

# Het Psychologisch Contract



Universiteit Utrecht

## Strategisch Human Resource Management

Bestuurs- en organisatiewetenschap  
Universiteit Utrecht

Organisatie : ASR Nederland  
Begeleider USBO : Professor J.P.P.E.F. Boselie  
Begeleiders ASR : Mr. N. Schotanus  
Tweede beoordelaar : Dr. E.B. Van Wijk

Auteur : Karin Klaassen  
Studentnummer : 9840613

Barendrecht, Juli 2011

## Voorwoord

---

Het is klaar!

Voor u ligt de het sluitstuk van de Master Strategisch Human Resource Management. De afstudeerscriptie over mijn onderzoek naar het Psychologisch Contract van medewerkers werkzaam bij ASR Nederland. Het resultaat van een half jaar lezen, interviewen, analyseren, nadenken, discussiëren, aanpassen en verbeteren. Ik ben er trots op en daarom wil ik graag een aantal mensen bedanken die mij ondersteund hebben in het bereiken van dit resultaat.

**Bedankt** voor het vertrouwen dat je in mij getoond hebt om dit onderzoek bij ASR uit te mogen voeren.

**Bedankt** voor je steun en het zijn van mijn sparringpartner, altijd bereid om tijd vrij te maken tijdens mijn het onderzoek maar ook nu nog.

**Bedankt** medewerkers voor jullie kostbare tijd en mooie citaten.

**Bedankt** voor je beschouwingen op weg naar het eindresultaat en als tweede beoordelaar.

**Bedankt** voor je kritische reflectie en je inspirerende woorden die mij soms in verwarring achterlieten, maar meestal met nieuwe energie verder brachten.

**Bedankt** voor het zijn van mijn studiemaatje, je was er altijd in goede en in slechte tijden. We hebben het gehaald!

**Bedankt** vrienden voor het accepteren van mijn afwezigheid. Ik ben er weer!

**Bedankt** zus en zus voor jullie blijvende en onvoorwaardelijke steun.

**Bedankt** dat je zo trots bent op je dochter.

**Bedankt** lieve meisjes voor jullie ongelofelijke geduld. Het is zover, de studeerkamer gaat op slot!

**Een speciaal dank je wel** voor het zijn van mijn steun en toeverlaat, het aanhoren van mijn frustraties, onze discussies, je reflecties, relativiseringsvermogen en meelesen, maar vooral ook voor je onvermoeibare optimisme en blij zijn met de kleine successen. De liefde doorstaat alles, dank je wel voor je zijn.

Rest mij om u veel plezier te wensen bij het lezen van mijn scriptie.

Karin Klaassen  
Juli 2011

## Inhoud

---

Voorwoord	1
Samenvatting	4
<b>1 Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1 ASR Nederland	5
1.2 Aanleiding	6
1.3 Probleemstelling	7
1.3.1 Doelstelling	7
1.3.2 Vraagstelling	7
1.4 Relevantie	8
1.4.1 Organisatie relevantie	8
1.4.2 Maatschappelijke relevantie	8
1.4.3 Theoretische relevantie	8
1.5 Leeswijzer	8
<b>2 Theoretisch kader</b>	<b>9</b>
2.1 Inleiding	9
2.2 Arbeidsrelatie	9
2.3 Psychologisch Contract	10
2.3.1 Kenmerken van het psychologisch contract	11
2.3.2 Definitie	13
2.3.3 Complexiteit	14
2.3.4 Schending van het psychologisch contract	14
2.3.5 Samenvatting	16
2.4 Human Resource Management en het psychologisch contract	17
2.5 Conceptueel Model	18
<b>3 Methode van onderzoek</b>	<b>19</b>
3.1 Inleiding	19
3.2 Onderzoeksperspectief	19
3.3 Dataverzameling	19
3.4 Respondenten	20
3.5 Data analyse	21
3.6 Kwaliteit van het onderzoek	21
3.6.1 Betrouwbaarheid	22
3.6.2 Validiteit	22
<b>4 Resultaten</b>	<b>23</b>
4.1 Inleiding	23
4.2 Arbeidsrelatie	23
4.2.1 Arbeidsrelatie met ASR	24
4.2.2 Arbeidsrelatie met alle medewerkers/collega's van ASR	24
4.2.3 Arbeidsrelatie met leidinggevende	25
4.2.4 Arbeidsrelatie met collega teamleden	25
4.2.5 Arbeidsrelatie met Klanten	26
4.2.6 Samenvatting	26

<b>4.3</b>	<b>Organisatiebeleid</b>	<b>26</b>
	4.3.1 Strategie	26
	4.3.2 Kernwaarden	27
	4.3.3 Klantgerichtheid	27
	4.3.4 Samenvatting	28
<b>4.4</b>	<b>Werkzaamheden</b>	<b>28</b>
<b>4.5</b>	<b>Loopbaanontwikkeling</b>	<b>29</b>
<b>4.6</b>	<b>Beloning-Beoordeling</b>	<b>29</b>
<b>4.7</b>	<b>Impact</b>	<b>30</b>
<b>4.8</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>Samenvatting &amp; Discussie</b>	<b>31</b>
<b>5.1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>31</b>
<b>5.2</b>	<b>Samenvatting belangrijkste resultaten</b>	<b>31</b>
	5.2.1 Deelvragen	31
	5.2.2 Vraagstelling	33
<b>5.3</b>	<b>Discussie</b>	<b>35</b>
	5.3.1 Reflectie op Theorie	35
	5.3.2 Samenvatting	39
	5.3.3 Reflectie op Methode	39
	5.3.4 Reflectie op rol van Onderzoeker	39
<b>6</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>40</b>
<b>6.1</b>	<b>Menselijke waarde</b>	<b>40</b>
<b>6.2</b>	<b>Beloningssysteem</b>	<b>41</b>
<b>6.3</b>	<b>Suggesties voor vervolgonderzoek</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>Literatuurlijst</b>	<b>42</b>
<b>Bijlagen</b>		<b>45</b>
<b>I-</b>	<b>Topiclijst</b>	<b>45</b>
<b>II-</b>	<b>Codeboom</b>	<b>48</b>
<b>III-</b>	<b>Publieke Dimensie</b>	<b>51</b>

## Samenvatting

---

Deze afstudeerscriptie is geschreven voor de master Strategisch Human Resource Management. Het onderzoek is uitgevoerd bij ASR Nederland. Het thema dat in dit onderzoek centraal staat is het psychologische contract tussen de werkgever en de medewerker. De doelstelling van het onderzoek was om ASR als werkgever inzicht te geven in de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van het psychologisch contract en op welke manier personeelsbeleid daar invloed op uit kan oefenen om medewerkers betrokken te houden bij het bereiken van de ambities van ASR: 'De verzekeraar waar je zelf verzekerd wilt zijn'. De vraagstelling van het onderzoek luidt als volgt:

*“Welke verwachtingen hebben medewerkers van ASR ten aanzien het psychologisch contract en hoe kan het personeelsbeleid het psychologisch contract beïnvloeden om de medewerkers betrokken te houden bij het bereiken van de ambities van ASR.”*

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Het psychologisch contract is een onderdeel van de arbeidsrelatie en vanuit die optiek zijn zestien medewerkers van ASR geïnterviewd over de arbeidsrelatie die zij ervaren met de verschillende actoren in hun werkomgeving, de verwachtingen die zij daarvan hebben en de beleving ten aanzien van het wel of niet voldoen aan die verwachtingen. Voorafgaand en gedurende de periode van het afnemen van de interviews is een literatuurstudie gedaan naar het concept psychologisch contract. In het theoretisch kader is voornamelijk ingezoomd op de kenmerken, de complexiteit en de schending van het psychologisch contract.

De belangrijkste bevinding uit het onderzoek is dat de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van het psychologisch contract op verschillende punten wordt geschonden en dat de rol van ASR als werkgever en de rol van het management daarbij van betekenis is. Medewerkers uiten een grote mate van behoefte aan aandacht, waardering, rechtvaardigheid en betrokkenheid van het management. Aan deze verwachtingen wordt in de beleving van de medewerkers onvoldoende voldaan. Het centrale thema dat daarbij uit het onderzoek naar voren komt is het concept vertrouwen. De genoemde begrippen zijn de additieven die gebruikt kunnen worden om kleuring te geven aan dit concept.

De bevindingen ten aanzien van het personeelsbeleid zijn dat P&O instrumenten, die op de medewerkers betrekking hebben, voldoen aan de verwachtingen.

Op basis van de bevindingen uit het onderzoek worden een aantal aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen zijn met name gericht op de houding en het gedrag van het management om het vertrouwen van medewerkers positief te beïnvloeden.

## 1 Inleiding

'Verwondering is het begin van wijsheid' heeft Plato (428 - 347 v. Chr.) geschreven. Verwondering daagt uit om te ontdekken en te onderzoeken. Wetenschappelijk onderzoek beginnen met een verwondering is volgens Paul Boselie (Professor in Strategic HRM, USBO) een mooie start.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij ASR Nederland (verder te benoemen als ASR). Het thema dat in dit onderzoek centraal staat is het psychologische contract tussen de werkgever en de medewerker. De focus ligt op de verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van het psychologische contract, waarbij in het onderzoek wordt meegenomen hoe het personeelsbeleid invloed kan hebben op het psychologisch contract.

In deze inleiding wordt in 1.1 kort ingegaan op ASR, de organisatie waar het onderzoek uitgevoerd wordt. In 1.2 wordt aangegeven wat de aanleiding is om dit onderzoek uit te voeren. Vervolgens wordt in 1.3 de probleemstelling met de doelstelling en de vraagstelling uiteengezet. De relevantie van het onderzoek op organisatie, maatschappelijk en wetenschappelijk gebied worden in 1.4 toegelicht. Tenslotte wordt in 1.5 een leeswijzer gegeven voor de rapportage.

### 1.1 ASR Nederland

ASR is een grote speler in de Nederlandse verzekeringsmarkt met ruim 4500 medewerkers. Het bedrijf hanteert de volgende labels: Ardanta, ASR Pensioenen, ASR Verzekeringen, De Amersfoortse, Ditzo en Europeesche Verzekeringen. ASR Nederland is een marktgerichte organisatie en biedt een breed assortiment aan schade-, levens- en inkomensverzekeringen, collectieve en individuele pensioenen, zorgverzekeringen, reis- en recreatieverzekeringen en uitvaartverzekeringen. De organisatiestructuur van ASR is marktgericht en gebaseerd op een model met productlijnen (Schade, AOV en Ziektekosten, Pensioenen, Leven en Bancair). Elke productlijn is opgezet als een aparte organisatie met één flexibele BackOffice. De stafafdelingen zijn gecentraliseerd om zo effectief en efficiënt mogelijk te werken en in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de markt. ASR profileert zich met de visie een financiële dienstverlener met een met een menselijk gezicht te zijn. Verzekeren gaat volgens de visie over het bieden van zekerheid en het geven van vertrouwen (Financieel Jaarverslag ASR 2009).

De strategie van ASR is gericht op het terugwinnen van het klantvertrouwen en op het vinden van een duurzame balans tussen de belangen van de klanten, de medewerkers en de aandeelhouders. Deze strategie is gebaseerd op drie pijlers. De eerste pijler is het terugwinnen van het vertrouwen van de klant. Naast het terugwinnen van het vertrouwen vormen financiële soliditeit en efficiënte marktspeeler de andere twee pijlers van de strategie. ASR wil zich als organisatie verder ontwikkelen tot een klantgerichte en efficiënte speler in de markt.

Na de kredietcrisis zijn door de Raad van Bestuur een aantal besluiten genomen om te komen tot een nieuw, zelfstandig en integraal verzekeringsbedrijf. Er zijn nieuwe kernwaarden geformuleerd: Persoonlijk, Aanspreekbaar, Eigen & Echt. De strategie en visie zijn opnieuw bepaald, de topstructuur van het bedrijf is gereorganiseerd, er is besloten om alle operationele bedrijfsactiviteiten te integreren en het centrale hoofdkantoor te renoveren met als uitgangspunt tijd en plaats ongebonden werken (het nieuwe werken). Om de kostenefficiëntie te verbeteren worden ASR breed een aantal specifiek programma's uitgevoerd. Operational Excellence ter verbetering van de efficiency, kwaliteit en kosten van de processen. Toegevoegde Waarde Analyse dat zich richt op kostenreducties bij ondersteunende diensten. Klantwaarde om een beter en scherper inzicht te krijgen in de motivatie en beweegredenen van klanten. Complexiteitsreductie voor een overzichtelijk assortiment dat bijdraagt aan vermindering van kosten. (Jaarverslag, 2009).

## 1.2 Aanleiding

Na de kredietcrisis heeft de Raad van Bestuur van ASR besloten een andere koers te gaan varen. Een koers die moet leiden naar ASR in 2015: 'De verzekeraar waar je zelf verzekerd wilt zijn'. Deze koers, gebaseerd op eerder genoemde pijlers vormen de basis voor een aantal ambities. Het hoofddoel van deze ambities is het terugwinnen van het vertrouwen van de klanten. Daarnaast is er een economisch doel namelijk voldoen aan de verwachtingen van de aandeelhouder en het realiseren van een noodzakelijke groei van de organisatie, onder andere door het vergoten van het marktaandeel en het verlagen van de kosten. De focus op het terugwinnen van het vertrouwen van de klanten laat al positieve resultaten zien. De Net Promoter Score (NPS), een indicator voor klantloyaliteit en groei, laat een lichte stijging zien.

Het terugwinnen van het vertrouwen van de medewerkers lijkt minder aandacht te krijgen. De arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer staat onder druk door de gevolgen van de kredietcrisis. Medewerkers hebben de afgelopen jaren te maken gehad met boventaligheid, reorganisaties en verschillende programma's die top-down zijn ingevoerd (onder andere Operational Excellence en Toegevoegde Waarde Analyse). Verder zijn de medewerkers geconfronteerd met onzekerheid als gevolg van het dreigende faillissement als onderdeel van het Fortis concern. Een ander issue dat van invloed kan zijn op het terugwinnen van het vertrouwen is de woekerpolisaffaire. Een woekerpolis is een vorm van sparen via een beleggingsverzekering. De verzekeringsmaatschappij belegt de inlegpremie via verschillende fondsen waaruit na verloop van tijd een goed rendement zou moeten komen. Uiteindelijk bleek twee jaar geleden dat op deze beleggingsverzekeringen hoge kosten werden ingehouden door de verzekeringsmaatschappijen, zonder dat de consument daarvan op de hoogte gesteld was. Het gevolg is dat deze polissen veel minder opbrengen dan aanvankelijk voorgespiegeld. Er zijn medewerkers van ASR die zelf deze beleggingsverzekeringen bij ASR hebben afgesloten.

Voor het bereiken van de ambitie heeft de Raad van Bestuur aan een kleine werkgroep de opdracht gegeven de visie op leiderschap te herzien. Deze werkgroep is met medewerkers in gesprek gegaan in de vorm van twee werkconferenties en een aantal workshops. Uit deze bijeenkomsten is naar voren gekomen dat er weinig vertrouwen is in het leiderschap en de richting die ASR kiest. De algemene observatie is dat de recent genomen besluiten nog niet hebben geleid tot een groeiend vertrouwen onder medewerkers en in het geloof dat ASR een droombedrijf gaat worden om bij te werken.

Waar zit de verwondering?

In het beleidsplan 2011 wordt aangegeven dat het succesvol aanpakken van de uitdagingen wordt bepaald door de betrokkenheid van de medewerkers. De genoemde programma's om de ambities te bereiken zijn initieel top-down ingevoerd en medewerkers zijn niet betrokken bij de koers die de Raad van Bestuur al had ingezet. Met de herijking van de visie op leiderschap zijn de medewerkers wel naar hun mening gevraagd en dat is een begin van de veranderende koers.

Mijn verwondering zit in de bevinding dat er geen aandacht lijkt te zijn voor het psychologisch contract dat een werkgever en een medewerker met elkaar hebben. De strategie van ASR is erop gericht het vertrouwen van de klanten te winnen (Jaarverslag ASR, 2009), aan de andere kant zijn er nauwelijks concrete acties waarneembaar met een positieve stimulans voor de medewerkers. De kosten moeten omlaag, het klantvertrouwen moet omhoog, maar wat is de status van het evenwicht in de ruilrelatie tussen werkgever en medewerker na alle ontwikkelingen en veranderingen die de medewerkers al opgelegd hebben gekregen. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt immers dat medewerkers altijd op zoek gaan naar balans in een relatie, balans tussen de verwachtingen ten aanzien van de wederzijdse verplichtingen en het nakomen van die verplichtingen (Payne, Culbertson, Boswell & Barger, 2008). Schending van die relatie, waarvoor Rousseau de term psychologisch contract heeft ingevoerd, resulteert in verschillende negatieve uitkomsten zoals verminderd vertrouwen, verminderde tevredenheid en verminderde affectieve betrokkenheid (Bal, de Lange, Jansen & van der Velde, 2010; Flood, Turner, Ramamoorthy & Pearson, 2001; Gould-Williams, 2003).

## 1.3 Probleemstelling

### 1.3.1 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om ASR als werkgever inzicht te geven in de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van het psychologisch contract en om inzicht te geven in de mogelijkheden voor beïnvloeding van het psychologisch contract om medewerkers betrokken te houden bij het bereiken van de ambities van ASR.

### 1.3.2 Vraagstelling

De vraagstelling die voortkomt uit de probleemstelling en in dit onderzoek onderzocht zal worden luidt als volgt:

*“Welke verwachtingen hebben medewerkers van ASR ten aanzien het psychologisch contract en hoe kan het personeelsbeleid het psychologisch contract beïnvloeden om de medewerkers betrokken te houden bij het bereiken van de ambities van ASR.”*

De deelvragen, die van belang zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag, zijn:

1. Waar bestaat het psychologisch contract volgens de medewerkers uit?
2. Welke factoren spelen volgens de medewerkers een rol bij het psychologische contract?
3. Welke actoren spelen volgens de medewerkers een rol bij het psychologisch contract?
4. In hoeverre wordt het psychologisch contract door het huidige personeelsbeleid verwezenlijkt?
5. In hoeverre wordt het psychologisch contract door het huidige personeelsbeleid geschonden?

De eerste drie deelvragen maken de perceptie en visie van medewerkers ten aanzien van het psychologisch contract inzichtelijk. Met deelvraag vier en vijf wordt op zoek gegaan naar gunstige en ongunstige effecten van het personeelsbeleid op het psychologische contract en de mogelijkheden om hierop in te spelen.

## 1.4 Relevantie

Deze paragraaf behandelt de relevantie van het onderzoek. In 1.4.1 wordt de relevantie van het onderzoek voor ASR aangegeven, daarna volgt in 1.4.2 de maatschappelijke relevantie. Tot slot wordt in 1.4.3 besproken welke betekenis het onderzoek kan hebben voor de wetenschap.

### 1.4.1 Organisatie relevantie

In het beleidsplan van ASR wordt aangegeven dat het succesvol aanpakken van de uitdagingen en het bereiken de ambities bepaald wordt door de betrokkenheid van de medewerkers. In dit onderzoek wordt inzicht gegeven in de verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van het psychologisch contract. Dit inzicht kan een bijdrage leveren aan personeelsbeleid dat de betrokkenheid van de medewerkers bij het bereiken van de ambities vergroot. Vanuit die optiek is het onderzoek relevant voor ASR.

### 1.4.2 Maatschappelijke relevantie

De arbeidsrelatie tussen werkgever en medewerker is aan het veranderen. Er is vraag naar een grotere mate van flexibiliteit waarbij de voorkeuren van medewerkers steeds vaker uitgaan naar flexibele arbeidsrelaties en arbeidspatronen (Zwinkels, Ooms & Sanders, 2009). Tegelijkertijd blijft de behoefte aan zekerheid bestaan. Betrokkenheid van medewerkers zit niet alleen in het arbeidsvoorwaarden pakket, maar steeds vaker ook in het psychologische contract (Flood, Turner, Ramamoorth & Pearson, 2001). Deze maatschappelijke ontwikkelingen leiden tot een nieuw psychologisch contract tussen werkgever en medewerker. Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het inzicht geeft in de verwachtingen en opvattingen ten aanzien van het veranderende psychologisch contract. Bovendien kan het een bijdrage leveren aan inzichten voor het vormgeven van de veranderende arbeidsrelatie.



### 1.4.3 Theoretische Relevantie

In de afgelopen decennia is veel onderzoek gedaan naar het psychologische contract, het merendeel van deze onderzoeken is kwantitatief van aard. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan de bestaande kennis over het psychologisch contract en meer inzicht geven in de effecten van de veranderende arbeidsrelatie op het psychologisch contract.

Met dit onderzoek worden de verwachtingen ten aanzien van het psychologisch contract op een rij gezet vanuit het perspectief van de medewerker. Freese constateert in 2007 al dat de relatie tussen de verwachtingen van de medewerker en de verwachtingen van de werkgever onduidelijk is (Freese, 2007). Het zou voor de wetenschap een aanvulling kunnen zijn als in toekomstig onderzoek aandacht wordt besteed aan het perspectief van de werkgever.

### 1.5 Leeswijzer

De rapportage over het onderzoek is opgebouwd uit verschillende hoofdstukken. In hoofdstuk twee wordt aandacht besteed aan de theoretische achtergrond van het psychologisch contract op basis van wetenschappelijke literatuur. In hoofdstuk drie wordt de methode van onderzoek verantwoord waarbij onder andere ingegaan wordt op de dataverzameling, data-analyse en kwaliteit van het onderzoek. Hoofdstuk vier behelst de bevindingen uit de empirie. Vervolgens wordt in hoofdstuk vijf ingegaan op de vraagstelling van het onderzoek en wordt aandacht besteed aan de koppeling tussen de theorie en de bevindingen uit het onderzoek. In hoofdstuk zes worden tenslotte aanbevelingen gedaan voor ASR en voor toekomstig onderzoek.

Een onderdeel van de afstudeeropdracht was het schrijven van een paper over de publieke dimensie van het onderzoeksonderwerp bij ASR Nederland. De paper is als bijlage opgenomen in deze rapportage (zie bijlage III).

In de rapportage worden de termen HRM en P&O beiden gebruikt. De reden hiervan is dat binnen ASR alleen gebruik wordt gemaakt van de term P&O en de literatuur de term HRM gebruikt.

Met het oog op de leesbaarheid is in de mannelijke vorm geschreven. Overal waar 'hij' staat kan ook 'zij' gelezen worden.

## 2 Theoretisch Kader

---

### 2.1 Inleiding

Het thema van dit onderzoek is het psychologisch contract. Het psychologisch contract wordt op basis van een literatuurstudie vanuit verschillende perspectieven benaderd. Het literatuuronderzoek maakt het mogelijk om het onderzoek in een bredere context te plaatsen. Bovendien worden actuele discussies en ideeën over het onderzoeksthema meegenomen in het onderzoek. Tegelijkertijd biedt de literatuurstudie de mogelijkheid om het onderzoek af te bakenen (Boeije, 2005). Het psychologisch contract is een belangrijk onderdeel van de arbeidsrelatie tussen een werkgever en een medewerker (De Vos & Meganck, 2006). Om het psychologisch contract te kunnen plaatsen in de samenhang met die arbeidsrelatie wordt in paragraaf 2.2 ingegaan op de arbeidsrelatie. In paragraaf 2.3 volgt de uitdieping van het psychologisch contract waarbij op basis van de kenmerken de keuze voor de definitie van het psychologisch contract toegelicht wordt. Daarna wordt de complexiteit en schending van het psychologisch contract uiteengezet. Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 de koppeling gemaakt tussen Human Resource Management en het psychologisch contract. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de perceptie van de medewerker, de reden voor deze keuze wordt in paragraaf 2.3.2 nader toegelicht. Het is van belang om dit in de inleiding te vermelden omdat het implicaties heeft voor de terminologie die gehanteerd wordt. Van de begrippen verwachtingen, verplichtingen en beloften wordt veelvuldig gebruik gemaakt in wetenschappelijk onderzoek naar het psychologisch contract. De betekenissen van deze begrippen worden door elkaar heen gebruikt en dat komt de duidelijkheid over wat bedoeld wordt niet ten goede (Freese, 2007). In dit onderzoek is daarom gekozen om de betekenissen zoveel mogelijk af te bakenen. Voor het begrip verwachtingen wordt uitgegaan van de volgende betekenis: het denken of hopen dat het zal gebeuren. Voor de begrippen verplichtingen en beloften ligt het afbakenen iets complexer omdat beloften die een werkgever maakt, in de perceptie van de medewerker vaak worden aangenomen als een verplichting. Vanuit de perceptie van de werkgever blijft het echter een belofte waar vanuit het perspectief van die werkgever niet per se aan voldaan hoeft te worden. Met andere woorden: wanneer een werkgever een belofte doet wordt dat door een medewerker gepercipieerd als een verplichting van de werkgever aan de medewerker (Freese, 2007). Omdat in dit onderzoek de perceptie van de medewerker centraal staat wordt gebruik gemaakt van het begrip verplichting. Hierop wordt een uitzondering gemaakt als het van belang is om het verschil aan te geven tussen de perceptie van de werkgever en de perceptie van de medewerker, in dat geval worden beide begrippen in relatie tot elkaar genoemd. In 2.5 wordt tenslotte het conceptueel model nader toegelicht.

