekteverzuim in Nederland, spelen schendingen wel een rol in het ziekteverzuim en de daarbij horende kosten voor bedrijven.

Schendingen van het psychologisch kunnen naast ziekteverzuim ook resulteren in het verloop van medewerkers. Wanneer medewerkers en hun managers weinig overeenkomst kunnen vinden in elkaars percepties en waarden, dan heeft dit negatieve gevolgen voor het aantrekken en behouden van medewerkers (Abbasi & Hollman, 2000, pp. 339-340). Deze gevolgen zijn voornamelijk geschetst vanuit een organisatorisch perspectief, maar het is wellicht belangrijker om te realiseren dat de medewerker ook lijdt aan de gevolgen. Stel je voor dat je de afweging moet maken of je als medewerker wilt blijven werken in een onprettige werksfeer waar jij en je manager niet meer weten wat je van elkaar nog kan verwachten, of dat jij jezelf in het diepe gooit en stopt met je baan om iets nieuws te zoeken. Schendingen van het psychologisch contract hebben dus economische gevolgen voor organisaties, maar ook persoonlijke gevolgen voor individuele medewerkers in de vorm van verminderde energie en motivatie op werk of baanonzekerheid in de toekomst. Wetenschappelijk onderzoek naar schendingen van het psychologisch contract is daarom van waarde. Het beter doorgronden van deze schendingen kan resulteren in concrete handvaten om schendingen van het psychologisch contract, en dus de negatieve economische én persoonlijke gevolgen, te voorkomen. Dan is het echter wel van belang om te bepalen welk wetenschappelijk onderzoek nog van waarde is om dergelijke schendingen beter te doorgronden.

Het psychologisch contract als concept kent namelijk al een brede basis van wetenschappelijke literatuur en empirisch onderzoek (Anderson & Schalk, 1998, p. 644), waardoor de vraag ontstaat welk nieuw wetenschappelijk onderzoek naar de schending van het psychologisch contract nog relevant is. Anderson & Schalk (1998, p. 645) erkennen dat nog weinig aandacht is besteed aan onderzoek naar de dynamiek van het psychologisch contract. Het psychologisch contract bestaat uit een bepaalde balans van de verwachtingen van medewerker en manager, welke door de tijd heen aan verandering onderhevig is. Tot nu toe is niet veel onderzoek gedaan naar deze balans; hoe komt een balans van wederzijdse verwachtingen tot stand, hoe ontstaat een onbalans en hoe gaan partijen om met deze balans en onbalans van verwachtingen? Deze onderzoeksbehoefte is recentelijk nog verder

gespecificeerd. Rousseau, Hansen & Tomprou (2018, p. 1094) beschrijven dat een behoefte is ontstaan om bij toekomstig onderzoek te beschouwen wat de rol is van sociale processen bij het psychologisch contract. Zij adviseren om in dergelijk onderzoek te beschouwen hoe informatie over het psychologisch contract tussen de medewerker en de manager wordt verwerkt middels deze sociale processen. Hoe wisselen bijvoorbeeld de medewerker en de manager middels sociale interactie met elkaar informatie uit over hun bestaande, of soms geschonden, verwachtingen van elkaar? Hoewel het psychologisch contract bestaat uit de verwachtingen van de medewerker en de manager, is tot nu toe in onderzoek naar het psychologisch contract voornamelijk aandacht besteed aan de medewerker (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, p. 904; Cullinane & Dundon, 2006, p. 116). Er is echter weinig onderzoek gedaan naar de manager, ook al is de manager één van de twee partijen die betrokken zijn bij het psychologisch contract. Het is daarom relevant om de manager meer te betrekken bij onderzoek naar het psychologisch contract, om zo een beter beeld te krijgen van de sociale interactie die plaatsvindt tussen de medewerker en de manager. Dit is te doen door in onderzoek naar het psychologisch contract ook de percepties en waarden van de managers die betrokken zijn bij het psychologisch contract in beschouwing te nemen. De percepties en waarden van de managers vormen immers de verwachtingen die de managers hebben van hun medewerkers (Cullinane & Dundon, 2006, p. 125). Door de betrokkenheid van percepties en waarden van zowel de manager als de medewerker bij het psychologisch contract, kent het contract een hoge mate van subjectiviteit en contextafhankelijkheid. Individuen interpreteren continu de werkcontext en geven hier betekenis aan, waardoor de verwachtingen die zij hebben van de andere partij kunnen veranderen door de tijd heen (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005, pp. 409-413). Het is daarom belangrijk om in onderzoek naar het psychologisch contract rekening te houden met deze continue interpretatie van de werkcontext door partijen van het psychologisch contract, om zo de subjectiviteit en contextafhankelijkheid van het psychologisch contract goed te kunnen doorgronden.

In dit onderzoek is rekening gehouden met deze subjectiviteit en contextafhankelijkheid door het proces van betekenis geven aan het psychologisch contract in beschouwing te nemen. Betekenisgeving is een proces dat bij iemand op gang komt wanneer verwachtingen van diegene worden geschonden (Maitlis & Christianson, 2014, pp. 66-67). De persoon van de geschonden verwachtingen geeft vervolgens betekenis aan deze schendingen door de interacteren met de context waarbinnen de schending heeft plaatsgevonden en deze context te interpreteren. Wanneer de manager bijvoorbeeld een verwachting heeft geschonden van een medewerker, dan kan de medewerker als wijze van interactie met de context in gesprek gaan met de manager over de geschonden verwachting en kan de medewerker interpreteren hoe of waarom de geschonden verwachting heeft plaatsgevonden. Rekening houdend met het subjectieve en contextafhankelijke karakter van het psychologisch contract middels betekenisgeving, en rekening houdend met de eerdergenoemde onderzoeksbehoefte, zijn de volgende doelstelling en vraagstelling opgesteld voor dit onderzoek.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Dit onderzoek beschouwt hoe medewerkers tijdens en na een gesprek met de manager betekenis geven aan een schending van het psychologisch contract. Hiermee tracht ik inzicht te krijgen in de wijze waarop middels sociale interactie tussen de medewerker en de manager informatie over het psychologisch contract wordt verwerkt, met daarbij de mogelijke gevolgen die deze interactie teweegbrengt in het psychologisch contract.

1.2.2 Vraagstelling

De onderzoeksvraag die bij deze doelstelling is geformuleerd, betreft de volgende:

Hoe geven medewerkers tijdens en na een gesprek met de manager betekenis aan een schending van het psychologisch contract?

Deze onderzoeksvraag levert een bijdrage aan de eerdergenoemde onderzoeksbehoeften om meerdere redenen. Allereerst verschaft het beantwoorden van deze onderzoeksvraag inzicht in de dynamiek van het psychologisch contract. Dit onderzoek beschouwt namelijk hoe de medewerker en de manager omgaan met de onbalans van verwachtingen die is ontstaan in het psychologisch contract in de vorm van een geschonden verwachting. Ten tweede beschouwt dit onderzoek hoe de medewerker en de manager informatie uitwisselen over de geschonden verwachting, een onderzoeksbehoefte die is geschetst door Rousseau, Hansen & Tomprou (2018, p. 1094). Dit wordt gedaan door naar de sociale interactie tussen medewerker en manager te kijken, welke plaatsvindt in de vorm van een gesprek tussen beide partijen. Doordat in deze onderzoeksvraag het gesprek tussen de medewerker én de manager in beschouwing wordt genomen, is getracht meer aandacht te besteden aan beide partijen van het psychologisch contract dan in voorgaande onderzoeken is gedaan (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, p. 904; Cullilane & Dundon, 2006, p. 116).

1.3 De casus: Betekenis geven aan schendingen binnen een Nederlandse bank

Dit scriptieonderzoek is uitgevoerd binnen een Nederlandse bank. Door afspraken over gevoeligheid van informatie en privacyoverwegingen is ervoor gekozen om de bank waar ik mijn onderzoek heb uitgevoerd niet bij de werkelijke naam te noemen. In mijn onderzoek heb ik gekeken naar twee verschillende teams binnen de bank, Team A en Team B. Deze teams zijn werkzaam op verschillende locaties in Nederland en vallen organisatorisch gezien ook onder verschillende afdelingen binnen de bank. Team A valt onder de afdeling Human Resources en houdt zich bezig met taken die gericht zijn op het ondersteunen van het personeelsbeleid van de bank. Team B valt onder de afdeling Compliance. Team B heeft als doel dat de bank en de klanten van de bank zich beiden houden aan de geldende wet- en regelgeving die op de bank en haar klanten van toepassing is.

In dit onderzoek is voor twee teams van verschillende afdelingen gekozen om te onderzoeken of bepaalde trends zijn te herkennen tussen beide teams, wat mogelijk tot argumenten voor generalisatie van het onderzoek kan leiden. Daarnaast heeft mijn persoonlijke interesse in teams binnen verschillende contexten ook een rol gespeeld in mijn keuze om bij twee verschillende teams onderzoek te doen.

1.4 Leeswijzer

In de hierna volgende hoofdstukken is het onderzoek verder toegelicht. Allereerst is in hoofdstuk 2 het resultaat van mijn literatuurstudie beschreven. Hierin zijn het psychologisch contract en betekenisgeving als theoretische concepten gedefinieerd. Daarnaast is aandacht besteed aan theorie over onderhandeling dat plaats kan vinden over het psychologisch contract. In hoofdstuk 3 is beschreven hoe dit onderzoek is uitgevoerd. In hoofdstuk 4 zijn de meest opvallende resultaten getoond. Ten slotte is in hoofdstuk 5 antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek en is aandacht besteed aan de beperkingen van dit onderzoek, mogelijkheden voor vervolgonderzoek en de implicaties van dit onderzoek voor beleid en praktijk.

1.4.1 Woordkeuze

In mijn scriptieonderzoek heb ik gekozen om de betrokkenen bij een psychologisch contact vaak als 'partij' of 'partijen' te noemen, in plaats van dat ik deze betrokkenen 'contractant' of 'contractanten' noem. Mijn reden hiervoor is dat de term 'contractant' in openbare bronnen vaak wordt gedefinieerd als een partij die een overeenkomst afsluit/aangaat. Dit wijst naar mijns inziens op het idee dat een partij zich bewust is van de overeenkomst die deze afsluit. Het psychologisch contract is echter te kenmerken als een verzameling van wederzijdse verwachtingen en verplichtingen tussen partijen die tevens impliciet van aard kunnen zijn, waardoor deze verwachtingen en verplichtingen niet altijd bewust door een partij zijn aangegaan. Vandaar dat ik niet de term 'contractant' gebruik in mijn onderzoek om betrokkenen bij het psychologisch contract te duiden, maar de term 'partij'.

Hoofdstuk 2: Theorie

Dit hoofdstuk vormt de theoretische basis van mijn onderzoek. In de eerste paragraaf heb ik het psychologisch contract als theoretisch concept gedefinieerd en toegelicht wat ik versta onder een schending van het psychologisch contract. In de tweede paragraaf benoem ik dat een schending van het psychologisch contract een verband heeft met het welzijn van de partij die de schending ervaart. In de derde paragraaf licht ik de subjectiviteit en contextafhankelijkheid van het psychologisch contract toe. In de vierde paragraaf betrek ik het proces van betekenisgeving bij het psychologisch contract als concept om duiding te kunnen geven aan de subjectiviteit en contextafhankelijkheid van het psychologisch contract. In de vijfde paragraaf benoem ik dat onderzoek naar beide partijen van het psychologisch contract onderbelicht is. En in de zesde paragraaf en ga ik verder in op het gesprek tussen de medewerker en de manager dat plaatsvindt naar aanleiding van een geschonden psychologisch contract. Daarnaast wordt in deze paragraaf de specifieke onderzoeksbehoefte geschetst die in de literatuur is benoemd. Ten slotte sluit ik in een aparte paragraaf dit hoofdstuk af.

2.1 Het psychologisch contract

In 1960 werd door Argyris de term *psychological work contract* gebruikt, om de kracht te beschrijven die de percepties en waarden van de medewerker en werkgever hebben in een arbeidsrelatie (Cullinane & Dundon, 2006, p. 125). Deze percepties en waarden vormen de verwachtingen die beide partijen hebben van de arbeidsrelatie. Zo vormen de percepties en waarden van bijvoorbeeld een medewerker de verwachtingen die hij/zij heeft van de arbeidsrelatie met de werkgever, maar omgekeerd geldt hetzelfde voor de werkgever: Gaan jullie als medewerker en werkgever formeel of juist informeel met elkaar om, welke vaardigheden en eigenschappen verwacht je van elkaar op het werk, welke carrièremogelijkheden verwacht je binnen de arbeidsrelatie? Al deze vragen gaan over verwachtingen die beide partijen kunnen hebben over de arbeidsrelatie.

Het kan echter lastig zijn om de percepties en waarden van een werkgever te onderzoeken, aangezien deze werkgever soms geen persoon is maar een organisatie. Daarom wordt de organisatie vaak gepersonifieerd om de percepties en verwachtingen tussen werknemer en werkgever te kunnen duiden (Cullinane & Dundon, 2006, pp. 117-119; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, pp. 907-908). Deze personificatie van de organisatie uit zich dan in de vorm van een agent; vaak een manager of leidinggevende. Werknemers in een organisatie zien de acties van de manager dan als de acties van de organisatie en de verwachtingen van de manager als de verwachtingen die de organisatie heeft van de medewerkers.

Het psychologisch contract betreft echter niet een simpele opsomming van de verwachtingen van beide partijen. Verwachtingen die horen bij het psychologisch contract worden gekenmerkt door het principe van reciprociteit (Rousseau & Tijoriwala, 1998, p. 679-681); voor wat, hoort wat. Als de medewerker iets verwacht van de manager, dan heeft dit een verband met wat de medewerker vindt dat de manager op zijn beurt weer mag verwachten van de medewerker. Een medewerker kan bijvoorbeeld verwachten dat hij als gelijke wordt behandeld door de manager, waardoor de medewerker zich verplicht voelt om elke dag zijn uiterste best te doen op werk. Maar de reciprociteit van verwachtingen binnen een psychologisch contract is niet volledig inzichtelijk te maken. Dit heeft te maken met het deels impliciete karakter van het psychologisch contract.

In een verdere ontwikkeling van het psychologisch contract als concept werd namelijk erkend dat de verwachtingen van beide partijen in het contract zowel expliciet als impliciet van aard kunnen zijn (Cullinane & Dundon, 2006, pp. 114-115). De eerdergenoemde vragen zoals 'Ga je formeel of juist informeel met elkaar om?' kunnen dus expliciet door beide partijen zijn besproken, maar antwoorden op deze vragen kunnen ook impliciet worden aangenomen door de partijen. Een medewerker kan

bijvoorbeeld verwachtingen hebben over omgangsvormen met zijn of haar manager, ook al zijn deze omgangsvormen nooit expliciet uitgesproken of heeft de medewerker nooit bewust nagedacht over deze verwachtingen. Doordat verwachtingen van beide partijen impliciet kunnen zijn, is vaak moeilijk te definiëren uit welke verwachtingen het psychologisch contract voor beide partijen uit bestaat. Dit kan als gevolg hebben dat verwachtingen van bijvoorbeeld medewerkers worden niet worden nagekomen door werkgevers omdat zij gewoonweg niet weten wat de medewerkers van hen verwachten door het impliciete karakter van de verwachting.

Naast het deels impliciete karakter van het psychologisch contract, is een andere reden te noemen waarom schendingen van verwachtingen plaatsvinden. Door de jaren heen is bij het psychologisch contract als concept een toenemende nadruk ontstaan op individuele waarden en een verminderde nadruk op het collectief, door de benoeming van de percepties en waarden van de individuele medewerker en de organisatie (Cullilane & Dundon, 2006, pp. 113-123). Hiermee wordt bedoeld dat in onderhandelingen over de arbeidsrelatie tussen medewerkers en werkgevers door de jaren heen steeds minder met medewerkers als collectief is onderhandeld. Hierdoor zijn steeds vaker (vaak informele) afspraken met individuele medewerkers over de arbeidsrelatie aanwezig op de werkvloer. Het uitgangspunt bij deze verschuiving is dat iedere individuele medewerker een unieke set percepties en waarden heeft. Deze unieke set percepties en waarden scheppen weer unieke verwachtingen over de arbeidsrelatie. Door deze nadruk op individuele waarden kent het psychologisch contract bepaalde mate van subjectiviteit. Partijen die betrokken zijn bij het psychologisch contract hoeven het dan ook niet eens te zijn met elkaars percepties en waarden (Rousseau, 1989, p. 124). Omdat medewerkers en werkgevers unieke percepties en waarden hebben die unieke verwachtingen creëren is een perfecte overeenkomst tussen partijen zeer lastig te realiseren in het psychologisch contract. Rekening houdend met het feit dat een deel van de unieke verwachtingen impliciet van aard zijn, kan worden gesteld dat een mismatch van verwachtingen tussen beide partijen van het psychologisch contract onvermijdelijk is. Met als gevolg dat verwachtingen van de ene partij niet worden nagekomen door de andere partij.

Wanneer een verwachting die de ene partij heeft van de andere partij niet wordt nagekomen door de andere partij, dan is sprake van een schending van het psychologisch contract (Morrison & Robinson, 1997, pp. 230-231). In dit begrip van een schending van het psychologisch contract is de eerdergenoemde subjectiviteit van het individu terug te vinden. Wanneer bijvoorbeeld een medewerker een verwachting heeft van een manager, dan hoeft de manager het niet eens te zijn met de verwachting die de medewerker heeft. Daarnaast kan de manager zich mogelijk niet bewust zijn van het feit dat de medewerker een bepaalde verwachting van de manager heeft, door het deels impliciete karakter van het psychologisch contract (Robinson & Morrison, 2000, p. 526). Mocht deze verwachting die de medewerker heeft van de manager vervolgens niet worden nagekomen door de manager, bewust of onbewust, dan is sprake van een schending van het psychologisch contract in de ogen van de medewerker. Dit hoeft dus niet te betekenen dat de manager ook een schending ervaart, omdat de manager andere verwachtingen kan hebben dan de medewerker.

Samengevat bestaat het psychologisch contract uit de percepties en waarden van de betrokken partijen in een arbeidsrelatie. De verwachtingen die horen bij het psychologisch contract worden gekenmerkt door het principe van reciprociteit, maar de reciprociteit van verwachtingen is niet volledig inzichtelijk te maken. De verwachtingen van beide partijen in het contract kunnen namelijk expliciet of impliciet van aard zijn. Hierdoor is het moeilijk te definiëren uit welke verwachtingen het psychologisch contract voor bestaat voor beide partijen, en welke rol reciprociteit daarin speelt. Door de jaren heen is bij het psychologisch contract als concept een toenemende nadruk ontstaan op individuele waarden en een verminderde nadruk op collectieve waarden. Dit heeft als gevolg gehad dat de ambiguïteit van het psychologisch contract is vergroot, door de individualisering van arbeidsrelaties. Daarnaast is een perfecte overeenkomst tussen beide partijen zeer lastig te realiseren in het psychologisch contract, omdat medewerkers en werkgevers unieke percepties en waarden

hebben die unieke verwachtingen creëren, welke ook nog eens impliciet van aard kunnen zijn. Een mismatch van verwachtingen tussen beide partijen is dan onvermijdelijk waardoor verwachtingen van de ene partij soms niet worden nagekomen door de andere partij. Wanneer een verwachting die de ene partij heeft van de andere partij niet wordt nagekomen door de andere partij, dan is sprake van een schending van het psychologisch contract.

2.2 Het psychologisch contract en het welzijn van medewerkers

Schendingen van het psychologisch contract hebben een verband met het welzijn van degene die de schending ervaart (Rousseau & McLean Parks, 1993, pp. 35-37). Bij dergelijke onderzoeken is voornamelijk aandacht besteed aan de medewerkers die de schending van het psychologisch contract ervaren.

Onderzoek van Cassar & Buttigieg (2015) bijvoorbeeld toont aan dat een schending het psychologisch contract een mediërende rol heeft op de invloed die de ervaren rechtvaardigheid heeft met het emotionele welzijn van medewerkers. Onderzoek van De Cuyper, Van der Heijden & De Witte (2011) concludeert dat een psychologisch contract met meerdere aanspraken een positieve invloed heeft op de baantevredenheid en levensvoldoening van medewerkers. Maslach, Schaufeli & Leiter (2001, p. 409) benoemen dat een schending van het psychologisch contract resulteert in een verhoogde kans op een burn-out. Zij beargumenteren dit door te benoemen dat psychologisch contractbreuk het idee van reciprociteit tussen verwachtingen van beide partijen aantast, terwijl dit idee cruciaal is voor het behouden van iemands welzijn. Hilltrop (1995, p. 292) beschrijft dat organisaties hun behoeftes en waarden moeten integreren met die van hun medewerkers. Wanneer dit succesvol verloopt, zijn medewerkers energiever en proactiever. Aangezien behoeftes en waarden van beide partijen de basis zijn voor verwachtingen binnen psychologische contracten, is het van waarde om integratie van de behoeftes en waarden van beide partijen plaats te laten vinden. Een laatste voorbeeld is de link die Guest (1998, p. 661) legt tussen een psychologisch contract waarbij de verwachtingen van de medewerker en werkgever overeenkomen en het hebben van meer toewijding als medewerker richting de organisatie, een hogere vermelde motivatie, een positieve evaluatie van arbeidsrelaties en een verminderde wil om te stoppen met werken bij een organisatie. Uit de bovengenoemde voorbeelden blijkt dat medewerkers onder andere meer energie, motivatie en baantevredenheid hebben, wanneer de verwachtingen die medewerkers en werkgevers hebben van de arbeidsrelatie overeenkomen. Het is dus waardevol om als medewerker en werkgever overeenstemming te vinden in elkaars verwachtingen van de arbeidsrelatie.

Pogingen van medewerkers of werkgevers om overeenstemming in elkaars verwachtingen te vinden om schendingen van het psychologisch contract te voorkomen kunnen echter een ongewenste uitwerking hebben op het welzijn. Een manager kan bijvoorbeeld een belofte maken zich aan een bepaalde verwachting van een medewerker te houden, maar zich hier vervolgens niet aan houden in de ogen van de medewerker. Dit kan resulteren in het verlies van vertrouwen van de medewerker in de manager (Herriot & Pemberton, 1997, p. 47) en de medewerker kan zich tevens verraden of gekwetst voelen (Conway & Briner, 2002).

Het psychologisch contract heeft dus een relatie met het welzijn van medewerkers, waardoor verder onderzoek naar het psychologisch contract om dit concept verder te doorgronden van waarde is. Dergelijk onderzoek kan namelijk resulteren in nieuwe inzichten voor werkgevers en medewerkers om toekomstige schending van het psychologisch contract te voorkomen of de negatieve gevolgen van schendingen te beperken. Het psychologisch contract kan echter lastig te duiden zijn wanneer naar dit concept onderzoek wordt gedaan.

