



> **Nele De Cuyper**
(KU Leuven)

“Een psychologisch contract is gemakkelijk te veranderen, het sociaal contract – hoe de maatschappij naar werk kijkt – niet.”

© Hendrik De Schrijver

Nele De Cuyper (KU Leuven)

“Werknemers willen zekerheid. Nog altijd”

■ Jos Gavel

Combineren van flexibiliteit en zekerheid: het is een spannende uitdaging. Stel dat u het zou proberen, zullen uw werknemers dan ook graag meespelen?

Verderop in dit blad treft u een zeer lezenswaardig artikel over ‘flexizekerheid’ op basis van de inzichten van professor Ton Wilthagen (Universiteit Tilburg), zowat de uitvinder van het concept dat de voorbije jaren de geesten veroverde van vele beleidslui en managementdenkers over geheel Europa. Een nieuwe combinatie van flexibiliteit met een bepaalde werkzekerheid zou goed zijn voor de arbeidsmarkt, de bedrijven en de werknemers.

Dat oogt mooi, maar hoe staan werknemers tegenover het idee? Willen zij ook mee, of liever niet? De vraag is niet onbelangrijk. Om een beetje inzicht te verkrijgen in wat in hun geesten omgaat, gingen we te rade bij psychologe Nele De Cuyper, associate professor aan de KU Leuven en gespecialiseerd in deze materie. Hou u vast, zij doorprijkt mythes die misschien ook in uw hoofd zitten.

Welke zijn volgens u de voornaamste spanningsvelden tussen flexibiliteit en zekerheid in een werkcontext, vanuit het oogpunt van werknemers?

NELE DE CUYPER: “Ik weet niet zeker of er altijd een spanningsveld is. Als je kijkt naar flexibiliteit in termen van employability, blijkt uit onderzoek dat personen die meer inzetbaar zijn, zich ook zekerder voelen. Werkzekerheid en employability gaan dus hand in hand. Inzetbaarheid is in se flexibiliteit. Wie goed inzetbaar is op de arbeidsmarkt, heeft een sterkere onderhandelingspositie en krijgt betere contracten aangeboden, krijgt zekerheid.

Ik zie wel uitwassen die voor spanningen kunnen zorgen. Een eerste daarvan is dat er een Mattheus-effect kan ontstaan. Wie is inzetbaar, wie kan zich flexibel opstellen? Dat zijn de sterke profielen met een hogere opleiding. Zij krijgen de beste jobs aangeboden, met ruimte voor ontwikkeling en om zich nog flexibeler op te stellen. Waardoor zij steeds sterker worden.”

“Want wie heeft, zal nog meer krijgen, en wel in overvloed, maar wie niets heeft, hem zal zelfs wat hij heeft, nog worden ontnomen,” dat wist de evangelist Mattheus al 2000 jaar geleden. Dat ziet er niet goed uit voor de minderbegoeden op de arbeidsmarkt.

NELE DE CUYPER: “Wie niet zo’n sterk profiel heeft, wie zich niet zo flexibel kan opstellen, die krijgt juist de onzekere baan, de preciaire job. Deze werknemers komen terecht in wat wetenschappers de verlies-cyclus noemen. Dit Mattheus-effect treedt duidelijk naar voren in onderzoek.”

Hebt u enig idee over de verhouding tussen het aantal ‘employable’ en het aantal minder of niet ‘employable’ werknemers?

NELE DE CUYPER: “Dat hangt ervan af hoe je employability definieert. Als je het omschrijft als ‘ik voel me sterk op de arbeidsmarkt’, dan is dit voorbehouden voor een beperkt aantal elite-werknemers. Denk nog maar aan oudere werknemers, niet omdat zij niet over competenties zouden beschikken, wel omdat veel structurele factoren hen tegenwerken, zoals hoge loonkosten en negatieve stereotypen. Employability is zeker niet voor iedereen weggelegd. Is het voor een meerderheid of een minderheid? Dat weet ik niet, er zit ook een grijze zone in. Inzetbaarheid is in veel organisaties een hype, iedereen moet mee, maar onderzoek toont aan dat dit niet realistisch is.”

Welke andere elementen kunnen nog zorgen voor spanning tussen flexibiliteit en zekerheid?

