



**UvA-DARE (Digital Academic Repository)**

**Inzetten op employability: naar een nieuw psychologisch contract**

Nauta, A.

*Published in:*  
Zeggenschap/Tijdschrift over Arbeidsverhoudingen

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Nauta, A. (2008). Inzetten op employability: naar een nieuw psychologisch contract. *Zeggenschap/Tijdschrift over Arbeidsverhoudingen*, 19(1), 32-33.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <http://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

## Naar een nieuw psychologisch contract

# Inzetten op employability

**Werkgevers kunnen geen baanzekerheid meer bieden. Dit vergroot de kans op afnemende loyaliteit van werknemers jegens hun werkgever. Dit moet anders, meent Aukje Nauta. Volgens haar moeten werknemers een nieuw soort psychologisch contract gaan ervaren, waarbij zij vooral loyaal zijn aan zichzelf en hun professionele netwerk.**

Een psychologisch contract gaat over hoe werknemers de ruilrelatie met hun werkgever beleven. Wat belooft de werkgever hun, wat doen zij daarvoor terug? Er zijn verschillende varianten. Als uitersten zijn er het loyale en het losse contract. Werknemers met een loyaal contract verwachten dat hun baas hun gelijke kansen en *lifetime employment* biedt. In ruil daarvoor zijn ze loyaal, maar ze doen niets extra's. Het zijn vaak laagopgeleide productiemedewerkers. Werknemers met een los contract verwachten weinig van hun werkgever, zijn zelf weinig loyaal maar investeren wel veel in zichzelf. Het zijn de jonge, hoogopgeleide professionals die graag individueel behandeld willen worden. Tussen die uitersten beweegt zich onder meer het sterke contract, waarin de werkgever veel biedt (baanzekerheid) en de werknemer veel teruggeeft (loyaliteit). Met name deze laatste groep ervaart contractbreuk zodra er gereorganiseerd gaat worden. En dat terwijl reorganisaties tegenwoordig aan de orde van de dag zijn. Bedrijven stellen hun koers continu bij, onder druk van hun omgeving. Zij merken dat de competenties van mensen die zij vandaag in huis hebben, niet volstaan om hun marktpositie in de toekomst veilig te stellen. En dan gaat vaak de bezem door de tent. Sommige mensen moeten dan om-, her- of bijgeschoold worden. Anderen moeten her- of uitgeplaatst worden.

### Nieuwe uitruil

Het is daarom van belang dat er een nieuwe uitruil ontstaat tussen werkgever en werknemer: geen loyaliteit meer in ruil voor baanzekerheid, maar eigen verantwoordelijkheid in ruil voor investeringen in employability. Bij zo'n uitruil vinden mensen het normaal om te veranderen en zijn ze continu voorbereid op een loopbaanstap. Maar bedrijven krijgen het nog knap lastig om de psychologische contrac-

**Aukje Nauta** is bijzonder hoogleraar sociaal- en organisatiepsychologische aspecten van pro sociaal gedrag aan de Universiteit van Amsterdam. Dit artikel is een samenvatting van de oratie die zij uitsprak bij het aanvaarden van haar ambt.

ten van hun werknemers te sturen in de richting van zo'n nieuw, los contract. Een cruciale vraag is hoe organisaties zulke nieuwe contracten tot stand brengen, vooral wanneer zij veel lageropgeleide, oudere, minder inzetbare werknemers hebben. Dat kan ten eerste door werknemers te helpen meer vertrouwen te krijgen in hun capaciteiten om meer aan te kunnen dan hun eigen werk, bijvoorbeeld door middel van coaching, training, en leren-op-het-werk. Uit onderzoek blijkt namelijk dat hoe hoger dit zelfvertrouwen is, hoe meer men zich richt op de eigen employability.

Ten tweede zouden organisaties moeten investeren in *pro sociaal netwerkgedrag* door de werknemer. Dat is gedrag waarmee mensen bijdragen aan hun professionele netwerk (vakgenoten, klanten, leveranciers) buiten het eigen bedrijf, zonder dat dit gedrag direct materieel beloond wordt. Werknemers kunnen er steeds minder op vertrouwen dat hun organisatie morgen nog dezelfde is, en dat er dan nog werk voor hen is. Zo'n organisatie jarenlang loyaal dienen is onverstandig. Werknemers bereiken een betere positie op de arbeidsmarkt, indien zij zich richten op zowel hun eigen werk- en loopbaandoelen, als de doelen van het grotere geheel, het 'netwerk' waaraan zij bijdragen. Door goed in de gaten te houden waar er in de toekomst mogelijkheden voor werk en positieverbetering liggen, is de kans veel groter om werk te houden dan door slechts te focussen op loyaal bijdragen aan de eigen organisatie in het hier en nu.



Prosociaal netwerkgedrag is dan ook cruciaal voor de eigen employability en voor de wendbaarheid van de organisatie.

### Ondernemingsraad

Het vergroten van de employability van werknemers vraagt om op het individu toegesneden maatwerk. De werknemer zal zelf met zijn leidinggevende moeten overleggen en onderhandelen over opleidingen en loopbaantrajecten die hij of zij wil volgen. De ondernemingsraad speelt hierbij een belangrijke rol, omdat die samen met het management het raamwerk moet bouwen waarbinnen individuele werknemers en leidinggevendens afspraken kunnen maken over employability.