2.3 De subjectiviteit en contextafhankelijkheid van het psychologisch contract

Het psychologisch contract kent namelijk een hoge mate van subjectiviteit en contextafhankelijkheid door de betrokkenheid van percepties en waarden van zowel de medewerker als de werkgever. Daarnaast is het psychologisch contract aan verandering onderhevig. Individuen die in aanraking komen met een werkomgeving interpreteren deze omgeving op hun eigen manier en proberen deze context te begrijpen, waardoor hun verwachtingen over de arbeidsrelatie aan verandering onderhevig zijn (De Vos, Buyens & Schalk, 2003, pp. 537-539). Deze interpretatie van de werkomgeving en verandering van verwachtingen vindt continu plaats. De verwachtingen die horen bij het psychologisch contract zijn dus niet alleen verschillend per individu, maar zijn ook contextafhankelijk en veranderen door de tijd heen. Neem bijvoorbeeld het psychologisch contract tussen een medewerker en manager. Beide partijen interpreteren continu de werkcontext: Wat zijn mijn verantwoordelijkheden nu ons team is uitgebreid? Kan ik van mijn manager hulp verwachten bij deze nieuwe opdracht? Schuurt de nieuwe weg die het team inslaat met mijn overtuigingen? De verwachtingen die beide partijen van elkaar hebben zijn afhankelijk van de wijze waarop zij de werkcontext door de tijd heen proberen te begrijpen.

2.4 Betekenis geven aan het psychologisch contract

Om deze continue interpretatie van de werkcontext te kunnen duiden voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van beschikbare literatuur over *sensemaking* (vanaf nu: betekenisgeving). Maitlis & Christianson (2014) geven in hun literatuurreview een definitie voor betekenisgeving welke is gebaseerd op verschillende bestaande definities van betekenisgeving. In mijn onderzoek heb ik mijn definitie van betekenisgeving voornamelijk gebaseerd op de definitie van betekenisgeving die Maitlis & Christianson (2014, pp. 66-67) hebben opgesteld. In hun definitie van betekenisgeving worden namelijk thema's besproken welke overeenkomen met thema's die voorkomen in het psychologisch contract als concept. In de volgende alinea is een definitie gegeven van betekenisgeving. In de daaropvolgende alinea's volgt meer toelichting over de definitie van betekenisgeving en wordt de verbinding tussen betekenisgeving en het psychologisch contract als concept verder toegelicht.

In dit scriptieonderzoek wordt betekenisgeving als een proces beschouwd dat op gang komt wanneer verwachtingen van iemand worden geschonden. In dit proces wordt aandacht besteed (of juist geen aandacht besteed) aan signalen uit de omgeving. Deze signalen betreffen de geschonden verwachtingen of hebben met de geschonden verwachtingen te maken. Hierdoor wordt intersubjectieve betekenis gecreëerd middels cycli van interpretatie en actie, met als gevolg dat een meer geordende omgeving wordt vastgesteld waar vanuit nieuwe signalen kunnen worden ontvangen.

Deze definitie van betekenisgeving wordt gekenmerkt door vier thema's (Maitlis & Christianson, 2014, pp. 66-67). Ten eerste wordt betekenisgeving als een dynamisch proces beschouwd, waarbij ervaringen uit het verleden continu worden geprojecteerd op mogelijke toekomstbeelden (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005, pp. 409-413). Als voorbeeld projecteert een medewerker in het heden continu opgedane ervaringen van zijn of haar werk op de toekomst. Naarmate de tijd vordert doet deze medewerker nieuwe ervaringen op, die vervolgens onderdeel worden van ervaringen uit het verleden. Door deze nieuwe opgedane ervaringen van de medewerker kunnen zijn of haar projecties op de toekomst ook veranderen. Hierdoor zijn denkbeelden van de medewerker over de werkelijkheid continu aan verandering onderhevig (Lewin, 1943, pp. 303-304). Deze denkbeelden, of percepties, vormen onder andere de verwachtingen die onderdeel zijn van het psychologisch contract. Door te beschouwen hoe partijen betekenis geven aan het psychologisch contract, kan worden beschouwd wat door de tijd heen gebeurt met de percepties van de betrokken partijen. Middels inzicht in deze percepties is inzicht te creëren welke verwachtingen onderdeel zijn van het psychologisch contract.

Ten tweede spelen signalen een centrale rol in betekenisgeving. Deze signalen komen voornamelijk voor in de vorm van geschonden verwachtingen, maar signalen kunnen ook te maken hebben met de

geschonden verwachting. Een voorbeeld hiervan is een schending van het psychologisch contract (Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011, p. 14). Een schending van het psychologisch contract is immers een schending van een verwachting die een partij ervaart. Een schending van het psychologisch contract is voor de getroffen partij dus een signaal om het proces van betekenisgeving in te gaan.

Ten derde wordt beschouwd als een sociaal proces, wat te zien is aan de intersubjectiviteit die onderdeel is mijn definitie van betekenisgeving. Individuen die zelf betekenis geven aan een geschonden verwachting zijn altijd ingebed in een sociale context waar hun gedachten, gevoelens en gedragingen worden beïnvloed door de aanwezigheid van anderen (Maitlis & Christianson, 2014, p. 66). Deze andere personen kunnen fysiek aanwezig te zijn, maar kunnen ook enkel aanwezig zijn in de beleving van de persoon die in het proces van betekenisgeving zit. Zo ontstaat intersubjectiviteit niet alleen door de fysieke aanwezigheid van anderen, maar kan het ook ontstaan bij fysieke afwezigheid. Hoewel individuele percepties en waarden meer plaats hebben gekregen bij het psychologisch contract als concept (Guest, 2004, p. 547; Rousseau, 1989, p. 133), moet in onderzoek naar het geven van betekenis aan het psychologisch contract wel worden erkend dat het psychologisch contract niet alleen maar uit zuiver individuele percepties en waarden bestaat. Het psychologisch contract is ook afhankelijk van de sociale context en kent daardoor in de praktijk een bepaalde overlap van verwachtingen bij bijvoorbeeld verschillende medewerkers.

Het vierde thema betreft de cycli van actie en interpretatie die men ondergaat om betekenis te kunnen geven aan de geschonden verwachting, met als gevolg dat de situatie die men probeert te begrijpen weer verandert. Dit betreft een actie-betekenis cyclus die zich herhaalt waarbij men telkens een voorlopig begrip van de situatie probeert te vormen die continu wordt vastgesteld en weer aangepast door genomen acties. Een medewerker interpreteert bijvoorbeeld herhalend de werkcontext en onderneemt ook actie binnen deze context om betekenis te kunnen geven aan geschonden verwachtingen. Door interpretatie en actie verandert de context weer, waar de medewerker vervolgens weer nieuwe betekenis aan kan verlenen middels interpretatie en actie. Dit denkbeeld is dan ook terug te vinden mijn ontologische positie waarin ik rekening houd met het idee dat de verschillende realiteiten, of constructen, van mensen aan verandering onderhevig zijn door interactie met hun omgeving (Bryman, 2012, p. 33). Door dit thema van actie en interpretatie kan worden beschouwd hoe de respondenten van dit onderzoek reageren op een schending van het psychologisch contract, omdat wordt beschouwd welke cycli van actie en interpretatie zij doorlopen nadat hun verwachting is geschonden door de andere partij. In het geval van mijn onderzoek is een onderdeel van deze actie het gesprek dat medewerkers aangingen met de manager. De interpretatie die respondenten ontleen aan het geschonden psychologisch contract kwam vooral terug tijdens dataverzameling van het onderzoek, door de vragen die ik bijvoorbeeld in interviews stelde aan de respondenten.

Zoals eerder gezegd, wordt in de context van het psychologisch contract het proces van betekenisgeving in gang gezet doordat de verwachting van een partij wordt geschonden. Het is echter lastig om vast te stellen welke geschonden verwachtingen bij het psychologisch contract horen. Bekend is dat verwachtingen die onderdeel zijn van het psychologisch contract worden gekenmerkt door het principe van reciprociteit (Rousseau & Tijoriwala, 1998, p. 679-681). Maar eerder is al benoemd dat het psychologisch contract deels bestaat uit impliciete afspraken en verwachtingen (Cullinane & Dundon, 2006, pp. 114-115). Hierdoor is de reciprociteit van verwachtingen die horen bij het psychologisch contract niet volledig in kaart te brengen. Dit heeft als gevolg dat geen duidelijk onderscheid kan worden gemaakt tussen verwachtingen die wel en niet horen bij een psychologisch contract. Ter illustratie kunnen bij een verwachting die een medewerker van zijn of haar manager meerdere verplichtingen horen die de medewerker voelt te hebben richting de manager. Deze verplichtingen kunnen mogelijk niet waarneembaar zijn door het deels impliciete karakter van het psychologisch contract. Verwachtingen van de medewerker over de werkgever die ogenschijnlijk op zichzelf staan kunnen dus gerelateerd zijn aan onbekende, impliciete verplichtingen die de

medewerker naar zijn of haar werkgever voelt te hebben. Daarom is het relevant om bij het proces van betekenis geven aan het psychologisch contract niet alleen naar verwachtingen te kijken die duidelijk worden gekenmerkt door reciprociteit, maar ook naar verwachtingen te kijken waar reciprociteit niet (direct) herkenbaar is.

Concluderend is betekenisgeving een belangrijk begrip om rekening mee te houden in onderzoek naar het psychologisch contract, omdat de gekozen definitie van betekenisgeving thema's kent die overeenkomen met thema's van het psychologisch contract als concept. Het doorgronden van de wijze waarop respondenten in dit onderzoek betekenis geven aan het psychologisch contract leidt tot een beter begrip van de bestaande psychologisch contract in de praktijk. Het is belangrijk om rekening te houden met het idee dat betekenisgeving niet een zuiver individueel proces is, maar dat persoonlijke betekenisgeving wordt beïnvloed vanuit een sociale context. Dit betekent dat het psychologisch contract ook wordt beïnvloed vanuit een sociale context. De cycli van actie en interpretatie van respondenten om betekenis te kunnen geven aan de geschonden verwachting verschaffen inzicht in de wijze waarop respondenten omgaan met de schending van het psychologisch contract. Het is tevens relevant om bij het proces van betekenis geven aan het psychologisch contract niet alleen verwachtingen in beschouwing te nemen die duidelijk worden gekenmerkt door reciprociteit, maar ook verwachtingen in beschouwing te nemen waar reciprociteit niet (direct) herkenbaar is. Het psychologisch contract bestaat immers deels uit impliciete afspraken over verwachtingen en verplichtingen.

2.5 Onderzoek naar beide partijen van het psychologisch contract

Middels betekenisgeving is de subjectiviteit en contextafhankelijkheid van het psychologisch contract beter te doorgronden wanneer het psychologisch contract van een partij wordt geschonden door een andere partij. Zoals eerder gezegd is betekenisgeving een sociaal proces. Een schending van het psychologisch contract is ook te beschouwen als een sociaal proces. Wanneer een schending van het psychologisch contract plaatsvindt is sprake van interactie tussen twee partijen, de partij die het contract schendt en de partij van wie het contract is geschonden. Dit sociale proces kan onder andere betrekking hebben op de interactie tussen medewerker en manager. Maar ondanks de wetenschap dat het psychologisch contract deels een sociaal proces tussen medewerker en manager kan zijn, lijkt onderzoek naar het psychologisch contract voornamelijk aandacht te besteden aan de medewerker (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, p. 905; Cullilane & Dundon, 2006, pp. 113-123). Terwijl het psychologisch contract juist bestaat uit een wisselwerking tussen de medewerker én de werkgever. Naast de verwachtingen van de medewerker heeft de werkgever immers ook verwachtingen over de arbeidsrelatie. Het is daarom belangrijk om in onderzoek ook rekening te houden met de percepties en waarden van de werkgever, welke de basis vormen voor de verwachtingen van de werkgever over de arbeidsrelatie.

Het kan echter lastig zijn om de percepties en waarden van een werkgever te onderzoeken, aangezien deze werkgever soms geen persoon is maar een organisatie. Daarom wordt de organisatie vaak gepersonifieerd om de percepties en verwachtingen tussen werknemer en werkgever te kunnen duiden (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, pp. 117-119). Deze personificatie van de organisatie uit zich in de vorm van een agent; vaak een manager of leidinggevende. Werknemers in een organisatie zien de acties van de agent dan als de acties van de organisatie. Wat Coyle-Shapiro & Kessler wel benoemen is dat de personificatie van de werkgever als één agent lastiger wordt naarmate de organisatie groter en complexer wordt. Hierdoor kunnen verschillende agenten optreden als werkgever en kunnen werknemers per agent ook andere verwachtingen hebben, en dus een ander psychologisch contract. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de verschillende organisatielagen in grote organisaties, die elke laag weer een manager kent. Binnen één organisatie kan bijvoorbeeld een teammanager, een manager van alle teams binnen de afdeling én een directeur werkzaam zijn. Dit voorbeeld kent drie verschillende agenten van de organisatie waar werknemers een psychologisch contract mee kunnen hebben.

Door het deels impliciete karakter van het psychologisch contract en de individuele percepties, waarden en verwachtingen van partijen, bestaat tevens de mogelijkheid dat agenten of medewerkers soms niet eens weten dat de andere partij vindt dat zij een psychologisch contract hebben met elkaar. Wanneer bijvoorbeeld een verwachting van een medewerker is geschonden door een afdelingsmanager, dan zou deze manager zich hier niet eens bewust van kunnen zijn. Deze ambiguïteit die vaak onderdeel is van het psychologisch contract is tevens een argument voor het uitvoeren van kwalitatief onderzoek, omdat dergelijk onderzoek beter in staat is deze onduidelijkheid te ontrafelen door diepgaander de percepties en waarden van beide partijen van het psychologisch contract te kunnen beschouwen.

2.6 Het gesprek tussen medewerker en manager

Een manager kan dus als agent van de werkgever de verwachting van de medewerker hebben geschonden zonder dat de manager zich daar bewust van hoeft te zijn. De medewerker kan hier vervolgens op verschillende manieren betekenis aan geven middels actie en interpretatie. Eén van deze acties is het gesprek aangaan met de manager over de geschonden verwachting van de medewerker. Het gesprek dat medewerkers aangaan met de manager over een geschonden verwachting kan worden beschouwd als een onderhandeling die medewerkers aan willen gaan over het psychologisch contract (Herriot & Pemberton, 1997).

Herriot & Pemberton (1997, p. 47) benoemen dat vooraf aan een onderhandeling over het psychologisch contract het een vereiste is dat beide partijen van zichzelf én van de andere partij weten wat ze kunnen bieden en wat ze willen halen uit de onderhandeling. Om tot deze kennis te komen moeten beide partijen voor elkaars perspectieven over de situatie openstaan. Dit heeft veel weg van het voeren van dialoog. Wanneer dialoog plaatsvindt tussen bijvoorbeeld de medewerker en de manager, dan zijn beide partijen geïnteresseerd in elkaars perspectieven, reflecteren zij op hun eigen en elkaars perspectieven en zijn beide partijen bereid zich te laten veranderen door wat zij leren van deze reflectie (Raelin, 2012, p. 820).

Echter, tegenwoordig wordt sociale interactie tussen beide partijen van het psychologisch contract nog steeds omschreven in termen van onderhandelen en wederzijdse verplichtingen vaststellen, weinig in termen van dialoog. Hart & Thompson (2006, p. 236) benoemen wel dat dialoog tussen medewerkers een rol speelt in de wijze waarop zij verplichtingen en verwachtingen vaststellen die onderdeel worden van het psychologisch contract tussen medewerker en werkgever. Deze uitspraak bevestigt het beeld dat wetenschappelijk onderzoek voornamelijk de focus legt op enkel de medewerkers (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, p. 905; Cullilane & Dundon, 2006, pp. 113-123). Er is echter een behoefte ontstaan om bij toekomstig onderzoek de dynamiek van het psychologisch contract in beschouwing te nemen (Anderson & Schalk, 1998, p. 645); hoe gaan partijen van het psychologisch contract om met een onbalans van verwachtingen in het psychologisch contract. In andere woorden: Hoe gaan partijen om met een schending van het psychologisch contract? Recentelijk is deze vraag verder gespecificeerd. Daarbij is een onderzoeksbehoefte benoemd voor onderzoek naar de wijze waarop tussen beide partijen van het psychologisch contract middels sociale interactie informatie over wederzijdse verwachtingen wordt verwerkt (Rousseau, Hansen & Tomprou, 2018, p. 1094). Onderzoek dat dieper inzicht verschaft in deze informatieverwerking tussen beide partijen van het psychologisch contract middels sociale interactie is daarom relevant. Mijn onderzoek verschaft dieper inzicht in deze informatieverwerking door te beschouwen hoe medewerkers tijdens en na een gesprek met hun manager betekenis geven aan een schending van het psychologisch contract. In mijn onderzoek heb ik het gesprek dat de medewerkers met hun manager voeren over een geschonden verwachting beschouwd als een wijze waarop informatieverwerking tussen beide partijen middels sociale interactie plaatsvindt.

2.7 Afsluiting

Het psychologisch contract bestaat uit de verwachtingen die een medewerker en werkgever hebben van de arbeidsrelatie, welke zijn gebaseerd op de waarde en percepties van beide partijen. De verwachtingen die onderdeel zijn van het psychologisch contract worden gekenmerkt door het principe van reciprociteit, maar de reciprociteit van verwachtingen is niet volledig inzichtelijk te maken door het deels impliciete karakter van het psychologisch contract. Dit impliciete karakter van het psychologische contract heeft, samen met de subjectiviteit van de verwachtingen, als gevolg dat mismatches in verwachtingen tussen medewerker en werkgever onvermijdelijk zijn. Wanneer bijvoorbeeld een verwachting die een medewerker heeft van een manager niet wordt nagekomen door de manager, dan is in de ogen van de medewerker sprake van een schending van het psychologisch contract. Dit heeft een invloed op het welzijn van medewerker.

Onderzoek naar het psychologisch contract is dan ook voornamelijk bij medewerkers uitgevoerd. Dit terwijl, naast de verwachtingen van de medewerker, de werkgever ook verwachtingen heeft over de arbeidsrelatie. Hierdoor is onderzoek naar zowel de medewerker als de werkgever relevant om nieuwe zienswijzen boven water te brengen en zo nieuwe inzichten te vergaren voor vervolgonderzoeken. De werkgever wordt vaak gepersonifieerd in één of meerdere agenten, vaak managers.

Wanneer een manager (bewust of onbewust) de verwachting van een medewerker schendt, dan kan de medewerker in zijn of haar proces van betekenisgeving contact zoeken met de manager. Het gesprek dat medewerkers aangaan met de manager over een geschonden verwachting kan worden beschouwd als een onderhandeling die medewerkers aan willen gaan over het psychologisch contract. De voorwaarden voor een succesvolle onderhandeling hebben veel weg van de kenmerken van een dialoog tussen medewerker en manager. Er is een onderzoeksbehoefte ontstaan om bij toekomstig onderzoek te kijken naar de wijze waarop informatie over wederzijdse verplichtingen wordt verwerkt tussen beide partijen. In mijn onderzoek wil ik aan deze behoefte voldoen door te beschouwen hoe medewerkers tijdens en na een gesprek met hun manager betekenis geven aan een schending van het psychologisch contract.

Hoofdstuk 3: Methode

In dit hoofdstuk licht ik toe hoe het onderzoek is uitgevoerd. Allereerst is aandacht besteed aan de onderzoeksstrategie en mijn wetenschappelijke positionering. Vervolgens zijn de onderzoeksmethoden toegelicht. Daarna licht ik toe hoe ik mijn verkregen data heb verwerkt. Ten slotte neem ik de betrouwbaarheid en authenticiteit van het onderzoek in ogenschouw.

3.1 Wetenschappelijke benadering, onderzoeksstrategie en -ontwerp

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit een overwegend sociaal constructivistisch paradigma. Het sociaal constructivisme is een ontologisch perspectief dat het bestaan van een objectieve realiteit ontkent (Mills, Bonner & Francis, 2006, p.26). In plaats daarvan gaat dit paradigma uit van het idee dat de realiteit een sociaal construct is van de geest, wat betekent dat er evenveel realiteiten/constructen bestaan als dat er individuen zijn op de wereld (Guba & Lincoln, 1989, p. 43). De kenmerken van het sociaal constructivistisch paradigma sluiten goed aan op het psychologisch contract als concept, doordat het psychologisch contract een construct is van de geest van de medewerker of de manager. Iedere medewerker of manager heeft eigen percepties en waarden die de basis vormen voor verwachtingen in het psychologisch contract, wat betekent dat evenveel verschillende psychologische contracten bestaan als dat er medewerkers of managers zijn op de wereld. Het sociale element van het constructivistische paradigma betekent dat de verschillende realiteiten, of constructen, aan verandering onderhevig zijn door sociale interactie (Bryman, 2012, p. 33). Deze sociale interactie kan fysiek plaatsvinden, maar deze interactie kan ook enkel aanwezig zijn in de beleving van de persoon, als we de eerdergenoemde theorie van Maitlis & Christianson (2014, pp. 66-67) over betekenisgeving in beschouwing nemen. Het sociale element van het constructivistische paradigma is dan ook terug te vinden in het proces van betekenisgeving waar medewerkers of managers in terechtkomen wanneer een schending van het psychologisch contract plaatsvindt. In het theoretisch kader is immers aangegeven dat betekenisgeving wordt gekenmerkt als een sociaal proces. Daarnaast is volgens het sociaal constructivisme het construct van de geest onderhevig aan constante herziening door het individu. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het opdoen van nieuwe ervaringen die jouw denkbeelden over de werkelijkheid kunnen veranderen (Lewin, 1943, pp. 303-304). Ook deze opvatting past bij mijn gekozen definitie van betekenisgeving, omdat middels cycli van actie en interpretatie de zienswijzen van het individu aan verandering onderhevig zijn.

Aansluitend op het sociaal constructivisme is de onderzoeksstrategie ontworpen vanuit een interpretatieve epistemologie. Dit denkbeeld houdt rekening met het idee dat een onderzoeksstrategie moet worden ontworpen welke rekening houdt met de verschillen tussen mensen zoals is geschetst bij het sociaal constructivisme (Bryman, 2012, p. 30). Deze epistemologie is nodig om de individuele percepties en waarden van de medewerkers en de managers, die de basis vormen van de psychologische contracten, te begrijpen. Daarnaast wordt vanuit de interpretatieve epistemologie van de onderzoeker verwacht dat deze tracht de subjectieve betekenis van de sociale (inter)acties van mensen te begrijpen. Dit sluit goed aan op de opvatting dat het proces van betekenisgeving wat plaatsvindt bij een schending van het psychologisch contract onder andere het resultaat is van sociale interactie. Ik tracht in mijn onderzoek immers deze sociale interactie te begrijpen.