NELE DE CUYPER: “De tweede grote kwestie bij flexicurity is: wie draagt de verantwoordelijkheid? Het lijkt evident dat zowel de organisatie als de werknemers hun deel van de verantwoordelijkheid hebben. Maar zowel uit onderzoek als uit gesprekken met bedrijven leer ik dat veel organisaties er het nut niet van inzien. ‘Waarom zou ik investeren in de inzetbaarheid van mijn werknemers, als ze daarna gewoon naar mijn concurrent kunnen gaan?’, zo klinkt het vaak. Dat noemen we de management-paradox. Als organisaties zo reageren, komt de verantwoordelijkheid helemaal bij het individu te liggen. Dat kan natuurlijk niet.”

“De management-paradox zit in het hoofd van HR.”

Wat kan men doen aan de managementparadox?

NELE DE CUYPER: “De managementparadox blijkt vooral te bestaan in het hoofd van HR-managers. Het idee leeft zeer sterk bij hen: ‘Ik wil niet investeren in employability, want ik krijg er geen ‘return on investment’ voor.’

Onderzoek toont echter onduidelijk aan dat het niet zo is. Werknemers die veel ontwikkelingsmogelijkheden krijgen van hun werkgever, in wiens employability geïnvesteerd wordt – zelfs al gaat het over vaardigheden die vlot meegenomen kunnen worden naar een andere werkgever – ontwikkelen een zeker gevoel van loyaliteit. Zij vinden dat ze iets moeten terugdoen voor hun ‘goede’ werkgever. Werknemers gedragen zich niet volgens de logica van de eigenlijk niet bestaande managementparadox, HR-managers wel.

Werknemers die kansen krijgen, blijven dus normaal gezien en functioneren beter. Vanuit hun positie wordt de situatie pas problematisch wanneer zij het gevoel krijgen dat zij onvoldoende gewaardeerd worden, of ontevreden worden om welke reden dan ook. Dan breekt het eigenbelang door en verdwijnen zij binnen de kortste keren, of erger nog, gaan zij contraproductief gedrag stellen.”

Werken deze bevindingen ook in de positieve richting? Oefenen werkgevers die investeren in employability en daarmee naar buiten treden een grotere aantrekkingskracht uit op kandidaat-werknemers?

NELE DE CUYPER: “Absoluut. En toch blijft bij de meerderheid van de werkgevers de eerste vraag: waarom zou ik investeren in inzetbaarheid? Zij proberen zelf een beetje de krenten uit de pap van de andere te halen. Let op, dit betekent nog niet dat deze werkgevers niet zouden investeren in opleiding. Dat doen zij echter vooral voor training van zeer jobspecifieke vaardigheden, die zij onmiddellijk nodig hebben in hun eigen organisatie.”

Speelt de managementparadox verschillend volgens het type organisatie: grootte, sector, aandeelhouderschap,...?

NELE DE CUYPER: “Nee. Alleen in organisaties met een relatief grote interne arbeidsmarkt treedt hij minder op de voorgrond.”

Even terug naar de vraag: wat kunnen we doen tegen de managementparadox? Werkgevers en hun HR-managers beter inzicht bijbrengen op basis van wetenschappelijk onderzoek, daarmee zijn wij nu bezig. Maar moet er niet meer gebeuren? Een wettelijke regeling uitwerken voor opleidingsvergoedingen, bijvoorbeeld, zodat een investering in ontwikkeling gecupereerd kan worden bij ongewenst vertrek van een werknemer? Voor voetballerstransfers is dat de gewoonste zaak, waarom zou het niet kunnen voor werknemerstransfers?



> **Nele De Cuyper** (KU Leuven)
“Bij collectieve beloning voelen mensen zich niet langer individueel verantwoordelijk en dat is niet goed.”
 © Hendrik De Schrijver

“Onzekerheid vreet energie, mensen kunnen dat niet aan.”

heid: de overheid levert nu al heel wat inspanningen. Er wordt aan gewerkt en dat is een prettige vaststelling, ook al kan er misschien meer en beter gebeuren.”

Heeft echte evenwichtige flexizekerheid een ‘nieuw’ psychologisch contract tussen werkgever en werknemer nodig? Maar laat ons voor een goed begrip beginnen met de eerste examenvraag. Het psychologisch contract: wat is het en wat doet het?