Maar de or zit in een lastige positie. De huidige cao's, personeels-handboeken en hr-regels en -procedures omvatten dikke pakketten verzorgende maatregelen voor werknemers. Zij behandelen alle werknemers gelijk. Vervanging van deze collectieve regelingen door zogenoemde raamwerkregelingen, waarin iedereen zelf afspraken maakt, is een aantasting van de status-quo, de zogenoemde verworven rechten, die zekerheid bieden bovendien. Het is niet verwonderlijk dat vervanging van die status-quo door een vaag raamwerk waarbinnen elke werknemer voor zichzelf moet opkomen, vaak op weerstand stuit bij de or. Zeker als het gaat om bedrijven met veel lager opgeleide werknemers die psychologische contractbreuk ervaren bij de 'zoveelste' reorganisatie.

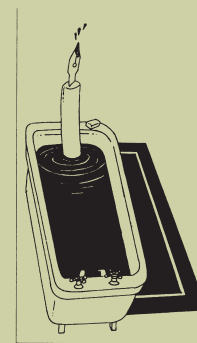
Daar komt nog eens bij dat de or een moeilijke tussenpositie inneemt tussen het management en hun eigen achterban, de werknemers. Terwijl het management onder druk van buiten de arbeidsrelaties wil veranderen en flexibiliseren, is de achterban van de or vaak nog meer gericht op zekerheid en behoud van de status-quo dan de or zelf. Zelfs als de or zelf niet bang is voor maatwerk, dan heeft hij vaak te maken met een behoudende achterban die geen onderscheid tussen mensen wil maken.

### Krachtige or

Or-leden moeten daarom zorgvuldig kunnen manoeuvreren tussen management en achterban. Dat vereist een krachtige or. Door kennis en vaardigheden op gebieden als hrm, arbeidsrecht en onderhandelen staan or-leden sterker in hun schoenen, zowel tegenover het management als hun eigen achterban. Het komt ook het soort en de kwaliteit van de afspraken die zij met het management over arbeidsrelaties maken ten goede. Hoe beter hun competenties, hoe meer zij erin zullen slagen om slimme, creatieve raamwerkafspraken te maken, waarbinnen werknemers en leidinggevendens zelf maatwerkafspraken kunnen maken.

Door te investeren in een goed ontwikkelde medezeggenschap, kunnen bedrijven dus loyale en sterke psychologische contracten sturen richting losse contracten. Zodat werkgever en werknemer van blijvende betekenis voor elkaar zijn.

# Marat



## Er zij licht...

Ooit dacht ik dat economie met geld te maken heeft. Iemand ziet een kans of heeft een idee, noemt zich ondernemer en zet werknemers aan het werk. Hij betaalt ze, verkoopt wat gemaakt is en van het verschil heeft hij een goed leven. Maar hij weet verdomd goed wie dat voor hem heeft verdiend. Geen kapitaal zonder arbeid. *That's the economy, stupid!* Een beroemde zin, maar helaas, pindakaas, ouderwets geklets! Iedereen leest het woord 'economy' maar het gaat eigenlijk om 'stupid'. De enige die nog werknemers nodig heeft zijn de vakbonden die meer leden willen. Helaas. Tot een paar jaar geleden verdienden ondernemers alleen nog maar aan hun boekhouders, maar nu dat niet meer mag, verdienen ze door hun bedrijven te verkopen of hun werknemers te ontslaan. Met steeds minder mensen wordt steeds minder gemaakt. Als de marges maar groot genoeg zijn. Het is de handel, domkop! En ook daarbij moet de nadruk vallen op het woord domkop. Want wij domkopen zijn geen werknemers meer die lid willen worden van een bond, maar we zijn consumenten die zo dom zijn om steeds meer te betalen voor steeds minder. Het slimst is de overheid die duizenden ambtenaren en haar grootste taken de markt opgooit, maar niet de belastingen verlaagt en zelfs de prijzen van de resterende taken verhoogt. Maar ook Philips, KPN, TNT en Fortis schrappen hun personeelsbestand en vragen meer geld voor minder. Geen kapitaal meer, geen handel meer, maar gewoon gebakken lucht. Het is de psychologie, stupid! Slim tot stand gebracht door een wederzijds complot. De bovenbaas van TNT mag de regering adviseren om het ontslagrecht te versoepelen. En de regering verplicht de consument om dure lampen, duur gas, dure olie en dure verzekeringen te kopen. Zelfs het onderwijsmoeras past in het plan. Hou jij ze dom, hou ik ze arm. Leve de competenties, weg met kennis. Niet het kapitaal en niet de handel en niet de psychologie, maar de domheid staat centraal.

Al is dat wel een risico. Domheid heeft duistere schaduwzijden. Er waart een onheilspellende en broeierige sfeer. De Nederlanders voelen zich belazerd en tekort gedaan, maar ze weten niet hoezo en daarom zijn ze knorrig, gemelijk, kwaadaardig en soms zelfs handtastelijk geworden. De klassenstrijd is uit, daarom knorren ze tegen elkaar. Laten we het licht aansteken voordat een ander er een vonk in gooit.