Door de overwegend sociaal constructivistische ontologie en interpretatieve epistemologie kent mijn onderzoek een abductieve wijze van redeneren. Abductie heeft overeenkomsten met inductie, maar verschillen van elkaar doordat beide methoden verschillen in de mate waarin theorie en theorievorming een rol spelen in het onderzoek (Thomas, 2010, pp. 576-577). Inductieve redenering resulteert in generalisatie en theorie waarmee verklaringen en voorspellingen kunnen worden uitgevoerd (Thomas, 2010, p. 578). Abductieve redenering levert voorlopige theorieën of hypothesen

op die middels deductie en inductie wel of niet kunnen worden geverifieerd (Thomas, 2010, p. 577). Abductieve redenering is voorzichtiger in het scheppen van theorieën, omdat deze redenering meer gematigd is in het generaliseren van resultaten. Abductieve redenering erkent hierdoor meer de beperkingen van generalisatie in sociale wetenschappen, zoals bijvoorbeeld de beperkingen in de generalisatie van case studies die specifieke cases bestuderen.

3.2 Onderzoeksmethoden

3.2.1 Case-study

De abductieve redenering sluit daarom goed aan op mijn onderzoeksontwerp, welke de meeste overeenkomsten toont met een *case study* (Bryman, 2012, p. 66-72). In dit onderzoek is sprake van een case study omdat ik in onderzoek doe naar de complexiteit en aard van één casus: Medewerkers binnen team A en team B van een Nederlandse Bank. Baxter & Jack (2008, p. 545) beschrijven dat de case study kan worden overwogen wanneer de focus van het onderzoek is om een antwoord op 'hoe' en 'waarom' vragen te krijgen, je de relevantie van de context in het onderzoek onderkent of de grenzen onduidelijk zijn tussen het te onderzoeken fenomeen en de context. Mijn theoretisch kader en wetenschappelijke benadering sluiten aan op alle drie de overwegingen.

Ten eerste heb ik onderzocht 'hoe' medewerkers in een gesprek met de manager betekenis geven aan plaatsgevonden schending van het psychologisch contract. Ten tweede erken ik de relevantie van de context, aangezien ik door mijn ontologische positie uitga van een sterke verweving van de sociale context en de onderzochte individuen. Ten slotte erken ik door de sterke verweving van de sociale context en de onderzochte individuen dat de grenzen tussen de onderzochte teams en de context onduidelijk zijn. Teamleden kunnen elkaars context middels sociale (inter)acties vormgeven, waardoor de teamleden het te onderzoeken fenomeen zijn (ik neem immers de betekenisgeving van teamleden in beschouwing), maar teamleden ook elkaars sociale context kunnen vormen (door sociale interactie met elkaar).

Deze case study heeft het meeste weg van een *exemplifying case study* (Bryman, 2012, p. 70). In een dergelijke case study is het doel om de omstandigheden en voorwaarden van een alledaagse situatie in beschouwing te nemen. In mijn onderzoek nam ik als alledaagse situatie de gesprekken tussen een medewerker en een manager in beschouwing. Dergelijke gesprekken zijn geen unieke gebeurtenissen binnen de bedrijfsweld, waardoor ik tracht een bepaalde mate van generaliseerbaarheid van mijn bevindingen probeer te handhaven. Gezien mijn abductieve redenering neem ik ook de beperkingen van generaliseerbaarheid in acht. Hierdoor ontstaat in mijn onderzoek een balans tussen het trachten te bereiken van generaliseerbaarheid en het erkennen van de beperkingen van mijn onderzoek op het gebied van generaliseerbaarheid.

3.2.1.1 De casus

De Nederlandse bank waar dit onderzoek is uitgevoerd is te kenmerken als een bank waar verandering elke dag plaatsvindt. Binnen de HR afdeling van Team A wordt gewerkt aan een nieuwe organisatiestructuur, waardoor het op moment erop lijkt dat Team A organisatorisch gezien verspreid zal zijn over de gehele afdeling. De teamleden zullen nog steeds bij Team A horen, maar de teamleden worden verdeeld over verschillende onderdelen van de HR afdeling. Daarnaast begint binnenkort een nieuwe manager bij Team A. Wat huidige de manager van Team A gaat doen na deze functiewissel is nog onbekend tijdens het schrijven van deze scriptie. Van wat ik gehoord heb binnen het team voelde de manager zich niet goed op haar plek en wilt een andere uitdaging vinden. Team B is gedurende het onderzoek organisatorisch gezien ondergebracht bij een andere afdeling. Tijdens het schrijven van mijn scriptie hebben nog geen fysieke veranderingen plaatsgevonden in de werkomgeving, maar dat lijkt te veranderen door de beoogde verhuizing van de afdeling naar een ander kantoor in 2020. Daarnaast is bekend geworden dat de manager van Team B eind 2019 voor een jaar weggaat uit het team om een opdracht uit te voeren in het buitenland voor de Nederlandse bank.

De werkcontexten van Team A en Team B zijn beiden aan verandering onderhevig, wat het interessant maakt om onderzoek uit te voeren binnen deze teams. Zoals in het vorige hoofdstuk is benoemd zijn de verwachtingen die horen bij het psychologisch contract contextafhankelijk. De veranderende context waar beide teams zich in begeven resulteert mogelijk in nieuwe verwachtingen over de arbeidsrelatie tussen medewerker en manager. Deze nieuwe verwachtingen over de arbeidsrelatie hoeven zeker niet altijd overeen tussen manager en medewerker, waardoor een schending van het psychologisch contract ongetwijfeld zal voorkomen. De verandering van de werkcontext van beide teams is daarom een interessant toneel om gesprekken over schendingen van het psychologisch contract te onderzoeken.

3.2.2 Semigestructureerde interviews

Allereerst maakte ik gebruik van *sensitizing concepts*, welke mij een idee gaven over de onderwerpen waar ik binnen mijn onderzoek aandacht aan kon besteden en welke richting mijn onderzoek op kon gaan (Bowen, 2006, p. 14). Doordat mijn theoretisch kader aanvankelijk bestond uit sensitizing concepts, had ik gekozen om semigestructureerde interviews te houden. In het semigestructureerde interview zijn vragen opgenomen die ingaan op redelijk specifieke onderwerpen maar waar de volgorde van vragen niet vast staan. Daarnaast geeft het semigestructureerde interview de ruimte aan de interviewer om het interview te sturen middels vervolgvragen op antwoorden die respondenten geven (Bryman, 2012, p. 471). Dit sluit goed aan op het gebruikmaken van sensitizing concepts omdat, net zoals bij sensitizing concepts, het semigestructureerde interview een basis kent (een aantal topics) maar ook een bepaalde mate van flexibiliteit om vanuit die basis meer diepgang te creëren middels vervolgvragen. Naarmate het onderzoek vorderde en ik meer empirische data had verzameld kon ik de sensitizing concepts verfijnen om specifiekere vervolgvragen te stellen (Blumer, 1954, pp. 8-9).

De semigestructureerde interviews heb ik voorbereid en uitgevoerd middels de *Critical Incident Technique* (CIT). De CIT is een techniek die wordt toegepast door onderzoekers om gedragingen of activiteiten van respondenten over een specifiek onderwerp (incident) tijdens het interview naar voren te brengen (Hughes, Williamson & Lloyd, 2007, p. 49). Deze techniek is nuttig om toe te passen in de voorbereiding en uitvoer van semigestructureerde interviews, omdat de flexibiliteit van de interviewvragen wordt begeleid door een overstijgend doel binnen het interview: Inzicht krijgen in het kritieke incident en de gedragingen daaromheen. Middels het begrip 'Critical Incident' (vanaf nu: kritieke incident) wordt in het geval van de CIT de focus gelegd op een incident waar de onderzoeker observaties over wilt doen bij respondenten (Flanagan, 1954, p. 327). De CIT was van waarde voor mijn onderzoek omdat tijdens het interview middels de CIT de focus kon worden behouden op een specifiek te onderzoeken (kritieke) incident. Dit heeft als gevolg gehad dat ik tijdens interviews alerter was op antwoorden van respondenten die te maken hadden met het kritieke incident, om vervolgens relevante verdiepende vragen te stellen aan de respondenten.

Middels de CIT heb ik voor mijn onderzoek een definitie opgesteld van het kritieke incident waar ik naar op zoek ben. Het kritieke incident heb ik als volgt gedefinieerd: *Een geschonden verwachting die een respondent ervaarde te hebben van de manager/medewerker*. Ik heb vervolgens vragen in mijn topiclijst opgesteld die ingaan op het vinden van dit kritieke incident. Deze vragen heb ik tijdens mijn interviews gebruikt om focus te behouden op de kritieke incidenten die ik wilde onderzoeken.

Daarnaast heb ik gedefinieerd wat ik versta onder kritieke gedragingen. Dit zijn gedragingen van respondenten die te maken hebben met de kritieke incidenten waar ik in mijn onderzoek op wil focussen. Deze kritieke gedragingen heb ik vervolgens gebruikt in de resultaten van mijn onderzoek. De kritieke gedragingen heb ik als volgt gedefinieerd: *Alle acties/reacties van de respondent die ingaan op het geven van betekenis aan de geschonden verwachting*.

Het gebruiken van de CIT bij het ontwerpen van een topiclijst voor mijn semigestructureerde interviews zorgde voor een praktische stap-voor-stap benadering voor het opstellen van mijn topiclijst en analyse van de verkregen data, terwijl ook flexibiliteit werd behouden tijdens het houden en analyseren van interviews (Hughes, Williamson & Lloyd, 2007, p. 59).

3.2.2.1 Topiclijst

Op basis van de sensitizing concepts en de CIT is een topiclijst samengesteld. Deze topiclijst behelst twee thema's, welke gebaseerd zijn op het achterhalen van kritieke incidenten en de kritieke gedragingen die bij de kritieke incidenten horen. De topic die als doel had het kritieke incident te achterhalen werd doorgaans als eerste behandeld in de interviews, om zo het gesprek te openen voor de topics die ingaan op het achterhalen van de kritieke gedragingen van de respondenten. Ter illustratie: Na enkele introductievragen werd de vraag gesteld of de respondent een moment kan beschrijven wanneer deze vond dat zijn of haar manager een verwachting van de respondent niet was nagekomen. Vervolgens werden middels meerdere topics en vervolgvragen de kritieke gedragingen uitgehooard die de respondenten op het moment van het kritieke incident hebben ervaren. Daarnaast werden ook de gedragingen gedurende het interview in beschouwing genomen. Voorbeelden van topics die ingingen op kritieke gedragingen zijn; hoe voelde jij je bij deze geschonden verwachting, waarom denk je dat het incident (de geschonden verwachting) heeft plaatsgevonden en wat betekende het incident (de geschonden verwachting) voor jou?

Naarmate meer interviews werden afgenomen, is bij de vervolgvragen over kritieke gedragingen meer de focus gaan liggen op het gesprek dat plaatsvindt tussen medewerker en manager. Deze focus is ontstaan door de realisatie dat het overgrote deel van de respondenten het gesprek aanging met hun manager als reactie op het kritieke incident. Daarnaast viel mij op dat deze gesprekken op verschillende manieren verliepen en eindigden.

3.2.2.2 Respondenten

De respondenten zijn afkomstig van 2 teams binnen een Nederlandse bank. Binnen deze bank heb ik twee teammanagers gevonden die hun team beschikbaar stelden voor mijn onderzoek. Deze managers heb ik allereerst om toestemming gevraagd waarna ik de teamleden heb benaderd of zij willen deelnemen aan mijn onderzoek. In Team A wilden alle medewerkers, inclusief manager, meewerken aan het onderzoek. In Team B namen niet alle medewerkers deel, hier waren verschillende redenen voor gegeven door de medewerkers (geen tijd beschikbaar of geen interesse). De manager van Team B nam wel deel aan het onderzoek. In totaal heb ik 16 interviews gehouden; 8 interviews per team.

Tijdens het houden van de interviews bestond Team A uit 7 vaste medewerkers, exclusief manager. Daarnaast waren 2 medewerkers tijdelijk werkzaam binnen andere teams en werkten zij niet daardoor niet binnen Team A en maakte 1 medewerker de overstap naar een ander team. Team A valt onder de afdeling Human Resources (HR) en houdt zich dus bezig met activiteiten binnen de bank op HR gebied.

Team B bestond tijdens het houden van de interviews uit 15 medewerkers, exclusief manager. Van deze 15 medewerkers namen dus 7 medewerkers deel aan mijn onderzoek door zich vrijwillig op te geven. Team B viel tijdens het onderzoek onder de afdeling Compliance, maar nadat de interviews waren gehouden is Team B naar een andere afdeling verplaatst. De taken en locatie van activiteiten van Team B zijn echter onveranderd gebleven in deze verplaatsing. De activiteiten van Team B hebben als doel dat de bank en haar klanten zich beiden houden aan de geldende wet- en regelgeving die op de bank en haar klanten van toepassing is.

3.2.2.3 Locatie

Alle interviews heb ik gehouden op de werklocaties van de respondenten, om deze respondenten in een voor hun vertrouwde omgeving te interviewen. De interviews werden afgenomen in afgesloten ruimtes waar anderen niet mee konden luisteren met het gesprek. Een tweetal interviews zijn in het midden van het interview onderbroken door een belangrijk telefoongesprek en een collega van de respondent die een vraag had voor de respondent. Naar mijns inziens heeft de kwaliteit van het interview niet daaronder geleden, omdat in het interview na de onderbreking hetzelfde niveau van diepgang werd opgepakt als dat er was voorafgaand aan de onderbreking.

3.2.3 Observaties en gespreksverslagen

Tijdens mijn onderzoek ben ik aanwezig geweest op de werkvloer van zowel Team A als Team B, waarbij ik deelnam aan verschillende activiteiten die de teams teambreed ontplooiden. Denk bij dergelijke activiteiten aan een dagstart, afdelingsbrede bespreking en vakinhoudelijke besprekingen. Dit wordt ook wel gezien als participerende observatie, omdat ik deelnam aan sociale activiteiten van de respondenten gedurende de periode van mijn onderzoek (Jackson, 1983, p. 40). Een voordeel van mijn rol als participant binnen beide teams is dat de respondenten in de interviews meer met mij durven te delen over hun ervaringen, omdat zij al met mij bekend zijn door mijn participatie voorafgaand aan de interviews. Doordat ik zelf een werkfunctie vervulde binnen Team B gedurende het onderzoek, is de uitoefening van de participerende observatie verschillend geweest binnen Team A en Team B.

Binnen Team A heb ik meer de rol van ‘observator als participant’ aangehouden, terwijl ik binnen Team B de rol van ‘participant als observator’ heb aangehouden. Hier was geen ontkomen aan aangezien ik niet van de wekelijks terugkerende verantwoordelijkheden van mijn baan af kon stappen om bij Team B ‘observator als participant’ te worden. Dit heeft mogelijk als gevolg gehad dat ik binnen Team B meer tijd en energie heb besteed aan participeren dan aan observeren, met het risico dat ik mij te veel heb geïdentificeerd met Team B (Jackson, 1983, p. 41). Dit kan een negatief effect hebben gehad op de scherpheid van mijn observaties.

Naast participerende observaties heb ik ook persoonlijk contact gehad met enkele respondenten om meer toelichting te krijgen over bepaalde passages in de gehouden interviews. Zowel de participerende observaties, als de toelichting van respondenten over de gehouden interviews zijn beiden geregistreerd in een logboek dat ik gedurende mijn onderzoek heb bijgehouden.

3.3 Data analyse

Allereerst heb ik dus een logboek bijgehouden gedurende mijn onderzoek waarin ik observaties en gespreksverslagen heb opgenomen. De observaties heb ik voornamelijk gebruikt om een beter beeld te krijgen van de context en richting te geven aan de verdiepende vragen die ik stelde tijdens de interviews en gespreksverslagen. De gespreksverslagen heb ik gebruikt om meer toelichting te krijgen over de context waarbinnen bepaalde passages van de gehouden interviews plaatsvonden.

De interviews zijn getranscribeerd middels het transcribeerprogramma Amberscript. Vervolgens heb ik het transcript handmatig gecontroleerd om onzuiverheden te corrigeren. Door de korte opeenvolging van interviews lukte het niet altijd om een interview getranscribeerd te hebben om zo belangrijke thema's te herkennen voor volgende interviews. Daarom maakte ik na ieder interview een samenvatting, bestaande uit thema's die tijdens een interview het meeste eruit sprongen. Deze samenvattingen legden tevens de basis voor het open coderen. Bij deze wijze van coderen heb ik de nadruk gelegd op het natuurlijk laten opkomen van codes en daarbij behorende theoretische begrippen (Kendall, 1999, pp. 746-747). In deze emergente aanpak heb ik mij tijdens het open coderen laten leiden door mijn begrip van de context die ik heb opgedaan middels observaties, interviews, gespreksverslagen en mijn begrip van de theorie middels sensitizing concepts. Vervolgens heb ik de

ontwikkelde codes ondergebracht in overkoepelende thema's middels axiaal coderen. Ten slotte heb ik door selectief coderen (Kendall, 1999, p. 147) naar de thema's en ondergeschikte codes gekeken om verbanden te leggen tussen de verschillende thema's en codes die het meest relevant waren voor mijn onderzoek.

De interviews zijn na het transcriberen geanonimiseerd door de namen van respondenten te vervangen met codes. Deze codes bevatten een letter, welke verwijst naar het team waarin de respondent werkzaam is, en een cijfer om de respondenten die horen bij hetzelfde team te kunnen onderscheiden. Respondenten met de letter 'A' horen bij Team A. Respondenten die worden genoemd met de letter 'B' horen bij Team B. De managers zijn onderscheiden van de medewerkers doordat zij zijn omschreven als 'Manager A' voor de manager Team A en 'Manager B' voor de manager van Team B.

3.4 Betrouwbaarheid en authenticiteit

Voor dit onderzoek zijn de criteria van Lincoln & Guba (Bryman, 2012, pp. 390-393) gebruikt om de betrouwbaarheid en authenticiteit van dit onderzoek te beoordelen. De reden voor het gebruik van deze criteria is dat Lincoln & Guba benoemen dat betrouwbaarheid- en validiteitstandaarden de onderliggende aanname hebben dat één absolute verklaring of één absoluut verslag is te maken van de sociale werkelijkheid. Lincoln en Guba willen middels hun criteria laten zien dat meerdere verklaringen of verslagen bestaan van de sociale werkelijkheid. Gezien mijn sociaal constructivistisch paradigma met een interpretatieve benadering en abductieve redenering lijkt het mij niet meer dan logisch om de criteria van Lincoln & Guba toe te passen. Het toepassen van de conventionele betrouwbaarheid- en validiteitstandaarden zou resulteren in het spreekwoordelijke keuren van appels met de kwaliteitsstandaarden van peren.

3.4.1. Betrouwbaarheid

Lincoln & Guba benoemen vier criteria van betrouwbaarheid welke ik heb toegepast binnen mijn onderzoek (Bryman, 2012, pp. 390-393). Per alinea is toegelicht wat de betekenis is van een criterium en hoe aan dit criterium invulling is gegeven binnen mijn onderzoek.

Bij *credibility* draag ik zorg voor het uitvoeren van mijn onderzoek door goede onderzoekspraktijken te volgen en mijn onderzoeksresultaten voor te leggen aan de onderzochte respondenten om te bevestigen dat ik hun sociale wereld correct heb begrepen. Middels *respondent validation* heb ik gecontroleerd bij de respondent of bepaalde waarnemingen of aannames die ik maakte tijdens mijn analysefase wel kloppend waren. Dit heb ik gedaan door gesprekken te voeren met respondenten over bijvoorbeeld passages uit het interview van de respondent. Daarnaast heb ik middels de eerdergenoemde observaties triangulatie toegepast om de sociale context die een respondent beschrijft vanuit meerdere bronnen/perspectieven te bekijken.

Transferability behelst het geven van een rijke beschrijving van de context en cultuur waarin de onderzoeker zich in begeeft. Deze rijke beschrijving biedt andere onderzoekers een database waarmee kan worden beoordeeld of de resultaten van het onderzoek mogelijk overdraagbaar zijn naar andere milieus. Ik heb een rijke beschrijving weten te geven door een logboek bij te houden met observaties op de werkplek en observaties tijdens mijn onderzoek. Daarnaast heb ik uit de interviews informatie gehaald over de werkcontext. Deze werkcontext is vervolgens in het resultatenhoofdstuk geschetst ter onderbouwing van mijn resultaten en conclusies. Ik erken wel dat ik door een verschil in participerende observaties bij Team A en Team B een meer gedetailleerde beschrijving heb kunnen geven van Team A dan van Team B. De afname in detail bij Team B ken ik toe aan het feit dat ik binnen dit team voornamelijk de rol van 'participant als observator' vervulde, waardoor bepaalde contextuele gebeurtenissen voor mij als vanzelfsprekend werden beschouwd en aan mijn observatie-aantekeningen zijn ontsnapt.

Dependability gaat in op het aannemen van een *auditing approach* tijdens het onderzoek. Dit betekent dat ik het onderzoeksproces goed en compleet bijhoud, terwijl begeleiders zich opstellen als beoordelaars tijdens en/of na het onderzoek. Hier heb ik aan voldaan door de bijdrage die mijn scriptiebegeleider levert, welke mij voor, tijdens en na het onderzoek van feedback heeft voorzien. Vooral tijdens de voorbereidende fase van mijn onderzoek heb ik incidenteel samengezeten met een *peer-group* van medestudenten. De ontvangen feedback van mijn scriptiebegeleider over mijn onderzoek heb ik in verschillende versies van documenten vastgelegd (voorbeeld: 'onderzoeksvoorstel 0.1/0.2/0.3', 'scriptie 0.1/0.2/0.3').

Confirmability behelst dat duidelijk moet zijn in het onderzoek dat de onderzoeker niet te veel zijn/haar persoonlijke waarden of theoretische voorkeuren een rol heeft laten spelen tijdens het onderzoek en de interpretatie van onderzoeksresultaten. Aan dit onderdeel van betrouwbaarheid heb ik voldaan door contact te zoeken met respondenten wanneer passages die ik wilde gebruiken voor mijn onderzoek op verschillende manieren konden worden geïnterpreteerd. Daarnaast is mijn interpretatie van de context terug te lezen voor andere onderzoekers in mijn logboek. Hierdoor zijn mijn persoonlijke waarden die betrokken waren bij het onderzoek inzichtelijk gemaakt. Het behoud van volledige objectiviteit in mijn onderzoek is immers niet mogelijk gezien mijn wetenschappelijke benadering (Bryman, 2012, p. 392).