NELE DE CUYPER: “Eerst en vooral: ik ben geen grote fan van het begrip, het is een octopusconcept dat zowat alles kan omvatten. Maar goed, het wordt courant gebruikt. Het is vergelijkbaar met een formele arbeidsovereenkomst: het is een contract tussen werkgever en werknemer, het is voor een stuk bindend, het heeft gevolgen als het niet nagekomen wordt. Het verschil is dat het psychologisch contract impliciet is, onuitsproken. Het leeft vooral in de hoofden van individuen. In recent onderzoek wordt vooral gekeken naar de perceptie van de werknemer ten aanzien van wat hij moet doen voor de werkgever en wat hij daarvoor in de plaats moet krijgen.

De verbreking van het psychologisch contract heeft ernstige gevolgen. Indien de werknemer meent dat hij recht heeft op jobzekerheid en vaststelt dat die er niet is, zal hij zich ‘misdragen’ in de vorm van ongerechtvaardigd thuisblijven of contraproductief werken. Er is een onmiddellijk effect.

Het psychologisch contract werkt zeer sterk. Niet zozeer qua inhoud – wat er inzit, heeft op zich niet zo veel belang – maar wel in termen van schending. Schending is nefast.

Traditioneel wordt een onderscheid gemaakt tussen twee types: het transactionele en het relationele. Het transactionele psychologisch contract is economisch gericht: de werknemer levert prestaties en verwacht daarvoor correct beloofd te worden. Het is een economische ruildeal, gericht op de korte termijn.

Het relationele psychologisch contract kijkt naar de langere termijn. Van de werkgever verwacht de werknemer werkzekerheid, in ruil daarvoor geeft hij loyaliteit.

Recentelijk heeft men dit proberen vertalen naar 'oud' en 'nieuw' psychologisch contract. Het relationele psychologisch contract zou voorbijgestreefd zijn omdat werkgevers geen werkzekerheid meer kunnen of willen garanderen. Het transactionele – ik doe iets en wil onmiddellijk iets terug – zou ook niet meer van deze tijd zijn. Het 'nieuwe' psychologisch contract zou er dan als volgt uitzien: de werkgever biedt ontwikkelingskansen aan, de werknemer stelt zich flexibel op. Dit concept wordt zwaar gepromoot.

Helaas, als men dit wetenschappelijk onderzoekt, ziet men dat het nieuwe psychologisch contract niet is wat werknemers willen. Zij houden stevig vast aan het oude psychologisch contract, ook de jongere generaties. Zij wensen zekerheid en willen in ruil daarvoor loyaal zijn. Het hele discours over employability in de context van flexizekerheid blijkt een mythe: wij zijn er lang niet klaar voor. Er wordt veel over gepraat, maar zonder veel bewijsmateriaal.

Sluit het 'oude' het 'nieuwe' wel uit? Is het niet zo, dat het oude psychologisch contract – zowel transactioneel als relationeel – gehonoreerd moet blijven of worden, precies om een goed fundament te hebben voor meer employability en flexibiliteit?

NELE DE CUYPER: “In de literatuur wordt de klemtoon gelegd op de tegenstelling tussen beide, maar ik ben het met u eens dat die er niet hoeft te zijn. Eigenlijk moet je de twee hebben, met een vorm van werkzekerheid als basis en alternatieve oplossingen als dat niet meer kan. Pas als werknemers psychologisch een basiszekerheid hebben, verkrijgen zij de mentale ruimte voor ontwikkeling, betere inzetbaarheid en flexibiliteit. Onzekerheid, daarentegen, vreet energie, mensen kunnen dat niet aan. Niet op het werk, noch elders. Dat is één van de meest consistente wetenschappelijke bevindingen in deze materie. Het gevoel ergens toe te behoren, onder meer als gevolg van een bepaalde jobzekerheid, is cruciaal om goed te presteren.”

Kan een psychologisch contract veranderd worden?