### 2.2 Arbeidsrelatie

Om het concept psychologisch contract goed te begrijpen wordt eerst ingegaan op het concept arbeidsrelatie. Een arbeidsrelatie is de relatie die een medewerker en een werkgever aangaan met betrekking tot de arbeid die door de medewerker geleverd wordt en de beloningen die een werkgever daar tegenover stelt (Nauta, Oeij, Huiskamp & Goudszwaard, 2007). Kluijtmans (2008) onderkent verschillende dimensies in de arbeidsrelatie, namelijk een gezagsrelatie, een samenwerkingsrelatie en een ruilrelatie. De gezagsrelatie komt voort uit het feit dat de werkgever het recht heeft de medewerker aanwijzingen te geven en van de medewerkers verwacht mag worden dat deze opgevolgd worden. Deze relatie is meestal vastgelegd in een arbeidscontract en bevat een aantal concrete afspraken tussen een werkgever en een medewerker. De samenwerkingsrelatie betreft de samenwerking tussen de werkgever en de medewerker en onderling tussen de verschillende medewerkers. De ruilrelatie bestaat uit de arbeid die een medewerker uitvoert in ruil voor een bepaalde beloning (Kluijtmans, 2008).

Als gevolg van verschillende trends in de maatschappij is de aard van de arbeidsrelatie aan het veranderen. Trends die te maken hebben met economische, politieke, culturele, sociologische en psychologische ontwikkelingen. Ontwikkelingen zoals internationalisering van het bedrijfsleven, uitbreiding van de concurrentie, verplaatsing van delen van bedrijfsactiviteiten, het toenemend aantal fusies en reorganisaties en de technologische vooruitgang (Evers & Wilthagen, 2007). Kennisintensieve arbeid en daarmee beroepen met een grote mate van inhoudelijke kennis worden steeds belangrijker (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003). Er treedt een verschuiving op van werk in maakindustrieën naar dienstverlenende sectoren (Nauta et al., 2007).

De overheid treedt steeds verder terug: deregulering, marktwerking en privatisering is op verschillende beleidsterreinen aan de orde. De gevolgen van deze ontwikkelingen zijn dat de vraag naar wendbaarheid, flexibiliteit en eigen verantwoordelijkheid steeds groter wordt voor zowel de werkgever als de medewerker (Evers & Wilthagen, 2007). Er zullen veranderingen optreden in de belangen van zowel de organisatie als het individu (Nauta et al., 2007). Om hun voortbestaan te waarborgen zullen bedrijven in moeten spelen op deze ontwikkelingen. Dit heeft ook implicaties voor de medewerkers, want zij zullen mee moeten gaan met die ontwikkeling. Daarvoor is het nodig dat de organisatie begrijpt wat de medewerkers beweegt zodat aan medewerkers ondersteuning geboden kan worden tijdens de verandering (Morrison, 1994).

Concluderend kan gezegd worden dat er sprake is van een verandering in de arbeidsrelatie tussen een werkgever en een medewerker. Zoals aangegeven bestaat de kern van arbeidsrelaties uit de ruilrelatie en vanuit die optiek heeft de veranderende verhouding tussen werkgever en medewerker invloed op de ruilrelatie tussen de werkgever en de medewerker. Het gaat daarbij niet alleen om de uitruil van geld tegen de prestatie die geleverd wordt, maar ook om de wederzijdse verwachtingen tussen een werkgever en een medewerker (Nauta et al., 2007). Met andere woorden het omvat de expliciete en impliciete wederzijdse verwachtingen die een werkgever en medewerker hebben ten aanzien van de arbeid die de medewerker levert en de beloningen die een werkgever daartegenover stelt. Onder expliciete verwachtingen wordt onder andere salaris en baanzekerheid verstaan. Impliciete verwachtingen zijn de verwachtingen die ontastbaar en over het algemeen niet in een schriftelijke overeenkomst zijn vastgelegd, zoals waardering en ontwikkelingsmogelijkheden. Voor deze ongeschreven regels heeft Rousseau (1990) begin jaren negentig de term psychologisch contract geïntroduceerd. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op verschillende aspecten van het psychologisch contract en de invloed van de veranderende verhouding tussen de medewerker en de organisatie.

### 2.3 Psychologisch Contract

De relatie tussen het psychologisch contract en de arbeidsrelatie is in de bovenstaande paragraaf uiteengezet. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op het concept psychologisch contract. Van het concept psychologisch contract zijn in de loop van jaren verschillende omschrijvingen in omloop gebracht. De omschrijvingen zoomen in op een aantal kenmerken van het psychologisch contract. Deze kenmerken zijn in 1994 door Morrison (1994) op een rij gezet en bieden in 2.3.1 de leidraad om het concept verder uit te werken (zie tabel 1). Hierbij wordt gebruik gemaakt van verschillende onderzoeken en theorieën.

Kenmerken Psychologisch Contract	
1	Onuitgesproken verwachtingen
2	Onderlinge afhankelijkheid
3	Ervaringen uit het verleden
4	Psychologische distantie
5	Dynamiek

Tabel 1  
Bron: Morrison, 1994

In 2.3.2 wordt ingegaan op de definitie van het concept psychologisch contract en in de daaropvolgende paragraaf 2.3.3 wordt de complexiteit van het psychologisch contract beschreven. De complexiteit heeft invloed op schending van het psychologisch contract. Vanuit dit perspectief wordt in 2.3.4 aandacht besteed aan de verschillende dimensies en consequenties van schending van het psychologisch contract. In 2.3.5 worden de bevindingen samengevat.

### 2.3.1 Kenmerken van het Psychologisch Contract

Het psychologisch contract gaat over het geloof van medewerkers ten aanzien van bepaalde verplichtingen en verwachtingen in de relatie tussen de medewerker en de werkgever. Dit geloof is gebaseerd op de perceptie van de medewerker dat een verplichting is aangegaan en dat daar een bepaalde compensatie tegenover staat. Een contract is psychologisch in die zin dat het een individuele perceptie ten aanzien van een wederzijdse verplichting betreft (McInnes, Meyer & Feldman, 2009). Anders gezegd wanneer individuele medewerkers denken dat zij verplicht zijn zich op een bepaalde manier te gedragen of te presteren en geloven dat de werkgever daar bepaalde verplichtingen tegenover moet stellen, is er sprake van een psychologisch contract (Rousseau, 1990). Bovenstaande weerspiegelt het eerste kenmerk van het psychologisch, namelijk de combinatie van percepties van verplichtingen en onuitgesproken wederzijdse verwachtingen in de relatie tussen een werkgever en een medewerker (Morrison, 1994). Het tweede kenmerk is dat er altijd sprake is van wederkerigheid en onderlinge afhankelijkheid (Morrison, 1994). Een partij kan met zichzelf geen psychologisch contract opstellen, het gaat altijd om de interactie tussen twee partijen (Guest, 1998). Dit impliceert dat als er in een arbeidsrelatie geen zicht is op een toekomstige ruilrelatie, de stimulans om iets te doen gering is (Robinson & Rousseau, 1994).

Verwachtingen zijn het derde kenmerk van het psychologisch contract. Het proces met betrekking tot de verwachtingen over de toekomstige arbeidsrelatie begint al vóór binnenkomst van een medewerker in de organisatie. Met andere woorden: voordat een werkgever en een medewerker elkaar ontmoeten zijn er vanuit de functie die de medewerker gaat vervullen en de rol die daar voor beide partijen bij past, al bepaalde wederzijdse verwachtingen op basis van ervaringen uit het verleden (Morrison, 1994). Het is van belang hierbij te bedenken dat die verwachtingen niet onder het psychologisch contract vallen wanneer ze alléén maar gebaseerd zijn op eerdere ervaringen bij andere organisaties (Morrison & Robinson, 1997). De inhoud van een psychologisch contract heeft namelijk ook te maken met de soort organisatie, de organisatiesector en de cultuur van een organisatie (Freese, Schalk & Kroon, 2008; McInnes et al., 2009).

Nadat een medewerker de organisatie binnengekomen is volgt de periode van socialisatie, die gekarakteriseerd wordt door een proces van 'sensemaking' (De Vos, Buyens & Schalk.,2003). Sensemaking heeft te maken met de manier waarop medewerkers hun nieuwe omgeving begrijpen en tegelijkertijd interpreteren (Boonstra & De Caluwé, 2006). Met andere woorden: medewerkers interpreteren retrospectief hun werkelijke ervaringen en gebruiken dat als basis voor het bijstellen van hun huidige verwachtingen. Dit kan medewerkers helpen hun onzekerheid, het gevoel van onvervulde verwachtingen en niet nagekomen beloften verminderen (De Vos, et al.,2003). De verwachtingen die medewerkers hebben kunnen worden onderverdeeld in transactionele 'harde' verwachtingen en relationele verwachtingen (Robinson et al., 1994) (zie tabel 2). De transactionele verwachtingen hebben betrekking op de financiële aspecten van de ruilrelatie op de korte termijn. Het gaat onder andere over snelle verticale doorgroei, hoge beloning en prestatie beloning waarbij de concurrentie groot is. De rationele verwachtingen daarentegen betreffen naast financiële aspecten, zoals werkzekerheid ook sociaal-emotionele elementen, zoals loyaliteit en zekerheid. Dit wordt wel de zachte kant van de ruilrelatie genoemd, waarbij het gaat om bouwen en onderhouden van een relatie op de langere termijn. Transactionele verwachtingen zijn statisch omdat de verwachtingen nauwelijks aan verandering onderhevig zijn en als de verwachtingen veranderen dan worden daarover afspraken gemaakt. In tegenstelling tot de relationele verwachtingen die in de loop van de tijd wel kunnen veranderen zonder dat daarover officieel gesproken wordt. Transactionele verwachtingen betreffen in principe alleen de werksituatie en niet de privé situatie, bij relationele verwachtingen is de grens tussen privé en werk veel vager (Rousseau, 1990; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007; Morrison & Robinson, 1997).

Transactioneel		Relationeel
Financiële aspecten	<b>Focus</b>	Financiële en sociaal emotionele aspecten
Bepaalde duur	<b>Tijdsframe</b>	Onbepaalde duur
Statisch	<b>Stabiliteit</b>	Dynamisch
Publiek en observeerbaar	<b>Tastbaarheid</b>	Subjectief en niet waarneembaar
Smal	<b>Scope</b>	Breed- doorlaatbaar

Tabel 2  
Bron: Rousseau, 1990

Het vierde kenmerk is psychologische distantie en betreft volgens Morrison (1994) de menselijke behoefte aan een bepaalde mate van vertrouwelijkheid. Het verwijst naar de balans tussen het wel of niet delen van persoonlijke gedachten en gevoelens. Iedere medewerker heeft daarin een eigen behoefte. Het hangt daarnaast ook samen met de aard van de werkzaamheden en manier van samenwerken. De ene baan vraagt meer samenwerking en onderling contact dan de andere baan, waarbij sprake is van verschillende niveaus van samenwerking en mate van mentale oftewel psychologische nabijheid (Morrison, 1994). In feite gaat dit vierde kenmerk over vertrouwen. Vertrouwen is een belangrijk kenmerk van het psychologisch contract (Freese, 2007). Hier wordt in paragraaf dieper 2.3.4 op ingegaan.

Het laatste kenmerk dat door Morrison (1994) genoemd wordt is de dynamiek van het psychologische contract. Een psychologisch contract is niet statisch maar onderhevig aan veranderingen die variëren van kleine onmerkbare tot grote ingrijpende veranderingen die zowel de werkervaring van de medewerker als de groepsdynamiek beïnvloeden (Rousseau, 1995). De basis van de verandering is gelegen in de interactie tussen een werkgever en een medewerker (Coyle -Shapiro & Kessler, 2000). Het contract verandert in de tijd als de behoeften en verwachtingen van de medewerkers en/of de organisatie veranderen (Freese, 2007). Rousseau (1995) maakt daarbij onderscheid in de soort van de veranderingen, die van interne of externe aard kunnen zijn. Bij interne veranderingen van het psychologisch contract zijn medewerkers zelf verantwoordelijk voor de verandering. De tand des tijds heeft daarbij de meeste invloed omdat persoonlijke ontwikkeling, anciënniteit en ervaringen gedurende de looptijd van het contract invloed hebben op het psychologisch contract (Rousseau, 1995).

De externe veranderingen worden veroorzaakt door omgevingsfactoren, waarbij Rousseau (1995) twee achtergronden noemt: accommodatie en transformatie. Accommodatie zijn kleine veranderingen binnen de kaders van het bestaande contract. Voorbeelden daarvan zijn verandering van de prestatiecriteria en aanpassing van de werkuren. Transformatie zijn ingrijpende veranderingen die impact hebben op de aard van het bestaande contract. Voorbeelden van transformatie zijn verandering van de organisatiestructuur en verplaatsing van de organisatie naar een andere geografische plaats (Rousseau, 1995). De kenmerken van het psychologisch contract die besproken zijn leiden tot een bepaalde definitie van het concept psychologisch contract. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op definitie waar in dit onderzoek vanuit wordt gegaan.

### 2.3.2 Definitie

De kenmerken van het psychologisch contract worden in het kader van dit onderzoek het beste vertaald in de definitie van Freese (2007). Eerst wordt de definitie gegeven daarna volgt de motivatie, waarom gekozen is voor deze definitie.

*“Het psychologisch contract bestaat uit de opvattingen van een werknemer over wederzijdse verwachtingen en verplichtingen in de context van zijn relatie met de organisatie, die deze relatie vormen en werknemergedrag richting geven” (Freese, 2007).*

Deze definitie is gebaseerd op de definitie van Rousseau:

*“The psychological contract is individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of exchange agreement between individuals and their organization.” (Rousseau, 1995: p.9).*

Rousseau behoort tot de groep onderzoekers die er vanuit gaat dat het psychologisch contract bestaat uit de verplichtingen van de werkgever en de medewerker vanuit de perceptie van de medewerker (Morrison & Robinson, 1997). De verwachtingen van de medewerkers staan in deze visie centraal en het organisatieperspectief wordt daarin niet meegenomen. In tegenstelling tot een andere kleine groep onderzoekers die van mening zijn dat er alleen iets gezegd kan worden over de aard van het psychologisch contract als de perceptie van de werknemer vergeleken wordt met de perceptie van de werkgever (Freese et al., 2008). Dit onderzoek is echter gericht op de verwachtingen en het perspectief van de medewerkers ten aanzien van het psychologisch contract bij de onderzoeksorganisatie en het gaat daarbij niet om het bepalen van de aard van het psychologisch contract in de onderzoekorganisatie. Verder blijkt uit onderzoek dat schending van het psychologisch contract een belangrijke rol speelt in het voorspellen van het gedrag en de verwachtingen van een medewerker (Zhao et al., 2007). Vanuit deze optiek is de aanvulling van Freese (2007), namelijk dat het psychologisch contract invloed heeft op het gedrag en de houding van medewerkers, waardevol in het kader van dit onderzoek.

### 2.3.3 Complexiteit

Het psychologisch contract wordt door verschillende onderzoekers bestempeld als een complex concept. Volgens Guest (1998) is het complex omdat het gaat om tenminste twee partijen, die allebei hun eigen agenda en eigen percepties hebben. Het psychologisch contract bestaat tussen een organisatie en een medewerker waarbij het niet altijd duidelijk is wie met de organisatie bedoeld wordt (Guest, 1998). Vanuit de medewerker gezien heeft de organisatie een menselijke identiteit en ervaren medewerkers het hebben van een psychologisch contract met de organisatie als geheel. In feite bestaat de organisatie niet, maar wordt vertegenwoordigd door individuele managers (agents). De managers hebben hun eigen perceptie van dat psychologisch contract, maken er geen deel van uit, maar zullen er wel op reageren (Morrison & Robinson, 1997). Met andere woorden de organisatie biedt de kaders en in die organisatorisch context creëert de medewerker het contract (Freese, 2007). Een organisatie heeft geen psyche en kan geen psychologisch contract vormen (Morrison & Robinson, 1997). Dit heeft ook implicaties voor het meten van de verwachtingen van de organisatie an sich. Het is niet verwonderlijk dat Freese (2007) constateert dat na jaren van onderzoek de relatie tussen de verwachtingen van de medewerker en die van de werkgever onduidelijk blijft. Het psychologisch contract is een individuele perceptie van de medewerker ten aanzien van de wederzijdse verplichtingen van de arbeidsrelatie (Rousseau, 1995).

De complexiteit zit, volgens Morrison & Robinson (1994) in het feit dat het voornemen ten aanzien van de beloften op verschillende manieren tot uiting kunnen komen. Bijvoorbeeld door middel van geschreven documenten, mondelinge discussies of beloften die bestaan op basis van het organisatiebeleid. Met andere woorden: het gaat niet alleen om verplichtingen die aangegaan zijn via formele of mondelinge overeenkomsten, maar ook om de waargenomen verplichtingen die voortkomen uit onuitgesproken overeenkomsten (Morrison & Robinson, 1997).

De complexiteit van het psychologisch contract, samen met de ongeschreven subjectieve verwachtingen en beloften, die veelal niet zichtbaar en niet juridisch vastgelegd zijn (Kluitmans, 2008; Zhao et al., 2007), maakt dat het contract zonder instemming van beide partijen en of willekeurig door één van de partijen gewijzigd kan worden (Guest, 1998). Medewerkers zijn zich meestal niet bewust van de items die het psychologisch contract inhoud geven, daarom treedt vaak pas bewustzijn op als er daadwerkelijk veranderingen in aangebracht worden (Freese, 2007). Naast de complexiteit van het psychologisch contract hebben organisaties, die te maken hebben met een onzekere en aan verandering onderhevige omgeving zoals bij ASR, meer moeite met het voldoen aan de verplichtingen die zij naar een medewerker hebben (Morrison & Rousseau, 1997). De complexiteit van het psychologisch contract en de complexiteit van de omgeving kunnen resulteren in het niet voldoen aan de verplichtingen. Het niet voldoen aan de verplichtingen is weer van invloed op de relatie en samenwerking tussen werkgever en medewerkers. Het kan uiteindelijk uitmonden in schending van het psychologisch contract. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de verschillende dimensies en consequenties van schending van het psychologisch contract en waarom het voor een organisatie beter is schending van het psychologisch contract te voorkomen of in ieder geval de kans op schending zoveel mogelijk te verkleinen.

### 2.3.4 Schending van het psychologisch contract

Om het ontstaan van schending van het psychologisch contract te kunnen begrijpen wordt eerst ingegaan op verschillende dimensies van schending van het psychologisch contract. Vervolgens wordt ingegaan op de invloed die schending van het psychologisch contract heeft op verschillende aspecten van het werkgerelateerde gedrag van de medewerker.

#### *Dimensies*

Schending van het psychologisch contract betekent dat bij medewerkers de perceptie bestaat dat een organisatie gefaald heeft om aan één of meerdere verplichtingen te voldoen. Met andere woorden: medewerkers ervaren een discrepantie tussen wat hen beloofd is en wat zij daadwerkelijk ontvangen (Turnley et al., 2003; Freese, 2007; Zhao et al., 2007). Het concept schending van het psychologisch contract wordt onderverdeeld in twee dimensies, namelijk schending van het psychologisch contract (violation) en contractbreuk (breach).



De twee dimensies worden door elkaar en als substituut van elkaar gebruikt, maar dat is niet helemaal terecht (Freese, 2008; Zhao et al., 2007). Schending van het psychologisch contract houdt in dat niet voldaan wordt aan verplichtingen. Dit leidt vervolgens tot negatieve emotionele gevoelens bij de medewerker, zoals gevoelens van wantrouwen, onrechtvaardigheid en woede. Als het nakomen van de verplichtingen minder is dan verwacht, maar niet leidt tot negatieve emotionele gevoelens dan wordt gesproken van contractbreuk (Zhao et al., 2007; Freese et al., 2008). Uit onderzoek blijkt bovendien dat schending van het psychologisch contract vaak een rechtstreeks gevolg is van contractbreuk (Morrison & Rousseau, 1997; Zhao et al., 2007). Er wordt daarnaast nog een differentiatie gemaakt, namelijk onderscheid in het niet nakomen van verplichtingen en het niet of in mindere mate vervullen van de verwachtingen. Medewerkers kunnen namelijk een verschil ervaren tussen de feitelijke uitvoering van de verplichtingen en de beloften die eerder gemaakt zijn, maar zij kunnen ook de perceptie hebben dat door de werkgever onvoldoende voldaan is aan hun verwachtingen (Freese, 2008). In beide gevallen wordt gekeken in welke mate de betrokken partijen vinden dat de verwachtingen, de gepercipieerde beloften of de gepercipieerde verplichtingen worden nagekomen. Hoewel het onderscheid volgens Coyle & Kessler (2000) moeilijk te maken is, hebben het niet nakomen van verplichtingen schadelijkere consequenties voor de organisatieresultaten, dan het niet voldoen aan verwachtingen. Bovendien heeft het niet nakomen van verplichtingen meer invloed op het werkgerelateerde gedrag van de medewerkers (Zhao et al., 2007).

### *Consequenties*

Schending van het psychologisch contract heeft gevolgen voor de arbeidsrelatie tussen de organisatie en de medewerker (Morrison & Robinson, 1997). De ernst van de consequenties wordt beïnvloed door de perceptie van de medewerker over wie debet is aan de schending van het contract. Het bewuste niet nakomen van de verplichtingen door de werkgever wordt als intenser ervaren, dan wanneer de schending te wijten is aan het eigen gedrag (Morrison & Robinson, 1997). Het gedrag dat medewerkers gaan vertonen zegt iets over de bereidheid om zich in te willen blijven zetten voor de organisatie. De uitingen in het gedrag komen voort uit een gevoel van verminderd vertrouwen in de werkgever, verminderde tevredenheid en een afname van affectieve betrokkenheid (Morrison & Robinson, 1997; Bal et al., 2010). Wanneer werknemers extra inspanning verrichten zonder dat hier een compensatie tegenover staat en als die werkzaamheden buiten de functieomschrijving vallen wordt dit organizational citizenship behaviour (OCB) genoemd (Boselie, 2010). OCB wordt gedefinieerd als individueel gedrag van een medewerker dat een bijdrage levert aan de effectiviteit van een organisatie, maar feitelijk niet binnen de functieomschrijving valt. Het wordt ook wel extra-rol gedrag genoemd (Turnley et al., 2003). De activiteiten die een medewerker doet zijn dus niet functiespecifiek en niet opgenomen in de officiële beloningssystematiek maar hebben wel een positief effect op de doelstellingen van de organisatie (Organ & Moorman, 1993). Een voorbeeld is een medewerker die zich inzet om een goede sfeer op de afdeling te creëren. Medewerkers vertonen dit gedrag eerder wanneer een organisatie voldoet aan de verplichtingen ten aanzien van respect, eerlijkheid en ondersteuning dan wanneer een organisatie voldoet aan de verplichting met betrekking tot geldelijke beloning (Turnley et al., 2003). Kortom schending van relationele verplichtingen heeft een grotere impact op OCB dan schending van de transactionele verplichtingen (Robinson & Morrison, 1995). Dit heeft onder andere te maken met het feit dat relationele contracten gebaseerd zijn op normen en waarden. Met andere woorden de perceptie van schending van het contract is in strijd met het 'morele contract' (Morrison & Robinson, 1997).

