

De ideale 'Idiosyncratic-deal'

I-deals, 'organizational citizenship behavior' en de invloed van de uitwisselingsrelatie tussen werknemers en werkgevers

Kitty van der Meij & P. Matthijs Bal*

'Idiosyncratic deals' (I-deals) zijn geïndividualiseerde en vrijwillige regelingen waarover werknemers onderhandelen met hun werkgever. In de huidige studie wordt de invloed van verschillende typen I-deals onderzocht op twee vormen van 'organizational citizenship behavior' (OCB) van werknemers (individueel initiatief en interpersoonlijk hulpgedrag). Daarnaast is ook de mogelijk interacterende invloed van het soort uitwisselingsrelatie onderzocht. Hypothesen zijn getest aan de hand van data, verzameld onder 210 werknemers werkzaam bij verschillende organisaties. De resultaten laten zien dat taak- en werkverantwoordelijkheden I-deals gerelateerd waren aan OCB individueel initiatief, en schema flexibiliteit I-deals aan OCB hulpgedrag. Een sociale uitwisselingsrelatie zorgt voor een sterke positieve relatie van schemaflexibiliteit en locatieflexibiliteit met OCB. Financiële I-deals hebben een sterke positieve relatie met OCB individueel initiatief van werknemers met een economische uitwisselingsrelatie.

1 Inleiding

De traditionele loopbaan die werknemers vroeger hadden, is de laatste jaren veranderd in zeer uiteenlopende loopbaanpatronen (Van Ruysseveldt & Van Hoof, 2006). Werknemers veranderen steeds meer in werkondernemers die op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen en nieuwe mogelijkheden om hun arbeidsmarktwaarde te vergroten (Van der Zee, 1997). Zo wordt bijvoorbeeld de werkidentiteit niet langer verkregen door te werken bij één bepaalde organisatie, maar juist door het opbouwen van vakbekwaamheid ontstaat meer flexibiliteit in de arbeidsrelatie (Van Ruysseveldt & Van Hoof, 2006). Deze flexibiliteit brengt een variatie in arbeidsrelaties met zich mee en weerspiegelt het verlangen van werknemers om zelf meer invulling te geven aan het arbeidsleven (Van Ruysseveldt & Van Hoof, 2006).

Werknemers kunnen veranderen in job crafters om meer voldoening en betekenis te halen uit hun baan. Job crafting betreft alle acties die werknemers ondernemen om hun baan naar eigen wil te modelleren en te herdefiniëren (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Een gerelateerde strategie naast job crafting om het werk meer aan te passen aan de persoonlijke behoeften is het onderhandelen over persoon-

* Kitty van der Meij was verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. P. Matthijs Bal is verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Correspondentieadres: Vrije Universiteit Amsterdam, Management & Organisatie, De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam, tel. 020-5986471, e-mail p.m.bal@vu.nl.

lijke afspraken met de werkgever die ervoor zorgen dat er een baan op maat ontstaat (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer & Weig, 2010). Dit soort individuele regelingen zijn door Rousseau (2005) gedefinieerd als idiosyncratic deals (I-deals). I-deals zijn persoonlijke en vrijwillige afspraken waarover individuele werknemers onderhandelen met hun werkgever en die voor beide partijen voordeel opleveren (Anand, Vidyarthi, Liden & Rousseau, 2010; Rousseau, 2001; Rousseau, 2005). Het gebruik van de term I-deal is naast een afkorting ook een verwijzing naar het feit dat deze overeengekomen regelingen voor beide partijen in een bepaalde zin 'ideaal' zijn (Rousseau, 2005). I-deals kunnen volgens Rosen, Slater, Chang en Johnson (2013) worden ingedeeld in vier dimensies, namelijk taak- en werkverantwoordelijkheden, schemaflexibiliteit, locatieflexibiliteit, en financiële beloningen. Deze dimensies worden geassocieerd met wat (taak- en werkverantwoordelijkheden), wanneer (schemaflexibiliteit), waar (locatieflexibiliteit), en waarom (financiële beloningen) werknemers doen in hun baan, en gelden als basis voor dit onderzoek.

Onderhandelde I-deals kunnen een gevoel van reciprociteit (Gouldner, 1960) met zich meebrengen. Ontvangers van I-deals willen wat terugdoen voor hun werkgever op een manier die voordeel oplevert voor de werkgever en daarnaast voor collega's die ogenschijnlijk ook beïnvloed worden door de onderhandelde I-deal. Deze extra geleverde inspanningen naar zowel de werkgever als naar collega's toe wordt 'organizational citizenship behavior' (OCB) genoemd. OCB betreft gedrag dat niet direct afdwingbaar is door het gebruik van een formeel beloningssysteem. Daarnaast is het gedrag waarvan wordt verondersteld dat het positieve gevolgen heeft voor het functioneren van de organisatie. Het gaat dus om extra inzet door de werknemer die van belang is voor de organisatie (Sanders, Emans & Koster, 2004). Eerder onderzoek heeft reeds aangetoond dat er een verband kan bestaan tussen I-deals en OCB (Anand et al., 2010).

Soms hebben I-deals echter geen positieve invloed op betrokkenheid en inzet (Hornung et al., 2010). Een mogelijke reden voor het ontbreken van positieve effecten van I-deals kan zijn dat de context waarin over I-deals onderhandeld wordt, in sterke mate het effect van de I-deal bepalen (Bal, De Jong, Jansen & Bakker, 2012). Daarom is het belangrijk dat de context wordt onderzocht. In de huidige studie richten wij ons specifiek op de sterkte van de relatie tussen werknemer en werkgever omdat zij onderhandelen over I-deals tussen werkgever en werknemer en wederzijds vertrouwen in de relatie daarbij cruciaal is (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006).

Deze studie onderzoekt de invloed van I-deals op OCB, maar onderscheidt zich van voorgaande studies doordat wordt onderzocht wat de invloed van de vier afzonderlijke I-deal dimensies (Rosen et al., 2013) is op twee vormen van OCB: individueel initiatief en interpersoonlijk hulpgedrag. In voorgaand onderzoek is slechts onderzocht of I-deals in hun geheel gerelateerd zijn aan OCB. Uit onderzoek is al gebleken dat I-deals van invloed zijn op OCB, maar er is niet onderzocht of deze relatie verschillend is voor I-deal dimensies.

De huidige studie draagt op de volgende manieren bij aan wetenschappelijke kennis over I-deals. Het is het eerste Nederlandse onderzoek dat de relatie tussen I-deals en OCB onderzoekt en is daarnaast het eerste onderzoek dat daarbij ook het

soort uitwisselingsrelatie onderzoekt als mogelijk modererende variabele. Daarnaast zullen in deze context ook de relaties van de verschillende typen I-deals zichtbaar worden. Door het ontwikkelen en het testen van theorie betreffende de relatie tussen I-deals en OCB draagt deze studie mogelijk bij aan nieuwe perspectieven betreffende arbeidsrelaties aangezien I-deals een recent fenomeen zijn en onderzoek naar dit fenomeen nog beperkt is.