NELE DE CUYPER: “Jazeker, heel gemakkelijk zelfs. Het psychologisch contract is een dynamisch gegeven, het ontwikkelt zich snel. Veel moeilijker is het wijzigen van het sociaal contract, de maatschappelijke normen en de wijze waarop de samenleving naar werk kijkt. Ons hele systeem is gebouwd op werkzekerheid en anciënniteit. Die sociale norm veranderen, is de grote uitdaging in de context van flexizekerheid. Het ligt niet voor de hand om mensen af te brengen van hun strak beeld over werk. Dergelijke mentaliteitswijzigingen vergen vele jaren en zijn zelden spectaculair. Denk maar aan de bescheiden reële verhoging van de pensioenleeftijd en de manier waarop werknemers daar tegenaan kijken. Bovendien gaat het bij

de verhoging van de pensioenleeftijd over een noodzakelijke maatregel om een scheefgegroeide situatie recht te trekken. Bij flexizekerheid is dat niet of veel minder het geval. Dat is een fundamenteel verschil.”

Kan het psychologisch contract op het niveau van de organisatie gemanaged worden?

NELE DE CUYPER: “Jazeker, door duidelijk te communiceren over de verwachtingen ten aanzien van de werknemers, over de inhoud van de job, over wat werknemers zelf mogen verwachten. Sommige organisaties zijn daar veel sterker in dan andere.”

Beloning op basis van anciënniteit behoort tot het heersende sociaal contract, maar zou de inzetbaarheid en werkzekerheid van werknemers hinderen. Hoe realistisch is het dumpen van anciënniteit als beloningscriterium?

NELE DE CUYPER: “Ik zie ook wel dat er een probleem is met de grote loonspanning op basis van anciënniteit, zeker bij bedienden, maar de alternatieven zijn niet altijd overtuigend. Anciënniteit is een objectief gegeven, de koppeling aan andere criteria is moeilijk te meten. Bij andere formules bestaat er altijd een vorm van subjectiviteit. Bij prestatiegebonden beloning, bijvoorbeeld, spelen altijd andere mechanismen en motivaties mee. Er zit een ongelooflijk sterke 'bias' op. Om er slechts één te noemen: de meeste leidinggevendenden die moeten evalueren, kijken op tegen het overbrengen van 'slecht nieuws' aan degenen met wie ze verder moeten samenwerken. Niet voor niets stappen behoorlijk wat bedrijven af van de klassieke jaarlijkse prestatie-evaluaties.

Ook beloning op basis van competenties is niet vanzelfsprekend. Wat zal men precies belonen? Competenties die medewerkers hebben, die ze gebruiken of die ze nog kunnen ontwikkelen? Of belonen op basis van de bijdrage die iemand levert aan de organisatie? Breng dat maar eens objectief in kaart.

Theoretisch ben ik het eens met de opvatting dat het beter anders zou gaan, maar ik weet niet hoe dat zou kunnen, ik zie nog geen alternatieven. Rest het feit dat werknemers met meer anciënniteit beter presteren, niet alleen qua jobinhoud, zij leveren ook meer extra inspanningen. Zelfs indien de beloning op basis van anciënniteit vandaag te ver is doorgedreven, ze blijft op zich een goede zaak.”

Brengen vormen van collectieve, niet-recurrente en resultaatgebonden beloning soelaas? De formule bestaat al, maar zou nog uitgebreid kunnen worden.

NELE DE CUYPER: “Wat ik uit wetenschappelijk onderzoek weet, is dat bij collectieve regelingen de verantwoordelijkheid verspreid wordt. Mensen voelen zich niet langer individueel verantwoordelijk voor het resultaat en dat is niet goed. De situatie wordt diffuus. Dit psychologisch verschijnsel is zeer goed gedocumenteerd. Het is zeer moeilijk te doorbreken.”

“Zelfs indien beloning op basis van anciënniteit vandaag te ver is doorgedreven, ze blijft op zich een goede zaak.”

Nele De Cuyper

- Studeerde in 2001 af aan de KU Leuven als psychologe.
- Doctoreerde aan dezelfde universiteit in 2008.
- Is sinds 2010 associate professor, verbonden aan de eenheid Arbeids-, Organisatie- en Personeelspsychologie van de KU Leuven.
- Is onderzoekmatig gespecialiseerd in tijdelijk werk, jobonzekerheid, employability, psychologisch contract, werknemersattitudes en welzijn.