Relationele verplichtingen zijn gericht op de lange termijnrelatie tussen een werkgever en een medewerker, waarbij trouw en rechtvaardigheid een belangrijke rol spelen. Vanuit het perspectief van de medewerker creëert schending van het psychologisch contract een ongelijke arbeidsverhouding (Turnley et al., 2003). Het wordt ervaren als onrechtvaardig en heeft vanuit die optiek invloed op het vertrouwen van een medewerker (Robinson & Morrison, 1995).



De vertrouwensbreuk heeft een negatieve invloed op houding en gedrag van de medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat deze medewerkers de organisatie niet direct verlaten, maar wel minder inspanningen leveren. Hoe gaat dat in zijn werk: medewerkers beoordelen de rol van de werkgever in de ruilrelatie en op basis van die uitkomst zullen zij zich meer of minder inspannen voor de organisatie. Naast de mate van inspanning hebben medewerkers met een negatieve houding en negatief gedrag invloed hebben op de motivatie en de houding van andere medewerkers binnen de organisatie en dat heeft weer zijn weerslag op de organisatieresultaten (Zhao et al., 2007). De vertrouwensbreuk heeft verder effect op de betrokkenheid van een medewerker bij de organisatie. Allen & Meyer maken onderscheid in drie verschillende vormen van betrokkenheid: normatieve, continuïteit of calculatieve en affectieve betrokkenheid. Normatieve betrokkenheid verwijst naar een vorm van verplichting, medewerkers voelen zich verbonden uit plichtsbesef en loyaliteit. Met andere woorden medewerkers ervaren een gevoel van morele 'plicht' om te blijven. Continuïteit of calculatieve betrokkenheid is gebaseerd op het vermijden van kosten, dus voordat een medewerker een besluit neemt over het verlaten van de organisatie zal die medewerker een kosten-baten analyse maken. Het kan gaan om economische, maar ook om sociale consequenties (Allen & Meyer, 1996). Bij de affectieve of organisatiebetrokkenheid gaat het om de emotionele binding die een medewerker met een organisatie heeft.

Deze vorm van betrokkenheid kan worden uitgelegd als de psychologische band van een medewerker met een organisatie (Allen & Meyer, 1996). Betrokkenheid is daarmee de mate waarin een medewerker zich identificeert met een organisatie, waarbij de betrokkenheid wordt gekenmerkt door drie factoren: (1) een sterk geloof en acceptatie van de waarden en doelen van een organisatie; (2) de wil zich in te spannen voor de organisatie en (3) een sterke wil om bij de organisatie te blijven (Mowday, Porter, & Steers, 1979). Affectieve betrokkenheid heeft invloed op OCB, de andere twee vormen van betrokkenheid zijn van belang voor de organisatie maar hebben geen invloed op OCB (Boselie, 2010). Wanneer een organisatie voldoet aan de verwachtingen van een medewerker heeft dat een positief effect op de betrokkenheid (Freese, 2007).

### 2.3.5 Samenvatting

Een arbeidsrelatie bestaat uit een gezagsrelatie, een samenwerkingsrelatie en een ruilrelatie. Het psychologisch contract is de ruilrelatie tussen de werkgever en de medewerker en wordt getypeerd door vijf kenmerken. Het psychologisch contract bestaat uit de onuitgesproken verwachtingen tussen werkgever en medewerker waarbij sprake is van onderlinge afhankelijkheid en wederkerigheid. Deze interactie tussen werkgever en medewerker is dynamisch van aard, wat inhoudt dat het psychologisch contract kan veranderen. Ervaringen uit het verleden spelen een rol bij de vorming van de verwachtingen, maar zijn niet leidend omdat de inhoud van het psychologisch contract beïnvloed wordt door aard en cultuur van de organisatie van dat moment. Het vijfde kenmerk, dat een belangrijke rol speelt bij de schending van het psychologisch contract, is vertrouwen. De vijf kenmerken leiden tot een definitie van het psychologisch contract waar in dit onderzoek van uitgegaan wordt:

*“Het psychologisch contract bestaat uit de opvattingen van een werknemer over wederzijdse verwachtingen en verplichtingen in de context van zijn relatie met de organisatie, die deze relatie vormen en werknemergedrag richting geven” (Freese, 2007).*

Het psychologisch contract is een complex concept. De complexiteit zit in het feit dat de verwachtingen ongeschreven en subjectief zijn, waarbij altijd minimaal twee partijen met hun eigen perceptie en verwachtingen een rol spelen. Een onzekere en aan verandering onderhevige omgeving, zoals bij ASR, is een extra complicerende factor. De complexiteit van het psychologisch contract en de complexiteit van de omgeving kunnen resulteren in het niet nakomen van verplichtingen en/of het niet vervullen van de verwachtingen. Wanneer dit tot negatieve emotionele gevoelens leidt wordt gesproken van schending van het psychologisch contract, als dat niet het geval is wordt de term contractbreuk gebruikt.

Vanuit de perceptie van de medewerker creëert schending van het psychologisch contract een ongelijke arbeidsverhouding en dit heeft consequenties voor de vertrouwensrelatie en de mate van betrokkenheid. Medewerkers geven uiting aan deze gevoelens met hun gedrag.

## 2.4 Human Resource Management en het psychologisch contract

Human Resource Management komt uit het Engels en betekent letterlijk "beheer van menselijke productiemiddelen". In de dagelijkse praktijk wordt het begrip afkort tot HRM en gebruikt als synoniem voor 'personeelsbeleid', 'personeelszaken' of 'strategisch personeelsmanagement'. HRM is circa 20 jaar geleden geïntroduceerd als een nieuwe vorm van personeelsmanagement. Volgens Boxall & Purcell (2003) wordt HRM binnen een organisatie gezien als de uitwerking van personeelsbeleid en betreft het alle activiteiten die gericht zijn op het managen van de arbeidsrelatie. Het psychologisch contract is een belangrijk onderdeel van de arbeidsrelatie en als HRM alle activiteiten betreft die gericht zijn op het managen van de arbeidsrelatie betekent dit dat het ook geldt voor het psychologisch contract.

Zoals aangegeven is de arbeidsrelatie tussen werkgever en medewerker aan het veranderen. Het psychologisch contract zal mee veranderen. De beweging van het 'oude' naar het 'nieuwe' psychologisch contract (zie tabel 3) vraagt een aanpassing van het HRM beleid (Boxall, Purcell & Wright, 2007).

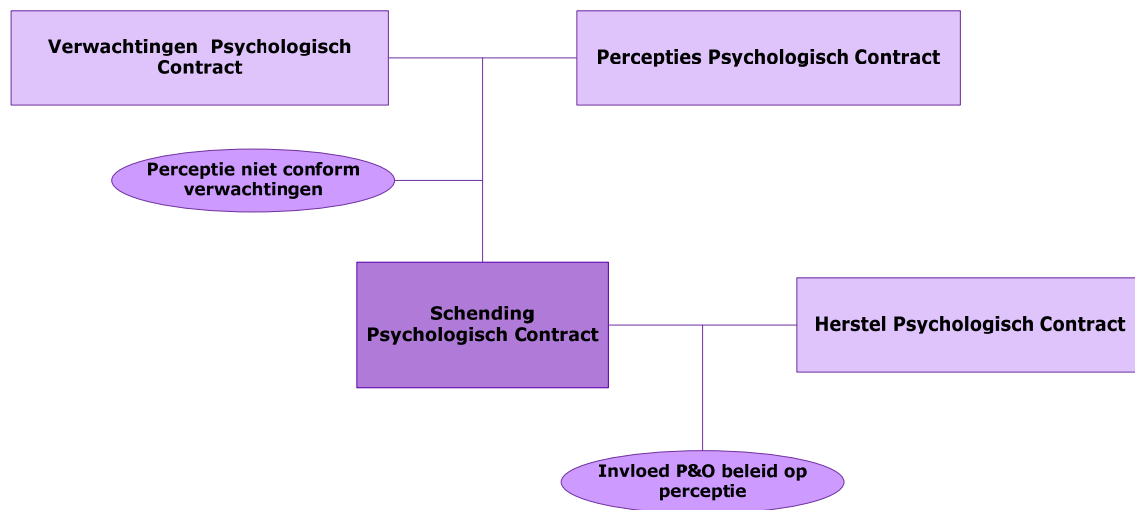
Verwachtingen werkgever	Verwachtingen medewerker
<b>Oude psychologisch Contract</b>	
Permanente loyaliteit aan het bedrijf. Geen vertrek van de medewerker en zeker niet naar de concurrent.	Beloning van loyaliteit door continuering van de arbeidsrelatie ongeacht de economische omstandigheden.
Volgzaamheid en discipline bij uitoefening van werk en bij verzoeken tot herplaatsing.	Sturing van de loopbaan door de werkgever.
Maximale prestaties op de huidige functie.	Beloning van prestaties op de huidige functie.
<b>Nieuwe Psychologisch Contract</b>	
Geen blijvende loyaliteit van de medewerker. Een vertrek naar een andere werkgever om verder te leren is acceptabel.	Geen blijvende loyaliteit van de werkgever. Bij een te geringe inzetbaarheid is de kans groot op (gedwongen) vertrek
Maximale betrokkenheid bij het werk, de projecten e.d.	Uitdagende functies, boeiende projecten.
Bereidheid tot mobiliteit, permanent leren en eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan.	Mogelijkheden voor doorstroom, brede opleidingen en zelfsturing van de loopbaan.
Maximale prestaties en inzetbaarheid binnen het bedrijf.	Beloning van prestaties en inzetbaarheid.

Tabel 3  
Bron: Steijn & Groeneveld (2009)

Kortom het is van belang dat HR aandacht besteedt aan het managen van het psychologisch contact. Voor het managen van het psychologisch contract is het noodzakelijk dat HR goed op de hoogte is van de organisatiestrategie en streeft naar een fit tussen de HR strategie en de organisatiestrategie (Boselie, 2011). Dit houdt in dat het management een rol van betekenis moet krijgen bij het bepalen van de HR strategie. Bovendien is het lijnmanagement drager en uitvoerder van het HR beleid en is het van belang dat HR aansluiting blijven houden met de business zodat draagvlak gecreëerd wordt (Goldsteen & Kloosterboer, 2008). Daarvoor is nodig dat HR goed ingericht is zodat het kan functioneren als een volwaardig business partner op zowel op operationeel als strategisch niveau.

## 2.5 Conceptueel Model

Het conceptueel model visualiseert de vraagstelling van het onderzoek met onderbouwing vanuit het theoretisch kader (zie figuur 1). Het conceptueel model bestaat aan de ene kant van het model uit de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van het psychologisch contract en aan de andere kant van het model uit de perceptie ten aanzien van het psychologisch contract. Wanneer de perceptie ten aanzien van het psychologisch contract niet overeenkomt met de verwachtingen kan er sprake zijn van schending van het psychologisch contract. Om de perceptie van de schending van het psychologisch contract te verminderen of te voorkomen is beleid nodig. In dit onderzoek wordt de gap tussen de verwachtingen en de perceptie van de medewerkers met betrekking tot het psychologisch contract in kaart gebracht. Vervolgens wordt bekeken op welke wijze het P&O beleid de perceptie van het psychologisch contract kan beïnvloeden.



Figuur 1

## 3 Methode van Onderzoek

---

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek verantwoord. In 3.2 wordt ingegaan op het onderzoeksperspectief, vervolgens wordt in 3.3 uiteengezet op welke manier de dataverzameling heeft plaatsgevonden, waarbij in 3.4 aandacht voor de keuze van de respondenten. Daarna wordt in 3.5 de data-analyse uitgelegd. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek toegelicht.

### 3.2 Onderzoeksperspectief

In dit onderzoek wordt uitgegaan van het interpretatieve onderzoeksperspectief. Er is veel kwalitatief onderzoek gedaan naar het psychologisch contract met waardevolle kwalitatieve data, maar deze data geven onvoldoende inzicht in de beleving van medewerkers met betrekking tot het psychologisch contract. In dit onderzoek gaat het om de ervaringen, percepties en betekenisgeving van de respondenten ten aanzien van het psychologisch contract in hun werkomgeving. Vanuit de vraagstelling staat de beleving van de respondenten centraal (Boeije, 2005), waarbij de context van ASR een cruciale factor is. De combinatie van de onderzoeksmethode die het meeste aansluit bij dit perspectief en de aard van de vraagstelling heeft geleid tot de kwalitatieve onderzoeksmethode. De onderbouwing hiervan is dat betekeniswereld achter interacties, gedragingen, gevoelens en ervaringen met betrekking tot het psychologisch contract van medewerkers bij ASR wordt onderzocht (Boeije, 2005).

### 3.3 Dataverzameling

Dit onderzoek is een casestudy waarbij de informatie verzameld is met behulp van het afnemen van interviews ('t Hart, Boeije & Hox, 2005). Het interview is een gespreksvorm waarin de onderzoeker zich beperkt tot het stellen van vragen aan een respondent over gedragingen, opvattingen, percepties en ervaringen ten aanzien van het onderzoeksonderwerp. Er is gebruikt gemaakt van semi- gestructureerde interviews om te zorgen dat de relevante thema's besproken worden. Dit betekent dat kernpunten van het interview van tevoren zijn vastgesteld met behulp van een topiclijst, maar vooraf geen volledige specifieke vragenlijst is opgesteld. Dit maakt het mogelijk om in te kunnen spelen op onderwerpen die de respondent belangrijk vindt. Het gebruik van open vragen laat de respondent zoveel mogelijk ruimte om op de vragen die gesteld worden te reageren. De topiclijst wordt door de onderzoeker als leidraad voor het interview gebruikt. Elk interview begint na een korte inleiding over het onderzoek en de rol van de onderzoeker bewust met het vragen naar de inhoud van de werkzaamheden van de respondent. Dit is bekend terrein voor de respondent en laat de respondent wennen aan de omgeving, de onderzoeker en de interviewsituatie.

Voor het opstellen van de topiclijst is gebruik gemaakt van de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst (TPC) (Freese 2007). De reden is dat de TPC tot stand gekomen middels wetenschappelijk onderzoek en dat de topiclijst op basis van een factoranalyse is bepaald. De TPC is zo samengeteld dat zowel de waargenomen organisatie- als werknemer verplichtingen gemeten worden. In dit onderzoek gaat het om de waargenomen organisatie verplichtingen en vanuit die optiek zijn de topics die betrekking hebben op de waargenomen werknemersverplichtingen uit de TPC niet meegenomen. De vijfhoofdthema's die in het onderzoek bepaald zijn hebben betrekking op de organisatieverplichtingen (zie tabel 4).

Hoofdthema
Inhoud van het werk
Loopbaanontwikkeling
Sociale sfeer
Organisatiebeleid
Beloningen

Tabel 4 Bron: Freese 2007

De inhoud van het psychologisch contract verschilt per organisatie, organisatiesector en cultuur (Freese, 2007), daarom zijn eerst drie interviews gehouden om de topiclijst aan te scherpen en aan te laten sluiten op de context van ASR Nederland. De planning was om vier interviews te houden maar één respondent heeft zich afgemeld. Na het analyseren van de drie interviews is aan de vijf hoofdthema's van de TPC het thema arbeidsrelatie toegevoegd. De reden is dat het psychologisch contract een onderdeel van de arbeidsrelatie is, maar in het interview niet rechtstreeks naar gevraagd kan worden. Het gaat om de beleving van de respondent en het noemen van het concept psychologisch contract zou teveel sturing geven. Tijdens de eerste drie interviews blijkt het thema arbeidsrelatie een kader te bieden voor de inhoud van het interview, maar door het stellen van open vragen toch geen sturing te geven. Het is op deze manier mogelijk om relevante informatie te verzamelen over de beleving van de respondenten met betrekking tot het psychologisch contract (de ruilrelatie) als onderdeel van de arbeidsrelatie. In de uitnodiging van de respondenten is als onderwerp van het interview 'de arbeidsrelatie' opgegeven.

De topiclijst bestaat dus uit zes hoofdthema's met subonderwerpen waar op doorgevraagd is ('t Hart et al., 2005). De volledige topiclijst met subonderwerpen is opgenomen in bijlage 1.

De planning was om minimaal zestien interviews af te nemen met de mogelijkheid om dit aantal te verhogen als dat voor het onderzoek noodzakelijk zou zijn.

### 3.4 Respondenten

Uit de vraagstelling moet blijken welke doelgroep voor het onderzoek in aanmerking komt ('t Hart et al, 2005). Er is gekozen om het functiegebouw als basis te kiezen voor het bepalen van de respondenten. In totaal heeft ASR achttien functieschalen, twaalf CAO-schalen, vijf hoger management schalen en daarboven de Raad van Bestuur met vier leden. Om een uitspraak te kunnen doen over de verwachtingen van de medewerkers van ASR wordt de onderzoeksgroep beperkt tot de twaalf CAO schalen. Deze medewerkers staan het dichtst bij het operationele proces en hebben vanuit hun positie nauwelijks invloed op de strategie en het beleid van ASR. De twaalf functieschalen worden geclusterd tot vier groepen, uit elke cluster worden at random drie respondenten geselecteerd (zie tabel 5). In cluster B is een extra semi-gestructureerd interview afgenomen in verband met de afzegging van een respondent. De functies zijn niet daadwerkelijk de functies van de geïnterviewden, maar geven een beeld van de functies binnen de verschillende clusters.

Respondenten				
Funcatiegroep	Funcatie	Cluster	Aanscherpen topiclijst	Semi-gestructureerde interviews
1		A	1	3
2	Telefoniste			
3	Medewerker Archief			
4		B	0	4
5	Medewerker Leven			
6	Medewerker P&O			
7	Teamcoördinator	C	1	3
8				
9	P&O adviseur			
10		D	1	3
11	Auditor			
12	Teammanager III			
			3	13

Tabel 5

### 3.5 Data analyse

In deze paragraaf wordt de methode van analyse uiteengezet. Alle interviews zijn opgenomen met een behulp van een digitale voice-recorder. Door de interviews op te nemen is het mogelijk om de aandacht volledige te richten op het gesprek met de respondent. Om de data geschikt te maken voor analyse zijn de data voorberekt. De voorbereking bestaat uit het transcriberen van de audio gegevens. Transcriberen is het gereed maken van de gegevens voor analyse met een computer programma. Voor de analyse is gebruik gemaakt van het software programma MAXQDA 10. Vervolgens zijn de interviews systematisch doorgelezen. De relevante tekstfragmenten zijn gelabeld met een code. De codes waren in eerste instantie gebaseerd op de topiclijst die gebruikt is bij het afnemen van het interview. De verschillende tekstfragmenten zijn gecodeerd en gehangen onder de thema's uit de topiclijst van het interview. Na reflectie op deze methode is gekozen om over te stappen op de methode van het open coderen, om de kans op het missen van relevante informatie te voorkomen. Met het open coderen is vervolgens aan elk tekstfragment een code gehangen die zoveel mogelijk weergeeft waar het fragment over gaat (Boeije, 2005). Nadat codering van alle tekstfragmenten afgerond is, zijn de tekstfragmenten nogmaals doorgenomen en zo nodig onder een andere code gehangen. Vervolgens zijn de codes geclusterd tot centrale thema's, de zogenaamde hoofdcodes. Deze clustering heeft geleid tot een code boom met hoofdcodes en subcodes (zie bijlage 2). Ook tijdens de clustering zijn alle tekstfragmenten met bijbehorende codes nogmaals doorgenomen. Deze systematische ordening heeft geholpen bij het overzichtelijk in kaart brengen van de veelheid aan data. Het computer programma maakt het mogelijk om bij elke code het bijpassende tekstfragment terug te zoeken. Dit helpt bij het schrijven van de analyse en het citeren van de empirische bevindingen. Met deze systematische ordening is gekomen tot resultaten en die antwoord geven op de vraagstelling van het onderzoek (Boeije, 2005).

### 3.6 Kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van een onderzoek wordt mede bepaald door de betrouwbaarheid en de validiteit. In deze paragraaf wordt ingegaan op beide begrippen.

#### 3.6.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid van inlichtingen wordt in de Van Dale omschreven als: Geloofwaardigheid (Van Dale, 2011). De betrouwbaarheid van een onderzoek zegt dus iets over de geloofwaardigheid van het onderzoek. De manier om de betrouwbaarheid te beïnvloeden is het gebruik van een gestandaardiseerde methode van data verzameling. Standaardisatie verkleint de kans op toevallige fouten en bij herhaling van het onderzoek zal het leiden tot een gelijke uitkomst. Omdat gebruik is gemaakt van semi-gestructureerde interviews is volledige standaardisatie van de dataverzameling niet mogelijk. Om zoveel mogelijk te standaardiseren is voor het afnemen van de interviews gebruik gemaakt van één topiclijst, waarbij dezelfde inleiding, dezelfde beginvragen en zoveel mogelijk de structuur van de topiclijst is gevolgd.

#### 3.6.2 Validiteit

Validiteit wordt wel omschreven als de mate waarin een onderzoek voldoet aan het doel dat beoogd is. Met andere woorden er is sprake van validiteit wanneer een onderzoeker verklaard wat hij daadwerkelijk wilde verklaren (Boeije, 2008) of dat de onderzoeker bestudeerd heeft wat hij bedoeld had te bestuderen ('t Hart, et al, 2005). Validiteit gaat dus over de inhoud en wordt ook gemeten wat de bedoeling is (Baarda & de Goede, 2006). Bij validiteit wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit.

De interne validiteit zegt iets over de kwaliteit van de dataverzameling en data-analyse (Boeije 2008).

Voor de dataverzameling is gebruik gemaakt van interviews, dit geeft de onderzoeker de mogelijkheid om door te vragen op bepaalde onderwerpen totdat er voldoende antwoord is gegeven op dat wat de onderzoeker wil weten. Bij elke vraag is naar de verachtingen gevraagd en vervolgens naar voorbeelden van de werkelijkheid, de huidige situatie en de beleving van de medewerkers om de juiste informatie van de medewerkers te ontvangen. De onderzoeker kan bepalen of de vraag begrepen is en of antwoord gegeven wordt op de vraag. Dit heeft een positief effect op de validiteit.

Een aspect dat de interne validiteit kan aantasten zijn sociaal wenselijke antwoorden omdat daarmee vertroebeling kan ontstaan over wat de onderzoeker wil weten. Bij elk interview is daarom aangegeven dat de anonimiteit zal worden gewaarborgd. Dit houdt in dat de uitspraken van de respondenten niet herleidbaar zullen zijn. Hierbij is ook de vertrouwelijkheid van de verzamelde gegevens ter sprake gebracht.

De externe validiteit betreft de mate waarin de groep respondenten voldoende representatief om te veronderstellen dat de uitkomsten voor alle medewerkers van ASR gelden ('t Hart et al., 2005). De respondenten zijn 'at-random' gekozen uit de twaalf CAO schalen. Daarom kan alleen iets gezegd worden over de medewerkers met een CAO contract. Alvorens de keuze voor de respondenten te maken zijn de functies in clusters verdeeld om alle CAO schalen vertegenwoordigd te zien in het onderzoek.

De externe validiteit betreft verder de generaliseerbaarheid van de bevindingen naar andere niet onderzochte situaties, onder andere omstandigheden, op andere tijden etc. (Boeije, 2008). Bij de generaliseerbaarheid van dit onderzoek is een kanttekening gerechtvaardigd omdat het onderzoek gericht is op de specifieke context van ASR. Generalisatie van de bevindingen is nauwelijks aan de orde. De enige generaliseerbare bevindingen in het onderzoek bestaan uit algemene bevindingen met betrekking tot de inhoud van het psychologisch contract, die eventueel gebruikt zouden kunnen worden voor vergelijkbare bedrijven in het bank- en verzekeringswezen.

## 4 Resultaten

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews uiteengezet. Er wordt zowel ingegaan op de verwachtingen die de respondenten hebben, als op de beleving en ervaringen die de respondenten hebben ten aanzien van die verwachting.