3.4.2. Authenticiteit

Authenticiteit gaat middels vijf criteria in op de bredere politieke impact van het onderzoek. Omdat deze criteria de impact van mijn wetenschappelijk onderzoek naar een bredere context trekken dan alleen wetenschappelijke relevantie en een algemene maatschappelijke relevantie, wil ik ook aan deze criteria aandacht besteden tijdens mijn onderzoek.

Middels *Fairness* wordt de vraag gesteld of het onderzoek voldoende de verschillende zienswijzen van de respondenten vertegenwoordigt. Aan dit criterium heb ik getracht te voldoen door op meerdere momenten gesprekken aan te gaan met respondenten over passages in de interviews. Ik erken wel dat mijn onderzoek bepaalde zienswijzen van respondenten niet in rekening heeft kunnen nemen, doordat ik bij Team B enkel de helft van het team heb kunnen interviewen. Hierdoor is niet een volledig representatief beeld ontstaan van Team B.

Middels *ontological authenticity* is beschouwd of het onderzoek bijdraagt aan een beter begrip van de sociale context voor betrokkenen bij deze context. Het onderzoeksproces en de resultaten van mijn onderzoek worden door mij gepresenteerd bij beide teams. Het doel van deze presentaties is niet alleen om de betrokkenen bij mijn onderzoek te informeren over het onderzoek, maar ook om de dialoog op te starten over de resultaten. Herkennen de betrokkenen zich in de resultaten, zijn zij het niet eens met de resultaten of hebben de betrokkenen meningsverschillen over de onderzoeksresultaten? De presentatie en daaropvolgende dialoog hebben ook als doel om te voldoen aan de andere drie criteria van authenticiteit.

Educative authenticity behelst namelijk de vraag of het onderzoek de deelnemers helpt om de perspectieven van andere deelnemers op de sociale setting te begrijpen, wat ik middels de presentatie en daaropvolgende dialoog op gang wil brengen.

Middels het criterium *catalytic authenticity* wil ik bereiken dat mijn onderzoek betrokkenen heeft aangespoord of geïnspireerd om actie te nemen om hun huidige situatie te veranderen. Dit is ook een criterium welke ik meeneem in de voorbereiding, uitvoering en afsluiting van mijn presentaties. Ik wil luisteraars aan het einde van mijn presentatie vragen wat zij interessant vonden aan het onderzoek met daarbij de vraag hoe zij het in de praktijk denken te kunnen toepassen. Ik denk met deze link

tussen resultaten en praktijk de betrokkenen aan te kunnen sporen om actie te nemen in het veranderen van hun huidige omstandigheden.

Tactical authenticity gaat in op de vraag of het onderzoek deelnemers in staat stelt om de nodige stappen te zetten naar actie. Over dit criterium kan ik op dit moment lastig uitspraken doen. Vooral omdat ik op dit moment niet volledig kan inschatten welke resultaten uit mijn onderzoek de betrokkenen inspireren of activeren om actie te ondernemen. Zoals te zien is aan mijn wetenschappelijke benadering beschouw ik de zienswijze van ieder individu als uniek, waardoor lastig is in te schatten welke resultaten voor welke respondenten als activerend worden beschouwd. Toegegeven, de zienwijzen van individuen zijn deels het product van sociale interactie waardoor teambreed bepaalde overeenkomsten van zienswijzen kunnen bestaan (Maitlis & Christianson, 2014, pp. 66-67). Ik beschouw de zienswijzen van de respondenten echter als uniek, aangezien ik in mijn interviews en observaties heb ervaren dat de zienswijzen veel nuances kennen.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten uitgewerkt van de verschillende databronnen die zijn genoemd in de methode. De resultaten hebben als doel antwoord te geven op de vraag hoe medewerkers tijdens en na een gesprek met de manager betekenis geven aan een schending van het psychologisch contract. Uit de interviews bleek dat bij nagenoeg iedere geschonden verwachting van het psychologisch contract binnen Team A én Team B de respondenten in gesprek gingen met de manager om betekenis te kunnen geven aan de schending die zij ervoeren. Er bestaan echter verschillen in de wijze waarop de respondenten beschrijven hoe de gesprekken verliepen en eindigden. Respondenten ontlenen dan ook verschillende betekenissen aan hoe de gesprekken doorwerken op het psychologisch contract tussen medewerker en manager.

Het hoofdstuk kent twee thema's en een overkoepelende analyse van deze thema's. In het eerste thema zijn de managers van Team A en Team B beschreven. Dit thema geeft meer inzicht in de context waarbinnen de respondenten (ofwel medewerkers) in gesprek gaan met hun manager om betekenis te kunnen geven aan de schendingen van het psychologisch contract. Middels deze context is een beter beeld geschapen van de casussen die worden besproken in het tweede thema. In het tweede thema zijn namelijk de verschillende manieren beschouwd hoe volgens de medewerkers het gesprek met de manager verliep, met daarbij de vraag wat na het gesprek is gebeurd met het psychologisch contract tussen de medewerker en de manager. Het tweede thema is daarom onderverdeeld in een aantal subthema's welke beschrijven wat volgens de respondenten is gebeurd met het psychologisch contract na het gesprek. In de inleiding van paragraaf 4.2 zijn de subthema's verder toegelicht.

4.1 De managers

In dit thema zijn de managers van Team A en Team B beschreven middels de interviews met de managers, interviews met de medewerkers en observaties op de werkvloer. Het psychologisch contract bestaat uit de percepties en waarden van zowel de werknemer als de manager. Omdat dit onderzoek de gesprekken tussen de medewerkers en de managers beschouwt, is het relevant om een goed beeld te hebben van de percepties en waarden van de betrokken managers. In de interviews met de managers is hen gevraagd naar verwachtingen die zij hebben van hun medewerkers. Daarnaast is aandacht besteed aan de manier waarop de managers zichzelf beschrijven, maar ook de manier waarop de medewerkers de managers beschrijven.

4.1.1 De manager van Team A

De manager van Team A (Manager A) is 2,5 jaar geleden gestart in haar functie, waarbij zij het eerste halfjaar voornamelijk verantwoordelijk was voor het creëren van de visie van het team en de rol van *productowner* had. Een *productowner* vertegenwoordigt de belangen van de klant binnen het team waar aan een product voor de klant wordt gewerkt. Na dit halfjaar kreeg zij ook de hiërarchische verantwoordelijkheid over het team van haar eigen manager.

4.1.1.1 Hiërarchische verhouding

Uit de interviews met medewerkers en de manager blijkt dat zowel de manager als de medewerkers de aanwezigheid van een hiërarchische relatie tussen medewerker en manager ervaren (Manager A, A1, A2, A3, A6, A8).

A8: *Ja, of in ieder geval daar tussenin zit dus ja. Ja want. En zij was ook wat meer van de oude stempel om het zo te zeggen. Qua, zij heeft meer... Ervaring en mogelijk ook vertrouwen in het meer hiërarchische en het meer projectmanagement 'waterfall' idee.*

A2: *En ik merkte bijvoorbeeld, ik vond het heel lastig om vakinhoudelijk mijn weg te vinden omdat zij mij dus heel erg voorschreef wat ik moest doen.*

Respondent A8 beschrijft in het bovengenoemde citaat dat de manager mogelijk meer vertrouwen heeft in een meer hiërarchische en projectmanagement-achtige manier van leidinggeven. Respondent A8 benoemt ook dat de manager meer werkervaring heeft in het vakgebied. De werkervaring die respondent A8 benoemt lijkt een verband te hebben met de frictie die respondent A2 beschrijft tussen zichzelf en de manager. In het voorbeeld van respondent A2 ervaarde de respondent dat de manager vakinhoudelijk te veel voorschreef wat de respondent moest doen in de uitoefening van de functie. Dit voorschrijven van het werk door de manager wijst ook op de aanwezigheid van een bepaalde hiërarchische werkrelatie.

De manager is zich ook bewust van de aanwezigheid van een bepaalde hiërarchische relatie tussen haar en haar medewerker.

Manager A: *(...) als ze het niet met mij eens zouden zijn dan vind ik het prima dat ze dat tegen me zeggen. Dat is gewoon mens tot mens. Maar ze zien het van 'ja maar jij bent degene die me beoordeelt, dus dan is het wel iets'. Dit is trouwens wel mijn invulling maar dat heb ik ook wel gehoord. Ik heb daar ook wel naar gevraagd. Maar dat ze dan toch een blad voor hun mond nemen. Vanwege het feit dat ik een hiërarchische macht heb.*

De manager benoemt dat zij ook waarneemt dat vanuit het team rekening wordt gehouden met haar hiërarchische positie. Deze hiërarchische verhouding brengt spanningen op tussen de manager en het team, wat wordt geïllustreerd in interviews met zowel de manager als de medewerkers (Manager A, A1, A2, A3, A8). De manager beschrijft dat zij merkt dat de communicatie tussen haar en de medewerkers soms moeizaam verloopt, omdat zij ervaart en hoort dat medewerkers door de hiërarchische relatie minder snel geneigd zijn om hun mening richting haar te uiten. Uit het citaat blijkt dat de manager de wens heeft dat de medewerkers het gesprek of de discussie aan durven te gaan met de manager. Het moeizaam verlopen van de communicatie tussen medewerker en manager kan als gevolg hebben dat wanneer de medewerker in gesprek gaat met de manager over een geschonden verwachting, de boodschap niet volledig wordt overgebracht naar de manager. Daarnaast kan een medewerker er ook voor kiezen om het gesprek helemaal niet aan te gaan met de manager als de medewerker weet dat communicatie met de manager moeizaam verloopt door de hiërarchische verhouding.

Op een later moment in het interview geeft de manager aan dat zij nu op een andere manier het gesprek aan probeert te gaan door leermomenten uit het verleden.

Manager A: *Voorheen met name toen ik heel veel verschillende petten had; die van de manager én productowner én senior. Dan had ik het zo druk, dat ik dan geen ruimte meer had voor ook nog lang praten over dingen. Dus daar ging mijn drive om gewoon tot de kern te komen en 'hup' te gaan de overhand nemen. En nu begin ik eerst bij de vraag te stellen hoe de ander daarover denkt. En dan ben ik meer aan het kijken van; hoe kan ik iemand met bepaalde vragen helpen met z'n eigen gedachtegang tot zijn eigen antwoord te komen.*

De manager geeft in dit voorbeeld aan dat zij door het hebben van verschillende rollen (petten) in het verleden snel besluiten wilde maken en acties wilde uitvoeren, wat wederom wijst op een bepaalde hiërarchische communicatie. De manager geeft ook aan tegenwoordig meer vanuit een vragende vorm te communiceren met medewerkers. Deze andere vorm van communiceren door de manager kan de communicatie met haar medewerkers bevorderen. Echter dient wel rekening te worden gehouden met het feit dat de medewerkers eerder te maken hebben gehad met een andere, meer hiërarchische,

communicatievorm. De ervaringen van de respondenten over communicatie in het verleden hebben een doorwerking op hoe zij het heden en de toekomst zullen ervaren (Lewin, 1943, pp. 303-304). Dit heeft mogelijk als gevolg dat respondenten zich nog niet helemaal comfortabel voelen bij de nieuwe wijze waarop de manager wilt communiceren.

4.1.1.2 Drie rollen

De manager ervoer niet als enige spanningen met het hebben van verschillende rollen. Haar medewerkers voelden ook dat deze spanningen bestonden. Ook de medewerkers benoemden dat frictie tussen hen en de manager plaatsvond omdat de manager drie rollen tegelijkertijd vervulde in haar functie (Manager A, A1, A2, A7, A8). Zoals in het vorige citaat terugkwam betroffen deze drie rollen de managersfunctie, de productowner rol en de rol als senior medewerker (of vakspecialist), wat soms voor frictie zorgde binnen het team zoals Manager A en respondent A2 beschrijven in de volgende citaten.

Manager A: (...) en de rol van manager is ook lastig omdat de productowner de klant vertegenwoordigt, en de manager de hiërarchische lijn heeft. Dus, zeg maar als... Als het team het niet eens zou zijn met de productowner, dan konden ze niet escaleren naar de manager. Want dat was dezelfde persoon.

A2: [over de 3 rollen van de manager] Dus dat wisselde heel erg. Dus wanneer ik, dat ik bij de business consultant kwam om even te sparren, kwam ineens de teammanager om de hoek die mij vertelde hoe ik het deed. Of de productowner die zich ineens bemoeide van 'nee, dit moet niet, het moet zo'. Hoewel de productowner dat zo niet moet doen. Maar zo vulde [de manager] de rol wel in. Dus daarin hadden we wel afspraken over wanneer je waarvoor moest aankloppen [bij de manager], maar dat was... Een vage bedoeling.

Uit de interviews met de respondenten blijkt dat alle partijen de drie rollen een lastige situatie vonden, omdat verwarring heerste over wanneer welke rol werd toegepast door de manager. De afspraken die werden gemaakt over wanneer welke rollen van toepassing waren werden door respondent A2 ook als vaag ervaren. Deze vage afspraken kunnen dan ook een doorwerking hebben gehad op situaties waarvan de manager beschreef dat medewerkers zich soms het spreekwoordelijke blad voor de mond namen. Omdat vaag was welke rollen wanneer van toepassing waren, hebben medewerkers kunnen twijfelen of zij voor bepaalde kwesties de manager konden benaderen als manager of juist niet omdat de manager net bezig was in de rol van productowner.

Omdat de rollen verschillende functies of voordelen hadden, werd het wisselen van rol tijdens discussies door de manager soms als een oneerlijk voordeel in discussies ervaren. Ter illustratie beschrijft respondent A1 een situatie waarbij de manager een andere rol aanneemt om een bepaald project voorrang te laten krijgen.

A1: Zij had dan meerdere rollen en wat er dan wel eens gebeurde is dat tijdens meetings, dat zij dan van pet wisselde. En dat ze zegt van, het is een paar keer geweest dat tijdens een sprintwissel, dat ze zei: 'Ja dan zet ik even de pet op als klant. (...) En dan nu als klant wil ik dat mijn project weer voorrang krijgt.' Toen hadden wij allemaal zoiets van; 'dit is totaal niet eerlijk'.

Het wisselen van rollen voelde volgens respondent A1 als onrechtvaardig, een oneerlijk voordeel van de manager in werk gerelateerde discussies. Tegenwoordig zijn bepaalde rollen volgens respondent A1 niet meer onderdeel van het pakket van de manager en meer verspreid onder andere personen in het team. Hoewel de verwarring omtrent deze 3 rollen weg is genomen door enkele rollen te plaatsen op andere medewerkers, zorgde de situatie in het verleden wel voor spanningen tussen de manager en medewerkers in het team. Deze spanningen kunnen vervolgens weer doorwerking hebben op de wil van de medewerkers om de discussie aan te gaan met de manager, maar ook doorwerking hebben

op de wijze waarop de discussie of communicatie met de manager wordt ervaren (soms onrechtvaardig, zoals respondent A1 beschrijft).

4.1.1.3 Een verschil in kleuren

Tijdens de interviews viel op dat meerdere respondenten de frictie tussen manager en medewerker beschreven als een kleurenverschil in drijfveren tussen manager en medewerkers (Manager A, A1, A7, A8). De manager kent zichzelf de kleur rood toe (A1, A7 en A8 onderschrijven dit) en benoemt dat deze kleur schuurt met de groene en gele kleuren van het team.

Manager A: *Dus ik heb een rode kleur in mijn profiel. Omdat ik beslissingen durf te nemen hè en...*

Interviewer: *Dat schuurde dus dan op een bepaalde wijze met een andere kleur.*

Manager A: *Ja want dat schuurt met dat groene harmonieuze. En het en het gele waarin iedereen zijn eigen creativiteit wil blijven toevoegen. Daar ben ik wel tegenaan gelopen, dat ik ongeduldig werd van 'goh, het duurt veel te lang voordat we resultaat neerzetten'. En dan op het moment dat er dan geen besluit wordt genomen, dan neem ik hem.'*

In dit voorbeeld benoemt de manager een spanningsveld tussen haar en het team. Aan de ene kant wordt het team door de manager voornamelijk omschreven als het willen toevoegen van creativiteit en leveren van input en aan de andere kant omschrijft de manager zichzelf als het snel willen nemen van beslissingen om resultaten neer te zetten. Dit spanningsveld is terug te vinden in de eerdergenoemde hiërarchische relatie en manier van communiceren die de respondenten en manager hebben beschreven. Wanneer medewerkers het gesprek aangaan en hun input toe willen blijven voegen, dan ervaart de manager dat het gesprek wel erg lang duurt en dat weinig resultaat wordt bereikt. Dit heeft als gevolg dat de manager op haar strepen kan gaan staan om een besluit te nemen binnen een gesprek wat zij als langdurig ervaart, terwijl bijvoorbeeld de medewerker vindt dat nog niet naar alle input is geluisterd.

Opvallend is dat op de werkvloer van Team A veel respondenten kleuren gebruiken wanneer ze het hebben over elkaars drijfveren. Wanneer ik teamleden vraag over de reden waarom zij zo vaak spreken in kleuren, vertellen zij dat dit komt door een teamsessie waar onder begeleiding van consultants begrip werd gecreëerd voor elkaars verschillende drijfveren binnen het team (Observatie Team A, 13-08-2019). De (zeven) kleuren vormen zeven waardenstelsels die het denken en doen van mensen bepalen (Profile Dynamics, 2019). Personen met rode drijfveren hechten volgens Profile Dynamics waarde aan autoriteit, daadkracht en snelheid. De manager van Team A benoemt dan ook in het interview dat zij beslissingen maakt op basis van haar autoriteit, daadkrachtig is in het uitvoeren van besluiten en snel voortgang wil zien op werk. Dit staat haaks op de groene (harmonie, sociaal, groepsgevoel) en gele (vrijheid, creativiteit en vernieuwing) drijfveren die meer in het team aanwezig zijn.

Samengevat wordt de manager van Team A omschreven middels 'rode' drijfveren, die gebaseerd zijn op drijfveren als autoriteit, snelheid en daadkracht. Daarnaast beschrijven manager en respondenten de aanwezigheid van een hiërarchische verhouding, waarbij de manager aangeeft een meer vragende stijl te hebben aangenomen de afgelopen tijd. De drijfveren van de manager veroorzaken soms frictie met medewerkers in het team die andere kleuren drijfveren hebben. Daarnaast was frictie aanwezig door de verschillende rollen die de manager op zich had gekregen. Doordat de manager verschillende rollen had, ontstond verwarring onder de medewerkers wanneer de manager vanuit een bepaalde rol acteerde. Daarnaast creëerde het afwisselen van de rollen op sommige momenten een gevoel van oneerlijkheid onder de medewerkers. Deze hiërarchische relatie en spanningen tussen manager en medewerkers hebben een doorwerking op de wijze waarop werk gerelateerde gesprekken en discussies met de manager verlopen. Dit geldt ook voor gesprekken over schendingen van het psychologisch contract.

4.1.2 De manager van Team B

De manager van team B (Manager B) is ongeveer 3 jaar werkzaam binnen het team als manager. In tegenstelling tot de manager van Team A heeft de manager van Team B niet meerdere rollen op zijn functie gehad, enkel de rol als manager. De manager van Team B heeft ook niet eerder een andere functie beoefend binnen het team.

4.1.2.1 Coachend en faciliterend

In het interview benoemt de manager dat hij graag met de medewerkers in gesprek gaat over de waarde die medewerkers toevoegen aan het team en wat deze medewerkers leveren aan prestaties. Wat opvalt in het interview met Manager B is dat de manager de verwachting heeft dat medewerkers zelf actief bezig moeten zijn met hun ontwikkeling. De manager ziet zichzelf dan ook meer in een coachende en faciliterende rol om de ontwikkeling van zijn medewerkers te ondersteunen.

Manager B: *En daarnaast zie ik mijzelf in de rol als facilitator om te zorgen dat alles er is voor de mensen en dat ze ook, dat ik er ben als een soort coach, omdat ik vind dat medewerkers constant moeten groeien. (...) De mensen bepalen zelf hoe zij zich ontwikkelen en hoe hun plafond uiteindelijk komt te liggen. (...) En in dat opzicht ben ik vooral de facilitator om de coaching te doen, en dat vind ik ook echt heel leuk om te doen, om mensen daarin te begeleiden. En om ook de weg te wijzen van 'nou je moet daar zijn of je moet daar zijn'.*

Bovenstaand fragment laat zien dat de manager zijn medewerkers vrij laat om zich te ontwikkelen in de richting die de medewerkers willen inslaan. De manager geeft dan ook aan zijn energie uit het faciliteren of coachen van mensen te halen. Daarbij verwacht de manager wel dat de medewerkers gebruikmaken van deze vrijheid. Het vrij laten van de medewerkers door Manager B, staat in contrast met het meer hiërarchische, voorschrijvende karakter van Manager A dat onder andere respondent A2 beschreef. Waar Manager A meer de leiding pakt en besluiten wilt nemen in een gesprek met haar medewerkers, zal Manager B zijn medewerkers juist veel de ruimte geven om hun meningen en visie toe te voegen aan het gesprek. Ter ondersteuning voor dit geschetste contrast tussen Manager A en Manager B, beschrijft Manager B in het volgende citaat hoe hij liever niet medewerkers voorschrijft wat zij moeten doen.

Manager B: *(...) er zijn medewerkers die wel eens letterlijk tegen mij gezegd hebben van 'Manager, jij moet zeggen wat ik moet doen en hoe ik... wat ik moet doen, voor stappen maken, om door te ontwikkelen'. En dat kan ik gedeeltelijk wel doen, op korte termijn. Dan heb je het met name over de bijdrage [binnen het team]. En over gedrag misschien ook nog wel, daar kan ik dan ook wel wat over [zeggen]; 'je moet je anders, op een andere manier opstellen'. Maar over die ontwikkeling, daar ga ik niet over. Ik kan het alleen maar faciliteren. Ik kan niet zeggen van 'jij moet nu cursus [...] gaan doen want dat is...'. Ik kan wel helpen om mensen, zal ik maar zeggen, inzichten te geven van wat misschien wel een stap zou kunnen zijn voor zichzelf. Maar ik vind wel dat mensen daar zelf heel actief in moeten zijn. En er zijn mensen die gewoon minder actief zijn. En dat merk je ook.*

In dit citaat benoemt de manager dat hij in een bepaalde mate de medewerkers wel kan wijzen op wat zij moeten veranderen. Maar dit citaat kent wederom de ondertoon dat de manager proactiviteit verwacht van zijn medewerkers om gebruik te maken van de vrijheid die hij biedt. De manager vindt zijn verantwoordelijkheid meer liggen bij het sturen op de individuele bijdrage binnen het team of bij gedragsverandering van de medewerker op de korte termijn. Echter, in de laatste zin van het citaat erkent de manager wel dat hij medewerkers binnen zijn team heeft die minder actief zijn dan hij zou willen zien. Later in het interview beschrijft de manager dat hij actief het gesprek opzoekt en voert met deze mensen die hij als minder actief beschouwt.