1.1 I-deals, job crafting en het psychologisch contract

Voordat we verder ingaan op de relaties tussen I-deals en OCB, is het belangrijk om de overeenkomsten en verschillen tussen I-deals en aangrenzende begrippen zoals job crafting en psychologisch contract te bespreken. I-deals en job crafting zijn beide door de werknemer geïnitieerd, maar I-deals verschillen van job crafting en psychologisch contract. Job crafting betreft zelf-geïnitieerde en ongeautoriseerde cognitieve en fysieke veranderingen die werknemers aanbrengen in hun werk (Tims, Bakker & Derks, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001), terwijl I-deals individuele afspraken betreffen die werknemers hebben gemaakt met hun organisatie over de taken, het werkschema, de locatie waar gewerkt wordt en de beloning (Rosen et al., 2013). Het centrale verschil tussen job crafting en I-deals is dat de eerstgenoemde alleen door de werknemer ondernomen wordt, terwijl I-deals het resultaat zijn van de onderhandeling tussen werknemer en werkgever, en daardoor dus legitimiteit verschaft voor de werknemer (Rousseau, 2005). Een tweede verschil betreft het bereik van job crafting en I-deals. Job crafting is primair gericht op de inhoud van het werk, en dus hoe de taken worden uitgevoerd, terwijl I-deals zowel de taken en de taakuitvoering, maar ook de locatie, het werkschema en de beloning kunnen betreffen. I-deals hebben dus een groter bereik dan job crafting. Een derde verschil betreft de subjectiviteit van de concepten. Terwijl job crafting daadwerkelijke acties kan inhouden die werknemers hebben ondernomen, kan het ook cognitieve of relationele veranderingen betreffen die de percepties van werknemers over hun werk beïnvloeden (Wrzesniewski & Dutton, 2001). I-deals daarentegen betreffen daadwerkelijke afspraken die werknemers maken met hun organisatie (bijv. met de leidinggevende; Rousseau, 2005).

I-deals en job crafting kunnen op diverse wijzen met elkaar gerelateerd zijn. Enerzijds kunnen werknemers die hun job craften, en dus zelf initiatief nemen om hun werk te veranderen, dit formaliseren door concrete afspraken met de leidinggevende te maken, waardoor een I-deal ontstaat. Een werknemer die een pauze overslaat en doorwerkt, en hierdoor eerder naar huis gaat, kan dit op een gegeven moment tot een overeenkomst maken met de leidinggevende, waardoor de organisatie goedkeuring verleent aan zelf-geïnitieerd gedrag. Anderzijds kunnen werknemers die over I-deals hebben onderhandeld met hun leidinggevende, de onderhandelde vrijheid benutten om zelf kleinere veranderingen aan te brengen in hun werk. Zo wordt job crafting een gevolg van I-deals. Een werknemer die met de leidinggevende onderhandelt dat hij/zij zelf de werktijden mag bepalen, kan binnen deze afspraken de geboden vrijheid benutten om ook zelf de werkzaamheden flexibeler in te delen.

I-deals verschillen ook van psychologisch contract (Rousseau et al., 2006). Psychologisch contract betreft de waargenomen wederzijdse verplichtingen tussen

werkgever en werknemer (Rousseau, 1995). Hoewel zowel psychologisch contract als I-deals de uitwisselingsrelatie betreffen tussen werkgever en werknemer, zijn er belangrijke verschillen tussen de twee concepten. Ten eerste staan bij psychologisch contractonderzoek de percepties van werknemer en werkgever ten aanzien van de wederzijdse verplichtingen centraal (Rousseau, 1995). Deze percepties zijn subjectief van aard, en hoeven daarom niet uitgesproken te zijn. I-deals daarentegen betreffen concreet gemaakte afspraken tussen werknemer en werkgever, waarbij het niet om percepties gaat, maar om de daadwerkelijk afgesproken regeling tussen werkgever en werknemer. Bovendien heeft psychologisch contractonderzoek zich voornamelijk gericht op percepties van werknemers van gebeurtenissen waarin de werkgever de verplichtingen niet is nagekomen, ofwel psychologisch contractbreuk, terwijl onderzoek naar I-deals zich richt op de effecten van gemaakte afspraken. Overlap tussen beide onderzoeksvelden is er ook; zo worden zowel de effecten van psychologisch contractbreuk en -vervulling als van I-deals uitgelegd aan de hand van de sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964), waarbij de focus ligt op de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer. Zo kunnen I-deals er bijvoorbeeld toe bijdragen dat werknemers hun psychologisch contract als vervuld beschouwen; op deze wijze kunnen individuele afspraken de verwachtingen vervullen die werknemers hebben van hun werkgever.

1.2 Theorie en hypothesen

Rousseau (2005) definieert I-deals als volgt: 'Idiosyncratic deals zijn persoonlijke en vrijwillige regelingen waarover individuele werknemers onderhandelen met hun werkgever en die voor beide partijen voordeel opleveren' (Rousseau et al., 2006, p. 978). Rosen et al. (2013) stellen, op basis van een literatuuronderzoek, vier I-deal dimensies voor. De eerste dimensie betreft de I-deal taak- en werkverantwoordelijkheden. Deze dimensie bevat alle overeengekomen persoonlijke regelingen betreffende verantwoordelijkheden die een werknemer heeft op de werkvloer. Hierbij kan worden gedacht aan een regeling waarover een werknemer heeft onderhandeld zodat deze taken krijgt die beter passen bij zijn of haar vaardigheden (Rosen et al., 2013). De tweede dimensie betreft schemaflexibiliteit. Deze dimensie bevat alle regelingen die zijn afgesloten over de werken van een werknemer. Hier gaat het bijvoorbeeld om regelingen waarbij de leidinggevende rekening houdt met de behoeften van de werknemer wanneer hij of zij een werkrooster maakt (Rosen et al., 2013). Als derde dimensie onderscheiden Rosen et al. (2013) locatieflexibiliteit, die alle onderhandelde regelingen bevat die te maken hebben met de plek waar het werk wordt uitgevoerd. Een voorbeeld van een onderhandelde regeling is de mogelijkheid voor een werknemer om zijn of haar werk thuis te doen (Rosen et al., 2013). De laatste dimensie betreft financiële beloning en houdt regelingen in met betrekking tot salaris en bonussen.

1.3 I-deals en 'organizational citizenship behavior'

OCB is een manier van handelen voor werknemers om iets terug te doen voor de personen die het mogelijk hebben gemaakt om over een I-deal te onderhandelen. Organ (1988, p. 4) definieerde 'organizational citizenship behavior' (OCB) als volgt: 'OCB betreft individueel discretionair gedrag, dat niet direct wordt herkend

door het formele beloningssysteem en een positief effect heeft op het functioneren van de organisatie. Met discretionair wordt bedoeld dat het gedrag niet wordt voorgeschreven in de functieomschrijving. Het gedrag betreft een persoonlijke keuze waardoor het niet mogelijk is iemand te straffen wanneer hij of zij dit gedrag niet vertoont.' Verondersteld wordt dat OCB positieve gevolgen heeft voor het functioneren van de organisatie. Het gaat om extra inzet door de werknemer dat van belang is voor de organisatie (Sanders et al., 2004).