In paragraaf 4.2 wordt ingegaan op de verschillende arbeidsrelaties zoals die door de respondenten aangegeven zijn. Op de vijf, door de respondenten genoemde, arbeidsrelaties wordt afzonderlijk ingegaan (zie tabel 6). Vervolgens wordt in 4.3 op verschillende aspecten van het organisatie beleid ingegaan. In 4.4 komt de inhoud van de werkzaamheden aanbod waarbij ook weer verschillende aspecten belicht worden. 4.5 en 4.6 staan in het teken van loopbaanontwikkeling en het beloningsbeleid. In paragraaf 4.7 wordt tenslotte ingegaan op de impact van de veranderingen die ASR sinds de kredietcrisis heeft doorgemaakt.

### 4.2 Arbeidsrelatie

Aan alle respondenten is gevraagd met wie zij een arbeidsrelatie ervaren (zie tabel 6). Per arbeidsrelatie wordt in deze paragraaf aangegeven wat de verwachtingen van de respondenten zijn ten aanzien van de verschillende arbeidsrelaties en tevens hoe zij de arbeidsrelatie beleven.

Arbeidsrelatie	ASR als werkgever	Alle medewerkers van ASR	Leidinggevende	Collega teamleden	Klanten
Respondent 1				x	
Respondent 2			X	x	
Respondent 3	x		X	x	
Respondent 4	x	x	X	x	x
Respondent 5			X		
Respondent 6	x				
Respondent 7	x		X		
Respondent 8			X		
Respondent 9	x		X	x	
Respondent 10	x			x	
Respondent 11				x	
Respondent 12	x		X		
Respondent 13	x	x	X	x	
Respondent 14	x		X		
Respondent 15	x	x	X		x
Respondent 16	x				
<b>Totaal</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>2</b>

Tabel 6

Kijkend naar het overall beeld worden vijf groepen onderscheiden, waarbij 31% aangeeft een arbeidsrelatie te ervaren met ASR, 31% met hun direct leidinggevende, 23% met collega's, 9% met alle medewerkers van ASR en tot slot 6% met klanten.



#### 4.2.1 Arbeidsrelatie met ASR als werkgever

De mening is dat de arbeidsrelatie met ASR in eerste instantie bestaat uit het arbeidscontract dat de respondent met ASR heeft. Bij dat arbeidscontract horen bepaalde rechten en plichten.

**Nou, een plicht is dat ik hier voor 100% zit en m'n werk voor 100% doe, in ieder geval wat er binnen mijn kunnen ligt. En een plicht van ASR uit is dat zij mij daarvoor betalen, wat we zijn overeengekomen met wat arbeidsvoorwaarden. En dat ik me hou aan de kaders van ASR qua integriteit en gedragsregels (Respondent B12, 2011).**

Bij het dieper ingaan op de arbeidsrelatie met ASR valt op dat respondenten verwachten dat zij waardering krijgen, waarbij de waardering niet zit in de salariëring maar meer in de aandacht die het hoger management aan hen geeft. Respondenten uiten een grote mate van behoefte aan waardering, aandacht en betrokkenheid van het management. De aard en de omvang van deze behoefte laat een onderscheid zien tussen de verwachtingen van respondenten uit de lagere functie groepen (functieclusters A en B) ten opzichte van die uit de hogere functiegroepen (functieclusters C en D, zie tabel 5, p 17). De respondenten in functiecluster A en B verwachten waardering, aandacht en betrokkenheid in de vorm van fysieke aanwezigheid en in complimenten zoals een schouderklopje of een kleine attentie. De verwachtingen van medewerkers in functiecluster C en D liggen in de lijn van het krijgen van autonomie en het hebben van eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot de invulling van hun functie. De aanwezigheid van het management wordt wel verwacht maar veel meer in de rol van ondersteuner en coach dan dat fysieke aanwezigheid gewenst is.

De beleving van medewerkers is dat zij weinig aandacht van het hoger management krijgen. De oorzaak ligt volgens de respondenten voornamelijk in het feit dat het management zoveel taken heeft dat ze geen tijd nemen om af te dalen naar de werkvloer. Aandacht geven aan de medewerkers op de werkvloer is volgens respondenten geen vast onderdeel van het takenpakket, maar de kans is daardoor groot dat het management niet precies weet wat er op de werkvloer speelt. Wanneer het hoger management zich wel laat zien wordt dat als heel positief ervaren, wanneer zij zich niet laten zien wordt dat als onderwaardering ervaren.

Een ander punt in de arbeidsrelatie met ASR dat veelvuldig door respondenten wordt aangekaart is: vertrouwen. Feitelijk hebben ze de verwachting dat over het hebben van vertrouwen geen twijfel mag bestaan.

**Nou ja, we leven volgens mij nu steeds meer, bij ASR tenminste, in een samenleving waarin juist vertrouwen heel hoog in het vaandel staat, en we geen reden moeten hebben om elkaar niet te vertrouwen (Respondent C9, 2011).**

Toch leeft die twijfel wel onder respondenten omdat gemaakte afspraken niet worden nagekomen en beloften die gemaakt zijn zonder opgave van redenen worden ingetrokken. Respondenten geven aan dat zij hierdoor in het algemeen voorzichtiger worden in het nemen van initiatieven, omdat het niet nakomen van gemaakte afspraken op meerdere gebieden ervaren wordt.

**Nou, ja, op dit moment moet ik eerlijk zeggen dat ik er niet zo heel veel mee heb. Want ik... ja, dat heb je als je natuurlijk toch..., als je wat langer meeloopt dan kun je wel een beetje het onderscheid maken tussen iets roepen en het echt doen (Respondent D14, 2011).**

#### 4.2.2 Arbeidsrelatie met alle medewerkers/collega's van ASR

In de arbeidsrelatie met andere medewerkers van ASR wordt de samenwerking over de grenzen van de afdelingen heen als belangrijkste ervaren. Korte lijnen om snel te kunnen schakelen zijn daarbij onmisbaar. Op dit moment is de beleving dat de business, maar ook afdelingen binnen dezelfde business voornamelijk gericht zijn op het behalen van hun eigen doelstellingen en geen gezamenlijk doel nastreven.

### 4.2.3 Arbeidsrelatie met leidinggevende

In de arbeidsrelatie met de leidinggevenden wordt door respondenten waardering van de leidinggevende als een belangrijk onderdeel van de arbeidsrelatie genoemd. Waardering in de vorm van aandacht voor het werk dat zij doen, maar ook het ontvangen van feedback, waarvan de medewerker iets kan leren, wordt als waardering gezien.

**En zeg gewoon eens een keer van: jongens, goddomme, een goeie dag. Nee, dan krijg je weer een lijstje dat je te weinig op hebt genomen, dat je gemiddelde niet goed is (Respondent A5, 2011).**

Een ander belangrijk onderwerp in de arbeidsrelatie met de leidinggevende is wederzijds vertrouwen. Respondenten verwachten dat een leidinggevende het vertrouwen geeft en een bepaalde mate van verantwoordelijkheid en zelfstandigheid in de werkzaamheden aan hen toevertrouwt. Het wordt wel als prettig ervaren wanneer de leidinggevende op de achtergrond beschikbaar is om gevraagd en ongevraagd ondersteuning te bieden.

De beleving is dat de betrokkenheid van de leidinggevende te wensen over laat en dat in de dagelijkse praktijk weinig waardering getoond wordt. Een mate verantwoordelijkheid voor de werkzaamheden wordt wel gegeven maar als zaken niet goed gegaan of gedaan zijn, ontbreekt het juist aan ondersteuning van de leidinggevende. De oorzaken die genoemd worden zijn dat de teams (te) groot zijn en dat er door de leidinggevenden meer tijd aan vergaderingen besteed wordt dan aan de medewerkers en het team.

**Nou ja, ik denk dat soms een beetje sparren wel goed zou zijn, maar daar moet je dan wel altijd zelf mee komen, zeg maar. Ik zou het wel leuk vinden als ze wat vaker even binnen zouden lopen van: goh, jullie zijn nou daar en daar aan het kijken, jullie zijn halverwege, gaat het? (.....) en niet aan het eind van de rit, als je helemaal klaar bent, dat er nog eens een keer een opmerking komt van: nou, ik had dit wel wat anders opgeschreven als ik jou was. Dan denk ik: ja, dat laat ik nou ook afglijden hoor (Respondent D14, 2011).**

Respondenten uiten daarbij de zorg dat als een leidinggevende onvoldoende notie heeft wat er speelt op een afdeling, hoe kunnen zij dan de juiste signalen afgeven aan het hoger management. Een andere oorzaak voor het gebrek aan vertrouwen en betrokkenheid is volgens respondenten het grote verloop van leidinggevenden. Dit weerhoudt hen om een relatie met de leidinggevende op te bouwen.

**(....) da's ook weer een leidinggevende, die was na een half jaar weer vertrokken. Ik zei nog: ze zijn bij wijze van spreken eerder weg dan dat m'n koffie op is (Respondent C10, 2011).**

Respondenten geven aan ondersteuning bij hun directe collega's te zoeken als de leidinggevende niet of minder beschikbaar is.

**Als we een team vormen, en dat is eigenlijk met alle collega's, (....). En de een weet hier weer net even wat meer van en de ander heeft dat vorige week in de krant gelezen... dat houdt mekaar goed overeind, zeg maar (Respondent D14, 2011)**

### 4.2.4 Arbeidsrelatie met collega teamleden

In de arbeidsrelatie met collega teamleden geven respondenten aan dat zij een goede onderlinge sfeer belangrijk vinden met ruimte voor sociaal contact. Een sfeer waarin open en eerlijk gecommuniceerd kan worden en waarbij onderlinge afstemming onderdeel zou moeten zijn van de dagelijkse praktijk om goed samen te kunnen werken. De daadwerkelijke beleving van de sociale sfeer is uiteenlopend.

**(.....) een stukje betrokkenheid, een beetje interesse in mekaar... niet alleen maar de hele dag die vingeroefeningen doen en naar de computer kijken en staren. (....) gewoon 's effe een babbeltje maken 's ochtends, van: joh, hoe gaat het? Bakkie koffie erbij of weet ik wat even, dingen die je kwijt wil of zijn er nog dingen... Ja, die betrokkenheid is er ook niet echt, moet ik eerlijk zeggen (Respondent C10, 2011).**

**Ik vind het ontzettend prettig op de afdeling. Ik heb me daardoor echt binnen no-time thuis gevoeld (Respondent C9, 2011).**

Ook in deze arbeidsrelatie vinden respondenten het geven van zowel positieve als kritische feedback waardevol. Het kan duidelijkheid scheppen en respondenten zien het als een leermoment voor zichzelf.

Opvallend is dat respondenten aangeven dat hun team bezig is met verbetertrajecten ten aanzien van de communicatie, het geven van feedback en teambuilding. Respondenten ervaren het als positief en staan er open voor, maar er wordt daarbij wel aangegeven dat wederzijds vertrouwen er niet altijd is.

**Naar mij toe is het dan weleens van dat zij het gevoel hebben dat ik niet eerlijk ben naar hun, waarom wij dingen voor elkaar moeten krijgen bijvoorbeeld, of waarom ik heel veel van hun vraag, of soms juist heel weinig. Dat wordt allemaal een beetje achterdochtig opgevat (Respondent C9, 2011).**

#### 4.2.5 Arbeidsrelatie met klanten

De arbeidsrelatie met klanten wordt tweemaal aangegeven, maar hier wordt geen verdere toelichting op gegeven. In de volgende paragraaf wordt het onderwerp 'klantgerichtheid' nader toegelicht.

#### 4.2.6 Samenvatting

De arbeidsrelatie die het meest genoemd worden is de arbeidsrelatie met ASR als werkgever en de arbeidsrelatie met de met leidinggevenden. Belangrijke aspecten in de arbeidsrelatie met de verschillende actoren zijn waardering, aandacht en betrokkenheid voor waar men mee bezig is. Verder wordt met betrekking tot wederzijds vertrouwen aangegeven dat het gewoon moet zijn. Goede samenwerking wordt als een belangrijke factor genoemd, zowel met collega's in het eigen team als collega's uit andere business. Open en transparante communicatie is van belang.

### 4.3 Organisatiebeleid

#### 4.3.1 Strategie

De koers van ASR wordt door respondenten als onduidelijk en zonder focus ervaren. De beleving is bovendien dat de richting van de koers regelmatig wijzigt.

**Wat ik verwacht is dat er gewoon nu, voor de komende voor mijn part honderd jaar, één duidelijke visie komt, één duidelijke missie, één duidelijke strategie waar wij als bedrijf naartoe willen. En die niet ieder jaar weer verandert (Respondent C9, 2011).**

Aan de andere kant zien respondenten wel de noodzaak in voor de kostenbesparende maatregelen die nu actueel zijn. Respondenten wijten de onduidelijkheid aan het tekortschieten van communicatie over de strategische keuzes die gemaakt worden. Respondenten vinden wel dat de Raad van Bestuur dit jaar al meer aandacht heeft voor het informeren van de medewerkers met betrekking tot de (strategische) keuzes die gemaakt worden.

**Nou ja, ik besef me dat het gewoon noodzakelijk is. Als je dus wil overleven, dan is het noodzakelijk om aan kostenreductie te doen. Dan moet je uit de core business je winsten behalen. Zolang dat niet gebeurt heb je geen bestaansrecht. Dus ik begrijp heel goed dat er aan kostenreductie gedaan moet worden, en dat er een bepaalde focus ook moet zijn. En dat is wat ik, ook wel met deze medewerkersbijeenkomst die we vandaag gehad hebben, vind ik het heel goed dat dat ook uitgedragen wordt. En wat mij betreft mag dat meer. Er is een redelijk lange tijd radiostilte geweest (Respondent B12, 2011).**

Respondenten ervaren de invoering van het beleid topdown zonder het gevoel te hebben daar enige invloed op uit te kunnen oefenen. De invoering van het beleid wordt als een voldongen feit ervaren zonder dat ze in de gelegenheid gesteld worden over bepaalde onderwerpen mee te kunnen praten.

**En ik denk ook dat het heel goed is, als ze luisteren naar wat er zich op de werkvloer afspeelt. In plaats van in de ivoren toren te blijven en daar je beslissingen te nemen (Respondent B12, 2011)**

### 4.3.2 Kernwaarden

Bij het doorvragen naar het beleid van ASR zien respondenten het belang van kernwaarden in. Een respondent geeft aan dat als medewerkers zich kunnen identificeren met de kernwaarden, dat geeft dat richting aan het gedrag: *"...altijd in staat om die waarden te toetsen aan dingen waar je dagelijks mee bezig bent"* (Respondent D7, 2011). Er zijn ook respondenten die niets hebben met kernwaarden en kernwaarden louter zien als loze woorden. Opmerkelijk is dat geen enkele respondent de kernwaarden van ASR exact weet te benoemen.

**Nou, ik ken ze niet uit mijn hoofd. Het zijn er geloof ik zes, of acht? Die bollen? Of zijn dat geen kernwaarden? Oké, nou, ik heb geen idee dus (Respondent D14, 2011)**

Bij het noemen van de kernwaarden van ASR, 'Persoonlijk', 'Aanspreekbaar' en 'Eigen & Echt', worden deze door respondenten wel herkend, maar daarbij wordt ook aangegeven dat ASR nog een weg te gaan heeft om deze kernwaarden ook echt waar te maken. Een respondent geeft als voorbeeld dat er nog weinig transparantie te zien is in de verzekeringsbranche en de kernwaarden nog niet geleefd worden.

**Nou, als je nu kijkt hoe ASR er voor staat (.....), dat ASR er niet echt florissant voor staat, zeg maar, op die hele levenmarkt en schademarkt. Maar dan kun je je hoofd erbij neer laten hangen, maar je kan ook je schouder eronder, je gaat alles uit jezelf halen, je stinkende best doen om die klant terug te winnen, ook al wordt het heel moeilijk (Respondent A8, 2011)**

### 4.3.3 Klantgerichtheid

Respondenten geven aan dat de klant centraal staat in de strategie van ASR, maar dat ze niet altijd de mogelijkheid krijgen om ook daadwerkelijk klantgericht te werken. Afdelingen worden gecentraliseerd en werkzaamheden gestandaardiseerd omdat het werk efficiënter en kostenbesparend uitgevoerd moet worden. De beleving die respondenten daarbij hebben is dat de klantgerichtheid daardoor juist minder wordt. Respondenten hebben daar moeite mee omdat het niet tegemoet komt aan hun idee over klantgericht werken. Er wordt volgens respondenten ook nog onvoldoende geluisterd naar de klant.

**Klanten hebben we nog nooit van dichtbij gezien. (.....) ik heb toch echt wel andere ideeën over hoe je met een klant moet omgaan, zeg maar. En ik zie gewoon dat wij onszelf nog steeds veel belangrijker vinden dan de klant (Respondent D14, 2011).**

Ze ervaren het bedrijf als intern op de inhoud gericht en als commercieel bedrijf te weinig op de markt gericht.

**(...) zo ziet het gebouw er ook uit, een beetje een bunker, intern gericht (Respondent C10, 2011).**

Dit geldt volgens respondenten ook voor de woekerpolis affaire. In de interviews wordt overigens niet expliciet gevraagd naar de woekerpolisaffaire, tien respondenten beginnen spontaan over dit onderwerp. Negen respondenten noemen de affaire in het licht van de schade die de affaire aangericht heeft met betrekking tot het klantvertrouwen. Één respondent benoemt dat hij het onbegrijpelijk vindt dat ASR dit product aan eigen medewerkers verkocht heeft. Bijzonder is dat de woekerpolis affaire an sich door respondenten niet in één adem genoemd wordt met hun eigen vertrouwen in ASR, maar wel dat de hele situatie invloed heeft gehad op het gevoel van trots richting ASR.

**Het is best wel een dubbel gevoel. Ik wil graag trots zijn op ASR, maar door alles wat er zo gebeurd is en waar we eigenlijk ook redelijk door het slijk zijn gehaald in de media, maakt me dat ook wel weer minder trots. Want we hebben ook wel dingen echt laten liggen, als ASR zijnde (Respondent A8, 2011)**

Uit de antwoorden van respondenten komt naar voren dat de affaire een negatief effect op de betrokkenheid, maar dat de motivatie voor de eigen werkzaamheden er nog wel is.

**Het zit niet zozeer in de organisatie an sich. Ik kan me voorstellen dat je zo'n coca-colagevoel daarnaast zet, zo van: iedereen is helemaal van de Coca Cola. Nee, als morgen hier Achmea zou komen en er staat hier Achmea, dan heb ik niet een diep rouwgevoel (Respondent C15, 2011)**

Respondenten geven aan dat de binding met ASR te maken heeft met financiële voordelen, zoals een goed salaris, prima secundaire arbeidsvoorwaarden en het feit dat ASR bereid is studiekosten te betalen. Respondenten voelen binding met ASR omdat ze al jaren bij ASR werkzaam zijn, het gebouw vertrouwd is en dat ze weg binnen het bedrijf kennen.

#### 4.3.4 Samenvatting

Respondenten hebben begrip voor de strategische keuzes die ASR maakt in verband met de kostenbesparingsmaatregelen, maar hebben de perceptie dat de communicatie daarover niet tijdig en onvoldoende transparant is. Respondenten zijn nauwelijks op de hoogte van de kernwaarden, bij het noemen worden ze wel herkend maar niet als passend bij ASR. De mogelijkheden om klantgericht te kunnen werken zijn beperkt in de beleving van respondenten.

#### 4.4 Werkzaamheden

De verwachting ten aanzien van de inhoud en de aard van de werkzaamheden is dat het leuk, afwisselend en op het eigen niveau uitdagend is. Autonomie en verantwoordelijkheid voor de eigen werkzaamheden is een wezenlijk onderdeel. Voor respondenten zou uitholling van de functie ook betekenen dat zij ASR zullen verlaten om dezelfde werkzaamheden ergens anders te gaan doen.

**Het zit niet zozeer in de organisatie an sich. Ik kan me voorstellen dat je zo'n coca-colagevoel daarnaast zet, zo van: iedereen is helemaal van de Coca Cola. Nee, als morgen hier Achmea zou komen en er staat hier Achmea, dan heb ik niet een diep rouwgevoel, of dat ik denk van: hé, er is iets van me afgenomen (Respondent C15, 2011)**

Een ander belangrijk aspect van de werkzaamheden is het gevoel van nut en noodzaak.

**Wat vind ik nog meer belangrijk buiten dat het leuk moet zijn... nou, dat ik moet weten waarvoor ik het doe. Als ik iets doe terwijl ik denk van: ja, dit belandt binnen twee uur in de prullenbak... nou, dan wil ik het eigenlijk niet eens doen, zeg maar. Dus dat het echt wel nut heeft en dat het ergens voor gebruikt gaat worden (Respondent C9, 2011)**

Respondenten geven aan dat zij best bereid zijn werkzaamheden buiten hun eigen functie te doen, mits aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Het moet een leuke klus zijn, het liefst waar ze iets van kunnen leren. Dit geldt overigens niet voor activiteiten die verband houden met teambuilding of het verbeteren van de sociale sfeer. Daartoe zijn respondenten wel bereid, omdat zij de onderlinge sfeer in hun werkzaamheden als belangrijk ervaren. Er is overigens één respondent die überhaupt niet bereid is om extra werkzaamheden te doen.

Het leveren van kwaliteit wordt door respondenten vanzelfsprekend gevonden. Respondenten in de twee laagste functieniveaus (functiecluster A) geven aan dat zij aanlopen tegen het feit dat er productie gedraaid moet worden en dat daardoor aan kwaliteit ingeleverd wordt.

**En dan kunnen de honderd keer zeggen het gaat niet om de kwantiteit, het gaat om de kwaliteit. Nee, het draait nog steeds om de kwantiteit. Want nog steeds krijg je de cijfers om je oren, nog steeds word je daarop afgerekend (Respondent A5, 2011)**

Niet alle respondenten hebben het gevoel dat zij in hun functie voldoende gebruik kunnen maken van hun mogelijkheden en capaciteiten. Voor respondenten geldt dat de functie inhoudelijk zo gewijzigd is als gevolg van de reorganisatie, dat zij zich daarin niet meervolledig hun capaciteiten kunnen gebruiken.

**Dus gewoon in algemene zin, dat je... ja, de minder belangrijke dingen komen naar jou toe, en de belangrijke, de senioren gaan dingen delegeren dat ik denk: ben ik opeens je ondergeschikte, ben je mijn baas, hoe verhoudt zich dat? En als ze nu niet meer naar je mening vragen dan denk je ook dat die mening minder belangrijk wordt. Dus ga je 'm ook minder uitspreken. Eigenlijk voelt het als een stap terug (Respondent C9, 2011).**

## 4.5 Loopbaanontwikkeling

Respondenten uit functiecluster A en B geven aan niet bewust gekozen hebben voor ASR, maar er ingerold te zijn via uitzendwerk of een stageplek. Respondenten uit functiecluster C en D hebben wel bewust voor het toenmalig internationale karakter van ASR gekozen, maar door de afsplitsing van het Fortis-concern zijn ze dat kwijtgeraakt. Dat heeft hen een gevoel van teleurstelling gegeven, omdat zij hun loopbaan daarop afgestemd hadden.

Loopbaanontwikkeling zien respondenten als een eigen verantwoordelijkheid waarbij zij ondersteuning van hun leidinggevende verwachten bij het bepalen van de richting die zij op willen en bij het bereiken van het doel dat zij voor ogen hebben. Respondenten uit functiecluster B, C en D uiten unaniem dat de mogelijkheden die ASR te bieden heeft op het gebied van training en ontwikkeling zeer goed zijn. Opmerkelijk is dat respondenten uit de laagste functiegroep geen verwachtingen en ook geen plannen hebben ten aanzien van hun loopbaan. Zij geven aan niet nagedacht te hebben over hoe ze dat aan zouden moeten pakken.

Uit de antwoorden van respondenten uit functiecluster B, C en D blijkt dat ze allemaal bezig zijn met een vorm van loopbaanontwikkeling. Bij sommige is dat op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en bij anderen is dat meer gericht op hun loopbaan. Opvallend is dat het bewustzijn om breed inzetbaar te blijven een belangrijk aspect is.