Manager B: En, ja, het is de kracht van de herhaling wat dat betreft, ook voor mensen die het uiteindelijk niet of minder makkelijk zelf oppakken. Om het dan toch, zal ik maar zeggen, om die stap te maken. (...)

Interviewer: Ja, en dat soort gesprekken bij het niet functioneren, voel je daar ook nog bepaalde gevoelens bij?

Manager B: Ja, dat vind ik best lastig, zeker omdat je, ik ben wel iemand die graag de duidelijke kaders wil hebben daarin, er zit een stukje persoonlijke ervaring in over persoonlijke perceptie van die situatie, en daar moet je het over hebben met elkaar. Wat ik ook wel merk is inderdaad, waar ik wel ook door gevoed word, is ook door wat mensen onderling vinden en ervaren zal ik maar zeggen in de werkzaamheden.

In dit citaat beschrijft de manager meerdere malen in gesprek te gaan met mensen die hij als minder actief binnen het team beschouwt, hij vindt de kracht in de herhaling zitten. De manager benoemt ook dat hij dergelijke gesprekken lastig vindt om te houden met medewerkers, doordat hij rekening wilt houden met ieders persoonlijke perceptie maar zich ook laat voeden door meerdere meningen van medewerkers binnen het team. Deze 'kracht van de herhaling' en gevoeligheid voor de percepties van zijn medewerkers kan als gevolg hebben dat Manager B minder slagvaardig is binnen gesprekken met medewerkers (over onder andere het psychologisch contract), wanneer we de vergelijking trekken met Manager A, doordat Manager B rekening wilt houden met ieders perceptie.

4.1.2.2 Mensenmens

Het faciliteren en coachen van Manager B wordt door meerdere medewerkers herkend. Deze medewerkers benoemen dat de manager zeer mensgericht is; een 'mensenmens' (B1 Gespreksverslag, B3, B4, B7).

B3: Het is echt een mensenmens met veel aandacht voor het team (...) en is hij altijd aanspreekbaar en kun je altijd bij hem aankloppen. Dus dat is wel degelijk ook een kant.

B7: Ik vind dat heel prettig en dat heb ik bij [de manager] helemaal. Dat ik hem volledig vertrouw, dat ik alles kan vragen en ook op persoonlijk vlak. Heel fijn als ik bij wijze van spreken liefdesverdriet zou hebben of ik zou verdriet hebben om dingen, zou ik hem dat ook zeggen. (...) ik zou bij hem alles vertellen en dat betekent dat ik iemand vertrouw.

Bovenstaande verklaringen van medewerkers laten zien dat de manager makkelijk benaderbaar is en te vertrouwen is. De menselijke manier van leidinggeven geeft dus niet alleen de manager energie, maar wordt ook door de respondenten als prettig ervaren. Hier is ook de verklaring van Manager B in terug te zien dat deze graag rekening wilt houden met ieders perceptie, de manager heeft namelijk aandacht voor het team (B3) en kan volgens medewerkers worden vertrouwd met verhalen op persoonlijk gebied (B7). Deze positieve ervaringen van de respondenten over manager B zijn mogelijk te relateren in hoe Manager B graag conflicten oplost, wat te lezen is in het volgende citaat.

Manager B: Maar ik ben dan minder zal ik maar zeggen van de sancties opleggen bij mensen als ze niet goed genoeg functioneren. Ik ben meer van het belonen van de mensen die daar actief mee bezig zijn. In de zin van, er zijn veel mensen, A analisten, die uiteindelijk willen doorgroeien naar een B analist. Dat zal ik eerder doen met iemand die proactief bezig is met bijdragen aan gedrag ontwikkeling, en vooral ontwikkeling van zichzelf en daarmee ook het team, om teamprestaties te verbeteren. Dan dat iemand, zal ik maar zeggen, aan de andere kant zit.

Het belonen van gewenst gedrag bij medewerkers heeft bij Manager B dus de voorkeur ten opzichte van het straffen van ongewenst gedrag bij medewerkers. Dit kan in relatie staan met het eerder geschetste beeld van medewerkers dat de manager makkelijk benaderbaar is; de manager geeft

immers liever positieve prikkels dan negatieve prikkels aan zijn medewerkers. Deze eigenschap, in combinatie met het zijn van een mensenmens, heeft ook weer andere uitdagingen. Zoals respondenten B4 en B1 beschrijven.

B4: (...) en [de manager] die is een echt mensenmens. Ja die het dan echt met de persoon probeert op te lossen en nog een keer probeert op te lossen en nog een keer probeert op te lossen. Ja ik zou zeggen 'oké, hier is mijn lijn. Zo gaan we het niet doen en klaar.' Op een gegeven moment duld ik geen tegenspraak. (...) Ja, als het in het team goed draait is [Manager A] echt een goede manager. Maar als het echt een beetje gaat kantelen [binnen het team], of ja lastig wordt, dan is zijn mensenmens dingetje echt een valkuil.

B1: Het is ook wel juist goed dat een team een bepaalde invulling kan krijgen, maar soms duurt dat net iets te lang. En dan is denk ik dat [de manager] daar misschien net te lief in is ofzo. Dat hij heel veel rekening wil houden met iedereen. Dat is ook wel heel fijn, maar soms onhandig.

Beide respondenten geven aan dat zij tevreden zijn over de manager, maar zij beschrijven ook dat de manager ongewenst gedrag of bepaalde uitdagingen in het team soms lastig bij kan sturen doordat de manager een mensenmens is of als te lief wordt ervaren. De valkuilen die respondenten B4 en B1 beschrijven hebben sterke overeenkomsten met wat Manager B over zichzelf beschreef. Manager B benoemde al eerder dat hij de kracht in de herhaling vond zitten bij gesprekken over het minder goed functioneren. Dit toont overeenkomsten met de beschreven uitdaging dat de manager een probleem meerdere keren op probeert te lossen vóóordat hij zelf een harde lijn trekt (B4). Daarnaast lichtte Manager B in een eerder citaat toe dat hij graag rekening houdt met ieders perceptie, wat overeenkomsten toont met de verklaring van respondent B1 dat de manager net te lief is en te veel rekening wilt houden met iedereen. Respondent B4 en B1 geven dan ook aan zelf eerder een harde lijn te verwachten van de manager, waarbij de manager de spreekwoordelijke knoop doormidden hakt of het touw in handen neemt. Bovengenoemde citaten laten zien dat medewerkers van team B in sommige gevallen liever een meer hiërarchische of slagvaardige manager zien zoals Manager A en minder de coachende en faciliterende kant van Manager B.

Samengevat wordt de manager van Team B omschreven door zijn coachende en faciliterende rol binnen het team. Dit onderschrijven zowel de manager als meerdere respondenten binnen het team. De manager haalt uit het coachen en faciliteren van zijn medewerkers dan ook zijn energie. Medewerkers van Team B zien de manager dan ook als een manager die zeer mensgericht is, een mensenmens. Medewerkers ervaren het karakter van de manager als overwegend positief omdat zij de manager kunnen vertrouwen tijdens gesprekken met hem en omdat medewerkers hun ei bij hem kwijt kunnen. Echter, meerdere respondenten benoemen ook dat het mensenmens-karakter van de manager ook zo zijn valkuilen heeft. Wanneer de medewerkers verwachten dat de manager actie onderneemt of een knoop moet doorhakken om een probleem op te lossen, dan blijven dergelijke acties meestal uit. Verschillende medewerkers geven dan ook aan dat in hun ervaring de manager soms als te lief wordt ervaren in het oplossen van een probleem. Het karakter van Manager B kan een doorwerking hebben op de manier waarop gesprekken over geschonden verwachtingen tussen medewerkers en de manager worden ervaren door de medewerkers.

4.1.3 Afsluiting

Zoals blijkt uit de wijze waarop Manager A en Manager B zichzelf beschrijven en worden beschreven door hun medewerkers, bestaat een contrast in de manier waarop Manager A en Manager B worden beschreven. Manager A heeft een overwegend hiërarchisch en slagvaardige karakter. Manager B heeft meer een coachend en faciliterend karakter. Zoals eerder gezegd bestaat het psychologisch contract uit de percepties en waarden van zowel de medewerker als de manager. Het karakter van beide managers, met de daarbij behorende kwaliteiten en uitdagingen, spelen dus een belangrijke rol in de

gesprekken die medewerkers met hun manager aangaan om betekenis te geven aan het psychologisch contract.

4.2 Gesprek tussen de medewerker en de manager

Dit thema gaat dieper in op het gesprek dat wordt gevoerd tussen de medewerker en de manager over een geschonden verwachting die de medewerker had van zijn of haar manager. Wanneer de geïnterviewde medewerkers ervaren dat een verwachting die zij hadden van hun manager was geschonden, gingen de medewerkers in vrijwel alle gevallen in gesprek met de manager over de geschonden verwachting. In een dergelijk gesprek met de manager trachtten de medewerkers aanspraak te maken op de (eerder geschonden) verwachting die zij hadden van de manager. De respondenten hebben de gesprekken met de manager op verschillende wijzen ervaren. Deze ervaringen van de medewerkers kennen verschillende subthema's. De subthema's zijn ingedeeld op basis van wat de medewerkers ervaren dat is gebeurd met de aanspraak die zij maken op de (eerder geschonden) verwachting die zij hebben van de manager. De aanspraak die de medewerker deed op een verwachting kon resulteren in een ontzegging van de aanspraak door de manager. De verwachting waar de medewerker aanspraak op deed kon ook tijdens het gesprek worden geherdefinieerd door beide partijen tot een nieuwe verwachting of set verwachtingen. Echter, de aanspraak die de medewerker deed kon ook worden bevestigd door de manager, wat betekent dat de manager beloofde zich te conformeren aan de verwachting waar de medewerker aanspraak op deed.

Allereerst zijn de gesprekken met de manager beschouwd waarvan de medewerkers ervaren dat hun aanspraak op de verwachting in het gesprek is ontzegd door de manager. Vervolgens is aandacht besteed aan de gesprekken waar de medewerkers ervaren dat hun verwachting is geherdefinieerd. Ten slotte zijn de gesprekken waarin de medewerkers ervaren dat de manager de aanspraak op de verwachting bevestigd in beschouwing genomen.

Tabel 1: Subthema's van het gesprek tussen de medewerker en de manager

Paragraaf	Aanspraak van de medewerker
4.2.1	Aanspraak van medewerker ontzegd door de manager.
4.2.2	Verwachtingen geherdefinieerd door medewerker en manager.
4.2.3	Aanspraak van medewerker bevestigd door de manager.

4.2.1 Aanspraak van medewerker ontzegd door de manager

In gesprekken tussen de medewerker en de manager waar ontzegging van de aanspraak plaatsvindt, wordt de aanspraak van de medewerker op de geschonden verwachting ontzegd door de manager. Dit betekent dat de medewerker ervaart dat de manager niet bereid is zich te conformeren aan de verwachting van de medewerker die is geschonden. Uit de interviews van de medewerkers is op te halen dat in alle gesprekken de dialoog tussen de respondent en de manager leek te ontbreken (A2, A3, A4, B2). Wanneer dialoog plaatsvindt tussen de medewerker en de manager, dan zijn beide partijen geïnteresseerd in elkaars perspectieven, reflecteren zij op beide perspectieven en zijn beide partijen bereid zich te laten veranderen door wat zij leren van deze reflectie (Raelin, 2012, p. 820). Als dialoog ontbreekt, dan lopen de gesprekken spaak op één voor meerdere elementen van het voeren van dialoog. Het ontbreken van de dialoog komt op verschillende manieren tot uiting in de gesprekken met de manager.

Respondent A2 beschrijft hoe deze coaching, erkenning en waardering verwachtte van de manager, maar deze meerdere malen niet ontvangt en in plaats daarvan vooral directieve sturing krijgt van de manager (Interview A2, A2 Gespreksverslag). Uiteindelijk is de respondent op verschillende momenten het gesprek daarover aangegaan met de manager.

A2: *Maar ik had echt de behoefte dat het van de leidinggevende moest komen, en dat had ik ook aangekaart bij haar van 'ja, goh, dat is lastig als ik niet weet of het goed gaat of niet. Of als ik niet hoor dat ik, hetgene wat ik doe, dat dat goed gaat.' Maar daar is niks in veranderd, dus ik heb meermaals aangegeven dat dat niet is veranderd. (...) Meermaals, nouja, heel vaak waarin ik ook aankaarte hoe moeilijk ik het wel vond om met haar het gesprek aan te gaan en dat ik het soms ook gewoon bewust vermeed. Ik ben daar heel open over geweest. Nouja, dan had ze daar niets van thuis of dan moest ik daar mee leren omgaan, of daar kon zij niks aan doen. Dat soort dingen. Dus niet echt waaruit ik opmaakte dat zij ook behoefte had om de situatie te veranderen, of ook behoefte had om zich naar mij toe te bewegen. Dus ik heb [het] zeker aangegeven ja...*

In een toelichting van A2 over het gehouden interview werd aangegeven dat na het afsluiten van dergelijke gesprekken met de manager, de respondent het gesprek nooit als afgerond heeft ervaren. De respondent geeft aan dat deze het gevoel heeft niet tot een *common ground* te zijn gekomen met de manager (A2 Gespreksverslag), wat de medewerker een onprettig gevoel gaf. Het gevoel van de medewerker dat deze niet met de manager tot een overeenkomst hebben kunnen komen, wijst op een ontzegging van de aanspraak die de medewerker tracht te maken op coaching, erkenning en waardering van de manager. In dit voorbeeld lijkt tevens het eerder geschetste verschil in karakter van medewerkers en manager binnen Team A een rol te spelen in het verloop van het gesprek. Manager A lijkt in de beschreven situatie al snel en besluitvaardig de aanspraak van respondent A2 te ontzeggen, terwijl respondent A2 juist een gesprek wilt hebben met de manager over de geschonden verwachting. Dit heeft als gevolg dat respondent A2 ervaart dat Manager A geen behoefte heeft om tot een overeenkomst te komen.

Een soortgelijk gevoel van het ontbreken van een overeenkomst tussen medewerker en manager heerst bij respondent A3 wanneer deze tijdens het interview spreekt over het gesprek met de manager.

A3: *Ja, dat uiteindelijk het gesprek wel was gevoerd... Het gesprek was gevoerd. En daar werd, ik vertelde mijn waarheid, er werd een waarheid aan de andere kant verteld, en toen werd er uitgesproken dat er 2 waarheden zijn. (...) dat je gewoon hebt uitgesproken wat je beiden van die situatie ervaarde, en dat dat het was. Ja niet echt zo van 'oh dit gaan wij anders doen'.*

Interviewer: *Oké, niet dat er samen wordt gekeken naar 'hoe zorgen wij ervoor dat aan beiden wat wordt gedaan zodat het iets van ons samen wordt'?*

A3: *Ja.*

In dit voorbeeld is te zien dat de zienswijzen van beide partijen wel naar elkaar worden uitgesproken, maar in het gesprek ontstaan geen nieuwe inzichten voor de partijen. Zowel respondent A2 als respondent A3 beschrijven op een soortgelijke wijze dat geen actie wordt ondernomen door de manager om de aanspraak op hun verwachtingen te bevestigen of naar een overeenkomst te bewegen tussen de verwachtingen van medewerker en manager. Vandaar dat respondent A2 en A3 het gesprek met de manager ervaren als een ontzegging van hun aanspraak.

In een casus beschreven door respondent A4 vindt ook ontzegging plaats tijdens het gesprek. In dit geval ging de medewerker in gesprek met de manager omdat de manager een werkvoorstel deed naar respondent A4, waarbij de respondent wist dat deze arbeidsrechtelijk gezien recht op meer had dan wat de manager in het voorstel bood.

A4: *(...) en dat werd echt een heel naar gesprek. Waarin gezegd werd [door de manager] 'nou, ik zou maar eens heel goed nadenken hoever je hierin wilt gaan.' (...) Toen heb ik gezegd van 'joh [manager], voor mij is het even voldoende, en ik kom hier graag op een later moment op terug. En daaruit voort kwam dat 2e gesprek. (...) En toen had ze een, nou deed ze een voorstel en daarvan dacht ik, 'weet niet*

hoe ik mij daarbij voel', dus toen heb ik haar gezegd van 'nou, daar kom ik op terug'. En zo is het geëindigd.

In de situatie die de medewerker beschrijft voelt de medewerker dat deze zich niet in een veilige omgeving of sfeer bevindt. De uitspraak van de manager dat de respondent 'maar eens heel goed moest nadenken hoever deze hierin wilt gaan' blijkt na navraag bij de respondent te hebben plaatsgevonden in het tweede gesprek. De respondent heeft naar aanleiding van de geschonden verwachting meerdere gesprekken gevoerd met de manager waarbij de manager werkvoorstellen deed. Deze voorstellen bleken niet te voldoen aan waar de medewerker wist dat deze arbeidsrechtelijk gezien recht op had (A4 Gespreksverslag). Hierdoor is in dit gesprek met de manager sprake geweest van een ontzegging. In het citaat is daarnaast te zien dat de respondent uiteindelijk het gesprek heeft afgesloten, zonder dat het gesprek tot een conclusie is gekomen. In een verdere toelichting over dit gesprek met de manager (A4 Gespreksverslag) beschrijft de respondent na het tweede gesprek verdere vervolggesprekken met de manager op meerdere momenten te hebben vermeden. In dit voorbeeld ontbreekt de dialoog doordat volgens de medewerker de manager weinig interesse lijkt te hebben in de zienswijze van de medewerker. De manager stelt zich volgens de respondent vijandig op en de voorstellen die worden gedaan door de manager voldeden telkens niet aan de arbeidsrechtelijke verwachting van de respondent.

In een andere casus, beschreven door respondent B2, wordt een bevestiging van Manager B op de aanspraak van de respondent dat deze mag deelnemen aan een conferentie ontzegd door de manager daarboven (vanaf nu: de tweede manager). Respondent B2 gaat vervolgens in gesprek met de tweede manager, telefonisch en via mails.

B2: *Wat er vervolgens gebeurd is, is dat onze manager het heeft voorgelegd aan [de tweede manager]. Die was er niet direct enthousiast over en heeft het vervolgens wat doorgeschoven richting volgende gesprekken die hij met [Manager B] zou hebben. Nouja de datum dat de conferentie zou plaatsvinden, de aanmeldingsdata en dergelijke, kwamen wel dichterbij. Vervolgens ben ik daar zelf tussen gaan zitten, in feite heb ik direct contact gezocht met [de tweede manager]. (...) [over de communicatie met de tweede manager] 'Nouja, hij bood een aantal onrealistische alternatieven aan. Ik heb vervolgens nog geprobeerd om daar wat in te schuiven, maar vervolgens liep de communicatie... Of althans, werd er vanuit hem niet meer gereageerd en heeft ie de communicatie weer via [Manager B] laten verlopen. (...) Hij [de tweede manager] heeft het er een beetje op aan laten komen en vervolgens op het moment dat de datum naderde, kwam er geen reactie meer vanuit [de tweede manager] en heb ik vervolgens via [de manager] moeten vernemen dat het toch allemaal niet zo uitwerkt als de bedoeling was, wat er wel voor heeft gezorgd dat een [activiteit] die ik graag wilde doen die al voor me was goedgekeurd [door Manager B]. Op dit moment niet kan doen.'*

De medewerker ervaart dat de gevoerde communicatie met de tweede manager uiteindelijk wordt vermeden door de tweede manager, waardoor na verloop van tijd geen herdefiniëring van het psychologisch contract kan plaatsvinden of de aanspraak van de medewerker kan worden bevestigd door de tweede manager. Vervolgens krijgt de medewerker via een ander kanaal, de teammanager, te horen dat de aanspraak van de respondent op de geschonden verwachting is ontzegd door de tweede manager. In dit geval ervaart de medewerker een ontzegging niet in het gesprek met de tweede manager, maar juist in het uitblijven van de communicatie door de tweede manager. Deze casus is verschillend met de voorgaande casussen doordat de reactie van de tweede manager op de communicatiewens van de respondent uitblijft. Dit wijst op het ontbreken van interesse van de tweede manager in de zienswijze die respondent B2 wilt delen en dus het ontbreken van dialoog. Opvallend is dat nadat de tweede manager het overleg over de eerder gedane bevestiging van Manager B had uitgesteld, de respondent onder tijdsdruk direct contact had gezocht met de tweede manager. Dit kan in verband staan met de eerdergenoemde ervaringen van respondenten (B1, B4) dat Manager B als

minder daadkrachtig wordt ervaren. Dit kan een reden zijn geweest voor respondent B2 om direct contact te gaan zoeken met de tweede manager, in plaats van het over te laten aan Manager B.

Samengevat komt het ontbreken van de dialoog op verschillende wijzen terug in gesprekken met de manager die tot ontzegging leiden. Respondent A2 en respondent A3 ervoeren dat in het gesprek met de manager beide partijen niet tot nieuwe inzichten zijn gekomen en geen common ground werd bereikt. Respondent A4 beschreef dat het gesprek met de manager als onveilig werd ervaren en dat de manager onvoldoende interesse had in zienswijze van respondent A4. Waardoor de manager naar de respondent voorstellen deed die niet overeenkwamen met wat de respondent arbeidsrechtelijk gezien verwachtte. Respondent B2 vermeldt dat de communicatie uiteindelijk werd vermeden door de manager (in deze casus de manager van de team manager), wat resulteerde in een ontzegging van de aanspraak die de respondent deed op een verwachting. In de beschreven casussen lijken de omschrijvingen van beide managers een rol te spelen in het verloop van de gesprekken van de respondenten. Bij Manager A komt de besluitvaardigheid terug en bij Manager B (wel in een wat minder sterke mate) juist het ontbreken van een bepaalde daadkracht.

4.2.2 Verwachtingen geherdefinieerd door medewerker en manager.

In gesprekken met de manager waar herdefiniëring plaatsvindt, resulteert het gesprek tussen manager en medewerker in een verandering van het psychologisch contract voor beide partijen. De verwachtingen worden door beide partijen bijgesteld. Drie respondenten (A8, B5, B6) beschrijven gesprekken met de manager die resulteerden in een herdefiniëring van het psychologisch contract.