Graham (1989) onderscheidde de dimensies interpersoonlijk hulpgedrag en individueel initiatief. De dimensie interpersoonlijk hulpgedrag richt zich op het helpen van collega's in hun werk wanneer dat nodig is. Individueel initiatief beschrijft daarnaast de communicatie naar anderen toe op de werkvloer om de individuele en groepsprestaties te verbeteren (Moorman & Blakely, 1995). Uit eerder onderzoek dat gedaan is naar I-deals en OCB, is gebleken dat er een positieve relatie bestaat tussen onderhandelde I-deals en het hulpgedrag van werknemers (Anand et al., 2010). Theoretisch gezien worden de effecten van I-deals op werknemers verklaard aan de hand van de sociale uitwisselingstheorie en hierbij gaat het dan voornamelijk om reciprociteit (Blau, 1964; Gouldner, 1960). I-deals kunnen een gevoel van reciprociteit opwekken bij werknemers die hierdoor wat terug willen doen voor hun werkgever en ook voor collega's die mogelijk beïnvloed worden door de I-deal waarover de werknemer heeft onderhandeld. OCB is een mogelijke manier om iets terug te kunnen doen. In lijn met de sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964; Gouldner, 1960) worden I-deals door werknemers gepercipieerd als prikkels van de organisatie om zich in te zetten voor de organisatie. Door het faciliteren van I-deals geeft de organisatie aan zich te bekommeren om het welzijn van de werknemers, waardoor zij zich gewaardeerd en zich gestimuleerd voelen om zich extra in te spannen voor de organisatie (Rosen et al., 2013). Hierdoor worden werknemers emotioneel betrokken bij de organisatie, en voelen ze zich verplicht zich extra in te zetten voor de organisatie.

Deze relaties zullen echter niet altijd optreden (Anand et al., 2010). Theoretisch zijn I-deals gerelateerd aan hogere OCB omdat door I-deals werknemers gefaciliteerd worden om hun werk af te stemmen op hun persoonlijke behoeftes. In ruil voor de inspanning die een organisatie levert om de I-deal mogelijk te maken, zet de werknemer zich extra in voor de organisatie (Anand et al., 2010). Dit geldt specifiek voor I-deals die betrekking hebben op het werk dat zij uitvoeren en de beloning die zij ervoor krijgen. Als wordt onderhandeld over I-deals waarin werknemers meer flexibele werktijden krijgen, kan dit invloed hebben op de collega's, omdat zij wellicht werk moeten opvangen van werknemers die door hun I-deals over flexibele werktijden niet altijd inzetbaar zijn. Werknemers die over dit soort I-deals hebben onderhandeld, kunnen dus meer hulpgedrag richting collega's vertonen, om de balans evenwichtig te houden, en reciprociteit te tonen in de richting van hun collega's.

Schema- en locatieflexibiliteit I-deals hebben betrekking op de afstemming van de manier waarop het werk wordt uitgevoerd, en I-deals die betrekking hebben op deze zaken, hebben directe gevolgen voor de collega's met wie de werknemer samenwerkt. Wij verwachten dan ook dat deze twee typen I-deals ervoor zorgen dat werknemers zich meer zullen inzetten voor hun collega's (dus interpersoonlijk

hulpgedrag). Taak- en werkverantwoordelijkheden en financiële I-deals daarentegen hebben doorgaans veel minder impact op de collega's. Wij verwachten daarom dat wanneer werknemers over dit soort I-deals onderhandelen, zij dit beantwoorden met gedrag dat gericht is op het verbeteren van prestaties op het werk als een manier om reciprociteit te tonen voor de onderhandelde I-deals (en dus individueel initiatief). We geven dit weer in de volgende hypothesen:

Hypothese 1a: Taak- en werkverantwoordelijkheden en financiële I-deals zijn positief gerelateerd aan OCB individueel initiatief.

Hypothese 1b: Schemaflexibiliteit en locatieflexibiliteit I-deals zijn positief gerelateerd aan OCB interpersoonlijk hulpgedrag.

1.4 I-deals en sociale en economische uitwisseling

Werknemers wisselen bronnen (d.w.z. resources) uit met hun werkgever op zowel sociaal-emotioneel als economisch gebied (Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006). Blau (1964) was een van de eerste auteurs die verschillende soorten van uitwisseling beschreef, namelijk sociale en economische uitwisseling. Sociale uitwisseling verwijst volgens Blau (1964) naar een relatie die niet-gespecificeerde verplichtingen bevat. Bij verplichtingen kan gedacht worden aan een individu dat iemand anders een gunst verleent waardoor de verwachting ontstaat dat de ontvanger van de gunst in de toekomst een gunst terug zal geven. Bij sociale uitwisseling gaat het dus om een relatie die gebaseerd is op vertrouwen en een lange termijn relatie (Blau, 1964). Bij economische uitwisseling gaat het om de overtuiging dat werknemerschap een onpersoonlijke op de markt gebaseerde transactie is, waarbij sprake is van een specifieke uitwisseling van materiële bronnen voor de werkprestaties (Rousseau, Hornung & Kim, 2009). Het gaat hier dus om een puur financiële relatie.

Er zijn diverse verschillen aan te geven wat betreft sociale en economische uitwisseling. Allereerst onderscheiden beide vormen zich van elkaar door een focus op financieel gebied, zoals betalingen en voordelen (economische uitwisseling), en een focus op sociaal-emotionele aspecten van uitwisseling, zoals geven en nemen of zorg vanuit de organisatie (sociale uitwisseling). Verder geldt bij sociale uitwisseling een relatie die gebaseerd is op vertrouwen, terwijl het bij een economische uitwisseling om onpersoonlijke uitwisselingen gaat (Shore et al., 2006). Tevens speelt investering in de lange termijn relatie een belangrijke rol in sociale uitwisseling, maar niet in economische uitwisseling. Investering en vertrouwen zijn met elkaar verbonden bij sociale uitwisseling.

Terwijl eerder onderzoek zich richtte op de effecten van I-deals op het type uitwisselingsrelatie dat werknemers hebben met hun werkgever (Rousseau et al., 2009), willen wij dit onderzoeksterrein een stap verder brengen door aan te tonen dat de uitwisselingsrelatie ook als moderator kan functioneren, waardoor de effecten van I-deals contingent zijn ten opzichte van het type uitwisselingsrelatie dat een werknemer heeft met de organisatie. Het soort uitwisselingsrelatie dat een werknemer heeft met zijn of haar werkgever, heeft een modererende invloed op de effecten van I-deals. Het effect van een bepaalde vorm van sociale support, zoals I-deals, hangt af van de mate van support van andere uitwisselingsrelaties

(Cropanzano & Mitchell, 2005). Wederzijdse verplichtingen die ontstaan uit I-deals, komen voor in een web van andere uitwisselingen die de bedoeling en waarde die een individu aan de I-deal toeschrijft, kunnen vormen en kwalificeren (Anand et al., 2010). Wanneer een onderhandelde I-deal de behoefte van de werknemer vervult, is te verwachten dat de werknemer sterker zal reageren dan wanneer een werknemer de mogelijkheid heeft om over een I-deal te onderhandelen zonder dat daar een specifieke behoefte aan ten grondslag ligt (Hornung et al., 2010; Rousseau et al., 2009).