**Ik ben net begonnen met een opleiding coaching, dat heeft wel als doel dat ik denk van: weet je, ze gaan nog wel meer bezuinigen, het zou best wel eens mijn beurt kunnen zijn... Dus dat perspectief van: waar ga ik in die arbeidsmarkt naartoe? Je kan hier ook, met de wetenschap wat er gaat gebeuren, kan je ook heel goed gebruiken natuurlijk om op een gegeven moment jezelf te versterken (Respondent C15, 2011).**

## 4.6 Beloning – Beoordeling

Respondenten geven aan tevreden te zijn met dat wat ze verdienen ten opzichte van de werkzaamheden die zij doen. De verwachting ten aanzien van het beoordeling- en beloningssysteem is dat het consistent en objectief zou moeten zijn. Het huidige beloningssysteem, met de winstuitkering waar iedere medewerker in principe aan meegewerkt heeft voldoet, maar er bestaan ook twijfels over de objectiviteit en consistentie van het systeem. Respondenten die op de hoogte zijn van het nieuwe beloningssysteem twijfelen nog sterker over de objectiviteit hiervan omdat er in hun beleving geen duidelijke criteria zijn waarop beoordeeld kan worden en het wel of niet voldoen aan de prestatiecriteria afhankelijk is van de relatie met de leidinggevende.

**Je krijgt nu dus een nieuwe beloningsstructuur, prestatiegericht geloof ik. Maar ja, ik weet ook niet of dat allemaal objectief is. Met die winstdeling heb ik wel zo... oké, een bedrijf maakt winst en daar heeft iedereen aan meegeholpen. En naast die winst heb je natuurlijk ook gewoon je beoordelingen. (.....) ik zie de prestatiebeloning die er straks aan gaat komen, dat is ook een stukje kostenbesparing gewoon. In mijn ogen zal het ook niet objectief (Respondent B6, 2011).**

Aan de andere wordt de toename van invloed op de eigen resultaten in vergelijking met een voor iedereen gelijk percentage van de winstuitkering als positief ervaren. Er wordt ook gezien dat iedereen met het nieuwe systeem meer invloed heeft op de eigen resultaten dan met de winstuitkering, die voor iedereen gelijk is. Bij de vraag aan welk beloningssysteem respondenten behoefte zouden hebben, wordt 360<sup>0</sup> feedback genoemd omdat dat de objectiviteit kan vergroten. Er is verder behoefte aan duidelijke criteria om te groeien en beter te presteren.

**Nou ja, ik ben een beetje van de eerlijkheid. Ik vind het prima als iemand beter dan ik is, maar leg me dan uit wat ik moet doen om te verbeteren. (...) Dus ja, ik vind het vooral leermomenten. (...) Natuurlijk, niet iedereen moet een 'uitstekend' krijgen, maar bij een 'goed', geef dan aan wat er moet gebeuren om de volgende keer die 'zeer goed' te krijgen, bijvoorbeeld. Waar moet je nou echt in groeien? En dat is vaak heel beperkt (Respondent C9, 2011)**

## 4.7 Impact

Een belangrijke kwestie die volgens respondenten van invloed is op de medewerkers van ASR zijn de verschillende veranderingen waar ASR in de afgelopen jaren mee te maken gehad heeft. Allereerst is dat het samenvoegen van de verschillende locaties naar één locatie. Het samenvoegen van verschillende culturen wordt ervaren als een ingrijpende verandering. Respondenten beleven het huidige ASR als groot, log en onpersoonlijk. De cultuur wordt steeds zakelijker, wat door respondenten die oorspronkelijk uit Rotterdam komen als prettig wordt ervaren omdat de cultuur van ASR veel te soft en stroperig was. Respondenten uit Utrecht hebben juist weer moeite met de zakelijkheid. Het verschil in beleving van de cultuur heeft gevolgen voor de betrokkenheid bij ASR.

**Ja, uiteraard, als je één bedrijf bent moet je proberen connected te raken. En op een of andere manier is dat bij De Amersfoortse nooit gelukt (Respondent B11, 2011).**

**Kijk, ik werk al bijna 32 jaar bij dit bedrijf, ik ben een AMEV-man, zo noemen ze dat hè, echt een AMEV-man. En als je collega's van vroeger spreekt, de echte AMEV-mensen, die waren trots op hun bedrijf, op AMEV. Maar datzelfde geldt ook voor mijn collega's van Stad Rotterdam. Die hebben datzelfde gevoel over Stad Rotterdam (Respondent B6, 2011).**

De tweede ingrijpende verandering zijn de kostenbesparende maatregelen. Er gaat boventaligheid ontstaan en werkzaamheden zullen verplaatst worden, maar wanneer precies en voor wie dat gaat gelden wordt lang in het ongewisse gelaten volgens een aantal respondenten. De beleving is dat teveel mensen lang met onzekerheid rondlopen wat volgens respondenten van invloed is op de betrokkenheid en de sociale sfeer. De sociale sfeer wordt als steeds grimmiger ervaren.

**(...) er zijn altijd mensen die de kar trekken, die op de kar zitten en die de kar tegenhouden. Het is niet erg als mensen de kar tegenhouden, maar als het er te veel zijn dan kom je niet meer in de juiste richting. En er zijn heel veel mensen afgehaakt, heb ik het idee. Dat maakt mij wel bezorgd ( Respondent C15, 2011).**

Dit heeft ook te maken met het gevoel discrepantie tussen het aantal boventaligen dat verdwijnt en het aantal externe krachten die weer binnengehaald wordt.

**(...) dat er mensen worden ontslagen die boventalig zijn, en een maand later dan stikt het van de uitzendkrachten! Dat kan ik niet rijmen (Respondent A5, 2011).**

Opvallend is dat respondenten die zelf kans hebben om boventalig te worden aangeven daar redelijk onverschillig in te staan.

**Maar als ik voor mezelf spreek, dan is het zo van: ja, als het zo is, dan is het zo. Maar ik maak me daar ook niet naar of druk om (Respondent B6, 2011)**

**Ja, tuurlijk zou ik het niet leuk vinden als ik te horen zou krijgen zou dat ik boventalig zou worden. Maar ja, misschien moet het wel zo zijn, misschien moet ik dan wel wat anders gaan doen (Respondent C10, 2011)**

## 4.8 Samenvatting

De veranderingen die ASR de laatste jaren heeft doorgemaakt hebben volgens de respondenten weerslag op de cultuur en de sfeer bij ASR. De beleving is dat deze veranderingen van invloed zijn op de betrokkenheid.



## 5 Samenvatting & Discussie

---

### 5.1 Inleiding

Dit onderzoek is gericht op de verwachtingen van medewerkers bij ASR Nederland ten aanzien van het psychologisch contract en hoe personeelsbeleid een bijdrage kan leveren om aan die verwachtingen te voldoen zodat medewerkers betrokken blijven. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraagstelling van het onderzoek en wordt aandacht besteed aan de koppeling tussen de theorie en de resultaten van het onderzoek. In paragraaf 5.2 wordt een weergave gegeven van de interpretatie van de resultaten uit hoofdstuk vier. Het gaat hier om een samenvatting van de bevindingen uit de empirie, waarbij de perceptie van de medewerker centraal staat. Een belangrijke aantekening daarbij is dat de perceptie van medewerkers anders kan zijn dan de feitelijke situatie. Om tot beantwoording van de vraagstelling van het onderzoek te komen wordt in 5.2.1 eerst stilgestaan bij de deelvragen en daarna wordt in 5.2.2 de hoofdvraag van het onderzoek besproken. In paragraaf 5.3 worden de empirische bevindingen afgezet tegen de theorie uit het literatuuronderzoek, worden discussiepunten aan de orde gesteld en gereflecteerd op de methode en rol van de onderzoeker.

### 5.2 Samenvatting van belangrijkste resultaten

In deze paragraaf wordt eerst antwoord gegeven op de deelvragen en vervolgens wordt ingegaan op de vraagstelling van het onderzoek.

#### 5.2.1 Deelvragen

1. *Waar bestaat het psychologisch contract volgens de medewerkers uit?*

Deze deelvraag heeft betrekking op de items waar volgens de beleving van de medewerkers van ASR het psychologisch contract uit bestaat. In de interviews is zoals in hoofdstuk drie is uitgelegd niet expliciet naar het psychologisch contract gevraagd. Op basis van de uitspraken van de respondenten zijn hoofd- en subthema's benoemd (zie bijlage 2). Deze hoofd- en subthema's vormen de basis voor de inhoud van het psychologisch contract, met andere woorden de inhoud van het psychologisch contract komt voort uit de codeboom. De codeboom is tot stand gekomen door alle tekstfragmenten van een code te voorzien. Alle coderingen zijn vervolgens geclusterd en deze clustering heeft geleid tot hoofdcodes/thema's met subcodes/thema's. De subthema's die significant aanwezig zijn vormen de inhoud van het psychologisch contract (zie tabel 7). Een uitzondering vormt het hoofdthema 'Impact'. Dit thema maakt geen deel uit van het psychologisch contract maar is wel een factor die een rol speelt bij het psychologisch contract. Bij deelvraag 2 wordt nader ingegaan op de factoren die van invloed zijn op het psychologisch contract.



Psychologisch Contract	Medewerkers ASR Nederland
<b>Arbeidsrelatie</b>	Betrokkenheid
	Communicatie
	Samenwerking
	Sociaal Contact/ Sociale Sfeer
	Vertrouwen
	Waardering
<b>ASR Beleid</b>	Betrokkenheid
	Klantgerichtheid
	Medezeggenschap
	Strategie
<b>Werkzaamheden</b>	Inhoud en aard werkzaamheden
	Privé-werkbalans
<b>Beoordeling - beloning</b>	Objectiviteit
	Consistentie
<b>Loopbaanontwikkeling</b>	Employability
	Opleidingsmogelijkheden

Tabel 7

## 2. Welke factoren spelen volgens de medewerkers een rol bij het psychologische contract?

De factor die een grote rol speelt bij het psychologisch contract is de reorganisatie van ASR. Dit komt voort uit de gevolgen van de kredietcrisis en de afsplitsing van het Fortis concern. Het huidige beleid van ASR is gericht op het terugwinnen van het klantvertrouwen en het structureel verlagen van de kosten. Het beleid en de bijbehorende maatregelen hebben impact op de medewerkers. Dit blijkt onder andere uit de reeks van gevoelens en emoties die zij benoemen als gesproken wordt over het beleid en de maatregelen. Het betreffen onzekerheid, teleurstelling, onbegrip, boosheid, onverschilligheid en weerstand. Deze emoties en gevoelens spelen een rol bij de verwachtingen ten aanzien van het psychologisch contract.

Een ander gevolg is de impact van de veranderingen op de cultuur van ASR, in zoverre dat uit de resultaten blijkt dat dé cultuur van ASR feitelijk niet bestaat. Door verplaatsingen van werkzaamheden en het sluiten van locaties is een diversiteit aan culturen ontstaan op verschillende nog bestaande locaties. Medewerkers willen vasthouden aan de cultuur waar zij uit voortkomen, die 'eigen' en bekend is. Dit is een factor die meespeelt bij de verwachtingen ten aanzien van het psychologisch contract omdat medewerkers een schending van het psychologisch contract kunnen ervaren wanneer de inhoud van het psychologisch contract verandert.

Een andere factor die een rol speelt is de aandacht die ASR in de media krijgt. Ten eerste in algemene zin in verband met het negatieve imago dat het bank- en verzekeringswezen in korte tijd heeft opgebouwd. Ten tweede de negatieve publiciteit die specifiek op ASR gericht is in het kader van de woekerpolis affaire. Door deze ontwikkelingen zijn medewerkers hun trots op het bedrijf ASR voor een groot deel kwijtgeraakt. Dit heeft invloed op de verwachtingen ten aanzien van het psychologisch contract.

### 3. Welke actoren spelen volgens de medewerkers een rol bij het psychologisch contract?

Medewerkers hebben zelf aangegeven met wie zij vinden dat zij een arbeidsrelatie hebben. In totaal worden vijf actoren onderscheiden door de respondenten (zie tabel 8). Uit deze cijfers kan geconcludeerd worden dat ASR als werkgever en de leidinggevende de actoren zijn die de grootste rol spelen in de arbeidsrelatie. Uit de onderzoeksresultaten komt ook naar voren dat deze twee actoren de meeste invloed hebben op het psychologisch contract dat de medewerkers ervaren. De rol van de collega is ook van belang maar het effect dat zij hebben op het psychologisch contract is iets minder groot. De rol die alle medewerkers hierbij spelen is klein, evenals de rol van de klant. In paragraaf 5.2.2 wordt dieper op de rol van de actoren ingegaan.

ASR als werkgever	Alle medewerkers ASR	Leidinggevende	Collega teamleden	Klanten
11	3	11	8	2
31%	9%	31%	23%	6%

Tabel 8

4. In hoeverre wordt het psychologisch contract door het huidige personeelsbeleid verwezenlijkt?  
 5. In hoeverre wordt het psychologisch contract door het huidige personeelsbeleid geschonden?

Het antwoord op deelvraag 4 en 5 ligt in het verlengde van de verwachtingen die medewerkers hebben ten aanzien van het psychologisch contract. Deelvraag 4 en 5 zijn dus feitelijk onderdeel van de hoofdvraagstelling van het onderzoek. In paragraaf 5.2.2 worden de antwoorden op deelvraag 4 en 5 automatisch meegenomen.

Vermeldingswaardig is dat uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er P&O instrumenten genoemd worden door de medewerkers, maar dat geen relatie gelegd wordt met het personeelsbeleid of de afdeling P&O. De reden hiervan kan zijn dat de P&O activiteiten steeds meer een lijnverantwoordelijkheid worden en de P&O adviseur als partner in business minder zichtbaar is voor de medewerkers omdat die rol meer richting adviseur van het management gaat. Een andere mogelijkheid is dat er onvoldoende afstemming is tussen de drie verschillende onderdelen van P&O en tussen de P&O praktijken onderling, waardoor er inconsistent beleid gevoerd wordt, dat niet is afgestemd op de strategie van ASR en de verwachtingen van de medewerkers met betrekking tot loopbaanontwikkeling, beloning en dergelijke. Dit kan resulteren in de beleving van medewerkers dat niet aan de verwachtingen wordt voldaan.

### 5.2.2 Vraagstelling van het Onderzoek

*“Welke verwachtingen hebben medewerkers van ASR ten aanzien het psychologisch contract en hoe kan het personeelsbeleid het psychologisch contract beïnvloeden om de medewerkers betrokken te houden bij het bereiken van de ambities van ASR.”*

#### Arbeidsrelatie

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van het psychologisch contract op verschillende punten wordt geschonden en dat de rol van ASR als werkgever en de rol van de leidinggevendenden daarbij van betekenis zijn. Medewerkers uiten een grote mate van behoefte aan waardering, aandacht en betrokkenheid vanuit het management. Voor medewerkers geldt dat onvoldoende aan deze verwachtingen wordt voldaan.

Naast bovengenoemde begrippen is vertrouwen een belangrijk onderwerp in de arbeidsrelatie. Vertrouwen wordt minder expliciet genoemd maar medewerkers verwachten dat vertrouwen er gewoon is. Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat vertrouwen onvoldoende aanwezig is.

Medewerkers ervaren dat gemaakte afspraken niet nagekomen worden, zowel afspraken op individueel niveau, als op collectief niveau. Op collectief niveau gaat het met name om afspraken die de directie maakt ten aanzien van het beleid dat ASR voert. De beleving dat het management dusdanig vaak van samenstelling wisselt dat aan eerder gemaakte afspraken geen gevolg meer wordt gegeven en dat medewerkers geen tijd en mogelijkheid krijgen om überhaupt een vertrouwensrelatie op te bouwen, speelt daarbij een rol van betekenis.

#### *ASR beleid*

Medewerkers verwachten dat vanuit het hoger management open en transparant gecommuniceerd wordt, juist in de huidige tijd van veranderingen en onzekerheid wordt dat als belangrijk ervaren. De beleving is dat niet tijdig en onvoldoende transparant gecommuniceerd wordt over verschillende belangrijke onderwerpen, zoals besparingsmaatregelen die doorgevoerd worden, bepaalde keuzes die gemaakt worden met betrekking tot de strategie, het beleid en de richting die ASR kiest. Medewerkers worden in hun beleving onvoldoende betrokken en pas op de hoogte gesteld als het beleid bepaald is en de beslissingen genomen zijn. Een voorbeeld zijn de kernwaarden die ASR dit jaar bekend gemaakt heeft. Medewerkers in functiecluster A en B hebben niets met kernwaarden en kennen de waarden van ASR niet. Medewerkers in functiecluster C en D vinden kernwaarden van belang voor een organisatie, maar kunnen de kernwaarden van ASR niet precies benoemen. Met betrekking tot klantgerichtheid is de beleving dat ASR erg intern gericht is. Met andere woorden: klantgerichtheid wordt benoemd maar niet geleefd. Aan de ene kant moeten processen efficiënter, worden werkzaamheden gecentraliseerd en gestandaardiseerd wat medewerkers juist het gevoel geeft dat zij minder mogelijkheden hebben om de klant maatwerk en kwaliteit te kunnen bieden. Aan de andere kant is de ervaring dat de verschillende afdelingen en businesses gericht zijn op het behalen van hun eigen doelstellingen en onvoldoende de samenwerking opzoeken wat de klantgerichtheid niet ten goede komt.

#### *Werkzaamheden*

Verwachtingen ten aanzien van de werkzaamheden liggen voornamelijk op het vlak van uitdaging, afwisseling en autonomie. Uit de onderzoeksresultaten lijken er wat betreft de verwachtingen schijnbaar geen issues zijn. Medewerkers zijn over het algemeen tevreden met hun eigen werkzaamheden. Er wordt wel aangegeven dat indien de werkzaamheden nog onvoldoende te bieden hebben, door de reorganisatie uitgehold worden en er niet aan hun verwachtingen voldaan wordt dan nemen medewerkers zelf de verantwoordelijkheid om stappen te ondernemen. Dit kan in de vorm van een switch naar een andere afdeling, maar het kan net zo goed inhouden dat ze bij ASR uit dienst gaan om bij een andere werkgever dezelfde of vergelijkbare werkzaamheden te gaan doen. Dit zegt iets over de mate van binding met ASR.

#### *Loopbaanontwikkeling*

Medewerkers uit functiecluster B, C en D hebben de behoefte om hun employability te vergroten. De reden ligt voornamelijk in de onzekerheid over de consequenties van de kosten besparingsmaatregelen. Deze medewerkers nemen zelf initiatieven en vinden (persoonlijke) ontwikkeling hun eigen verantwoordelijkheid. De rol die zij van het management verwachten bestaat uit ondersteuning in het meedenken over de richting die zij opwillen en uit goedkeuring voor hun plannen. Medewerkers hebben de ervaring dat daar geen belemmeringen liggen, de mogelijkheden die ASR biedt ten aanzien van loopbaanontwikkeling, training en opleiding zijn in voldoende mate aanwezig en er kan ook in voldoende mate gebruik van gemaakt worden. Medewerkers uit functiecluster A hebben die behoefte in mindere mate, maar verwachten wel ondersteuning van hun leidinggevende als zij daar behoefte aan hebben. De verwachting van de ondersteuning van de leidinggevende voldoet in dat opzicht. Zij ervaren dat ook als een negatief aspect omdat zij de beleving hebben teveel gepusht te worden om aan hun ontwikkeling te werken, terwijl ze daar geen behoefte aan hebben. Aan de andere kant zijn zij ook nauwelijks op de hoogte van de faciliteiten die ASR te bieden heeft die wel passend zou kunnen zijn.

### *Beoordeling-Beloning*

De verwachtingen ten aanzien van het beloningsbeleid is dat de medewerkers op een inzichtelijke manier, consistent beoordeeld en beloond willen worden. De perceptie is dat dat niet altijd het geval is. Medewerkers vragen zich af in hoeverre leidinggevenden objectief kunnen beoordelen. Het is voor medewerkers niet transparant waarom een bepaalde medewerker aan het eind van het jaar een bonus krijgt. Medewerkers missen bij de beoordeling ook feedback over wat nodig is om de volgende keer een betere beoordeling te krijgen.

De objectiviteit en consistentie van de huidige beloningsstructuur wordt in twijfel getrokken, maar over de objectiviteit en consistentie van de nieuwe beloningsstructuur met de variabele component, dat per 01-01-2012 ingaat, bestaan nog meer twijfels. Medewerkers in functiecluster A zien de meerwaarde van het nieuwe beloningssysteem niet. Zij hebben het gevoel dat het alleen maar ten koste zal gaan van de kwaliteit van hun werk, omdat het variabele deel gerelateerd zal worden aan kwantiteit en niet aan de kwaliteit die zij leveren. Medewerkers in de andere functieclusters zijn niet afwijzend, maar wel terughoudend omdat de rol van de leidinggevende cruciaal is en er onvoldoende vertrouwen is dat de leidinggevende de beoordeling objectief en consistent uit kan en zal voeren. Duidelijke richtlijnen voor het uitvoeren van een goede beoordeling ontbreken. Het onderwerp dat medewerkers hier centraal stellen is het concept rechtvaardigheid. In het volgende hoofdstuk wordt hier nader op ingegaan.

## **5.3 Discussie**

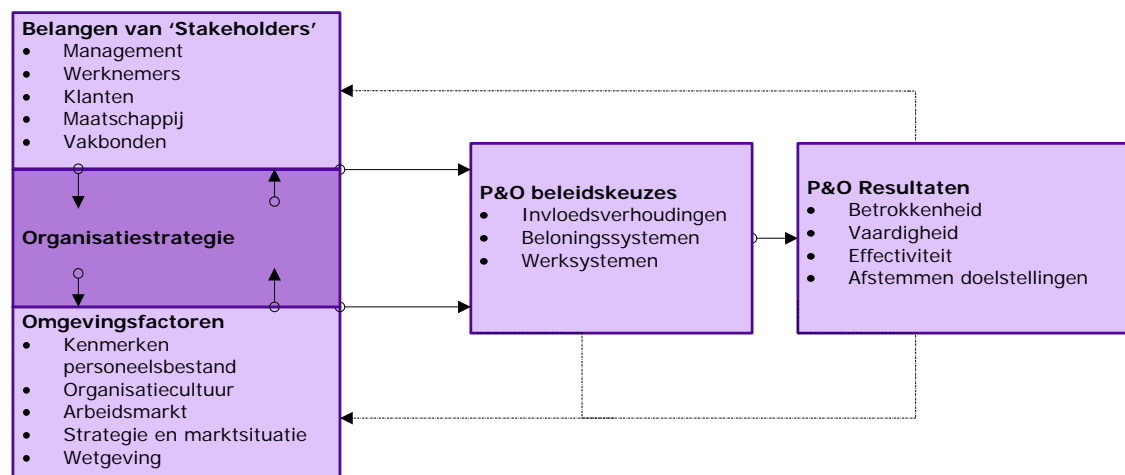
In 5.31. wordt een kritische reflectie gegeven op de empirische bevindingen afgezet tegen het theoretisch kader. Vervolgens wordt in 5.3.2 een reflectie gegeven op de methode van onderzoek en in 5.3.3 tenslotte een reflectie op de rol van de onderzoeker in het onderzoeksproces.