In het eerste voorbeeld beschrijft respondent A8 dat de gesprekken die zijn gehouden met de manager één op één hebben plaatsgevonden, maar ook zijn gehouden met het gehele team. De gesprekken werden gehouden naar aanleiding van een verschil in visies over waar het team aandacht aan zou moeten besteden. Respondent A8 ervoerde in dit geval dat de visie van de manager niet overeenkwam met de visie die hij had voor het team, wat leidde tot een geschonden verwachting over de visie.

Interviewer: *Hoe gingen die gesprekken en communicatie, ging dat alleen tussen jou en haar, ging dat met jou en het team en haar?*

A8: *Combinatie. Dus. Ja dat is wel zo ja beide. Waarbij in de gesprekken ook haar visie kwam van waarom ze dingen deed die ze doet. De hele inhoud. Waarbij ik dacht 'Oh ja het is gewoon wel oh ja ik snap wel dat je vanuit dit oogpunt. Deze route kiest.' (...) En ze is vooral dat het projectmatig goed moet, dat het strategische waarde heeft. En wat minder business waarden, [dat] vindt zij wat minder relevant. En daar zit ik, ik zit eigenlijk precies andersom daar op. Dus het maken... Weetje, als het project mislukt maar je hebt er wel een miljoen besparing of oplevering, dan ben ik helemaal blij. En boeien dat dat project misschien wat minder loopt. Daar hadden we onze eigen visies op, en ik... Ik denk dat we beide allebei daarvan geleerd hebben gezien, ja hoe het nu loopt. Dus dat ik meer echt dat projectmatige ben gaan waarderen en ook zoiets van: 'Hé, ja dit heeft echt heel veel effect hoe meer je het projectmatig aanpakt dan krijg je gewoon veel meer effect en sneller en beter.' Maar ook andersom dat ook, en dat is niet alleen maar mijn input, maar door gewoon met het team daarover gesproken te hebben wel daarin... Dat [de manager] zei van 'oh ja oké. De weging van waarom we het niet doen, die niet kan wel iets... Die kan anders gewogen worden.' Waardoor we nu meer business gedreven opdrachten binnenhalen.*

Interviewer: *Ja dus het idee dat ze ook wat haar... Haar ideeën vormde om... Om jullie ideeën heen. Of nou...*

A8: *Ja, nee het werd meer 'gemerged' zeg maar.*

In dit voorbeeld beschrijft A8 dat beide partijen (de respondent en de manager) na het uitspreken van elkaars zienswijzen van elkaar geleerd hebben en elkaars zienswijzen meer zijn gaan begrijpen en waarderen. De respondent spreekt dan ook positief over de gehouden gesprekken met de manager over elkaars zienswijzen. De respondent geeft aan dat dit niet alleen door zijn input is gebeurd, maar

ook door gesprekken die binnen het team als geheel zijn gevoerd. Beide partijen hebben in dit voorbeeld hun verwachting bijgesteld. De meer *business*-gerichte visie van de respondent en de projectmatige visie van de manager zijn meer met elkaar vermengd. De eerdergenoemde kenmerken van dialoog (interesse in elkaars zienswijzen, reflectie op elkaars zienswijzen en verandering door elkaars zienswijzen) zijn in deze casus duidelijk terug te vinden. Dat dialoog deze keer wel plaatsvindt is opvallend aangezien Manager A in de eerste instantie wordt omschreven als een autoritair en daadkrachtig figuur. Maar in een eerdere verklaring door Manager A in paragraaf 4.1 is terug te zien dat zij meer in de vragende vorm is gaan communiceren met haar medewerkers, door bijvoorbeeld de vraag te stellen hoe de andere partij over een bepaalde kwestie denkt. De meest voorkomende omschrijving, of de 'kleur', van het karakter van Manager A zorgt dus niet altijd voor hetzelfde verloop van een gesprek. De ervaringen van de manager, zoals beschreven in paragraaf 4.1, spelen ook een rol in het verloop van gesprekken met medewerkers.

B6 beschrijft een andere casus. De respondent verwachtte een promotie te maken tijdens een één op één gesprek (in kantoorjargon; een bilateraal overleg, of *bila*) met de manager, maar deze verwachting niet uit bleek te komen tijdens dat gesprek. De volgende dag besprak de respondent dit met de manager.

B6: *En toen de dag daarna ben ik dus wel ook naar [de manager] gegaan en heb ik dus uitgesproken dat ik teleurgesteld was. En nou, naar mijn idee schrok [de manager] daar een beetje van. Hij had echt zoiets van 'oh!' weetje wel van... Nou, maar dat heeft ook wel zijn ogen geopend en ook eigenlijk mijn ogen geopend. Want toen gaf ie dus aan van: 'Ja, maar als jij dat graag wilt, dan gaan we daar ook stappen voor maken en zetten. En dan gaan we ervoor zorgen dat je daar klaar voor bent om echt een analist B te worden dit jaar'. En, nou daar hebben we ook afspraken voor gemaakt en daar hebben we ook naartoe gewerkt, en nou, ja, dit jaar is het dus ook zover gekomen.*

In dit geval kreeg de respondent naar aanleiding van dit gesprek niet direct promotie, dus in die zin is er geen sprake geweest van een bevestiging door de manager op de aanspraak die de respondent doet. Door de manager werd in het gesprek wel erkend dat de respondent een promotiewens had, en hebben beide partijen in het gesprek afspraken gemaakt over een toekomstige promotie. Verdere toelichting van de respondent over deze passage in het interview leert ons dat tijdens het gesprek de wens om promotie te maken op papier werd vastgelegd, met daarbij de benodigde stappen die de respondent hier nog voor zou moeten zetten om tot de promotie te komen (B6 Gespreksverslag). Uiteindelijk heeft de respondent dan ook de gevraagde promotie gekregen nadat deze samen met de manager de vastgelegde stappen had doorlopen. Ook in deze casus zijn de kenmerken van dialoog terug te vinden. Het citaat laat immers zien dat de ogen werden geopend voor beide partijen en dat daarnaast een overeenkomst van nieuwe verwachtingen werd bereikt. In deze casus is tevens het faciliterende karakter van Manager B te zien en zijn verwachting dat medewerkers zich proactief opstellen. De manager beloont in dit geval respondent B6 voor de getoonde proactiviteit door te faciliteren in het maken van promotie.

Respondent B5 beschrijft een soortgelijke casus als de casus van respondent B6. Respondent B5 benadert de manager omdat deze de nieuwe verwachting kreeg om door te willen groeien naar een hogere functie. Deze nieuwe verwachting deelde de respondent vervolgens met de manager.

Interviewer: *En die verwachting, toen je dat deelde met [de manager], wat was zijn reactie daarop?*

B5: *Die sloot daarbij aan. Bij die ambitie zeg maar. Alleen ja, daarbij aansluitend de mogelijkheden binnen de organisatie, dat zijn natuurlijk 2 verschillende dingen. Je kan wel zeggen van 'ja, ik zie jou ook... jij acteert ook in die B functie', alleen ja, dat moet binnen de organisatie ook mogelijk zijn. Als je kijkt naar formatie binnen het team en dat soort dingen. Maar goed, nogmaals, dat is natuurlijk niet definitief dat daar wel of geen mogelijkheden in zijn. Dus ja, zo moet ik het zeggen of dat wel of niet aan mijn verwachtingen gaat aansluiten.*

Interviewer: Oke, dus jij houdt eerder jouw verwachtingen een soort van open om het zo te zeggen?

B5: Tot op een zeker moment wel. Kijk, aan de ene kant je geeft het aan, en aan de andere kant verwacht je op een gegeven moment wel dat daar, verwacht je daar wel een eindconclusie op weetje. Je verwacht op een gegeven moment wel, dat iets wel of dat iets niet mogelijk is. En dat kan weer aanleiding zijn om daar weer verder keuzes in te maken.

In deze casus spreekt de respondent (de medewerker) een nieuwe verwachting uit naar de manager en was de manager het eens met de argumenten voor het doorgroeien, welke door de respondent werden aangehaald (B5 Gespreksverslag). Echter, omdat bij de manager nog niet zeker was wat de daadwerkelijke mogelijkheden waren voor de respondent door contextuele factoren als een verhuizing van de afdeling in de organisatiestructuur, werd het psychologisch contract geherdefinieerd. De manager kon nog geen bevestiging geven op de aanspraak die respondent B5 deed op de verwachting om uiteindelijk door te kunnen groeien naar een hogere functie. De respondent geeft in het citaat ook aan dat deze zijn verwachtingen heeft bijgesteld aangaande de doorgroeimogelijkheden. De respondent geeft immers aan zijn verwachtingen nog wat open te houden, wel met de gedachte dat op een gegeven moment een eindconclusie moet gaan plaatsvinden over de doorgroeimogelijkheden. In deze casus erkent de manager de behoefte van de respondent om door te willen groeien, maar erkent de respondent ook de zienswijze van de manager dat nog geen bevestiging van de aanspraak kan worden gedaan. Dit heeft als resultaat een verandering van bestaande verwachtingen bij beide partijen. De kenmerken van dialoog zijn ook in deze casus terug te vinden. Enkele weken na het interview werd ik benaderd door respondent B5, die mij vertelde dat het doorgroeien naar een hogere functie inmiddels een feit is geworden (B5 Gespreksverslag). Wellicht is het overbodig om te zeggen, maar de respondent is hier tevreden over.

Samenvattend, wat opvalt aan alle drie gesprekken is de bereidwilligheid van beide partijen, manager en medewerker, om naar elkaar toe te bewegen tijdens het uitspreken van verwachtingen. Dit heeft als resultaat dat bij respondent A8 beide partijen wat van elkaars zienswijzen hebben overgenomen en deze dus meer zijn samengekomen. Bij respondenten B5 en B6 werd hun wens op doorgroeien erkend en bevestigd, mits aan bepaalde voorwaarden zou worden voldaan. Alle drie respondent spreken positief over het gesprek met de manager en ook positief over het eindresultaat van hun gesprekken. In deze casussen valt ook op dat de kenmerken van een dialoog veel meer terugkomen dan bij de gesprekken die resulteerden in ontzeggingen van de aanspraken die medewerkers deden op een verwachting.

4.2.3 Aanspraak van medewerker bevestigd door manager

In gesprekken met de manager waar de aanspraak van de medewerker op een geschonden verwachting door de manager wordt bevestigd, is sprake van een bevestiging van het psychologisch contract vanuit het oogpunt van de medewerker gezien. In een dergelijke bevestiging geeft de manager toe dat de respondent de geschonden verwachting wel had mogen verwachten. Bij veel respondenten werd in het gesprek met de manager de aanspraak die de respondenten deden op verwachtingen bevestigd door de manager (A4, A6, A8, B1, B3, B4, B7). Wat echter opvalt is dat de bevestiging van de manager verschillende gevolgen had wanneer wordt gekeken naar de naleving van de bevestiging door de manager. De manager kon een aanspraak van een respondent bevestigen, waarna de bevestiging door de manager werd nageleefd (A6, A8). Maar de manager kon ook de aanspraak van een respondent bevestigen, terwijl de respondent vervolgens geen, of onvoldoende, verandering in de huidige situatie waarneemt (A4, B1, B3, B4, B7). In het laatste geval werd volgens de medewerkers de bevestiging van hun aanspraak onvoldoende nageleefd door de manager. Allereerst wordt aandacht besteed aan de bevestiging van de aanspraken door de managers, welke werden nageleefd volgens de respondenten. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de bevestiging van de aanspraken door de managers die onvoldoende werden nageleefd volgens de respondenten.

4.2.3.1 Bevestiging en naleving door manager A

Het eerste voorbeeld van een casus waarin de manager van het team de bevestiging naleeft is de casus beschreven door respondent A6 die samen met teamleden in gesprek ging met de manager. De manager hield een andere werkwijze aan binnen het team dan de werkwijze waarvan respondent A6 verwachtte dat binnen het team werd toegepast.

A6: (...) we [het team] zijn in gesprek gegaan met de manager 'joh wij denken dat het heel anders kan. Dat willen we je graag demonstreren. We beginnen volgende week weer gewoon met de sprints. En we gaan dat gewoon voor je in mekaar zetten.' Nou en na 9 maanden hadden we een evaluatie waarbij ik uiteindelijk complimenten gekregen heb van 'Joh. Je hebt het wel helemaal zelfsturend gemaakt zullen we maar zeggen hè, of zelforganiserend voor een stukje' dus ja we hebben een hele grote stap gemaakt (...)'

In de situatie die respondent A6 beschrijft stelt deze een verandering van de werkwijze binnen het team voor. De respondent wilde deze werkwijze graag met het team demonstreren aan de manager. De manager heeft de respondent deze werkwijze niet ontzegd en na de demonstratie de respondent gecompimenteerd. Het team werkt tot op heden nog steeds met de werkwijze die zij hebben voorgesteld. Respondent A6 heeft het voorstel gebracht naar de manager op een wijze dat de manager zelf weinig tot geen actie hoeft te ondernemen om de situatie te veranderen. In plaats daarvan heeft de respondent zelf het initiatief genomen om de situatie te veranderen en de manager hiervan op de hoogte gebracht. Dit wordt onderbouwd in het interview met respondent A6:

A6: Nogmaals, mijn bodemreactie was 'hier word ik niet blij van' dat is eigenlijk meer emotie. (...) Alleen komt er bij mij direct achteraan, en dan gaan we dus wat aan doen! Want ik organiseer mijn omgeving, in plaats dat ik mijn omgeving mij laat organiseren.

In plaats van dat de respondent verwachtte dat de manager actie zou moeten nemen op de geschonden verwachting, ondernam de respondent in deze casus zelf actie op de geschonden verwachting. Hierdoor heeft de manager zelf weinig actie hoeven ondernemen. Opvallend is dat de manager de medewerker de ruimte heeft gegeven om de verandering teweeg te brengen. Dit heeft mogelijk verband met het feit dat de manager zelf weinig energie hoefde te steken in het bewerkstelligen van de verandering.

Respondent A8 beschrijft een andere situatie. In deze situatie vraagt de respondent in het gesprek met de manager om een verduidelijking van de functieomschrijving. De verwachting was ontstaan bij de respondent dat de functieomschrijving duidelijker moest worden beschreven, waarna de respondent het gesprek aanging met de manager.

A8: Ja. Uiteindelijk hebben we dat gesprek gevoerd. En toen kwam er wel een verschuiving van wat van mij verwacht wordt. Dus dat was minder uitvoerend en meer, zeg maar, het externe idee naar binnen binnenbrengen. Want op zich ook de eerste, weetje, hij [de functieomschrijving] was er al maar de eerste keer was het een soort van schets en niet tot in de detail helder van 'oke, dit verwacht ik wel, dit verwacht ik niet'. Dus die lijnen zijn wat harder neergezet. En dat moest van mijn kant komen en dat maakt verder niet vervelend ofzo. Maar het is wel een... Ik had mogen verwachten dat het iets helderder zou zijn op het begin.

Respondent A8 beschrijft hier hoe deze op eigen initiatief naar de manager is gegaan om meer duidelijkheid te krijgen over de functie die de respondent dient te vervullen. In het gesprek vond dan ook een bevestiging van de aanspraak plaats, welke direct werd nageleefd door de manager, doordat de manager meer in detail beschreef wat zij verwachtte van de respondent. In deze casus lijkt de aanspraak die de respondent doet op een duidelijkere functieomschrijving goed te passen bij het overwegend directieve en besluitvaardige karakter van Manager A.

4.2.3.2 Bevestiging maar geen naleving door manager A

Binnen team A vond echter ook een bevestiging van de aanspraak plaats door de manager, waarbij de bevestigde aanspraak van de respondent vervolgens niet in actie wordt waargenomen door de respondent. Respondent A4 noemt een voorbeeld waarin de manager de aanspraak van de respondent op een geschonden verwachting bevestigd, maar de gewenste zichtbare verandering volgens de respondent uitblijft.

A4: *De reactie van mijn manager was toen heel goed, zij zei 'ja je mag ook echt verwachten dat je gewoon wordt ingewerkt en jij bent afhankelijk van deze persoon. Dus dat moet wel echt anders.' Dus dat was op dat moment een hele goede reactie. (...) maar de daaropvolgende actie is nooit echt helemaal [uitgekomen] (...) dat is net wat ik zeg. Ik heb er altijd zelf aan moeten trekken. Mijn manager gaf dan wel een gesprek aan 'ja, nee, je hebt daar helemaal gelijk in'. En daar stopt het dan. (...) Dat die problemen gewoon nog steeds bestonden, dat heb ik wel gewoon met haar gedeeld en dat ik daar aan moet blijven trekken en dat mij dat heel veel energie kost.*

In dit voorbeeld is te zien dat respondent A4 in de eerste instantie tevreden was met de bevestiging van de manager op de aanspraak van de respondent. Een daadwerkelijke verandering in de huidige situatie bleef echter uit volgens de respondent. Hierdoor probeerde de respondent op zichzelf de situatie te veranderen, wat veel energie kostte volgens de respondent. In het interview gaf de respondent ook aan dat vervolggesprekken over deze situatie soortgelijke resultaten opleverde, waarbij de respondent vervolgens zonder hulp van de manager de situatie probeerde te veranderen (A4 Gespreksverslag). Deze casus kent enkele overeenkomsten met de voorgaande casus van respondent A6. In deze verwacht de respondent ook een verandering in de huidige situatie, maar in het geval van respondent A6 wilt de respondent deze uit zichzelf al veranderen. Respondent A4 verwachtte juist actie vanuit de manager, maar deze actie van de manager bleef echter uit.

4.2.3.3 Bevestiging maar geen naleving door manager B

Binnen team B zijn ook aanspraken van medewerkers bevestigd door de manager. Opvallend is dat bij deze bevestiging van de manager een verandering in de huidige situatie of naleving onvoldoende wordt waargenomen door de medewerkers na het gesprek. Deze ervaringen van de respondenten van Team B komen terug in verschillende interviews (B1, B3, B4, B7).

In de eerste casus, beschreven door respondent B1, wordt beschreven hoe de respondent de manager benaderd over het inwerken dat wat langzamer verloopt dan dat de respondent verwacht.

B1: *Nou die had daar misschien, omdat hij dus wel de manager van het team is en dat ie van verschillende kanten en van mij hoorde. 'Het is een beetje onduidelijk en vaag en degene die hier [voor het inwerken] verantwoordelijk voor is, is er niet.' En dat van andere mensen die ook zeiden van, 'nou, zou ik het niet over kunnen nemen, want dit duurt te lang en dit is een beetje onhandig zo.'*

In een toelichting van respondent B1 over deze situatie beschrijft de respondent dat de persoon die de respondent zou inwerken niet altijd aanwezig was (B1 Gespreksverslag). In deze toelichting beschreef de respondent ook dat in een gesprek met de manager over de verwachting dat het inwerken sneller zou moeten verlopen de manager een bevestiging gaf door te zeggen met de inwerk kwestie aan de gang te gaan en het te bespreken met een medewerker. De manager besprak de casus vervolgens met de inwerker van respondent B1 met de vraag of deze nog door wilde gaan met inwerken. De inwerker heeft hierop 'ja' geantwoord, wat resulteerde in een onveranderde situatie voor respondent B1. De respondent ziet de manager als een vriendelijk persoon die rekening houdt met zijn medewerkers (B1 Gespreksverslag), wat ook blijkt uit de eerdere karakterbeschrijving van Manager B, maar ervaart dat de manager in deze casus minder sterk is in het nemen van besluiten om

de huidige (ongewenste) situatie te veranderen. De respondent heeft vervolgens via andere medewerkers steun gezocht bij het inwerken om toe te werken naar het examen dat plaatsvindt aan het einde van het inwerktraject.

Wat verder opvalt is dat bij Team A en Team B op het gebied van inwerken de gemaakte aanspraken op meer begeleiding worden bevestigd door beide managers, maar ook door beide managers niet worden nageleefd volgens de betreffende respondenten. Dat nieuwe medewerkers meer begeleiding willen is te relateren aan de grote informatiebehoefte die nieuwe medewerkers hebben om zo snel mogelijk onzekerheden binnen de nieuwe werkomgeving weg te nemen (Tekleab, Orvis & Taylor; 2013; p. 362). Als aan deze informatiebehoefte niet kan worden voldaan door de manager, of welke andere medewerker dan ook, dan blijven de nieuwe medewerkers in een bepaalde staat van onzekerheid. Deze onzekerheid kan ongewenste gevolgen voor medewerkers, waarbij het niet uitmaakt of deze in Team A of Team B zitten.

In de andere casussen, beschreven door respondenten B3, B4 en B7, heerst binnen het team frictie tussen verschillende collega's. De teamleden benaderen individueel de manager en spreken hun verwachting uit dat de manager zich zou moeten mengen of zou moeten bemiddelen in het conflict. Respondent B3 beschrijft zo een situatie waarin deze de manager benadert omdat een conflict met een collega niet door de respondent zelf is op te lossen. De respondent doet hier aanspraak op de verwachting dat de manager in actie moet komen om te helpen het conflict op te lossen. De manager heeft bevestigd te gaan handelen naar het conflict tussen B3 en een andere collega, maar de respondent neemt geen verandering waar in de huidige situatie.

B3: *[over het gesprek met de manager] Omdat er toezeggingen worden gedaan dat het besproken wordt en dat ik daar mee bezig is. En ik vind dat je mag verwachten wanneer er toezeggingen worden gedaan dat óf de manager zelf erbij op terugkomt van 'joh, zus en zus en zo... Maar er zit uitstel op', 'of het loopt nog niet'. (...) Maar dat gebeurt niet. Er is én geen terugkoppeling én je ziet geen verandering. (...) Voor mij verandert er dat ik mijn keuzes maak en dat ik dus uiteindelijk daardoor minder met [de manager] zal delen. Omdat ik geen resultaat zie. En dus uiteindelijk ga voor mijn persoonlijke groei, zoveel als mogelijk.*

In de situatie die respondent B3 beschrijft is te zien dat de respondent behoefte heeft aan een bepaalde vorm van terugkoppeling na het gesprek. Deze terugkoppeling betekent voor de respondent een zichtbare verandering in de situatie of een terugkoppeling die de manager geeft aan de respondent waarom nog geen verandering waarneembaar is. Beide vormen van terugkoppeling blijven echter uit. De bevestiging van de manager op de aanspraak van de respondent wordt in de ogen van de respondent niet nageleefd, waardoor de verwachtingen van de respondent een verandering doormaken. De respondent geeft aan minder met de manager te gaan delen omdat het vooruitzicht op resultaat ontbreekt. Wanneer ik doorvraag op de uitspraak dat de respondent meer gaat voor de persoonlijke groei, blijkt dat de respondent door het uitblijven van de reactie zich meer bezig is gaan houden met zichzelf en minder met het team (ook wel 'de afdeling' genoemd door de respondent).