Voor werknemers met een sociale uitwisselingsrelatie die gericht is op groei, de lange termijn en zorg van de organisatie voor de werknemer, is de sociale rol van OCB belangrijker dan voor werknemers met een economische relatie. Wanneer werknemers met een sterke sociale uitwisselingsrelatie kunnen onderhandelen over I-deals die hun functioneren en inbedding in het werk versterken, zullen zij hier sterker op reageren dan werknemers voor wie dit niet zo is. I-deals met betrekking tot schema- en locatieflexibiliteit versterken die relatie tussen werknemer en organisatie, omdat de organisatie tegemoetkomt aan de wensen van de werknemer om het werk beter in te passen in de persoonlijke situatie (Bal et al., 2012; Hornung et al., 2010). Dit zal dan ook primair effect hebben op het hulpgedrag van deze werknemers, omdat schema- en locatieflexibiliteit I-deals direct invloed hebben op collega's. De effecten zullen zich daarom vooral op hulpgedrag naar collega's manifesteren. Wij verwachten dan ook dat de relaties tussen schema- en locatieflexibiliteit I-deals en OCB hulpgedrag sterker zijn voor werknemers met een sociale uitwisselingsrelatie.

Werknemers met een economische relatie zijn meer gericht op de transactionele beloningen die werk biedt. Het is daarom te verwachten dat voor werknemers met een sterk economische relatie financiële I-deals sterker zullen relateren aan OCB, omdat deze beloningen voor hen belangrijker zijn. Bovendien zullen deze effecten het meest manifest zijn voor individueel initiatief, omdat dit OCB-gedrag is waar de werknemer zelf beter van wordt, in plaats van hulpgedrag dat primair gericht is op anderen in de organisatie (zoals collega's). Onze interactiehypothese zijn daarom:

Hypothese 2: Een sociale uitwisselingsrelatie modereert de relatie tussen schema- en locatieflexibiliteit I-deals en OCB interpersoonlijk hulpgedrag: de positieve relatie is sterker voor werknemers met een hoge sociale uitwisselingsrelatie dan voor werknemers met een lage sociale uitwisselingsrelatie.

Hypothese 3: Een economische relatie modereert de relatie tussen financiële I-deals en OCB individueel initiatief: de positieve relatie is sterker voor werknemers met een hoge economische uitwisselingsrelatie dan voor werknemers met een lage economische uitwisselingsrelatie.

2 Methoden

2.1 Respondenten en procedure

Voor dit onderzoek is ervoor gekozen de data bij werknemers van verschillende organisaties te verzamelen, teneinde een grote spreiding te vinden in de I-deals waarover is onderhandeld tussen werknemer en werkgever. Immers, over I-deals wordt onderhandeld in een sociale context en werknemers binnen dezelfde organisatie zullen meer gelijke kansen hebben om over I-deals te onderhandelen dan werknemers uit verschillende organisaties. Alle data zijn verkregen door middel van een online vragenlijst die via e-mail is verspreid. De vragenlijst is door 210 werknemers in kantoorbanen, verspreid over verschillende organisaties, ingevuld. Deelname aan het onderzoek was geheel vrijwillig en er was geen financiële stimulans om deel te nemen. 53% van de respondenten ($N = 111$) was afkomstig van een internationaal technologiebedrijf, terwijl de andere 99 respondenten bij 70 verschillende organisaties werkzaam waren. Omdat er te weinig respondenten per organisatie waren, was het niet mogelijk om een multilevelanalyse uit te voeren, en daarom hebben wij een dummy variabele gecreëerd om te controleren voor organisatie (1 = werknemers bij het technologiebedrijf; 2 = werkzaam in een andere organisatie). Van de 210 respondenten is 31% vrouw en 69% man. De gemiddelde leeftijd betreft 40.35 jaar en het gemiddeld aantal dienstjaren is 10.56. Gemiddeld werkte men 37 uur per week; 26% van de respondenten had een afgeronde mbo-opleiding of lager, en 74% had een hbo-opleiding of wetenschappelijke studie afgerond.

2.2 Metingen

Er is gebruikgemaakt van bestaande schalen. Alle vragen werden beantwoord op een vijf-punts Likertschaal (1 = helemaal niet mee eens tot 5 = helemaal mee eens).

Idiosyncratic deals (I-deals). Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van de ex-post I-deal scale, ontwikkeld door Rosen et al. (2013). De dimensie taak- en werkverantwoordelijkheden (Cronbach's $\alpha = .87$) is gemeten aan de hand van zes items, waaronder 'Op mijn verzoek geeft mijn leidinggevende mij taken waarbij ik mijn vaardigheden beter kan ontwikkelen' (Rosen et al., 2013). De dimensie schemaflexibiliteit ($\alpha = .73$) is gemeten aan de hand van drie items, waaronder 'Op mijn verzoek heeft mijn leidinggevende mijn werkuren aangepast zodat het in overeenkomst is met bepaalde omstandigheden buiten mijn werk'. De dimensie locatieflexibiliteit ($\alpha = .82$) is gemeten aan de hand van twee items (voorbeeld: 'Vanwege mijn individuele behoeften heb ik een unieke afspraak gemaakt met mijn leidinggevende welke mij in staat stelt een gedeelte van mijn werk af te maken buiten kantoor'). De dimensie financiële beloning ($\alpha = .89$) is gemeten aan de hand van vijf items, waaronder 'Mijn leidinggevende heeft ervoor gezorgd dat mijn salaris voorziet in mijn persoonlijke behoeften'.

Sociale en economische uitwisseling. Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van twee schalen van Shore et al. (2006). Economische uitwisseling ($\alpha = .76$) is gemeten aan de hand van zes items, onder andere 'Mijn relatie met mijn organisatie is strikt een economische; ik werk en zij betalen mij' en 'Mijn inzet is gelijk aan de

hoeveelheid salaris en arbeidsvoorwaarden die ik ontvang'. Sociale uitwisseling ($\alpha = .82$) is gemeten met zes items, waaronder 'Mijn organisatie heeft een belangrijke investering in mij gemaakt' en 'Mijn relatie met mijn organisatie is gebaseerd op wederzijds vertrouwen'.

Organizational citizenship behavior (OCB). OCB werd gemeten met de schaal van Moorman en Blakely (1995). De dimensie interpersoonlijk hulpgedrag ($\alpha = .71$) is gemeten met vijf items, waaronder: 'Ik doe extra moeite om collega's te helpen met werkgerelateerde problemen'. Individueel initiatief ($\alpha = .78$) is gemeten met vijf items, waaronder: 'Ik motiveer collega's vaak om hun ideeën en mening te uiten'.

Controlevariabelen. In dit onderzoek wordt gecontroleerd voor geslacht (0 = man, 1 = vrouw), dienstjaren, contracturen, opleidingsniveau (1 = lager onderwijs, 2 = mavo, 3 = havo, vwo, 4 = mbo, 5 = hbo, 6 = wetenschappelijk onderwijs; Van Ruysseveldt & Van Dijke, 2012) en soort organisatie (1 = technologiebedrijf, 2 = andere organisatie). De variabele dienstjaren is gemeten in jaren en de variabele contracturen is gemeten in uren. Ten slotte controleerden we voor verschillen tussen werknemers uit de technologieorganisatie en de rest van de respondenten om te controleren of er geen structurele verschillen waren tussen deze groepen.

