

De verbonden interim HRMer.

Een arbeidsrelatie kent drie dimensies, de ruildimensie, de gezagsdimensie en de samenwerkingsdimensie. In de ruildimensie worden tijd, kennis en kunde geruild voor een beloning. Dit is de ruilrelatie in een puur economische zin. De gezagsdimensie betreft het beheersen en sturen van het werknemersgedrag, de leidinggevende beslist wat gedaan moet worden. De samenwerkingsdimensie betreft de relatie tussen werkgever en werknemer. Naast taak- en organisatieontwerp spelen sociologische - en psychologische aspecten een belangrijke rol. Wat mogen partijen van elkaar verwachten, hoe gaan ze met elkaar om, welk gedrag vertonen zij, hoe kan gewenst gedrag bevorderd worden, et cetera.

In de psychologie wordt de relatie tussen een werkgever en een werknemer, gezien vanuit de werknemer, aangeduid met de term 'psychologisch contract'. Het psychologisch contract omvat de ongeschreven wederzijdse verplichtingen tussen werkgever en werknemer omtrent rechten en plichten, die zich in de loop van de tijd verder ontwikkelen.

Werknemers ervaren twee soorten psychologisch contract: een transactioneel of een relationeel contract. Gezamenlijk omvatten deze twee contracten de werknemersverplichtingen.

Een transactioneel contract houdt in dat de werknemers minimale en strikt zakelijke wederzijdse verplichtingen ervaren. Zij doen hun werk maar meer ook niet, en vertonen daarmee inrolgedrag: precies voldoen aan de formele functie-eisen.

Een relationeel psychologisch contract betekent dat men wederzijdse stabiliteit en loyaliteit ervaart.

Werknemers met een relationeel psychologisch contract vertonen extrarolgedrag. Zij doen meer dan hun functie strikt vereist, tonen verregaande initiatieven om hun collega's te helpen en waar nodig te beschermen, om samen te werken en om creatieve ideeën te verzinnen en te implementeren ter verbetering van organisatieprocessen.

Naast de werknemersverplichtingen bevat het psychologisch contract de waargenomen organisatieverplichtingen. Deze betreffen dan aspecten als inhoud van het werk en HRM beleid.

Toenemende individualisering van de samenleving, ontgroening en vergrijzing, en een ondernemerswens sneller te kunnen (re)ageren op de gevolgen van globalisering, maken dat de arbeidsmarkt in hoog tempo flexibiliseert. Naast, maar ook in plaats van, de traditionele dienstverbanden worden steeds meer arbeidsrelaties zonder dienstverband aangegaan. Om een kern van medewerkers in eigen dienst, ontstaat een flexibele schil van uitzendkrachten, gedetacheerden, zelfstandigen zonder personeel, tot aan outsourcing toe.

Dit heeft gevolgen voor het psychologisch contract, zeker als we deze als een motivatietheorie zien. Uit organisatieliteratuur blijkt er een redelijke consensus over te bestaan dat ingehuurd personeel, vergeleken met werknemers met een dienstverband, sterker inrolgedrag vertonen, en minder extrarolgedrag. 'Vertaald' naar populaire terminologie: een ingehuurde medewerker is geboeid, maar niet verbonden aan de organisatie.

Wat opvalt is dat deze theorieën slechts beperkt getoetst zijn, een empirische grondslag ontbreekt veelal. Om die reden zijn in een recent onderzoek de ervaren werknemersverplichtingen van interim HRMers vergeleken met die van HRMers in vaste dienst van een werkgever. Gebleken is dat interim HRMers inderdaad sterker inrolgedrag vertonen, maar niet minder extrarolgedrag. De interim HRMer is net zo betrokken bij de organisatie als de HRMers in dienst! En als we betrokkenheid als een maatstaf voor performance zien, dan is het risico op dit aspect nihil als gekozen wordt voor een interim HRMer.

Voor de werkgever ligt de meerwaarde van de psychologische contracttheorie bij het inzichtelijk worden van de relatie met de individuele werknemer. Inzicht maakt sturing mogelijk, sturing door het aanbieden van maatwerk in een arbeidsrelatie. Dit geldt evenzeer voor de medewerkers in de flexibele schil van de organisatie, ook hier is 'winst' voor de werkgever te vinden in maatwerkconstructies. Aan motivatie en betrokkenheid ontbreekt het de professionele interimmer niet. Ga dus, zoals u dat ook doet met de medewerker in eigen dienst, de dialoog aan met de interimmer om gezamenlijk tot een win-situatie te komen.

John Meulenberg, 18 maart 2011