Interviewer: *Want dan hoor ik je zeggen 'gaan over gaan voor mijn persoonlijke groei' lag de focus eerst ook nog ergens anders?*

B3: *Nee, nee, maar op het moment dat je bijvoorbeeld een bila hebt. Dan bespreek je je eigen dingen, maar ook de dingen op de afdeling. Gewoon het totaalplaatje. Laat ik het maar zeggen. En ik merk dat ik, door waar we het over hebben gehad, over de tijd heen merk ik dat ik daar niet meer zoveel aandacht aan besteed. Dat ik dus meer met mezelf bezig ben en me niet meer zo druk maak overall over de afdeling want ja, er verandert heel weinig.*

Respondenten B4 en B7 beschrijven soortgelijke situaties wanneer we spreken over het gesprek met de manager, maar zij reageren beiden weer anders op de situatie. Te beginnen met respondent B4,

die ook geen verandering in de huidige situatie ervaart na bevestiging van de manager. Waar B3 na het ontbreken van waarneembare verandering zich minder ging focussen op het team, besluit B4 de touwtjes in eigen handen te nemen en zelf actie te ondernemen om een verandering te bewerkstelligen. In het interview met respondent B4 komt naar voren dat de respondent een verantwoordelijkheid voelt om buiten de manager om actie te ondernemen vanuit functie waarin de respondent zich begeeft. Respondent B4 bleef de manager wel betrekken bij de acties die de respondent ondernam.

Waar respondent B4 actie ondernam bij het uitblijven van een zichtbare verandering, liet respondent B7 het bij het gesprek met de manager. Wanneer ik respondent B7 vraag wat de reden is dat deze het laat bij het gesprek met de manager, geeft de respondent verschillende redenen.

Interviewer: *Dan hoef je niet per se te weten wat er gebeurd is nadat je het hebt aangegeven?*

B7: *Nee, dat gaat te ver. Want ik wil juist, dat is de vertrouwelijkheid tussen de manager en de... ik zou het geen probleem vinden om wat [de manager] en ik bespreken, dat anderen dat weten, maar dat geldt niet... Dat kan ik alleen voor mezelf zeggen. Maar ik heb niet de behoefte om te weten wat er besproken wordt [met de collega waar de respondent frictie mee ervaart]. (...)*

Interviewer: *Dus je hebt zelf niet echt heel erg een mening over wat nou de oplossing is. Is dat dan ook een reden waarom je er dan zo oordeel loos over bent?*

B7: *Eigenlijk als ik er goed over nadenk, wat ik heb gedaan. Dan denk ik van, ja. Je kunt allerlei oorzaken zoeken in waarom het niet werkt. Het kan, en het is zo moeilijk, want het kan aan de manager liggen, het kan aan de collega liggen, het kan aan de wijze waarop die [manager en collega] met elkaar praten liggen. Dat kan aan zoveel dingen liggen en daar kan ik eigenlijk niet over oordelen. Ik vind het ook gek, maar daar leg ik me bij neer. Ik bedoel ik heb in de loop der jaren ook veel dingen meegemaakt bij andere afdelingen ook. En uiteindelijk word je ook weer wel wat makkelijker.*

Respondent B7 vertelt geen behoefte te hebben om te weten wat zich afspeelt tussen de manager en de betreffende collega. De respondent behoudt een zeer open blik over de redenen waarom weinig verandering zichtbaar is nadat de respondent het gesprek met de manager heeft gehad. Door dit overwegend holistisch perspectief vindt de respondent het moeilijk om te kunnen oordelen over de weinig veranderende situatie, en vindt het dus moeilijk om over de verantwoordelijkheid van de manager te oordelen. Daarnaast benoemt de respondent dat zijn ervaringen bij andere afdelingen ook een rol spelen hierin, waardoor hij makkelijker is geworden in het zich neerleggen bij het uitblijven van waarneembare verandering.

Het uitblijven van zichtbare verandering voor de respondenten B3, B4 en B7 heeft mogelijk te maken met de aard van het conflict waarvan zij verwachten dat de manager actie op onderneemt, in combinatie met het karakter van de manager. De casussen van de respondenten gaan in op een conflict tussen medewerkers, waarbij de respondenten ervaren dit conflict zelf niet op te kunnen lossen. De manager van Team B wordt echter omschreven als een mensenmens die bij voorkeur problemen meermaals probeert op te lossen zonder zelf een harde lijn te trekken. Dit heeft als gevolg dat wanneer Manager B wordt geconfronteerd met een probleem zoals die van de casussen van B3, B4 en B7, het karakter van de manager de beloofde verandering van de huidige situatie tegenwerkt.

Samenvattend kan bevestiging van de gemaakte aanspraak door de manager een positieve indruk achterlaten op de medewerker wanneer deze bevestiging wordt vervuld. Echter, wanneer de bevestiging van de aanspraak van de medewerker niet wordt nageleefd door de manager, dan heeft dit gevolgen voor het beeld dat medewerkers hebben van de managers. Op het uitblijven van zichtbare verandering kunnen medewerkers op verschillende manieren reageren. Door bijvoorbeeld zelf actie te ondernemen of juist geen actie meer te ondernemen, afhankelijk van de medewerker en de situatie. Daarnaast valt op dat binnen beide teams een medewerker heeft ervaren dat de manager niet de duidelijkheid heeft kunnen bieden tijdens het inwerken dan waar de medewerkers aanspraak op

hadden gemaakt, terwijl de managers de aanspraak wel bevestigden. Ten slotte is te zien dat de karakters van de managers een doorwerking hebben in de wijze waarop een medewerker ervaart dat de bevestiging op een aanspraak door een manager wordt nagekomen.

4.3 Analyse

In dit hoofdstuk is een overkoepelende analyse gemaakt van de eerdergenoemde resultaten, waarbij de relatie tussen de bevindingen en de besproken literatuur is aangegeven. Allereerst is besproken dat de karakters van respectievelijk Manager A en Manager B een doorwerking hebben gehad op de gesprekken die de medewerkers hebben gehouden met hun managers naar aanleiding van een geschonden verwachting. Vervolgens is toegelicht dat onderhandeling tussen de manager en de medewerker lijkt te ontbreken in gesprekken waarin de aanspraak op een verwachting van de medewerker is ontzegd of bevestigd door de manager. Ten slotte is gesteld dat dialoog tussen manager en medewerker nodig is om tot een succesvolle onderhandeling te komen over de gemaakte aanspraak door de respondent, wat leidt tot een succesvolle herdefiniëring van het psychologisch contract voor beide partijen.

4.3.1 Subjectiviteit van de manager in het gesprek

De resultaten laten zien dat managers als agenten voor de organisatie een belangrijke rol spelen in het psychologisch contract met de medewerker, terwijl de focus van eerder onderzoek naar het psychologisch contract voornamelijk lag op enkel de medewerkers (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, p. 905). In de gesprekken met de manager die de medewerkers beschrijven wordt getracht om samen met de manager betekenis te geven aan de geschonden verwachting van de respondent. Deze intersubjectiviteit is een herkenbaar onderdeel van het proces van betekenisgeving (Maitlis & Christianson, 2014, p. 67).

Hoewel sprake is van intersubjectiviteit in betekenisgeving, benoemen Guest (2004, p. 547) en Rousseau (1989, p. 133) wel dat het psychologisch contract persoonlijk is voor ieder individu. Hiermee wordt niet alleen de medewerker bedoeld, maar in het geval van mijn onderzoek is het psychologisch contract ook persoonlijk voor de manager en in één geval de manager van Teammanager B. De resultaten wijzen erop dat het persoonlijke karakter van het psychologisch contract voor medewerker en manager op gespannen voet kan staan met de intersubjectieve betekenisgeving die door beide partijen getracht wordt te bereiken. De gesprekken met de manager hebben medewerkers geïnitieerd omdat zij persoonlijk ervaren dat het psychologisch contract is geschonden, terwijl de manager persoonlijk kan ervaren dat geen schending van het psychologisch contract heeft plaatsgevonden (denk hierbij aan de ontzeggingen door managers in de resultaten). Wanneer beide partijen een andere persoonlijke ervaring hebben, is intersubjectieve betekenisgeving lastig te bereiken door de uiteenlopende of zelfs tegenstellende ervaringen van medewerker en manager.

Subjectiviteit van beide partijen in het psychologisch contract speelt dus een rol (Rousseau, 1989, pp. 121-123), dus is subjectiviteit van de manager onvermijdelijk betrokken bij het proces van betekenisgeving wanneer een medewerker in gesprek gaat met de manager over het psychologisch contract. De resultaten laten dan ook zien dat het karakter dat de subjectiviteit van de manager vormt een doorwerking heeft in het gesprek tussen medewerker en manager, en de persoonlijke afspraken die daaruit vloeien. In de resultaten is te zien hoe het karakter van de managers voor een deel bepaalt hoe het gesprek tussen medewerker en manager verloopt en eindigt. Daarnaast is ook te zien dat het karakter van de managers een verband heeft met het resultaat van het gesprek (ontzegging/bevestiging van de aanspraak of herdefiniëring van het psychologisch contract). In de volgende twee onderdelen wordt toegelicht hoe het karakter van respectievelijk Manager A en Manager B een verband heeft gehad met de gesprekken van de medewerkers.

4.3.2 Manager A

Gesprekken die medewerkers aangaan met Manager A lijken voornamelijk te eindigen in een duidelijke ontzegging of bevestiging door de manager van de, door de medewerker, gemaakte aanspraak. Van gezamenlijke herdefiniëring van het psychologisch contract in de gesprekken is minder sprake. Hier het karakter van manager A een rol in. De overwegend hiërarchische Manager A die graag snel of daadkrachtig optreedt geeft binnen een gesprek die de medewerker duidelijkheid over de geschonden verwachting van de medewerker, door de aanspraak van een medewerker te ontzeggen of bevestigen. Het ontzeggen van de aanspraak van een medewerker heeft echter een effect op de betekenisgeving van medewerkers die daarop weer volgt.

Het gesprek die de medewerkers aangaan met de manager betreft een actie die zij ondernemen om geschonden verwachting en de context daaromheen te begrijpen en daar betekenis aan te kunnen geven (Maitlis & Christianson, 2014, pp. 84-85). Als die actie (het gesprek met de manager) leidt tot de conclusie voor de medewerker dat de manager de verwachting niet uit wilt laten komen of in andere woorden de verwachting ontzegt, dan heeft dit niet alleen gevolgen voor de geschonden verwachting van de medewerker, maar ook indirect gevolgen voor de manager. De reciprociteit die achter de verwachtingen van de betrokken partijen zit is namelijk kenmerkend voor het psychologisch contract (Rousseau & Tijoriwala, 1998, pp. 679-681). Wanneer Manager A verwachtingen van de medewerker ontzegt, dan kan een medewerker bewust of onbewust besluiten zich niet meer aan verplichtingen naar de manager te houden die de medewerker heeft gekoppeld aan de verwachtingen die zijn ontzegt. Ter illustratie is de casus van respondent A2 over het gesprek met de manager te nemen, welke leidde tot een ontzegging van de aanspraak: Wanneer een manager bij een medewerker de aanspraak op coaching ontzegt, dan kan dit gevolgen hebben voor wat de medewerker impliciet of expliciet de manager wilt bieden in ruil voor de coaching. Een *lose-lose* situatie.

4.3.3 Manager B

De gesprekken die medewerkers aangaan met Manager B resulteren voornamelijk in een bevestiging van de aanspraak van de medewerker of een herdefiniëring van het psychologisch contract voor beide partijen. Het bevestigen en herdefiniëren door manager B is deels toe te kennen aan het overwegend mensgerichte, coachende en faciliterende karakter van de manager. In de resultaten is dan ook te zien dat Manager B aangaf dat zijn medewerkers zelf moeten bepalen hoe zij zich ontwikkelen en hoe hun plafond uiteindelijk komt te liggen. Hoewel de rol van de manager als facilitator en coach een verband lijkt te hebben met het bevestigen van een aanspraak of herdefiniëren van het contract, lijkt een bevestiging binnen het gesprek niet altijd tot een gewenste verandering in de huidige situatie te leiden volgens geïnterviewde medewerkers.

Rousseau & McLean Parks (1993, p. 6) benoemen dat een belofte van een partij die betrokken is bij het psychologisch contract niet slechts een belofte van toewijding is, maar ook een belofte van een toekomstig voornemen. Als aan dit toekomstig voornemen niet wordt voldaan, door de manager in dit geval, kunnen medewerkers vertrouwen verliezen in de manager (Herriot & Pemberton, 1997, p. 47) of in ergere gevallen zich verraden of gekwetst voelen (Conway & Briner, 2002). Uit de resultaten blijkt dat een expliciete bevestiging van Manager B niet altijd leidt tot een gewenste verandering in de ogen van de medewerkers (B1, B3, B4, B7). De respondenten zien als verklaring voor het uitblijven van zichtbare verandering dan ook dat het karakter van de manager een rol speelt. Ter illustratie benoemde respondent B4 dat de manager een probleem met een medewerker altijd meerdere keren in gesprekken probeert op te lossen en minder een harde grens stelt richting de persoon. Doordat de manager bepaalde frictie tussen medewerkers herhaaldelijk probeert op te lossen zonder harde grenzen te stellen, blijft een zichtbare verandering in de ogen van de respondenten uit.

Dit heeft dus gevolgen voor het vertrouwen dat de medewerkers hebben in het idee dat de manager de geschonden verwachting kan oplossen. Als voorbeeld geeft respondent B3 in het interview aan zich

minder op teamaangelegenheden te richten omdat deze geen verandering ziet in de huidige situatie, dit wijst op het ontbreken van vertrouwen in de manager dat de huidige situatie zal veranderen. In een ander voorbeeld benoemt respondent B4 dat na het uitblijven van zichtbare verandering bij een collega, de respondent besluit zelf actie te ondernemen om de verandering te bewerkstelligen. Deze verschuiving waarbij de respondent als medewerker initiatief neemt om de verandering te bewerkstelligen, in plaats van dat deze het blijft verwachten van de manager, wijst ook op het ontbreken van vertrouwen dat de manager de beloofde verandering kan bewerkstelligen.

Terugkijkend op Manager A en Manager B kan het ontzeggen van aanspraken op verwachtingen door Manager A indirect ongewenste gevolgen hebben voor de manager, omdat middels reciprociteit de medewerker minder verplichtingen voelt te hebben naar de manager. Daarnaast brengt het bevestigen van de aanspraken van medewerkers door Manager B ook risico's met zich mee. Als niet aan de beloofde bevestiging wordt voldaan door de manager, dan kan dit gevolgen hebben voor het vertrouwen die de medewerkers in het oplossend vermogen van de manager.

4.3.4 Geen onderhandeling bij ontzeggen of bevestigen

Het gesprek dat medewerkers aangaan met de manager over een geschonden verwachting kan worden beschouwd als een onderhandeling die medewerkers aan willen gaan over het psychologisch contract (Herriot & Pemberton, 1997). Onderhandeling tussen contractanten geeft beide partijen deelname, input en keuze over nieuwe voorwaarden in het psychologisch contract (Rousseau, 2001, p. 522), wat herdefiniëring in het psychologisch contract weer bevordert. Wat opvalt in zowel de ontzegging als bevestiging van aanspraken is dat de medewerkers weinig kenmerken van onderhandeling beschrijven.

In het geval van de ontzeggingen vindt onderhandeling niet plaats omdat de medewerker ervaart dat de manager niet kan/wil bieden wat de medewerker vraagt. Bij de beschreven ontzeggingen wordt door de managers de input en keuze over nieuwe termen van de respondent ontzegd door de manager. Dit is terug te vinden in resultaten waarin de respondent bij ontzeggingen beschrijven dat de manager geen interesse heeft in hun zienswijzen, of niet op hun zienswijzen reflecteert. In het geval van de bevestigingen die niet worden nagekomen vindt onderhandeling niet plaats omdat de medewerker juist direct de belofte krijgt van de manager dat de medewerker zal krijgen waar om wordt gevraagd, terwijl deze bevestigingen van de aanspraak vanuit het oogpunt van de medewerkers soms onvoldoende worden waargemaakt door de manager. Beide soorten gesprekken hebben ongunstige gevolgen voor beide partijen door de negatieve terugkoppeling van reciprociteit bij ontzegging en het mogelijk verlies van vertrouwen bij bevestigingen van aanspraken die niet worden waargemaakt.

Sommige gesprekken die medewerkers aangaan met de manager hebben echter geleid tot een herdefiniëring van het psychologisch contract. Opvallend is dat onderhandeling wel waarneembaar was wanneer het gesprek resulteerde in herdefiniëring van het psychologisch contract. Herriot & Pemberton (1997, p. 47) benoemen dat vooraf aan een onderhandeling in het psychologisch contract het een vereiste is dat beide partijen van zichzelf én van de andere partij weten wat ze kunnen bieden en wat ze willen halen uit de onderhandeling. Deze kennis lijkt in het ontzeggen en soms bevestigen van aanspraken te ontbreken. Bij het ontzeggen van aanspraken krijgen medewerkers in feite geen kans om te onderhandelen met de manager over de aanspraak. Bij bevestiging van aanspraken die niet worden nagekomen door de manager komt het ontbreken van de kennis naar voren in een mismatch van wat de respondent wilt en wat de manager kan bieden.

4.3.5 Dialoog bij het onderhandelen en herdefiniëren

Wat een herdefiniëring van het psychologisch contract lijkt te onderscheiden van ontzegging of bevestiging door de manager, is de aanwezigheid van onderhandelkennis zoals Herriot & Pemberton (1997) beschrijven en de aanwezigheid van dialoog in het gesprek tussen manager en medewerker. Zoals in de vorige paragraaf is benoemd, vindt dialoog plaats tussen de medewerker en de manager wanneer beide partijen geïnteresseerd zijn in elkaars perspectieven, reflecteren op elkaars perspectieven en beiden bereid zijn zich te laten veranderen door wat zij leren van deze reflectie (Raelin, 2012, p. 820). Hierin zijn de eerdergenoemde eisen voor onderhandeling van Herriot & Pemberton (1997, p. 47) terug te vinden. Opvallend is dat in de literatuur over het psychologisch contract niet direct over dialoog tussen medewerker en manager wordt gesproken, enkel over dialoog tussen medewerkers onderling (Hart & Thompson, 2006, p. 236). Ter illustratie beschrijven Rousseau, Hansen & Tomprou (2018) processen die plaatsvinden in het psychologisch contract voornamelijk in termen van onderhandelen en wederzijdse verplichtingen vaststellen. Uit de resultaten komt echter naar voren dat dialoog een voorwaarde is om tot geslaagde onderhandeling en vervolgens succesvolle herdefiniëring van het psychologisch contract te komen.

Als voorbeeld benoemt respondent A8 hoe beide partijen elkaars zienswijzen meer zijn gaan waarderen en elkaars percepties ook meer zijn samengekomen of zijn vermengd met elkaar. In dit voorbeeld komt duidelijk naar voren dat de respondent ervaart dat beide partijen interesse hebben in elkaars zienswijzen en zichzelf ook hebben laten veranderen door reflectie op elkaars zienswijzen. Er heeft dialoog en onderhandeling plaatsgevonden. In de gevallen van respondenten B5 en B6 erkent de manager de zienswijzen van de respondenten dat deze promotie willen maken of door willen groeien en erkennen de respondenten de zienswijze van de manager over de mogelijkheden tot doorgroeien (bij B5 de mogelijkheden binnen de organisatie en bij B6 het opstellen van een stappenplan). In al deze gesprekken (A8, B5, B6) zijn de zienswijzen van beide partijen gedeeld met elkaar, hebben deze partijen interesse gehad in elkaars perspectieven en hebben zij gereflecteerd op elkaars perspectieven. In deze gevallen is door de manager niet direct voldaan aan de geschonden verwachting van de respondent, maar zijn beide partijen naar elkaar toe bewogen om tot een nieuw gedefinieerde verwachting te komen. Een succesvolle dialoog en een succesvolle onderhandeling.

4.3.6 Afsluiting

Gesprekken die medewerkers aangaan met de manager over geschonden verwachtingen kennen een sterke persoonlijke betrokkenheid van beide partijen. Subjectiviteit van beide partijen is hierdoor onlosmakelijk verbonden aan gesprekken tussen de manager en de medewerker over schending van het psychologisch contract. Het karakter van de manager is daardoor ook terug te zien in de wijze waarop gesprekken worden gevoerd met medewerkers. Gesprekken tussen medewerkers en de overwegend hiërarchische Manager A leiden daardoor eerder in een heldere ontzegging of bevestiging van de aanspraken van medewerkers. Deze ontzeggingen kunnen echter resulteren in een vermindering van verplichtingen die de medewerker ervaart te hebben richting de manager door het principe van reciprociteit. Gesprekken tussen medewerkers en de overwegend mensgerichte manager B leiden voornamelijk tot bevestiging door de manager van aanspraken van medewerkers. De aanspraken die waren bevestigd door de manager blijken veelal niet uit te zijn gekomen in de ogen van de medewerker, wat kan resulteren in het verlies van vertrouwen in de manager.

Het ontzeggen of bevestigen van aanspraken door een manager tijdens gesprekken met de medewerkers wijzen op het ontbreken van dialoog en onderhandeling tussen manager en medewerker. Bij herdefiniëring van het psychologisch contract voor beide partijen vindt wel onderhandeling plaats, waarbij de manager en de medewerker tot een overeenkomst komen die in de eerste instantie niet de verwachting was van de medewerker en de manager, maar wel geaccepteerd worden door beide partijen. Daarnaast komt dialoog meer voor in de gesprekken tussen de manager en de medewerker die tot een herdefiniëring van het psychologisch contract hebben geleid. Dialoog

lijkt een belangrijke rol in te nemen in de onderhandeling tussen beide partijen van het psychologisch contract, al wordt vanuit bestaande literatuur over het psychologisch contract als concept niet direct verwezen naar het de dialoog tussen medewerker en werkgever (of manager). De karakters van de managers en de wijze waarop het gesprek wordt gevoerd, met of zonder dialoog, lijkt een verband te hebben met wat de uitkomsten zullen worden van een gesprek tussen medewerker en manager over een geschonden verwachting.