2.3 Analyses

Omdat wij bestaande schalen hebben gebruikt, hebben wij een confirmatieve factoranalyse (CFA) uitgevoerd in Lisrel. Bijlage A en B geven de resultaten van de geteste modellen en de factorladingen van het best fittende model. Het model met acht factoren paste het beste (de vier typen I-deals, de twee typen uitwisselingsrelatie, en de twee typen OCB). Dit model had een significant betere fit dan een reeks van alternatieve modellen, zoals een model waarin alle I-deals als 1 factor werden gemodelleerd, een model waarin de schema- en locatieflexibiliteit I-deals als 1 factor werd gemodelleerd, een model met 1 factor voor uitwisselingsrelatie en een model met 1 OCB-factor. Het baseline model had dus een significant betere fit dan alle andere modellen en alle items hadden een hogere gestandaardiseerde lading dan .40 op hun factoren. Daarom is de factorstructuur valide en zijn de factoren empirisch verschillende constructen.

De hypothesen zijn getoetst aan de hand van hiërarchische regressieanalyses. De onafhankelijke variabelen zijn gestandaardiseerd voordat de interacties zijn berekend. In de analyses zijn allereerst de controlevariabelen toegevoegd (stap één), waarna in stap twee de hoofdeffecten zijn toegevoegd en in stap drie de interactie-effecten. Niet veronderstelde relaties werden ook opgenomen om alternatieve verklaringen uit te sluiten. Significante interacties werden geplot met waarden van de moderator op één standaarddeviatie onder en boven het gemiddelde.

3 Resultaten

De correlaties tussen de variabelen staan in tabel 1. Geslacht was gerelateerd aan locatieflexibiliteit ($r = -.24, p < .01$) en financiële I-deals ($r = -.18, p < .01$), wat betekent dat vrouwen minder over I-deals onderhandelen dan mannen. Werkne-

mers met een langer dienstverband onderhandelen minder over schemaflexibiliteit I-deals ($r = -.16, p < .05$) en financiële I-deals ($r = -.18, p < .05$). Tabel 1 geeft verder ook aan dat werknemers met een economische relatie minder over I-deals onderhandelen, terwijl werknemers met een sociale relatie meer over I-deals onderhandelen. Ook zijn zes van de acht correlaties tussen I-deals en OCB positief en significant. Ten slotte bleek dat werknemers in het technologiebedrijf minder een economische relatie hadden, meer OCB individueel initiatief namen, en meer over locatieflexibiliteit en financiële I-deals onderhandelden.

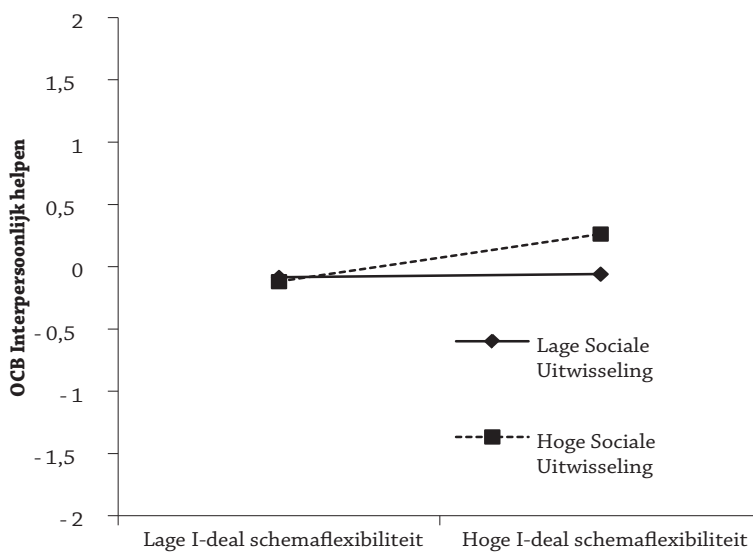
Hypothese 1 stelde dat I-deals positief samenhangen met OCB. De resultaten van de regressieanalyses staan weergegeven in tabel 2 en 3. De I-deal dimensies taak- en werkverantwoordelijkheden ($\beta = .15, p < .001$; tabel 2) waren positief gerelateerd aan OCB individueel initiatief. De I-deals verklaarden 11% variantie in OCB individueel initiatief. Financiële I-deals waren niet gerelateerd aan OCB individueel initiatief ($\beta = .07, ns$). Daarmee wordt hypothese 1a gedeeltelijk gesteund. Schemaflexibiliteit was positief gerelateerd aan OCB interpersoonlijk hulpgedrag ($\beta = .10, p < .01$; tabel 3) maar locatieflexibiliteit was niet significant gerelateerd aan OCB interpersoonlijk hulpgedrag ($\beta = -.01, ns$). Daarmee wordt hypothese 1b ook gedeeltelijk gesteund. De I-deals verklaarden 8% variantie in OCB interpersoonlijk hulpgedrag.

Hypothese 2 stelde dat een sociale uitwisselingsrelatie de relatie tussen schema- en locatieflexibiliteit I-deals en OCB interpersoonlijk hulpgedrag modereert. De resultaten van de tweede hypothese worden gepresenteerd in tabel 3. Sociale uitwisselingsrelatie modereert de relatie tussen OCB interpersoonlijk hulpgedrag en de I-deal schemaflexibiliteit significant ($\beta = .09, p < .05$). De interactie is geplot in figuur 1. Figuur 1 toont dat de I-deal schemaflexibiliteit sterker positief gerelateerd is aan OCB interpersoonlijk hulpgedrag bij werknemers die een hoge kwaliteit ($B = .19, p < .001$) sociale uitwisselingsrelatie hebben met hun werkgever dan werknemers die een lage kwaliteit ($B = .01, ns$) sociale uitwisselingsrelatie hebben. Dit ondersteunt hypothese 2. De interactie tussen de I-deal locatieflexibiliteit en sociale uitwisselingsrelatie was niet significant gerelateerd aan OCB interpersoonlijk hulpgedrag ($\beta = -.04, ns$). In totaal verklaarden de interactievariabelen 7% variantie in interpersoonlijk hulpgedrag.

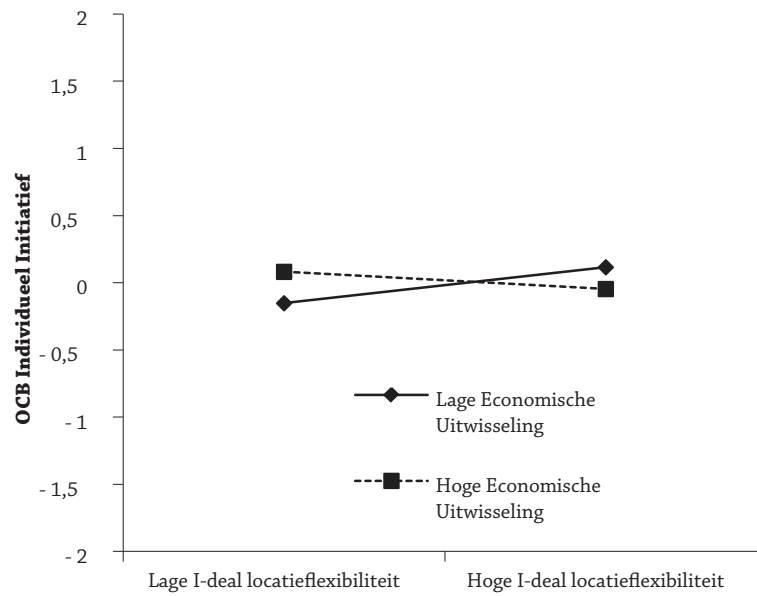
Hypothese 3 stelde dat economische uitwisselingsrelatie de relatie tussen financiële I-deals en OCB individueel initiatief modereert. De resultaten van deze hypothese worden gepresenteerd in tabel 2. Economische uitwisselingsrelatie modereert de relatie tussen de I-deal financiële beloning en OCB individueel initiatief ($\beta = .11, p < .05$). De interactie is geplot in figuur 2. Figuur 2 toont dat de I-deal financiële beloning positief gerelateerd is aan individueel initiatief van werknemers met een hoge economische uitwisselingsrelatie ($B = .19, p < .01$), terwijl dit voor mensen met een lage economische uitwisselingsrelatie ($B = -.04, ns$), en dus een meer sociale relatie, niet significant is. Deze interactie bevestigt hypothese 3. Er werd nog een niet gehypothetiseerd interactie-effect gevonden. Een economische uitwisselingsrelatie modereert ook de relatie tussen de I-deal locatieflexibiliteit en OCB individueel initiatief significant ($\beta = -.10, p < .05$). Deze interactie is