### **5.3.1 Reflectie op de Theorie**

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat medewerkers van ASR een schending van het psychologisch contract ervaren. Vanuit de theorie is bekend dat schending van het psychologisch contract resulteert in verschillende negatieve uitkomsten zoals verminderd vertrouwen, verminderde tevredenheid en verminderde affectieve betrokkenheid (Bal et al., 2010; Flood et al, 2001; Gould-Williams, 2003). De bevindingen uit het onderzoek sluiten aan bij de theorie, medewerkers van ASR ervaren daadwerkelijk een gebrek aan vertrouwen. Vertrouwen is de basis van iedere arbeidsrelatie en staat centraal in die relatie tussen werkgever en medewerker (Nauta et al., 2007). Vanuit die optiek is herstel van vertrouwen dus van groot belang. De Raad van Bestuur van ASR begint het terugwinnen van het vertrouwen als een speerpunt te zien, maar uit het onderzoek blijkt dat dit beleid nog weinig of geen handen en voeten krijgt. De beleving van medewerkers is dat het beleid voornamelijk gericht is op maatregelen om ASR financieel op orde te krijgen en voorbij lijkt te gaan aan de waarde van het menselijk 'kapitaal'. Deze beleving wordt bovendien weerspiegeld in de strategie van ASR die berust op drie pijlers: (1) klantgericht, (2) financieel solide en (3) efficiënte marktspeeler (ASR beleidsplan 2010-2013, 2011). In deze drie pijlers mist de aandacht voor de medewerkers van ASR. De nadruk ligt op het herstellen van de economische prestaties, maar het is voor ASR juist ook van belang om de medewerkers te zien als een bron van opbrengsten waarin geïnvesteerd moet worden en waar zorgvuldig mee omgegaan dient te worden. Uiteindelijk zal dit een hoger rendement en meer effectiviteit bieden (Doorewaard & De Nijs, 1999).

De keuzes die een organisatie maakt bij het bepalen van de van de strategie zijn van invloed op het P&O beleid. Vanuit deze optiek is het plausibel om het klassieke HRM model van Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Quinn-Mills & Walton, 1984) te introduceren. In het model worden de belangen van de verschillende stakeholders en de omgevingsfactoren gekoppeld aan de strategische keuzes met betrekking tot P&O beleid (Pauwe, 2004).

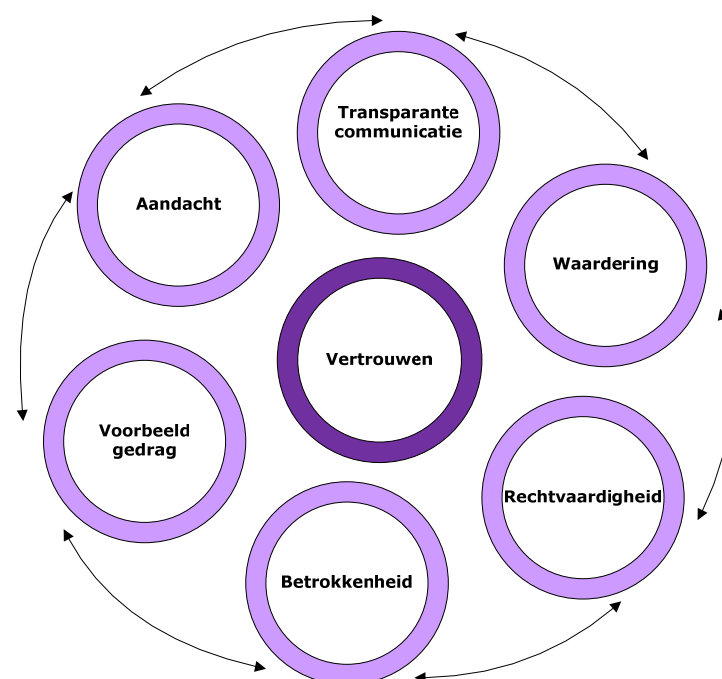
Dit model (zie figuur 2) is niet alleen gericht is op de economische prestaties maar ook op de sociale en maatschappelijke consequenties, zoals het welzijn van de medewerkers (Paauwe, 2004). Kortom het gaat in dit model om het creëren van een balans tussen de economische prestaties, het welzijn van de medewerker en de maatschappelijke consequenties van het ondernemen (Paauwe, 2004).



Figuur 2

Bron: Beer et al., 1984.

In het Harvard model wordt uitgegaan van de HRM visie, dat de medewerker een (menselijke) resource is. De houding en het gedrag van een medewerker zou niet ondergeschikt gemaakt moeten worden aan de organisatiestrategie, maar onderdeel moeten zijn van de strategie. Met andere woorden: er zou gestreefd moeten worden naar een belangenovereenkomst tussen werkgever en medewerker (Doorewaard & De Nijs, 1999). Met het Harvard model worden managers gestimuleerd om prioriteiten te stellen op basis van een afweging van belangen van stakeholders (medewerkers en klanten) en van de omgevingsfactoren (Boxall & Purcell, 2003). De onderzoeksresultaten laten zien dat in het beleid van ASR de aandacht voor het welzijn van de medewerker en de maatschappelijke consequenties enigszins naar de achtergrond verdwijnen. Terwijl zoals eerder aangegeven één van de prioriteiten van ASR het herstel van vertrouwen zou moeten zijn, maar het beleid van ASR ontwikkelt zich nog onvoldoende in die richting. Mogelijk heeft dat te maken met het abstractieniveau van het concept vertrouwen. Maar er zijn ook andere elementen in het onderzoek naar voren gekomen die aandacht vragen en nauw samenhangen met het vertrouwen binnen ASR. Met andere woorden: om inkleuring te geven aan vertrouwen van ASR kunnen de andere concepten goed gebruikt worden. Het gaat daarbij om aandacht, waardering, communicatie, rechtvaardigheid en betrokkenheid. Deze elementen zijn als het ware de additieven die het concept vertrouwen kleuring geven. Figuur 3 visualiseert de samenhang van de verschillende elementen met het concept vertrouwen in het centrum (zie figuur 3).



Figuur 3

Het onderzoek laat zien dat medewerkers vanuit het management onvoldoende aandacht ervaren. Medewerkers verwachten aandacht te krijgen voor hun bijdrage aan ASR. Belangrijk is dat managers persoonlijke of teaminspanningen erkennen en er aandacht aan schenken. Het geven van een schouderklopje of een vriendelijk woord wordt vaak vergeten, terwijl medewerkers dat wel verwachten en op prijs stellen. De vraag is of managers zich daar altijd bewust van zijn. De mate van managementaandacht wordt mede bepaald door communicatie (Van Delden, 1999). Daarom is transparante communicatie van grote betekenis. Het gaat daarbij niet alleen om het geven van aandacht, maar ook om het meenemen van medewerkers door hen op de hoogte te houden van onderwerpen die spelen binnen de organisatie. Het is wenselijk dat tijdig gecommuniceerd wordt, zodat medewerkers het gevoel hebben betrokken te worden bij beslissingen die genomen worden. In hun beleving is er weinig of geen inspraak in de beslissingen. Dit kan effect hebben op het vertrouwen van medewerkers. Het niet voldoen aan de verwachtingen kan namelijk resulteren in een verminderd vertrouwen (Bal et al., 2010; Flood et al, 2001; Gould-Williams, 2003).

Het geven van aandacht heeft nog een element in zich, namelijk aandacht wordt wel gezien als een vorm van waardering. De vraag die daarbij meteen gesteld kan worden is: 'Wordt de waardering door het management van ASR uitgesproken?'. Ook hierbij is communicatie dus van grote betekenis.

Vertrouwen en waardering zijn concepten die in elkaars verlengde liggen. Waardering krijgt meer waarde wanneer er vertrouwen is. De literatuur laat zien dat medewerkers een disbalans in de arbeidsrelatie ervaren wanneer zij het gevoel hebben meer te geven dan dat zij van de werkgever terugkrijgen (Payne et al., 2008). Het onderzoek toont aan dat medewerkers van ASR een grote behoefte aan waardering tentoonspreiden, terwijl de perceptie bestaat dat zij onvoldoende waardering krijgen. Hierin zit een disbalans en om de balans in de arbeidsrelatie met betrekking tot waardering te herstellen gaan medewerkers op 'zoek' naar het krijgen van waardering. Om de balans te herstellen is het voor ASR van belang om in te zien dat medewerkers waarde creëren voor een organisatie. Door medewerkers te waarderen vanuit hun menselijke waarde worden zij gemotiveerd hun talenten, capaciteiten en creativiteit in te zetten (Doorewaard & De Nijs, 1999).

De prestaties van ASR zijn uiteindelijk afhankelijk van de inzet van de medewerkers. Bovendien is de kans dat een arbeidsrelatie blijft voortbestaan gering, als die niet in balans is wat betreft de gelijkwaardigheid in wederzijdse verplichtingen (Payne et al., 2008).

Dit sluit aan bij het volgende concept in figuur 3, namelijk rechtvaardigheid. Uit de onderzoeksresultaten blijkt expliciet dat medewerkers de verwachting hebben op een inzichtelijke manier, consistent beoordeeld en beloond te worden. In het kader van beloning en beoordeling blijkt rechtvaardigheid een belangrijk issue voor medewerkers, maar rechtvaardigheid speelt ook bij andere onderwerpen een rol van betekenis. Zoals aangegeven in de balans van wederkerigheid tussen de verwachtingen van de verplichtingen van medewerker en werkgever.

In de literatuur wordt de term rechtvaardigheid binnen een organisatie aangeduid met organizational justice, waarbij onderscheid wordt gemaakt in distributieve en procedurele rechtvaardigheid (Boselie, 2010). Distributieve rechtvaardigheid betreft de perceptie van medewerkers over de rechtvaardigheid van de verdeling van bepaalde 'uitkomsten', zoals beloning, beoordeling en bepaalde arbeidsvoorwaarden (Boselie, 2010).

Kijkend naar de onderzoeksresultaten hebben medewerkers de verwachting dat de beloningsstructuur rechtvaardig is. Aan de rechtvaardigheid wordt getwijfeld, onder andere omdat de beoordeling afhankelijk is de relatie met de leidinggevende. Met andere woorden: een medewerker die percipieert minder te krijgen ten opzichte van een andere medewerker maar dezelfde inspanningen verricht kan zich distributief onrechtvaardig behandeld voelen (Van Knippenberg & De Cremer, 2007). Voor ASR kan dit een negatief effect hebben omdat onderzoek heeft aangetoond dat de perceptie van rechtvaardigheid van invloed is op het functioneren van medewerkers en dat distributieve rechtvaardigheid geassocieerd wordt met tevredenheid over en acceptatie van beslissingen door het management (Van Knippenberg & De Cremer, 2007; Boselie, 2010). De perceptie van rechtvaardigheid geeft een gevoel van vertrouwen.

Procedurele rechtvaardigheid betreft de manier waarop tot een bepaalde uitkomst is gekomen. Met andere woorden: niet de uitkomst alleen is van betekenis, maar het is ook van belang werknemers zien dat het beslissingsproces rond de verdeling van waardering onpartijdig en rechtvaardig is. De bevinding vanuit het onderzoek is, dat het voor medewerkers onvoldoende inzichtelijk is welke criteria gebruikt worden om tot een beoordeling en daarbij behorende beloning te komen.

Bovendien is de perceptie dat zij geen feedback ontvangen over de manier waarop ze tot een hogere beloning zouden kunnen komen. Ook hierbij kan ASR het positieve effect van procedurele rechtvaardigheid mislopen, omdat de perceptie van procedurele rechtvaardigheid kan leiden tot een grotere betrokkenheid (Van Knippenberg & De Cremer, 2007; Boselie, 2010).

Hier raken we aan het volgende concept in het model uit figuur 3, namelijk betrokkenheid. Er is bij ASR sprake van verminderde affectieve betrokkenheid. Deze bevinding is gebaseerd op het onderzoeksresultaat dat betrokkenheid van medewerkers van ASR voor het merendeel bestaat uit calculatieve betrokkenheid en niet uit affectieve betrokkenheid. De arbeidsvoorwaarden zijn in feite een gouden ketting waardoor het voor medewerkers niet eenvoudig is om elders vergelijkbare voorwaarden te vinden. De kans is aanwezig dat deze medewerkers ASR verlaten zodra de mogelijkheid zich voordoet om het elders beter te krijgen of gelijkwaardig over te kunnen stappen. In het Harvard model wordt er vanuit gegaan dat betrokken werknemers betere en hogere prestaties leveren (Beer et al., 1984).

Bovendien zijn medewerkers met een hoge betrokkenheid bereid meer te investeren in de organisatie waar zij werken, dan medewerkers met een lage betrokkenheid (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Vanuit die optiek is het verhogen van de betrokkenheid van medewerkers van wezenlijk belang voor een organisatie. Uit de theorie is bekend dat het voldoen aan de verwachtingen van medewerkers een positief effect heeft op de betrokkenheid (Freese, 2007). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat ASR op verschillende punten achterblijft met betrekking tot het voldoen aan de verwachtingen van medewerkers. Een belangrijke factor met betrekking tot het vergroten van de betrokkenheid is het gedrag van het management. Het betreft zowel het gedrag van de direct leidinggevende als van het gedrag van het hoger management.



Met dit onderwerp wordt het laatste concept van het model in figuur 3 aangesneden, namelijk voorbeeldgedrag. Voorbeeldgedrag komt niet rechtstreeks uit de onderzoeksresultaten naar voren, maar is in het kader van het herstel van vertrouwen en het vergroten van de betrokkenheid van belang (Robbins, 2005). Voor creëren van een klimaat van vertrouwen is het noodzakelijk dat het gedrag van het management overeenkomt met dat wat de organisatie uit wil dragen. Met andere woorden: wanneer woorden en daden van het management niet overeenkomen dan neemt het vertrouwen van medewerkers af (Robbins, 2005).

Het model kan als leidraad gebruikt worden om het management bewust te maken van de boodschap van de medewerkers ten aanzien van het gebrek aan vertrouwen. In de aanbevelingen wordt hier nader aandacht aan besteed.

### 5.3.2 Samenvatting

Het onderzoek bij ASR laat zien dat de medewerkers een schending van het psychologisch contract ervaren. De focus van de strategie van ASR is gericht op herstellen van de economische prestaties. De balans, zoals weergegeven met het Harvard model van Beer (1984), is niet in evenwicht. De meerwaarde en het welzijn van de medewerker en de consequenties voor de maatschappij zijn onderbelicht. Schending van het psychologisch contract heeft een negatief effect op het vertrouwen. Vertrouwen is de basis van iedere arbeidsrelatie, maar het beleid van ASR ontwikkelt zich nog onvoldoende die richting. Het is denkbaar dat het abstractieniveau van het concept vertrouwen daar mee te maken heeft. Voor de inkleuring van het concept vertrouwen zijn andere concepten die genoemd zijn door de medewerkers bruikbaar (aandacht, waardering, communicatie, rechtvaardigheid en betrokkenheid).

### 5.3.3 Reflectie op de Methode

In dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief onderzoek onder andere omdat de beleving van de medewerker ten aanzien van het psychologisch contract in de context van zijn werkomgeving centraal staat. Voor vervolgonderzoek zou kwantitatief onderzoek waardevol kunnen zijn om aanvullende data te krijgen over de 'wat' en 'hoeveel' vragen met betrekking tot het psychologisch contract. Wanneer alleen kwantitatief onderzoek gedaan wordt bestaat de kans dat belangrijke informatie gemist wordt over de beleving van de medewerkers ten aanzien van het psychologisch contract. Er kunnen in kwantitatief onderzoek wel open vragen gesteld worden, maar er is geen mogelijkheid om op de antwoorden door te vragen waardoor emoties en onderliggende gevoelens minder goed zijn te achterhalen. De combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek biedt die mogelijkheid om de resultaten van de kwantitatieve data verder uit te diepen met kwalitatief onderzoek. Dit komt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede.

### 5.3.4 Reflectie op de rol van de Onderzoeker

Het onderzoek is uitgevoerd in de organisatie waar ik werkzaam ben. Een groot voordeel daarbij is dat de toegang tot informatie en het maken van afspraken met medewerkers voor de interviews minder tijd kost, omdat er geen afhankelijkheid bestaat van derden. Een nadeel is mijn dubbele rol als onderzoeker en als medewerker van ASR. Het is in deze situatie belangrijk om de rol van onderzoeker en de rol van medewerker van ASR goed te scheiden. Ik ben me daar steeds bewust van geweest en aan het begin van elk interview heb ik daar met de respondent aandacht aan besteed. Een onderzoeker kan niet waardevrij zijn, maar ik heb tijdens de interviews en tijdens het analyseren van gegevens geprobeerd op geen enkele manier een waarde oordeel te uiten. Bij het schrijven van het rapport heb ik geprobeerd om analytisch, beschouwend maar ook kritisch te kijken naar de situatie bij ASR zoals die geschetst is door de respondenten. Ik heb mij daarbij niet laten weerhouden om ook de minder positieve zaken aan de orde te brengen, omdat ik vind dat ASR en de medewerkers recht hebben op een eerlijk rapport dat geen afbreuk doet aan de werkelijkheid.



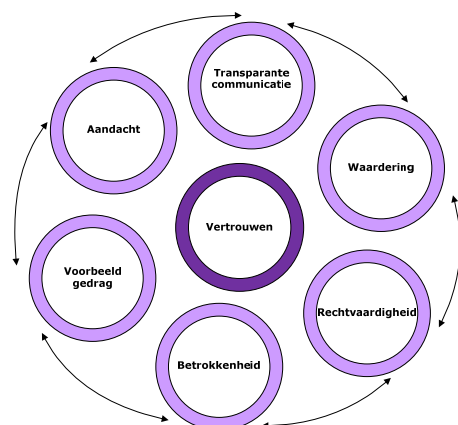
## 6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de aanbevelingen voor ASR op basis van het theoretisch kader en de resultaten van het onderzoek. In 6.1 wordt ingegaan op de menselijke waarde en in 6.2 op de communicatie met betrekking tot het nieuwe beloningssysteem. In 6.3 worden suggesties voor vervolgonderzoek gegeven.

### 6.1 Menselijke waarde

Voor ASR lijkt het van belang om de waarde van de medewerkers terug te vinden. Uit het onderzoek blijkt er een gebrek aan (basis)vertrouwen te zijn en daar ligt het beginpunt voor het herstellen van een negatieve collectieve gemoedstoestand. Nu dit inzicht er is, volgt automatisch de vraag welke aanbevelingen passend kunnen zijn om ASR verder te brengen en het vertrouwen van de medewerkers terug te winnen. De insteek voor deze aanbeveling is met name gericht op houding en gedrag om het vertrouwen te vergroten. Vertrouwen wordt wel geassocieerd met leiderschap en vanuit die optiek is de rol van de leidinggevende cruciaal in het herstel van vertrouwen. Medewerkers van ASR uiten op verschillende manieren dat zij een gebrek aan vertrouwen ervaren. Het is van belang dat leidinggevendenden op alle niveaus zich bewust worden dat de vaak negatieve uitingen een dieper liggende oorzaak en betekenis kunnen hebben. Zeer positief in dat kader is het project 'Leiderschap 2011', het leiderschapsprogramma dat dit jaar binnen ASR is opgestart en dat draait om het ontwikkelen van vaardigheden (waaronder het voeren van goede dialogen). Hopelijk zal dit project het begin zijn van een bewustwordingsproces bij leidinggevendenden. Immers, de reorganisatie en de kostenbesparende maatregelen maken dat de eisen die het management aan de medewerkers stelt hoger worden en daarmee de druk om te presteren oploopt. Medewerkers zijn bereid om hard te werken en zich extra in te zetten mits er gelijkwaardigheid bestaat wat betreft de wederzijdse verplichtingen. Er wordt een klimaat van waardering gecreëerd wanneer medewerkers het gevoel hebben dat zij gewaardeerd worden en het gevoel hebben dat zij interessant en belangrijk werk doen (Keuning & Wolters, 2007). Het is aanbevelenswaardig dat het management van ASR verder op zoek gaat naar een betere balans tussen de hogere eisen die gesteld worden aan de medewerkers en erkenning voor hun toegevoegde waarde.

Op basis van het model dat in hoofdstuk 5 besproken is, kan het management reflecteren op de eigen houding en het eigen gedrag (zie figuur 4).



Figuur 4

Per element kan een vraag gesteld worden: Wanneer heb ik voor het laatst uit oprechtheid aandacht aan een medewerker besteed?; Op welke wijze heb ik dat gecommuniceerd?; Hoe heb ik mijn waardering getoond?

## 6.2 Beloningssysteem

Het nieuwe beloningsbeleid van ASR wordt per 1 januari 2012 ingevoerd. Voor de invoering worden een aantal punten van aandacht gegeven die het draagvlak voor het nieuwe beleid kunnen vergroten.

- De informatievoorziening met betrekking tot het systeem, de regeling en uitvoeringsrichtlijnen moeten voor iedereen binnen ASR duidelijk en transparant zijn. In de loop naar 1 januari 2012 kan dit vormgeven worden, waarbij een communicatieplan als hulpmiddel gebruikt kan worden.
- De leidinggevenden moeten voldoende kennis en vaardigheden bezitten om het beloningssysteem op de juiste manier uit te kunnen leggen en uit te kunnen voeren. Dit kan door middel van opleiding en training, maar ook door het bieden van praktische tools.
- Op het moment van invoering is het noodzakelijk dat de betreffende P&O medewerkers voldoende expertise hebben om de manager van ondersteuning te kunnen voorzien.
- Het inbouwen van evaluatiemomenten over de voortgang en toepassing van het beloningsbeleid is wenselijk om het systeem up-to-date te houden en te blijven ontwikkelen.

## 6.3 Suggesties voor Vervolgonderzoek

Naar het psychologisch contract is al veel onderzoek gedaan, terwijl het in de dagelijkse praktijk een onderbelicht onderwerp lijkt te zijn. Een reden hiervan zou kunnen zijn dat voornamelijk onderzoek gedaan is vanuit het perspectief van de medewerker. Het perspectief van de werkgever ten aanzien van het psychologisch contract wordt nauwelijks meegenomen. Het kan waardevol zijn om beide percepties te onderzoeken en vervolgens een gap analyse te doen. De gap analyse kan waardevolle informatie opleveren ten aanzien van oorzaken van schending van het psychologisch contract kan de mogelijkheden om schending te voorkomen wellicht vergroten.

Omdat het psychologisch contract aan het veranderen is kan het een waardevolle aanvulling zijn, om in een eventueel onderzoek onderscheid te maken in de onderzoekspopulatie op basis van leeftijdsgroep, geslacht, duur van het arbeidscontract en opleidingsniveau.

Beide suggesties voor vervolgonderzoek zijn voornamelijk praktijkgericht, maar kunnen wetenschappelijk relevantie opleveren als in het onderzoek verschillende organisaties worden meegenomen.

## Literatuurlijst

---

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 49 (3), p. 252-276.

ASR Nederland (2011) Beleidsplan 2011-2013.

Baarda, D.B. de & de Goede M.P.M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Bal, P.M., de Lange, P., Jansen, G.W., & Van der Velde, M. (2010). Leef tijd, het psychologische contract, werkhoudingen: een meta-analyse. *Gedrag & Organisatie*, 23 (1), p. 44-72.

Beer, M., Spector, B., Lawrence P. R., Quinn-Mills, D. O., Walton, R.E. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.

Berenschot (2011). *HR Strategie*. [http://www.ken-stuurgetallen.nl/Over\\_benchmarken.html](http://www.ken-stuurgetallen.nl/Over_benchmarken.html) (18 juni 2011)

Boonstra, J. & de Caluwé L. (2006). *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interactie*. Deventer: Kluwer

Boeije, H. (2005). *Analyseren van kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom onderwijs.

Bogaert, S. & Vloeberghs, D. (2005). Differentiated and Individualized Personal Management: Diversity Management in Belgium. *European Management Journal*, 23 (4), p. 483-493.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.

Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007). *Oxford Handbook Of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.

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), p. 903-930.

De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, p. 537-559.

De Vos, A. & Meganck, A. (2006). Het anticipatorisch psychologisch contract van laatstejaarsstudenten op de Vlaamse arbeidsmarkt. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 11 (4), p.411-437

Dirks, K.T. (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85 (6), p. 1004-1012.

Elving, W.J.L. & K.M. Bennebroek Gravenhorst (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 33 (4), p. 317-329.