Hoofdstuk 5: Conclusie

5.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag

In dit scriptieonderzoek heb ik onderzocht hoe medewerkers tijdens en na een gesprek met de manager betekenis aan een schending van het psychologisch contract. Op basis van een literatuurstudie zijn het psychologisch contract en betekenisgeving gedefinieerd om te dienen als sensitizing concepts. Vervolgens zijn middels de Critical Incident Technique vragen opgesteld om doelgericht te achterhalen hoe medewerkers van Team A en Team B binnen een Nederlandse bank betekenis geven aan een schending van het psychologisch contract. In deze paragraaf geef ik antwoord op mijn onderzoeksvraag.

Wanneer bij medewerkers een verwachting die zij hebben van de manager is geschonden, dan zoeken zij veelal contact met de manager in de vorm van een gesprek. Hoe de gesprekken tussen de medewerkers en de manager verlopen heeft een verband met het karakter van de manager en de mate waarin dialoog en onderhandeling plaatsvinden tijdens het gesprek.

Opvallend is dat de karakters van Manager A en Manager B lijken door te sijpelen in de gesprekken die worden gevoerd naar aanleiding van de geschonden verwachtingen van medewerkers. Het psychologisch contract wordt ook gekenmerkt door de subjectiviteit van beide partijen (Rousseau, 1989, pp. 121-123), ook al voornamelijk onderzoeken te vinden die enkel het perspectief van de medewerker in beschouwing nemen (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, p. 905; Cullilane & Dundon, 2006, pp. 113-123). Het karakter van Manager A is te omschrijven door autoriteit, snelheid en daadkracht. Deze omschrijving terug in de gesprekken met medewerkers, doordat de aanspraken die medewerkers maken op verwachtingen duidelijk worden ontzegd of bevestigd door de manager. Wanneer een manager de aanspraak van een medewerker ontzegt, dan heeft dit wel gevolgen voor de reciprociteit die ten grondslag ligt aan deze verwachtingen (Rousseau & Tijoriwala, 1998, pp. 679-681). Het karakter van Manager B wordt beschouwd als coachend en faciliterend richting de medewerkers. In de besproken casussen komt naar voren dat Manager B vaker aanspraken van medewerkers bevestigt of het psychologisch contract met medewerkers probeert te definiëren. Ontzeggingen door Manager B zijn niet voorgekomen in de beschreven casussen. Hoewel de medewerkers het karakter van Manager B als aangenaam ervaren, benoemen zij ook dat zij geen (voldoende) verandering van de huidige situatie waarnemen nadat hun aanspraak op een verwachting was bevestigd door de manager. De bevestiging van de manager kan worden gezien als een toekomstig voornemen (Rousseau & McLean Parks, 1993, p. 6). Als niet aan dit voornemen wordt voldaan doordat medewerkers onvoldoende verandering waarnemen, dan kunnen medewerkers hun vertrouwen verliezen in het oplossend vermogen van de manager (Herriot & Pemberton, 1997, p. 47) of zich zelfs verraden of gekwetst voelen (Conway & Briner, 2002). Terugkijkend op Manager A en Manager B kan het ontzeggen van aanspraken op verwachtingen indirect ongewenste gevolgen hebben voor de manager door het principe van reciprociteit. Daarnaast brengt het bevestigen van aanspraken ook risico's met zich mee, doordat het vertrouwen van medewerkers kan worden geschonden als de bevestigde aanspraak volgens hen niet wordt nagekomen door de manager.

De gesprekken die resulteerden in een bevestiging of ontzegging door de manager lijken in mindere mate de kenmerken te hebben van onderhandeling en dialoog dan gesprekken resulteerden in een herdefiniëring van het psychologisch contract. In gesprekken die leidden tot herdefiniëring van het psychologisch contract was sprake van succesvolle onderhandeling en dialoog. Onderhandeling tussen contractanten geeft beide partijen deelname, input en keuze over nieuwe voorwaarden van het psychologisch contract (Rousseau, 2001, p. 522), wat logischerwijs herdefiniëring in het psychologisch contract bevordert. Om tot een succesvolle onderhandeling te komen is vooraf aan een onderhandeling vereist dat beide partijen van zichzelf én van de andere partij weten wat ze kunnen

bieden en wat ze willen halen uit de onderhandeling (Herriot & Pemberton, 1997, p. 47). Om tot deze kennis te komen moeten beide partijen voor elkaars perspectieven over de situatie openstaan. Deze vereisten voor een succesvolle onderhandeling tonen veel overeenkomsten met de kenmerken van dialoog zoals beschreven door Raelin (2012, p. 820), ook al wordt door de wetenschappelijke literatuur over het psychologisch contract als concept nauwelijks direct verwezen naar het voeren van dialoog tussen medewerker en manager. Echter, het voeren van een goede dialoog lijkt door de overeenkomsten met onderhandeling wel verbonden te zijn aan de vereisten van een succesvolle onderhandeling, wat leidt tot een succesvolle herdefiniëring van het psychologisch contract voor de betrokken partijen. Het voeren van een goede dialoog tussen medewerker en manager is daarom van belang om voor beide partijen een succesvolle herdefiniëring van het psychologisch contract te bewerkstelligen.

5.2 Discussie

In deze paragraaf heb ik eerst gereflecteerd op mijn onderzoek (5.2.1). Vervolgens heb ik een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek opgenomen (5.2.2). Ten slotte heb beschouwd welke implicaties dit onderzoek heeft voor beleid en praktijk (5.2.3).

5.2.1 Reflectie

Allereerst verwachtte ik niet dat iedere medewerker wiens verwachting was geschonden het gesprek aan zou gaan met de manager. Dit heeft als gevolg gehad dat ik vooral in de beginfase van de interviews nog zoekende was in het aanbrengen van mijn focus binnen de interviews. Door de snelle opeenvolging van interviews (meerdere interviews op een dag) ben ik pas later begonnen met het transcriberen van alle interviews, waardoor bepaalde nuances die alleen met transcriberen naar voren kwamen niet op tijd werden waargenomen naar mij. Dit heeft als gevolg gehad dat ik nieuwe focuspunten uit deze nuances niet meteen heb kunnen toepassen in de voorbereiding van de andere interviews. In het vervolg is te adviseren om het houden van de interviews meer te spreiden over de tijd, om de nuances van gehouden interviews tijdens het transcriberen te onderkennen en te kunnen gebruiken voor nog te houden interviews.

Een ander onderdeel van reflectie gaat over de veiligheid die medewerkers en managers ervaren om te zeggen wat zij vinden en voelen. Tijdens enkele interviews werd door de respondenten aan mij gevraagd in hoeverre wat zij zeggen ook terugkomt in de vorm van bijvoorbeeld citaten in mijn scriptieonderzoek. Dit is een teken wat erop kan wijzen dat sommige respondenten de betekenis die zij geven aan bepaalde gesprekken tussen medewerker en manager niet volledig hebben overgebracht op mij als onderzoeker tijdens het interview, doordat zij zich mogelijk onveilig hiervoor voelen binnen de werkomgeving. Dit heeft mogelijk als gevolg gehad dat ik een onvolledig beeld heb gekregen van de situaties die de respondenten voor mij schetsten tijdens de interviews.

Een laatste reflectie op mijn onderzoek betreft het beeld dat mijn onderzoek schept over de verwachtingen die onderdeel zijn van het psychologisch contract. De medewerkers hebben een gedetailleerde beschrijving kunnen geven van wat zij als schending van het psychologisch contract hebben ervaren en hoe zij het gesprek met de manager hierover hebben ervaren. Een gedetailleerde beschrijving door de manager over hetzelfde gesprek is echter uitgebleven in het onderzoek. Hoewel ik de managers heb proberen te betrekken bij mijn onderzoek, is het in dit onderzoek voornamelijk gebleven bij karakterbeschrijvingen van de managers in plaats van de wijze waarop de managers de specifieke gesprekken met medewerkers interpreteerden. Dit heeft als gevolg gehad dat in mijn onderzoek naar gesprekken over schendingen van het psychologisch contract de aandacht niet gelijkwaardig was verdeeld over beide partijen van het psychologisch contract, waardoor de focus meer kwam te liggen op de zienswijze van de medewerker dan de zienswijze van de manager.

5.2.2 Vervolgonderzoek

Allereerst is aandacht besteed aan de aanbevelingen voor nieuw wetenschappelijk onderzoek, welke zijn gebaseerd op de resultaten van dit onderzoek en de onderzoeksbehoeften die eerder zijn genoemd in de inleiding. Daarna volgen de aanbevelingen die zijn opgesteld naar aanleiding van mijn geleerde lessen binnen dit scriptieonderzoek

Mijn onderzoek heeft beschouwd hoe partijen van het psychologisch contract omgaan met een onbalans van verwachtingen in het psychologisch contract, een onderzoeksbehoefte geschetst door Anderson & Schalk (1998, p. 645). Medewerkers gaan doorgaans in gesprek met hun manager wanneer zij een schending van het psychologisch contract ervaren. Dit gesprek kan worden beschouwd als een onderhandeling die medewerkers aan willen gaan over het psychologisch contract (Herriot & Pemberton, 1997). Maar dit gesprek kan ook worden gezien als een dialoog, gezien de overeenkomsten die dialoog met onderhandeling heeft als we kijken naar de definitie van dialoog die is geschetst door Raelin (2012, p. 820). Dit terwijl de dialoog in de theorie over het psychologisch contract niet direct wordt gelinkt aan onderhandeling tussen medewerker en manager. Mijn onderzoek heeft daarmee een startpunt gemaakt voor verder onderzoek naar de dialoog die tussen de medewerker en de manager plaatsvindt over een schending van het psychologisch contract. Hiermee is de basis gelegd voor vervolgonderzoek naar de wijze waarop middels dialoog informatie over wederzijdse verplichtingen en verwachtingen wordt verwerkt tussen de medewerker en de manager; een onderzoeksbehoefte die was geschetst door Rousseau, Hansen & Tomprou (2018, p. 1094).

Voor toekomstig onderzoek is het wel van belang een aantal aanbevelingen in ogenschouw te nemen. Mijn eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is het meer betrekken van de managers bij het onderzoek. Medewerkers hebben in mijn onderzoek betekenis gegeven aan gesprekken met de manager, maar medewerkers zijn niet de enige betrokkenen bij het psychologisch contract. Om betekenisgeving van beide partijen evenveel tot hun recht te laten komen is mijn advies daarom om in het vervolg de managers ook te interviewen over dezelfde specifieke gesprekken tussen de respondent en de manager. Het is echter begrijpelijk dat dit mogelijke uitdagingen met zich meebrengt in de praktijk, aangezien respondenten tijdens interviews een andere toelichting kunnen geven wanneer zij weten dat de manager over hetzelfde gesprek zal worden geïnterviewd. Een tweede aanbeveling heeft te maken met een eerdergenoemde reflectie op mijn onderzoek. Dit betreft het creëren van psychologische veiligheid bij zowel de medewerkers als de manager. Wanneer respondenten zich veiliger voelen in hun werkomgeving, dan kan dit als gevolg hebben dat tijdens de interviews meer wordt gedeeld over de betekenisgeving van de respondenten over gesprekken tussen de medewerker en de manager.

5.2.3 Implicaties voor beleid en praktijk

Door een schending van het psychologisch contract kunnen medewerkers gedemotiveerd raken, minder energie hebben op werk of zich minder betrokken voelen bij werkzaamheden (Rousseau & McLean Parks, 1993, pp. 35-37). Dit heeft directe gevolgen, waarbij medewerkers ervoor kunnen kiezen om de organisatie te verlaten (Abbasi & Hollman, 2000, pp. 339-340). Maar schendingen van het psychologisch contract hebben indirect ook economische gevolgen, door de kosten die optreden voor de Nederlandse maatschappij bij bijvoorbeeld het verzuim van medewerkers, waar schendingen in het psychologisch contract een rol in kunnen spelen. Een schending van het psychologisch contract is echter onvermijdelijk door de hoge mate van subjectiviteit, contextafhankelijkheid en het deels impliciete karakter van het psychologisch contract als concept. Daarom is het van belang om met elkaar een goed gesprek te voeren wanneer een schending van het psychologisch contract plaatsvindt. Om zo de negatieve gevolgen die uit een dergelijke schending kunnen voortvloeien te beperken of mogelijk te voorkomen.

Vandaar dat de eerste aanbeveling voor beide teams is om bij de medewerkers en managers bewustwording te creëren van de waarde die dialoog en kennis van onderhandeling hebben in gesprekken over schendingen van het psychologisch contract. Beide teams staan voor andere uitdagingen als het aankomt op gesprekken tussen medewerkers en managers over het psychologisch contract, waarbij ieder gesprek weer een andere nuance kent. Een goede dialoog helpt deze uitdagingen en nuances te herkennen. Zowel de medewerkers als de managers kunnen tijdens het gesprek met elkaar letten op de volgende vragen om te herkennen of dialoog plaatsvindt (Raelin, 2012, p. 820): Zijn wij beiden geïnteresseerd in elkaars perspectieven? Reflecteren wij op onze eigen, én elkaars, perspectieven? Zijn wij beiden bereid ons te laten veranderen door wat wij leren van deze reflectie? Dit zijn vragen die zowel de medewerker als de manager ter sprake kunnen brengen tijdens het gesprek. Door tijdens het gesprek aandacht te besteden en te voldoen aan deze vragen, staan zowel de medewerker als de manager open voor elkaars zienswijzen over de geschonden verwachting. Hierdoor weten beide partijen van zichzelf én van de andere partij wat ze kunnen bieden en wat ze willen halen uit de onderhandeling over het geschonden psychologisch contract. Dit draagt bij aan een succesvolle onderhandeling en een succesvolle gezamenlijke herdefiniëring van het psychologisch contract.

Het besteden van aandacht aan de eerdergenoemde vragen levert echter geen garantie op dat een gesprek tussen medewerker en manager resulteert in een succesvolle herdefiniëring van het psychologisch contract. Soms zijn we beperkt tot de overkoepelende regels die bestaan binnen de organisatie of de wetten die wij in Nederland volgen, zoals te zien is in de casus die werd beschreven door respondent A4 in het resultatenhoofdstuk. Daardoor is het wellicht niet altijd mogelijk is om tot een gezamenlijke herdefiniëring van het psychologisch contract te komen. Door echter een goede dialoog te voeren met elkaar ontstaat een diepgaander begrip van wat elkaars percepties, waarden en verwachtingen zijn. Niet alleen van de percepties, waarden en verwachtingen van de ander, maar ook die van jezelf. Dit leidt tot een diepgaander begrip van de gevolgen die voortvloeien uit de keuze om niet in onderhandeling te gaan over het psychologisch contract wanneer de context dit bijvoorbeeld niet toelaat. Tevens leidt een diepgaander begrip van elkaars percepties, waarden en verwachtingen tot een diepgaander begrip van hoe beide partijen bij een onderhandeling tot overeenkomst kunnen komen mocht de mogelijkheid tot onderhandelen bestaan. Probeer daarom zo vaak als het kan een dialoog te voeren wanneer een medewerker of manager aanspraak doet op een verwachting, ook al lijkt duidelijk te zijn wat de aanspraak van de medewerker of manager betreft. Wellicht openen zich daardoor meer nieuwe paden naast het simpelweg ontzeggen of bevestigen van de aanspraak dan dat voorheen voor mogelijk werd gehouden.

Literatuur

- Abbasi, S., & Hollman, K. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 637-647.
- ANP. (2012, 10 10). Gezonder personeel levert miljarden op. *AD*.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Blumer, H. (1954). What is Wrong with Social Theory? . *American Sociological Review*, 19(1), 3-10.
- Bowen, G. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts . *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12-23.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cassar, V., & Buttigieg, S. (2015). Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44(2), 217-235.
- Conway, N., & Briner, R. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(1), 287-302.
- Conway, N., & Briner, R. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24(1), 26-130.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal of Management Studies* 37(7), 903-930.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review . *International Journal of Management Reviews* 8(2), 113-129.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (7), 1486-1503.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 573-559.
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological bulletin* 51(4), 327-358.
- Guba, 2. &. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, Californië: Sage.

- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 649-664.
- Guest, D. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541-555.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7, 45-56.
- Hiltrop, J. (1995). The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s. *European Management Journal* 13(3), 286-294.
- Hughes, H., Williamson, K., & Lloyd, A. (2007). Critical incident technique. In S. Lipu, *Exploring methods in information literacy research* (pp. 49-46). Wagga Wagga: Centre for Information Studies, Charles Sturt University.
- Jackson, P. (1983). Principles and Problems of Participant Observation. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 65(1), 39-46.
- Kendall, J. (1999). Axial Coding and the Grounded Theory Controversy. *Western Journal of Nursing Research*, 21(6), 743-757.
- Lewin, K. (1943). Defining the 'field at a given time'. *Psychological review*, 50 (3), 292-310.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8 (1), 57-125.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *The Annual Review of Psychology*, 54(1), 397-422.
- Mills, J., Bonner, A., & Francis, K. (2006). The Development of Constructivist Grounded Theory. *Journal of Qualitative Methods*, 1, 25-35.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Parzefall, M., & Coyle-Shapiro, J. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12-27.
- Profile Dynamics. (2019, Augustus 18). *Hoe drijfveren in organisaties werken?* Retrieved from Website van Profile Dynamics: <https://www.profiledynamics.com/wat-doen-wij/wetenschappelijke-basis/>
- Raelin, J. (2012). The manager as facilitator of dialogue. *Organization*, 20 (6), 818-839.
- Robinson, S., & Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

- Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D., & McLean Parks, J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D., & Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 679-695.
- Rousseau, D., Hansen, S., & Tromprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39 (9), 1081-1098.
- Tekleab, A., Orvis, K., & Taylor, M. (2013). Deleterious consequences of change in newcomers' employer-based psychological contract obligations. *Journal of Business and Psychology*, 28 (3), 361-374.
- Thomas, G. (2010). Doing Case Study: Abduction Not Induction, Phronesis Not Theory. *Qualitative Inquiry*, 16(7), 575-582.
- Thompson, J., & Hart, D. (2006). Psychological Contracts: A Nano-Level Perspective on Social Contract Theory. *Journal of Business Ethics*, 68(3), 229–241.
- TNO. (2019, 01 31). *Arbobalans 2018: Psychosociale arbeidsbelasting en burn-out klachten blijven toenemen*. Retrieved from Website van TNO: <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2019/1/arbobalans-2018-psychosociale-arbeidsbelasting-en-burn-out-klachten-blijven-toenemen/>
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Bijlagen

Bijlage I: Topiclijst gebruikt bij het interviewen van medewerkers

- **Vooraf bespreken: Interview opnemen & transcriberen + anonimiteit respondent bewaken + mogelijk gebruik van citaten bespreken.**
- **Introductievragen over respondent: Functie binnen het team, hoe bevalt het werken bij de Rabobank?**
Achtergrondinformatie krijgen en ontspannen sfeer creëren. Laatste vraag gebruiken om over te gaan op volgend topic.
- **Beschrijf een moment wanneer jij vond dat jouw manager een verwachting van jou niet was nagekomen. (Tijd, locatie, andere kenmerken voor context)**
Ik vraag naar een kritiek incident die de respondent heeft meegemaakt.
- **Hoe voelde jij je bij deze niet-nagekomen verwachting?**
Hoe voelde de respondent zich bij de geschonden verwachting?
- **Hoe reageerde jij op de niet-nagekomen verwachting en waarom?**
Inzicht in reacties van respondenten op schendingen van respondenten.
- **Waarom denk je dat het incident heeft plaatsgevonden?**
Ingaand op hoe het signaal (de geschonden verwachting) tot stand is gekomen. De aanloop naar de geschonden verwachting
- **Wie waren betrokken bij het incident (geschonden verwachting)?**
Vraag naar andere betrokkenen/partijen die betrokken waren bij de schending van het psychologisch contract.
- **Wie hou je verantwoordelijk voor het niet nakomen van de verwachtingen/verplichtingen?**
Wie beschouwt de respondent als agent van de werkgever bij deze schending?
- **Wat betekende het incident voor jou (in de toekomst)?**
Hoe projecteert de respondent zijn ervaring over de schending op de toekomst?
- **Wat is er gebeurd na het incident? (Wat heeft de respondent vastgesteld na het incident en heeft dit zijn verwachtingen veranderd voor de toekomst)**
Meer inzicht in reacties en gevolgen van incident van respondenten op schendingen van respondenten.
- **Interview afronden:** Wilt respondent nog iets benoemen wat niet is voorgekomen in het interview? Heeft de respondent nog verdere vragen?

Afronden interview, mogelijk aanvullende informatie van respondent verwerken.

Bijlage II: Topiclijst gebruikt bij het interviewen van managers

- **Vooraf bespreken: Interview opnemen & transcriberen + anonimiteit respondent bewaken + mogelijk gebruik van citaten bespreken.**
- **Introductievragen over respondent: Functie binnen het team, hoe bevalt het werken bij de Rabobank?**
Achtergrondinformatie krijgen en ontspannen sfeer creëren. Laatste vraag gebruiken om over te gaan op volgend topic.
- **(Gedurende het interview) Welke karaktereigenschappen zijn kenmerkend voor de manager?**
- **Beschrijf een moment wanneer jij vond dat jouw medewerkers één of meer verwachtingen van jou niet waren nagekomen. (Tijd, locatie, andere kenmerken voor context)**
Ik vraag naar een kritiek incident die de respondent heeft meegemaakt.
- **Hoe voelde jij je bij deze niet-nagekomen verwachting?**
Hoe voelde de respondent zich bij de geschonden verwachting?
- **Hoe reageerde jij op de niet-nagekomen verwachting en waarom?**
Inzicht in reacties van respondenten op schendingen van respondenten.
- **Waarom denk je dat het incident heeft plaatsgevonden?**
Ingaand op hoe het signaal (de geschonden verwachting) tot stand is gekomen. De aanloop naar de geschonden verwachting
- **Wie waren betrokken bij het incident (geschonden verwachting)?**
Vraag naar andere betrokkenen/partijen die betrokken waren bij de schending van het psychologisch contract.
- **Wie hou je verantwoordelijk voor het niet nakomen van de verwachtingen/verplichtingen?**
Wie beschouwt de respondent als agent van de werkgever bij deze schending?
- **Wat betekende het incident voor jou (in de toekomst)?**
Hoe projecteert de respondent zijn ervaring over de schending op de toekomst?
- **Wat is er gebeurd na het incident? (Wat heeft de respondent vastgesteld na het incident en heeft dit zijn verwachtingen veranderd voor de toekomst)**
Meer inzicht in reacties en gevolgen van incident van respondenten op schendingen van respondenten.
- **Interview afronden:** Wilt respondent nog iets benoemen wat niet is voorgekomen in het interview? Heeft de respondent nog verdere vragen?

Afronden interview, mogelijk aanvullende informatie van respondent verwerken.