geplot in figuur 2. De I-deal locatieflexibiliteit is voor werknemers met een hoge economische uitwisselingsrelatie ($B = -.06, ns$) niet significant gerelateerd aan OCB individueel initiatief. Juist voor werknemers met een lage economische uitwisselingsrelatie ($B = .13, p < .05$), en dus een meer sociale uitwisselingsrelatie, is deze I-deal positief gerelateerd aan OCB individueel initiatief.

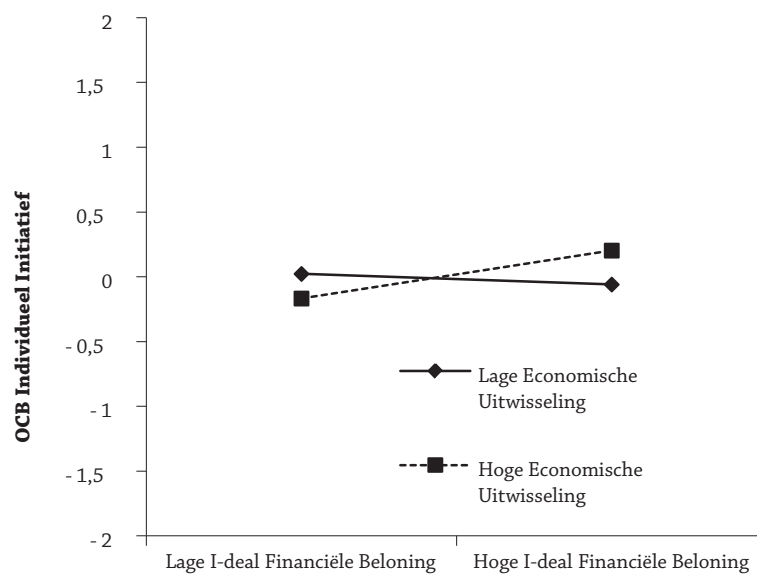
Figuur 1 *Interactie tussen I-deal schemaflexibiliteit en sociale uitwisselingsrelatie in relatie tot OCB interpersoonlijk hulpgedrag*



Figuur 2 *Interactie tussen I-deal financiële beloning en economische uitwisselingsrelatie in relatie tot OCB individueel initiatief*



Figuur 3 *Interactie tussen I-deal locatieflexibiliteit en economische uitwisselingsrelatie in relatie tot OCB individueel initiatief*



Tabel 1 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties*

| | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|---|-------|-------|---------|---------|--------|--------|-------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 1. Geslacht | 0.31 | 0.46 | - | | | | | | | | | | | | |
| 2. Opleidingsniveau | 4.07 | 1.32 | -0.19** | - | | | | | | | | | | | |
| 3. Dienstjaren | 10.56 | 10.2 | -0.11 | -0.92** | - | | | | | | | | | | |
| 4. Organisatie | 1.53 | 0.5 | -0.30** | -0.05 | -0.05 | - | | | | | | | | | |
| 5. Contracturen | 37.42 | 13.15 | -0.13 | -0.06 | 0.02 | 0.13 | - | | | | | | | | |
| 6. Economische uitwisseling | 2.29 | 0.65 | 0.11 | -0.07 | -0.04 | -0.15* | -0.10 | 0.76 | | | | | | | |
| 7. Sociale uitwisseling | 3.48 | 0.64 | -0.11 | 0.02 | -0.02 | -0.13 | 0.10 | -0.35*** | 0.82 | | | | | | |
| 8. OCB Interpersoonlijk hulpgedrag | 3.88 | 0.45 | 0.04 | 0.03 | -0.09 | 0.08 | 0.10 | -0.10 | 0.21** | 0.71 | | | | | |
| 9. OCB Individueel initiatief | 3.68 | 0.55 | -0.22** | 0.05 | 0.05 | 0.15* | 0.07 | -0.13 | 0.23** | 0.44** | 0.78 | | | | |
| 10. I-deal Taak- en werkverantwoordelijkheden | 3.33 | 0.69 | -0.11 | -0.03 | -0.05 | -0.06 | 0.12 | -0.26** | 0.54** | 0.20** | 0.35** | 0.87 | | | |
| 11. I-deal Schemaflexibiliteit | 3.27 | 0.76 | 0.03 | -0.06 | -0.16* | -0.02 | -0.02 | -0.06 | 0.21** | 0.28** | 0.13 | 0.28** | 0.73 | | |
| 12. I-deal Locatieflexibiliteit | 2.92 | 0.97 | -0.24** | -0.02 | -0.04 | 0.27** | 0.10 | -0.23** | 0.30** | 0.15* | 0.28** | 0.31** | 0.42** | 0.82 | |
| 13. I-deal Financiële beloning | 2.35 | 0.81 | -0.18** | -0.04 | -0.18* | 0.15* | 0.18* | -0.16* | 0.40** | 0.09 | 0.19** | 0.29** | 0.28** | 0.48** | 0.89 |

* $n = 210$. Cronbach's alpha coëfficiënten voor de geschaalde variabelen staan cursief aangegeven langs de diagonale lijn. OCB = Organizational Citizenship Behavior.