- Evers, G. & Wilthagen, T. (2007). *De toekomst van de arbeidsrelatie: Een essay over wederkerig risicomanagement*. Assen van Gorcum
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public- sector organizations. *Journal of Human Resource Management, 14 (1)*, p. 28-54.
- Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior, 19*, p. 649-664.
- Freese (2007). *Organizational Change and the Dynamics of Psychological Contracts: A longitudinal Study*. Groningen: Universiteit van Tilburg.
- Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in high technology and financial services industries. *International Journal of Resource Management, 12 (7)*, p. 1152-1165.
- Goldsteen, A. & Kloosterboer, A. (2008). Thema: Professionalisering van HR: Het Calimero-complex ontstegen. *Gids voor Personeelsmanagement, 89 (9)*, p. 10-16.
- Hart, 't, H., Boeije, H. & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Hird, M., Marsh, C., Sparrow, P. (2009). *HR Delivery Systems: Re-engineered or Over Engineered?* Geraadpleegd via: <http://cdn.cloudfiles.mosso.com/c84492/17733-1.pdf> (25 april 2011)
- Keuning, D. & Wolters, M. (2007). *Structuur voorzien: Over ontwerp van organisatiestructuren*. Amsterdam :Pearson Education Benelux.
- Lievens, F. (2007). *Handboek Human Resource Management: Back to Basics*. Den Haag: Academic Service.
- Morrison, D. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management, 33 (3)*, p. 353-372.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour, 14*, p. 224-247.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp R. en Goudszwaard A. (2007). *Loven en bieden over werk*. Assen: Van Gorcum.
- Oeij, P. Dorenbosch, L., Klein Hesselink, J., & Vaas, F. (2010). *Slimmer werken en sociale innovatie: Integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Organ, D.W. & Moorman R.H. (1993), Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections? *Social Justice Research, 6 (1)*, p. 1-14.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. New York: Oxford University Press.
- Payne, S.C., Culberzon, S.S., Boswell, W.R. & Barger, E.J. (2008). Newcomer psychological contracts and de employee socialization activities: Does perceived balance obligations matter? *Journal of vocational behavioral, 73*, p. 465-472.

- Robbins, S.P. (2005). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, p. 245-259.
- Robinson, S.L. & Morrison, E.W., (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), p. 289-298
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), p. 389-400.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2) p. 121-139.
- Steijn, B. & Groeneveld, S. redactie (2009). *Strategisch HRM in de publiek sector*. Assen: Van Gorcum.
- Torka, N., M. van Riemsdijk & J.K. Looise (2006). Werkgeversbetrokkenheid: een werknemersperspectief, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23 (1) p. 45-59.
- Turnley, W.H., Bolino M.C., Lester, S.W., & Bloodgood, J.M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29 (2) p. 187-206
- Van Dale: Online woordenboeken (2011). <http://www.vandale.nl/vandale/zoekservice/?type=basis> (31 mei 2011)
- Van Delden, J. (1999). Bestuurscommunicatie in Organisaties: interne communicatie als managementproces. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Van Knippenberg, B. & De Cremer, D. (2007). De relatie tussen affect en Rechtvaardigheid. *Gedrag & Organisatie* 20 (4) p. 342-355.
- Zwinkels, W., Ooms, D. & Sanders, J. (2009). *Omvang, aard en achtergronden van baan-baan mobiliteit*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B.C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology* 60, p. 647-680.

## Bijlagen

---

### Bijlage I Vragenlijst Interview

#### **Inleiding**

- Voorstellen
- Doelstelling onderzoek  
De arbeidsrelatie tussen een medewerker en een werkgever bestaat uit ongeschreven en geschreven regels. De geschreven regels zijn vastgelegd in het arbeidscontract. De ongeschreven regels zijn niet vastgelegd. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen wat de verwachtingen van de medewerkers zijn ten aanzien van de ongeschreven regels.
- Doelstelling interviews  
Door meerdere interviews af te nemen kan inzicht verkregen worden in de verwachtingen die medewerkers van ASR hebben ten aanzien van hun arbeidsrelatie.
- Tijdsduur interview
- Anonimiteit/ vertrouwelijkheid
- Opname van het interview: bezwaren?

#### **Op het gemak stellen**

- Kun je beknopt iets vertellen over je huidige functie?

#### **1 Mogelijke vragen mbt Arbeidsrelatie**

- Wat vind jij belangrijk in een arbeidsrelatie?
- Hoe kijk jij aan tegen een arbeidsrelatie?
- Waar vind jij dat een arbeidsrelatie uit zou moeten bestaan?
- Waar bestaat jouw arbeidsrelatie nu uit?
- Wat is jouw beleving ten aanzien van de arbeidsrelatie die je nu hebt?
- Met wie vind jij dat je een arbeidsrelatie hebt?
- 

#### **2 Mogelijke vragen mbt inhoud van het werk**

- Wat vind je belangrijk in je functie en de werkzaamheden die daarbij horen?
- Hoe kijk je aan tegen de rol van de leidinggevende daarbij?
- Wanneer ben je bereid werkzaamheden te doen die buiten je eigen functieomschrijving liggen?
- Wat verwacht je van je leidinggevende?

#### *Mogelijke topics*

- Afwisselend werk
- Uitdagend werk
- Balans in werkdruk
- Interessant werk
- Autonomie
- Mogelijkheid tot kwaliteit leveren

#### **3 Mogelijke vragen mbt organisatiebeleid**

- Wat zijn de meest belangrijke ontwikkelingen binnen ASR die van invloed zijn op jou persoonlijk?
- Wat is jouw beleving van het organisatiebeleid?
- Wat betekent dat voor jou?
- Hoe kijk je aan tegen de relatie je hebt met je leidinggevende, met ASR
- Kun je specifieke onderwerpen/thema's noemen die je belangrijk vindt in de arbeidsrelatie.
- Kan je een voorbeeld noemen?

- Welke rol kan jij hier zelf in hebben?

*Mogelijke topics*

- Inspraak bij belangrijke beslissingen
- Een rechtvaardige leidinggevende
- Feedback over het werk
- Duidelijke en rechtvaardige regels
- Open communicatie, transparantie
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Ethisch beleid ten aanzien van maatschappij en omgeving
- Vertrouwen in de organisatie

#### **4** *Mogelijke vragen mbt loopbaanontwikkeling*

- Op welke wijze wil jij je loopbaan vormgeven?
- Hoe kan je dat bereiken?
- Wat is je beleving van de huidige ondersteuning bij het vormgeven van je loopbaan?
- Welke faciliteiten verwacht je daarin
- Wat zijn de huidige faciliteiten?

*Mogelijke topics*

- Loopbaanmogelijkheden
- Trainingen en opleidingen
- Coachen in het werk
- Brede professionele ontwikkelingsmogelijkheden
- Leren van het werk
- Mogelijkheid tot volledig benutting van uw kennis en vaardigheden

#### **5** *Mogelijke vragen mbt sociale sfeer*

- Hoe kijk je aan tegen de sociale sfeer/ werksfeer binnen je afdeling?
- Hoe kijk je aan tegen de sociale sfeer/werksfeer binnen je eigen team?
- Op welke manier heeft ASR invloed op de werksfeer?
- Op welke manier kan jij zelf invloed uit oefenen op de sfeer?
- Waar heb jij behoefte aan?

*Mogelijke topics*

- Goede werksfeer
- Mogelijkheden om plezierig samen te werken
- Steun door collega's
- Waardering
- Steun van leidinggevende

#### **6** *Mogelijke vragen mbt Werk-privé balans*

- Wat is je beleving van de manier waarop ASR rekening houdt met jouw privésituatie?
- Kan je een voorbeeld geven van de ondersteuning die je nu ontvangt?
- Aan welke ondersteuning heb jij behoefte?

*Mogelijke topics*

- Begrip voor persoonlijke omstandigheden
- Inplannen eigen vakantiedagen
- Thuiswerken
- Flexibele werktijden, werktijden af kunnen stemmen op privé-leven

## **7** *Mogelijke vragen mbt Beloning*

- Wat vind je van het huidige beloningssysteem?
- Wat betekent dat voor jou?
- Welke andere soorten beloning vind jij belangrijk?
- Aan welke beloning heb jij behoefte?
- Wat is je verwachting ten aanzien van de beloning?

### *Mogelijke topics*

- Werkzekerheid
- Passend salaris
- Beloningen voor bijzondere prestaties
- Vergoedingen voor opleidingen
- Passende secundaire arbeidsvoorwaarden
- Prestatie beloning



## Bijlage II Codeboom

Hoofdcode	Subcode	Open codering	Aantal	
<b>Arbeidsrelatie (738)</b>	<b>Arbeidsrelatie Team (69)</b>	T: Sfeer bepalend/actief daarin	9	
		T: Rol LG i sociale sfeer	6	
		T: Samenwerking	12	
		T: Communicatie open en eerlijk	11	
		T: Teambuilding	12	
			T: Sociale sfeer team	19
		<b>Arbeidsrelatie LG (135)</b>	LG: Opkomen voor zijn mw	8
			LG: Respect	6
			LG: Betrokkenheid bij team en werk	18
			LG: Continuïteit	10
			LG: Feedback geven/krijgen	9
			LG: Ondersteuning	14
			LG: Sociaal contact	7
			LG: Sturing en Ruimte	19
			LG: Communicatie/afstemming	13
	LG: Vertrouwen		13	
	LG: Waardering	17		
	<b>Arbeidsrelatie Collega (81)</b>	C: Respect	5	
		C: Waardering	6	
		C: Communicatie/Afstemmen	9	
		C: Feedback geven/krijgen	9	
		C: Onderling goede sfeer	13	
		C: Ondersteuning	10	
		C: Samenwerken	8	
		C: Sociaal contact	15	
	<b>Arbeidsrelatie ASR (84)</b>	C: Vertrouwen nodig	6	
		ASR: Aandacht en betrokkenheid	15	
		ASR: Afspraken nakomen	12	
		ASR: Arbeidscontract	5	
		ASR: Communicatie transparant	7	
		ASR: Samenwerking over teams heen	17	
		ASR: Vertrouwen	8	
		ASR: Waardering	10	
	ASR: Wederkerigheid	10		
<b>ASR Beleid (263)</b>	<b>Betrokkenheid (101)</b>	Woekerpolisaffaire	9	
		WG: Reputatie	10	
		Reden om weg te gaan	12	
		WG: Betrokkenheid	25	
		WG: Inzet tonen	19	

		WG: Binding	17
		WG: Trots op ASR	9
	<b>Strategie (61)</b>	ASR beleid: Kernwaarden	30
		ASR beleid: Communicatie	5
		ASR beleid: Duidelijkheid en focus	5
		ASR beleid: Koers	9
		ASR beleid: Noodzaak	12
	<b>Medezeggenschap (24)</b>	Medezeggenschap: Eigen werkzaamheden	7
		Medezeggenschap: Betrekken mw/luisteren werkvloer	10
		Medezeggenschap: ASR beleid	7
		ASR beleid: Noodzaak	12
	<b>Klantgerichtheid (51)</b>	Klantgerichtheid	14
		Klantbelang	8
		Marktgerichtheid	12
		Mogelijkheid klantgericht werken	11
		Aandacht voor klantgerichtheid	20
<b>Werkzaamheden (151)</b>	<b>Inhoud (119)</b>	Werkzaamheden: Afwisseling	8
		Werkzaamheden: Autonomie/verantwoordelijkheid	19
		Werkzaamheden: Benutten capaciteiten	9
		Werkzaamheden: Bereidheid werk buiten eigen functie	10
		Werkzaamheden: Faciliteiten	5
		Werkzaamheden: Kwaliteit leveren	12
		Werkzaamheden: Nut en belang (belangrijkheid)	11
		Werkzaamheden: Samenwerken	10
		Werkzaamheden: Tevredenheid	5
		Werkzaamheden: Uitdaging	25
		Werkzaamheden: Werkdruk	5
	<b>Prive-werkbalans (32)</b>	Balans: Privé/persoonlijke omstandigheden	14
		Balans: Thuiswerken	6
		Balans: Flexibele arbeidstijden	12
<b>Beoordeling - beloning (63)</b>		Advies over wenselijk beleid	11
		Extra beloning	15
		Consistentie/rechtvaardigheid/ Objectiviteit	28
		Salaris	9
<b>Loopbaanontwikkeling (98)</b>		Loopbaanontwikkeling: Opleidingsmogelijkheden	12
		Loopbaanontwikkeling: Mogelijkheden ASR	6
		loopbaanontwikkeling: verwachtingen	10
		loopbaanontwikkeling: Employability	18
		Loopbaanontwikkeling: Persoonlijke ontwikkeling	13
		Loopbaanontwikkeling: Ondersteuning	16

		Loopbaanontwikkeling: Eigen verantwoordelijkheid	11
		Loopbaanontwikkeling: Bewust keuze ASR	12
<b>Impact (1410)</b>	<b>Reorganisatie (109)</b>	Reorganisatie: Vast eruit/flexibel erin	6
		Reorganisatie: Accepteren	11
		Reorganisatie: Compensatie	6
		Reorganisatie: Duidelijkheid/transparantie	10
		Reorganisatie: Gelatenheid/onverschilligheid	9
		Reorganisatie: Grootte van ASR	11
		Reorganisatie: Invloed op sociale sfeer	10
		Reorganisatie: Keuze/medezeggenschap	9
		Reorganisatie: Onzekerheid	5
		Reorganisatie: Rol ASR/management	7
		Reorganisatie: Standplaatswijziging	9
		Reorganisatie: Verandering werkzaamheden in dezelfde functie	8
		Reorganisatie: weerstand	8
	<b>Cultuur ASR (32)</b>	Cultuur: Verandering en gevolg daarvan	6
		Cultuur: Typering	12
		Cultuur: Samen voegen en verschil locatie/label	14

# Publieke Dimensie



**Master Thesis Strategisch Human Resource Management**  
Bestuurs- en organisatiewetenschap  
Universiteit Utrecht

Karin Klaassen  
Studentnummer 9840613

Maart 2011

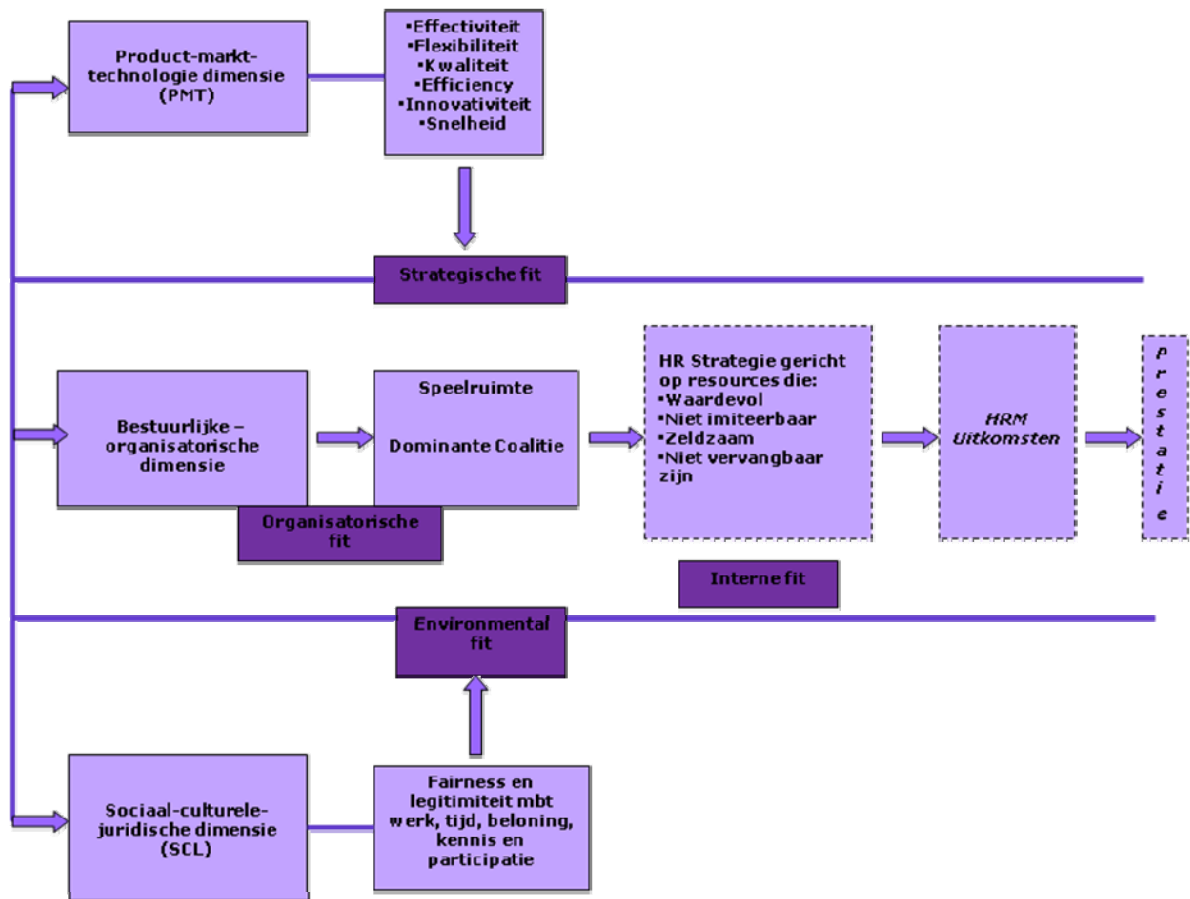
## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>53</b>
<b>1 Contextually Based Human Resource Theory model</b>	<b>54</b>
1.1 PMT Dimensie	54
1.2 SCL Dimensie	54
1.3 Bestuurlijk-Organisatorische Dimensie	55
1.4 Dominante Coalitie	55
<b>2 Psychologisch contract</b>	<b>56</b>
2.1 Bestuurlijke context	55
2.2 Maatschappelijke context	56
2.3 Organisationele context	57
<b>3 Publiek Dimensie ASR</b>	<b>58</b>
<b>4 Maatschappelijke rol ASR</b>	<b>59</b>
<b>5 Conclusie</b>	<b>60</b>
<b>6 Literatuurlijst</b>	<b>61</b>

## Inleiding

In een democratische rechtsstaat zijn legitimiteit rechtvaardigheid belangrijke waarden en dat stelt bepaalde grenzen aan wat organisaties wel en niet kunnen doen ( Steijn & Groeneveld, 2009). Voor private organisaties is dan anders dan voor publieke organisaties. ASR Nederland (verder te benoemen als ASR) opereert op het snijvlak tussen privaat en publiek. Deze paper is onderdeel van het onderzoek dat uitgevoerd wordt bij ASR in het kader van de master Strategisch Human Resource Management. Het centrale thema van het onderzoek is het psychologische contract tussen de werkgever en de medewerker. De doelstelling van dit werkstuk is om de publieke dimensie te beschrijven van de organisatie ASR en in te gaan op de publieke dimensie van het thema van het onderzoek, het psychologische contract.

In hoofdstuk één wordt op ASR ingegaan aan de hand van het Contextually Based Human Resource Theory model (CBHRT) van Paauwe (2004). Het model onderkent het belang van de interne en externe organisatiecontext dat mede bepalend is voor het HR beleid (zie figuur 1). In hoofdstuk twee wordt ingegaan op de publieke dimensie van de onderzoeksvraag van de masterthesis. Het vraagstuk wordt benaderd vanuit de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context. In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de publieke dimensie van ASR waarbij de focus ligt op de consequenties van het feit dat de Nederlandse Staat de enige aandeelhouder van ASR is. Tot slot wordt in hoofdstuk vier besproken op welke manier ASR invulling geeft aan haar maatschappelijke rol. Daarna volgt de conclusie.



Figuur 1  
Bron: Paauwe (2004)

## 1 Contextually Based Human Resource Theory model

In dit hoofdstuk worden de drie dimensies en de dominante coalitie uit het CBHRT-model van Paauwe (2005) toegepast op ASR. Er wordt alleen ingegaan op onderwerpen die actueel zijn en invloed hebben op het huidige beleid van ASR. In 1.1 wordt de Product-Markt-Technologie dimensie (PMT) besproken, dit geeft de economische rationaliteit van een organisatie aan, die opereert in een concurrerende setting. PMT legt eisen op ten aanzien effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, efficiency, innovativiteit en snelheid. In 1.2 staat de Sociaal-Culturele-Juridische dimensie (SCL) centraal. Hierbij wordt het institutionele kader geschetst waarbinnen een organisatie in opereert, zoals regels en wetgeving op het gebied van de arbeidsrelatie op collectief en individueel niveau. Bij de PMT en SCL worden een aantal key-issues genoemd waar ASR rekening mee moet houden in de nabije toekomst. In 1.3 volgt dan bestuurlijk-organisatorische dimensie waarin de historie, cultuur en belangrijke gebeurtenissen in kaart worden gebracht. Tenslotte wordt in 2.4 de dominante coalitie van weergegeven.

### 1.1 PMT Dimensie

ASR Nederland is een van de grootste verzekeraars in Nederland met ruim 4500 medewerkers op verschillende locaties met het hoofdkantoor in Utrecht. ASR biedt een breed assortiment aan schade-, levens- en inkomensverzekeringen, collectieve en individuele pensioenen, zorgverzekeringen reis- en recreatieverzekeringen en uitvaartverzekeringen. ASR wil als verzekeraar zekerheid bieden op de korte en de lange termijn.

ASR Nederland maakt gebruik van multidistributie, dit betekent distributie rechtstreeks met de klant via internet, via het intermediair of via een combinatie van beide. De reden dat zij hiervoor kiezen komt voort uit ontwikkelingen in de markt. De consument stelt zich veeleisender op, is minder loyaal aan banken en verzekeraars en wil de touwtjes zelf in handen houden. De overheid zorgt voor steeds meer wet- en regelgeving gericht op bescherming van de consument en bevordering van de concurrentie. Het gebruik van internet bevordert de transparantie.

Door globalisering wordt de verzekeringsmarkt internationaler, er komen steeds meer buitenlandse verzekeraars op de Nederlandse markt. Met andere woorden ASR bevindt zich op een markt die al redelijk verzadigd is. Om in de toekomst competitief te blijven introduceert ASR producten en diensten die maatschappelijk verantwoord zijn ten aanzien van kosten, transparantie en begrijpelijk taalgebruik (Jaarverslag ASR, 2009).

#### *Key-issues*

- Kredietcrisis met onder andere het gevolg dat het klantvertrouwen ernstig geschaad is;
- Technologische ontwikkelingen op het gebied van ICT gaan snel en moeten bijgehouden worden;
- Toename van de concurrentie;
- Structurele kosten verlaging noodzakelijk, waarbij personeelsreductie nodig is

### 1.2 SCL Dimensie

Wet - en regelgeving vanuit de overheid is van invloed op ASR, zowel op het ASR-brede als op het HR vlak. De beloningsstructuur binnen het bank- en verzekeringswezen was niet doorzichtig, daarvoor heeft de overheid in 2006 de Wet Harrewijn ingesteld. Deze wet verplicht organisaties om de ondernemingsraad te informeren over de beloningsstructuur van het bestuur van een organisatie (Eerste Kamer, 2011). Banken, verzekeraars en beleggingsondernemingen zijn vanaf 2011 zelfs verplicht het beheerste beloningsbeleid uit te breiden van de Raad van Bestuur naar alle medewerkers van de organisatie. Het beloningsbeleid van alle medewerkers moet gestoeld zijn op de daadwerkelijke prestaties over een langere termijn (DNB, 2011).

Na de kredietcrisis is het toezicht vanuit De Nederlandse Bank (DNB) enorm toegenomen. Organisaties moeten voldoen aan allerlei eisen die gesteld worden ten aanzien van de financiële risico's die dat zij lopen en de beheersing van die risico's. Risk Management is onderdeel geworden van de dagelijkse praktijk binnen ASR. Deze financiële Europese regels hebben hun weerslag op alle landen van de EU (Plus IJsland, Noorwegen en Liechtenstein) met als doel gelijke bescherming voor alle polishouders in Europa (DNB, 2011).

ASR gaat het beloningsbeleid per 1 januari 2012 veranderen, omdat de vakorganisaties in 2009 al hebben vastgesteld dat de systematiek van de winstdeling niet meer past in de situatie waar ASR zich in bevindt. De verandering sluit tevens aan op het beleid van DNB. Over het beloningsbeleid voor functies die onder de CAO vallen, vinden onderhandelingen plaats tussen de directeur P&O in samenwerking met de manager arbeidsvoorwaarden en de vakbonden. Voor de hogere managementfunctie die niet in een CAO schaal vallen is het ministerie van financiën betrokken bij het vaststellen van het beloningsbeleid. De directeur P&O en de manager arbeidsvoorwaarden hebben, naast de onderhandelingen over de beloning en de CAO, overleg met de vakbonden op structurele basis.