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tabel 2 Regressieanalyse met OCB individueel initiatief als afhankelijke variabele, en I-deals en de interactie met sociale uitwisselingsrelatie als onafhankelijke variabelen

| OCB Individueel initiatief | Economische uitwisseling | | | Sociale uitwisseling | | |
|--|--------------------------|---------|---------|----------------------|--------|---------|
| | Stap 1 | Stap 2 | Stap 3 | Stap 1 | Stap 2 | Stap 3 |
| <i>Controlevariabelen:</i> | | | | | | |
| Geslacht | -0.14 | -0.07 | -0.05 | -0.14 | -0.08 | -0.10 |
| Opleidingsniveau | 0.03 | 0.04 | 0.04 | 0.03 | 0.03 | 0.03 |
| Dienstjaren | 0.00 | 0.01 | 0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.01 |
| Organisatie | 0.14 | 0.16 | 0.18* | 0.14 | 0.16 | 0.16 |
| Contracturen | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| <i>Onafhankelijke variabelen</i> | | | | | | |
| Economische uitwisseling | 0.03 | 0.03 | 0.02 | 0.01 | 0.01 | 0.03 |
| I-deal Taak- en werkverantwoordelijkheden | 0.15*** | 0.15*** | 0.15*** | 0.14** | 0.14** | 0.16*** |
| I-deal Schemaflexibiliteit | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.03 |
| I-deal Locatieflexibiliteit | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 |
| I-deal Financiële beloning | 0.04 | 0.04 | 0.07 | 0.03 | 0.03 | 0.03 |
| <i>Interacties</i> | | | | | | |
| Eco* [#] I-Taak- en werkverantwoordelijkheden | | | -0.07 | | | 0.06 |
| Eco* [#] I-Schemaflexibiliteit | | | 0.04 | | | 0.06 |
| Eco* [#] I-Locatieflexibiliteit | | | -0.10* | | | 0.01 |
| Eco* [#] I-Financiële beloning | | | 0.11* | | | -0.01 |

De ideale 'Idiosyncratic-deal'

Tabel 2 (Vervolg)

| | Economische uitwisseling | | | Sociale uitwisseling | | |
|----------------|--------------------------|---------|---------|----------------------|---------|---------|
| | Stap 1 | Stap 2 | Stap 3 | Stap 1 | Stap 2 | Stap 3 |
| F | 1.79 | 3.31*** | 3.23*** | 1.79 | 3.26*** | 3.00*** |
| ΔF | | 4.64*** | 2.68* | | 4.55*** | 2.14 |
| R ² | 0.05 | 0.16 | 0.21 | 0.05 | 0.16 | 0.20 |
| ΔR^2 | | 0.11 | 0.05 | 0.05 | 0.11 | 0.04 |

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001; Eco = economische uitwisseling, Soc = sociale uitwisseling, I = I-deal.

Tabel 3 Regressieanalyse met OCB interpersoonlijk hulpgedrag als afhankelijke variabele, en I-deals en de interactie met sociale uitwisselingsrelatie als onafhankelijke variabele

| | Economische uitwisseling | | | Sociale uitwisseling | | |
|---|--------------------------|--------|----------|----------------------|--------|---------|
| | Stap 1 | Stap 2 | Stap 3 | Stap 1 | Stap 2 | Stap 3 |
| <i>Controlevariabelen:</i> | | | <i>B</i> | | | |
| Geslacht | 0.16* | 0.17* | 0.16* | 0.16* | 0.17* | 0.15* |
| Opleidingsniveau | 0.02 | 0.03 | 0.03 | 0.02 | 0.02 | 0.02 |
| Dienstjaren | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Organisatie | 0.11 | 0.14* | 0.12 | 0.11 | 0.17* | 0.15* |
| Contracturen | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| <i>Onafhankelijke variabelen</i> | | | | | | |
| Economische uitwisseling | | 0.11 | 0.02 | | 0.06 | 0.07 |
| I-deal Taak- en werkverantwoordelijkheden | | 0.06 | 0.05 | 0.03 | 0.06 | |
| I-deal Schemaflexibiliteit | | 0.10** | 0.10** | | 0.11* | 0.10** |
| I-deal Locatieflexibiliteit | | -0.01 | -0.01 | | -0.02 | -0.02 |
| I-deal Financiële beloning | | 0.02 | 0.03 | | 0.00 | -0.02 |
| <i>Interacties</i> | | | | | | |
| Eco*I-Taak- en werkverantwoordelijkheden | | | -0.02 | | 0.03 | |
| Eco*I-Schemaflexibiliteit | | | 0.01 | | | 0.09* |
| Eco*I-Locatieflexibiliteit | | | 0.04 | | | -0.04 |
| Eco*I-Financiële beloning | | | 0.02 | | | 0.05 |
| <i>F</i> | 1.77 | 2.52** | 1.93* | 1.77 | 2.79** | 3.15*** |

De ideale 'Idiosyncratic-deal'

Tabel 3 (Vervolg)

| | Economische uitwisseling | | | Sociale uitwisseling | | |
|--------------|--------------------------|--------|-------------------|----------------------|--------|--------|
| | Stap 1 | Stap 2 | Stap 3 | Stap 1 | Stap 2 | Stap 3 |
| ΔF | | 3.16** | 0.51 ΔF | | 3.69** | 3.63** |
| R^2 | 0.05 | 0.13 | 0.14 R^2 | 0.05 | 0.14 | 0.21 |
| ΔR^2 | | 0.08 | 0.01 ΔR^2 | 0.05 | 0.09 | 0.07 |

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; Eco = economische uitwisseling, Soc = sociale uitwisseling, I = I-deal.

4 Discussie

Deze studie heeft zich gericht op de relaties tussen specifieke I-deal typen en vormen van OCB en de modererende rol van uitwisselingsrelatie op deze relaties. Allereerst werd er gesteld dat I-deals een positieve invloed hebben op OCB-gedrag van werknemers. Op de I-deal dimensie financiële beloning na zijn alle dimensies significant gecorreleerd met het interpersoonlijk hulpgedrag van werknemers. Daarnaast zijn alle I-deal dimensies, op schemaflexibiliteit na, significant gecorreleerd met het individueel initiatief van werknemers. I-deals over taak- en werkverantwoordelijkheden waren de beste voorspellers van individueel initiatief, terwijl I-deals schemaflexibiliteit de beste voorspeller waren van interpersoonlijk hulpgedrag. I-deals zijn dus positief gerelateerd aan OCB, hoewel deze relaties verschillen per type I-deal en per vorm van OCB (Anand et al., 2010; Bal et al., 2012).

Verder richtte deze studie zich op de context waarin over I-deals wordt onderhandeld, waarbij gesteld is dat de uitwisselingsrelatie tussen werkgever en werknemer de relatie tussen I-deals en OCB modereert. De positieve relatie zou sterker zijn wanneer de I-deal in overeenstemming is met het type relatie dat een werknemer heeft met de organisatie (Bal et al., 2012). De interactie tussen I-deal schemaflexibiliteit en sociale uitwisselingsrelatie was significant gerelateerd aan interpersoonlijk hulpgedrag en toonde aan dat de relatie sterker is voor werknemers met een hoge kwaliteit sociale uitwisselingsrelatie. Ook is onderzocht wat de invloed is van een economische uitwisselingsrelatie op de relatie tussen I-deals en OCB individueel initiatief. Hierbij werd gesteld dat de positieve relatie sterker zou zijn voor werknemers met een hoge economische uitwisselingsrelatie. Een economische uitwisselingsrelatie modereerde de relatie tussen de I-deal locatieflexibiliteit en individueel initiatief significant, waarbij geldt dat juist de interactie van werknemers met een lage kwaliteit economische uitwisselingsrelatie, en dus een meer sociale relatie, significant positief is. Het kan zo zijn dat voor OCB-gedrag, en met name initiatief nemen door het doen van voorstellen om werkwijzen te verbeteren, aanwezigheid op het werk een vereiste is. Wanneer werknemers een transactionele relatie hebben met de werkgever en ook nog onderhandelen over een flexibele werklocatie, verlaagt dat ook de mogelijkheden om initiatieven te nemen, terwijl werknemers met een sterke relatie met de werkgever deze ruimte wel benutten.