De ondernemingsraad heeft als het gaat om organisatiewijzigingen (verandering van functies, samenvoegen of splitsen van afdelingen of bedrijfsonderdelen) een belangrijke stem. Zijn er zaken die de individuele medewerker en de arbeidsvoorwaarden betreffen dan moet de OR er vooraf al mee instemmen (beloningsbeleid, arbeidsomstandigheden, pensioenen, aanstellingsbeleid en dergelijke).

#### *Key-issues*

- Verandering van de arbeidsmarkt door internationalisering, vergrijzing en ontgroening;
- Voldoen aan de uitbreiding van de wet- en regelgeving: Risk-management;
- Strenger toezicht op naleving van wet- en regelgeving;
- Aanpassing van het beloningsbeleid naar prestatiebeloning wat onrust kan veroorzaken binnen het bedrijf.

### **1.3 Bestuurlijk-Organisatorische Dimensie**

ASR bestaat sinds 1720 onder naam Stad Rotterdam. In 1997 is de ASR verzekeringsgroep ontstaan door fusies tussen Stad Rotterdam, de Europeesche Verzekeringen en De Amersfoortse Verzekeringen. De ASR groep is in 2000 samengegaan met Fortis AMEV, waarbij de naam ASR in stand gehouden is. De kredietcrisis heeft tot gevolg gehad dat het Fortis concern, waar ASR onderdeel van was, dreigde om te vallen. Door overheidsingrijpen is voorkomen dat het concern daadwerkelijk omgevallen is. De Nederlandse Staat heeft ASR overgenomen en sinds oktober 2008 is ASR geen onderdeel meer van Fortis, maar een zelfstandige verzekeraar met de Nederlandse staat als enige aandeelhouder. De Nederlandse Staat heeft daarmee invloed op het beleid van ASR, maar de organisatie staat verder op eigen benen. ASR heeft geen kapitaalsteun, garanties of leningen ontvangen van de Nederlandse Staat (Jaarverslag ASR, 2009).

De drijfveer van ASR als verzekeraar is mensen en bedrijven ondersteunen in het realiseren van hun dromen door financiële risico's over te nemen. Zo kunnen verzekerden de dingen realiseren, die er in hun leven werkelijk toe doen. Het gaat volgens de bestuurder van ASR over het organiseren van zekerheid voor de klanten, vanuit het vakmanschap van ASR om risico's te managen. Door ASR wordt dit gezien als de opdracht en het bestaansrecht van de organisatie. ASR geeft hier invulling aan met de missie om klantgedreven te zijn, efficiënt te werken en financieel solide te zijn (Jaarverslag ASR, 2009).

### **1.4 Dominante Coalitie**

De dominante coalitie bepaalt de HR-Strategie binnen een organisatie en binnen een bepaalde speelruimte. De speelruimte wordt bepaald door de drie besproken dimensies in het model van Paauwe (2005) en hebben hiermee invloed op de vormgeving van het HR beleid. De dominante coalitie bij ASR bestaat uit de directeur P&O, die bijgestaan wordt door zijn Management Team (manager arbeidsvoorwaarden, manager P&O advies, manager Talent Development en de manager van het Service Center), de ondernemingsraad, de vakbonden en de voorzitter van de Raad van Bestuur waar de directeur P&O rechtstreeks aan rapporteert.



## 2 Psychologisch Contract

In dit hoofdstuk wordt de publieke dimensie van het vraagstuk van de masterthesis besproken. Hierbij wordt ingegaan op de bestuurlijke, maatschappelijke en organisatorische context. De vraagstelling van het onderzoek luidt als volgt:

*“Welke verwachtingen hebben medewerkers van ASR ten aanzien het psychologisch contract en hoe kan het personeelsbeleid het psychologisch contract beïnvloeden om de medewerkers betrokken te houden bij het bereiken van de ambities van ASR.”*

### 2.1 Bestuurlijke context

De ontwikkeling van de arbeidsverhouding tussen werkgever en medewerker staat volgens Paauwe (2004) voortdurend bloot aan het spanningsveld tussen toegevoegde waarde in economische zin en morele waarden. Organisaties moeten op zoek naar een balans tussen de economische kant van de organisatie en de institutionele verplichtingen. Doen zij dat niet dan bestaat de kans dat de balans naar de ene of naar de andere kant doorslaat. Met andere woorden teveel focus op de economische waarde kan een negatief effect hebben op onder andere de tevredenheid van de medewerkers en de verhouding met de vakbonden, maar focust een organisatie te veel op de regels en richtlijnen dan kan dat de financiële resultaten negatief beïnvloeden en het voortbestaan van een organisatie bedreigen (Kluijtmans et al., 2008). Om duurzaam te kunnen ondernemen moet een organisatie met haar HR beleid inspelen op dit gebalanceerde perspectief. Dus aan de ene kant recht doen aan de economische eisen en aan de andere kant aan de morele eisen van de medewerkers, de vakbonden, de overheid en de maatschappij (Paauwe, 2004). De morele waarden hebben raakvlak met het psychologisch contract in de zin van de ongeschreven regels van rechtvaardigheid (fairness) en legitimiteit (legitimacy).

### 2.2 Maatschappelijke context

De samenleving is een dynamisch geheel en continu in beweging door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen. Maatschappelijke ontwikkelingen die ook van invloed zijn op de arbeidsrelatie tussen werkgever en medewerker.

Om te kunnen overleven moet een organisatie concurreren, nieuwe producten en diensten op de markt brengen, kwaliteit leveren en zorgen voor een hoge mate van klanttevredenheid. Dit vraagt om innovatiekracht en doet daarmee een beroep op de capaciteiten van de medewerkers (Nauta, Oeij, Huiskamp & Goudswaard, 2007). Kennisintensieve arbeid en daarmee beroepen met een grote mate van inhoudelijke kennis worden steeds belangrijker in de huidige maatschappij en soms zelfs een kritische bron in de concurrentiestrijd (Flood, Turner, Ramamoorthy & Pearson, 2001). De werkomgeving van medewerkers wordt steeds complexer. Kennis en vaardigheden van vandaag kunnen morgen verouderd zijn (Van der Heijden, Vlerick & Van der Velde, 2008). De kennis en vaardigheden die medewerkers nodig om hebben om te voldoen aan de eisen van werkgevers en maatschappij zijn voortdurend aan verandering onderhevig. Om aantrekkelijk te kunnen blijven voor de arbeidsmarkt moeten medewerkers snel kunnen inspelen op de veranderende vraag vanuit de werkgever en/of de maatschappij. De vraag naar een flexibele arbeidsrelatie neemt toe (Zwinkels, Ooms & Sanders, 2009).

Met deze maatschappelijke ontwikkelingen verandert het psychologisch contract, het is meer gericht op de korte termijn (Van der Heijden et al., 2008). De traditionele loopbaan oftewel 'lifetime employment' maakt steeds vaker plaats voor 'lifetime employability'. Andere loopbaanvormen zoals de 'boundaryless' en 'protean career' zijn in opkomst. 'Boundaryless' houdt dat het loopbaanpad over de grenzen van de organisatie, het beroep, het land en de branche heen gaat. 'Protean' betekent dat de medewerker zelf aan het stuur van zijn/haar loopbaanpad staat waarbij de individuele ontwikkeling centraal staat (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram & Henderickx, 2008). Op de verandering van het psychologisch contract wordt in 2.3 verder ingegaan.

### 2.3 Organisationele context

De arbeidsrelatie tussen een werkgever en een medewerker bestaat uit verschillende vormen. De meest bekende vorm is het arbeidscontract, waarin kort gezegd de wederzijdse verplichtingen officieel worden vastgelegd. Naast deze op economische uitwisseling gebaseerde afspraken bestaat de arbeidsrelatie ook uit onuitgesproken verwachtingen over de arbeidsrelatie (Steijn & Groeneveld, 2009). Deze ongeschreven verwachtingen tussen werkgever en medewerker ten aanzien van rechten en plichten wordt het psychologisch contract genoemd (Kluijtmans, 2008). Er zijn een aantal verschillen tussen beide contracten die van belang zijn. Bij het psychologisch contract gaat het om de ongeschreven verwachtingen, waardoor het niet altijd duidelijk waaruit de wederzijdse verwachtingen bestaan (Steijn & Groeneveld, 2009). Het psychologisch contract heeft een dynamisch karakter, dit houdt in dat het door de interactie tussen de werkgever en werknemer in de loop van de tijd kan veranderen. Deze verschillen hebben invloed op de perceptie van de naleving van de wederzijdse verwachtingen van werkgever en medewerker (Coyle -Shapiro & Kessler, 2000) bovendien is de perceptie over de naleving van een verwachting altijd subjectief (Robinson & Rousseau, 1994). Bovenstaande houdt in dat een medewerker een schending van het psychologisch contract ervaart, terwijl de werkgever denkt aan de verwachtingen voldaan te hebben. Schending van het psychologisch contract heeft echter wel gevolgen voor de motivatie en betrokkenheid van medewerkers (Kluijtmans, 2008). De manier waarop een organisatie met het psychologisch contract omgaat, is afhankelijk van de achtergrond, de geschiedenis en de cultuur van een organisatie. Volgens Kluijtmans (2008) zijn de waarden van een organisatie de grondslag van het psychologisch contract. De verschuiving van het 'oude' naar het 'nieuwe' psychologische contract kan ook vanuit die optiek gevolgen hebben voor de betrokkenheid van de medewerkers. In figuur 2 worden de gevolgen van de veranderingen ten aanzien van het psychologische contract weergegeven. Volgens Steijn & Groeneveld is dit schema ideaaltypisch ingevuld, maar schets een beeld van de gevolgen voor de werkgever en de medewerker als gevolg van de verschuiving van het psychologisch contract (Zie figuur 2).

Figuur 2:

Bron: Steijn & Groeneveld (2009)

Verwachtingen werkgever	Verwachtingen medewerker
<b>Oude psychologisch Contract</b>	
Permanente loyaliteit aan het bedrijf. Geen vertrek van de medewerker en zeker niet naar de concurrent.	Beloning van loyaliteit door continuering van de arbeidsrelatie ongeacht de economische omstandigheden.
Volgzaamheid en discipline bij uitoefening van werk en bij verzoeken tot herplaatsing.	Sturing van de loopbaan door de werkgever.
Maximale prestaties op de huidige functie.	Beloning van prestaties op de huidige functie.
<b>Nieuwe Psychologisch Contract</b>	
Geen blijvend loyaliteit van de medewerker. Een vertrek naar een andere werkgever om verder te leren is acceptabel.	Geen blijvend loyaliteit van de werkgever. Bij een te geringe inzetbaarheid is de kans groot op (gedwongen) vertrek
Maximale betrokkenheid bij het werk, de projecten e.d.	Uitdagende functies, boeiende projecten.
Bereidheid tot mobiliteit, permanent leren en eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan.	Mogelijkheden voor doorstroom, brede opleidingen en zelfsturing van de loopbaan.
Maximale prestaties en inzetbaarheid binnen het bedrijf.	Beloning van prestaties en inzetbaarheid.

De verschuiving van het 'oude' naar het 'nieuwe' psychologisch contract heeft gevolgen voor het HR beleid binnen organisaties. De HR- activiteiten moeten onderling op elkaar afgestemd zijn om een consistent geheel te vormen. Het gaat daarbij om de vijf HR-activiteiten die als best practice aangeduid worden. De best practices zoals benoemd door Boselie (2010) zijn werving & selectie, training en ontwikkeling, beloning, medezeggenschap (participatie) en performance management. Zo kunnen de budgetten voor opleiding en training in de CAO worden opgenomen, maar de manier van besteding en de afspraken die daarover gemaakt worden zullen in het HR-beleid vastgelegd en vervolgens in de dialoog tussen werkgever en medewerker afgestemd moeten worden. De onderlinge afstemming tussen training & ontwikkeling en beloning is daartoe van belang.

### 3 Publieke Dimensie ASR

In dit hoofdstuk wordt de publieke dimensie van ASR nader bekeken.

Het feit dat de Nederlandse staat de enige aandeelhouder van ASR is heeft bepaalde implicaties ten aanzien van de publieke dimensie van ASR. ASR zit daarmee op het snijvlak van publiek en een privaat. Het onderscheid tussen publiek en privaat is steeds vaker onderwerp van debat. Volgens Rainey (2003) staan publieke organisaties meer open voor hun omgeving en is beïnvloeding vanuit de omgeving sterker dan bij private organisaties. Dit heeft tot gevolg dat publieke organisaties verantwoording af moeten leggen aan het publiek (Rainey, 2003). Vanuit die optiek kan de beleidsvoering van ASR aanleiding zijn voor kritiek op de minister van financiën. De minister moet zich in dat geval in het publieke domein verantwoorden voor het handelen van ASR, ongeacht of dat handelen terecht of onterecht is geweest. ASR zou bijvoorbeeld gebruik kunnen maken van de relatie met de overheid om haar concurrentiepositie te verbeteren. De Raad van Bestuur (RvB) van ASR heeft een verklaring moeten ondertekenen, dat ASR daar geen misbruik van zal maken (Jaarverslag MVO, 2008). Aan de andere kant is ASR een verzekeraar die de concurrentie aan moet kunnen blijven gaan om haar voortbestaan te waarborgen.

Een ander punt is de maatschappelijke discussie met betrekking tot het beloningsbeleid en de heersende bonus cultuur voor het hoger management in het bank- en verzekeringswezen. In samenspraak met het ministerie van financiën heeft ASR een nieuw duurzaam beloningsbeleid geformuleerd (Jaarverslag, 2009). Dit sluit aan bij Rainey (2003) die aangeeft dat van publieke organisaties eigenschappen worden verwacht zoals rechtvaardigheid, transparantie, eerlijkheid, verantwoordelijkheid en integriteit.

Hierin zijn de twee tendensen van Noordegraaf & Teeuw (2003) herkenbaar. Aan de ene kant de normalisatie tendens, waarbij de overheid als te log, te groot en te duur wordt beschouwd en meer als een normaal bedrijf moet gaan functioneren. Vanuit het oogpunt van Noordegraaf & Teeuw (2003) moet de Staat zich als aandeelhouder daarvan bewust blijven en deze stempel niet op ASR drukken, maar zuiver omgaan met haar invloed op ASR als organisatie en het beleid dat door ASR gevoerd wordt. ASR is tenslotte een verzekeraar met winstoogmerk en moet in principe zonder de steun, invloed en bemoeienis van de overheid als een zelfstandige organisatie kunnen opereren. Aan de andere kant is de politisering tendens te herkennen, een tendens die de kenmerken van een publiek organisatie wil benadrukken en op zoek gaat naar organisatie- en managementvormen die aansluiten bij het beleid en bestuur (Noordegraaf & Teeuw, 2003). ASR zou vanuit dat perspectief in haar handelingen en in haar beleidsvoering extra zorgvuldigheid moeten betrachten in verband met de Nederlandse staat als enige aandeelhouder omdat dat, zoals genoemd, een andere publieke verantwoordelijkheid met zich mee brengt.

Volgens de indeling van Noordegraaf & Teeuw (2003) kan op basis van bovenstaande de conclusie getrokken worden dat ASR een Type II organisatie is. Dit betekent dat ASR een publiek organisatie is met een private identiteit.

#### 4 Maatschappelijke rol ASR

In dit hoofdstuk wordt de maatschappelijke rol van ASR besproken.

Volgens Pauwe (2004) verwijst sociale legitimiteit naar de relatie tussen de organisatie en de maatschappij. Voor organisaties in de financiële sector staat deze relatie onder druk en dat terwijl verzekeringsmaatschappijen een belangrijke maatschappelijke rol vervullen in het overnemen van bepaalde risico's van de samenleving. Het vertrouwen in de verzekeringsmaatschappijen was door de kwestie van de beleggingsverzekeringen (woekerpolissen) al gedaald en de krediet crisis heeft vervolgens daadwerkelijk geleid tot een vertrouwensbreuk. De maatschappelijke impact van de kredietcrisis is groot geweest en organisaties in de financiële sector kunnen het vertrouwen terugwinnen door aandacht te besteden aan hun maatschappelijke rol. Klanten moeten er weer op durven vertrouwen dat banken en verzekeraars aan hun financiële verplichtingen kunnen blijven voldoen.

Ook ASR heeft door de gevolgen van kredietcrisis een ingrijpende verandering door moeten maken. Er is een nieuwe strategie en een andere koers bepaald. Het uitgangspunt van de strategie is het terugwinnen van het vertrouwen van de klanten (Jaarverslag ASR, 2009). ASR profileert zich daartoe met de visie een financiële dienstverlener te zijn met een menselijk gezicht, die bescherming biedt aan alles wat voor zakelijke en particuliere klanten belangrijk is. Dit komt tot uitdrukking in het logo van ASR: een bedrijf met een menselijk gezicht, dat de centrale positie van de mens weergeeft. Het huis weerspiegelt veiligheid en bescherming en de boom staat voor duurzaamheid, leven, groei en investeren (zie figuur 3).



Figuur 3  
Bron: ASR Nederland

De aandacht voor de maatschappelijke rol wordt door organisaties onder andere ingevuld met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Er zijn ook andere motieven voor organisaties om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Volgens Garriga & Melé (2004) zijn er vier benaderingen van MVO; 1. Voldoen aan de verwachtingen van de verschillende stakeholders en de sociale druk die daarbij past; 2. Uit oogpunt van winsttoegmerk en kostenbesparing. In dit geval staat het economische belang voorop; 3. Uit politieke overwegingen; 4. Uit overtuiging met betrekking tot een bepaalde management filosofie, met andere woorden bijdragen aan een goede samenleving uit ethische overwegingen.

De overheid heeft MVO op de agenda staan en stimuleert organisaties om maatschappelijk te ondernemen. De rijksoverheid heeft daartoe in 2004 de stichting MVO Nederland opgericht om kennis en bewustwording bij het bedrijfsleven met betrekking tot MVO te bevorderen (Rijksoverheid, 2011). Vanuit de overheid wordt MVO gestimuleerd, maar er is geen verplichting of kader stellende wet- en regelgeving met betrekking tot MVO. De visie van de overheid is dat maatschappelijk verantwoord ondernemen op vrijwillige basis moet plaatsvinden.

Het motief van ASR om aandacht te besteden aan MVO wordt door de Raad van Bestuur verwoordt in de visie: *“Met (MVO)-beleid streven wij naar een heldere en transparante balans tussen sociale en maatschappelijke belangen, het milieu en een gezonde winst ten behoeve van een duurzame bedrijfsvoering”* (Jaarverslag MVO, 2008). Uit de visie spreekt een tweede motief dat aansluit bij de benaderingen van Garriga & Melé (2004) namelijk het economische belang van MVO: *“een gezonde winst ten behoeve van duurzame bedrijfsvoering”*. De voorzitter van de Raad van Bestuur spreekt over waarde creatie voor alle belanghebbenden, met nadruk op het terugwinnen van het vertrouwen van de klant.

Een derde motief is het lidmaatschap van het Verbond van Verzekeraars. Vanuit het Verbond is in 2002 een gedragscode opgesteld die de basisnormen vastlegt ten aanzien van een maatschappelijk verantwoord ondernemingsbeleid. De code bestaat uit vijf basiswaarden te weten betrouwbaarheid, professionaliteit, solidariteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid en transparantie (Verbond van Verzekeraars, 2002). De code wordt in 2011 herzien en aangepast aan de huidige tijd en ontwikkelingen in de maatschappij waarbij meer aandacht voor wat klanten van verzekeraars mogen verwachten en een aangescherpt beleid op de naleving en de klachtenstructuur (Verbond van Verzekeraars, 2011). ASR heeft als lid van het Verbond de gedragscode ondertekend en zich daarmee gecommitteerd aan de normen en waarden van de code. Dit betekent dat ASR zich verplicht om invulling te geven aan de code in haar ondernemingsbeleid. Dit betekent twee maal per jaar rapporteren over de activiteiten en aanspreekbaar zijn op de naleving ervan (Verbond van Verzekeraars, 2011). ASR geeft inhoud aan MVO op vijf centrale thema's: Verzekeren, vermogensbeheer, milieuzorg, werkgeverschap en maatschappelijke betrokkenheid (Jaarverslag ASR, 2009).

## 5 Conclusie

De opmerkelijkste conclusie uit dit werkstuk is dat ASR een publieke organisatie is met een private identiteit. Vóór de analyse en het inzoomen op de publieke dimensie van ASR was de veronderstelling dat ASR een private onderneming is met een private identiteit. De reden voor deze veronderstelling is dat ASR van herkomst een private organisatie is, gericht is op winst, omzet en productie. Wel met een maatschappelijk rol, maar vanuit een private achtergrond. Het feit dat de Nederlandse Staat de enige aandeelhouder van ASR is, zet de organisatie in een ander perspectief. De rol van de toezichthoudende instanties breidt zich uit. Organisaties worden steeds vaker en strenger aangesproken op hun beleid ten aanzien van het in kaart brengen en beheersen van de financiële risico's. Deze trend heeft invloed op de organisatie en daarmee ook op de medewerkers. Transparantie ten aanzien de maarschappelijke rol en het organisatiebeleid moet een natuurlijk proces worden binnen ASR. Dit vraagt om een grote mate van vertrouwen van de medewerker. Om de doelstelling te bereiken moet HRM een bijdrage leveren aan het bereiken daarvan. Het is daartoe van cruciaal belang dat alle HR-activiteiten voor het managen van de arbeidsrelatie op elkaar afgestemd worden.

## 6 Literatuurlijst Publieke Dimensie

- Algemene Rekenkamer (2004). *Verbreding van de publieke verantwoording. Ontwikkelingen in maatschappelijke verslaglegging, kwaliteitszorg en governance*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.
- 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) p. 903-930.
- Garriga, E. & D. Melé. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Flood, P.C., Turner, T., Ramamoorthy, N. & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in high technology and financial services industries. *International Journal of Resource Management*, 12 (7) p.1152-1165.
- Hart, 't, H., Boeije, H. & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp R. & Goudszwaard A. (2007). *Loven en bieden over werk*. Assen: Van Gorcum.
- Kluijtmans, F. redactie (2008). *Bedrijfskundige aspecten van HRM*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. New York: Oxford University Press.
- Rainey, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract : not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3) p.245-259.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D. & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73 p.212-230.
- Steijn, B. & Groeneveld, S. redactie (2009). *Strategisch HRM in de publiek sector*. Assen: Van Gorcum.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Vlerick, P. & Van der Velde, M. (2008). Personeel en arbeid in beweging: introductie op dit thema. *Gedrag en Organisatie*, 21 (4) p.335-343.
- Internet*
- De Nederlandse Bank (2011). *Beheerst beloningsbeleid voor alle medewerkers financiële onderneming*. Geraadpleegd via: <http://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/dnbulletin-2011/dnb248323.jsp> (13 maart 2011).

De Nederlandse Bank (2010). *Solvency II*. Geraadpleegd via:  
<http://www.dnb.nl/openboek/extern/id/nl/all/40-198383.html> (13 maart 2011)  
Eerste Kamer der Staten Generaal (2005). *Initiatiefvoorstel Vendrik en Verburg. Informatie over topinkomens (Wet Harrewijn)*. Geraadpleegd via  
[http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/28163\\_initiatiefvoorstel\\_vendrik](http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/28163_initiatiefvoorstel_vendrik) (13 maart 2011).

Rijksoverheid (2010). *Aanbiedingsbrief Evaluatie MVO Nederland*. Geraadpleegd via:  
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/03/11/evaluatie-mvo-nederland.html>Evaluatie MVO (11 maart 2011).

Verbond van Verzekeraars (2002). *Herziening Gedragscode Verzekeraars*. Geraadpleegd via:  
<http://www.verzekeraars.org/sitewide/general/nieuws.aspx?action=view&nieuwsid=877> (12 maart 2011)

#### *Documenten ASR Nederland*

Jaarverslag ASR (2008) *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*

Jaarverslag ASR (2009) *Op weg naar een nieuwe balans*.

Sociaal jaarverslag ASR (2009) *Wij zijn ASR. Jij ook ?*