Daarnaast is gebleken dat de I-deal financiële beloning een significante positieve invloed heeft op het individueel initiatief van werknemers met een hoge economische uitwisselingsrelatie. Deze I-deal is in het verleden reeds onderzocht, maar slechts zelden is aangetoond dat dit type I-deal werknemeruitkomsten beïnvloedt (Rosen et al., 2013). Dit is de eerste studie die aantoont dat individueel initiatief op het werk groter wordt wanneer werknemers over financiële I-deals kunnen onderhandelen, maar enkel wanneer werknemers een transactionele relatie hebben met de werkgever. De context is dus van wezenlijk belang voor de effectiviteit van I-deals.

Terwijl I-deals die gericht zijn op het uitbreiden van taken en verantwoordelijkheden, ervoor zorgen dat werknemers meer initiatief nemen, zorgen I-deals over

schemaflexibiliteit ervoor dat werknemers meer hulpgedrag ten opzichte van collega's vertonen. Het is daarom belangrijk voor zowel toekomstig onderzoek als voor de praktijk om te onderkennen dat de effecten van I-deals op gedrag van werknemers niet eenduidig positief zijn, maar specifieke uitkomsten vertonen. Bovendien hebben I-deals over waar men werkt (locatieflexibiliteit) en de beloning geen directe effecten, maar speelt hier de context een rol (Bal et al., 2012; Rousseau et al., 2009). Het is de kwaliteit van de relatie tussen werknemer en werkgever die bepaalt of deze I-deals meer OCB uitlokken. Werknemers met een economische relatie zijn beïnvloedbaar door financiële I-deals, terwijl flexibiliteit in werkschema en locatie positiever uitwerken voor werknemers met een hogere kwaliteitsrelatie.

Wij vonden geen directe effecten voor lengte van het dienstverband op OCB, maar vonden wel dat naarmate men langer voor de organisatie werkzaam is, men *minder* over I-deals onderhandelt. Het zou het geval kunnen zijn dat men, wanneer men langer in dienst is, in plaats van over I-deals te onderhandelen op eigen initiatief de baan vormgeeft en dus meer aan job crafting doet. Toekomstig onderzoek zou dus kunnen aantonen of dienstverband een rol speelt in de mate waarin men geneigd is over I-deals te onderhandelen of aan job crafting te doen. Bovendien onderhandelen vrouwen minder over locatieflexibiliteit en financiële I-deals dan mannen. Het zou zo kunnen zijn dat vrouwen minder geneigd zijn om met de werkgever te gaan onderhandelen over arbeidsvoorwaarden. Het is dus relevant om verder uit te zoeken of er geslachtsverschillen zijn in I-deals en welke oorzaken daaraan ten grondslag liggen.

De bevindingen tonen aan dat I-deals van invloed zijn op interpersoonlijk hulpgedrag en op individueel initiatief. Daarnaast is gebleken dat de context, binnen dit onderzoek het soort uitwisselingsrelatie, ook van invloed is op de manier waarop werknemers reageren nadat zij over een I-deal hebben onderhandeld. Het is het eerste onderzoek dat gekeken heeft naar de invloed per I-deal dimensie en waarin is vastgesteld dat de invloed per I-deal dimensie verschilt. In navolging van Bal et al. (2012) blijkt ook uit dit onderzoek dat I-deal dimensies afzonderlijk onderzocht dienen te worden, aangezien de relaties per dimensie verschillen.

Het huidige onderzoek heeft zich gericht op I-deals, of de formele afspraken die werknemers maken met hun werkgever. Het is echter van belang om de relaties tussen I-deals en job crafting verder te ontrafelen. Zo is het bijvoorbeeld van belang om te onderzoeken in welke situaties werknemers ervoor kiezen om zonder autorisatie veranderingen aan te brengen in het werk (job crafting) of met de leidinggevende in onderhandeling te gaan over veranderingen met betrekking tot de baan (I-deals). Bovendien zou het interessant zijn om te onderzoeken of er meer stabiele individuele verschillen zijn tussen werknemers in de mate waarin men geneigd is om te job craften of over I-deals te onderhandelen.

Er is overlap tussen I-deals en autonomie op het werk, zoals er ook overlap is tussen job crafting en autonomie. Er wordt onderhandeld met de organisatie over bijvoorbeeld flexibiliteit in werkschema's en werklocatie. Hierdoor ontstaat er voor de werknemer meer autonomie in het werk om beslissingen te kunnen nemen over waar en wanneer het werk wordt uitgevoerd (Rosen et al., 2013). Zo is autonomie een gevolg van onderhandelde I-deals (Rousseau, 2005). Voor job

crafting kan autonomie een antecedent zijn, waarbij werknemers met veel autonomie meer geneigd zullen zijn om te gaan job craften, omdat zij van de werkgever veel ruimte krijgen om zelf beslissingen te nemen over hun werk (Tims et al., 2012).

4.1 Theoretische implicaties

Deze studie draagt allereerst bij aan de literatuur over I-deals in het opzicht dat binnen onderzoek naar I-deals onderscheid gemaakt moet worden tussen de verschillende dimensies. Daarnaast heeft deze studie gekeken, in navolging van Anand et al. (2010) en Bal et al. (2012), naar de invloed van de context waarin over I-deals wordt onderhandeld. Daaruit is gebleken dat deze context van invloed is op hoe werknemers reageren op een I-deal onderhandeling. Ook verschilt deze invloed per I-deal dimensie en OCB-dimensie. De I-deals taak- en werkverantwoordelijkheden en schemaflexibiliteit zijn voorspellers van OCB gebleken en gelden voor werknemers met zowel een economische als sociale uitwisselingsrelatie. De context dient dus een belangrijke rol te spelen wanneer er onderzoek gedaan wordt naar I-deals. Ook draagt deze studie bij aan nieuwe perspectieven betreffende arbeidsrelaties, aangezien I-deals een recent fenomeen zijn.

4.2 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft een cross-sectioneel design waardoor het aantonen van causale verbanden is uitgesloten. Voor vervolgonderzoek is longitudinaal onderzoek aan te raden omdat deze vorm van onderzoek causale verbanden in kaart kan brengen. Hierbij kan gedacht worden aan een eerste OCB-meting bij werknemers en een tweede OCB-meting wanneer een werknemer succesvol over een I-deal heeft onderhandeld. Een andere beperking van deze studie is dat de data verzameld zijn bij één bron, namelijk de werknemers zelf. Voor sommige variabelen is dit de beste manier van dataverzameling, zoals voor de mate waarin een werknemer de relatie met de organisatie als economisch of sociaal percipieert. Echter, voor de variabele 'organizational citizenship behavior' zou in vervolgonderzoek aan leidinggevenden of managers gevraagd kunnen worden om werknemers daarop te beoordelen (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bacharach, 2000). Werknemers hebben in deze studie zichzelf beoordeeld op OCB-gedrag, wat een mogelijk minder accuraat beeld geeft van het daadwerkelijke OCB-gedrag dan wanneer een leidinggevende de werknemer hierop had beoordeeld. Daarnaast kan het bestaan van I-deals ook door de leidinggevende worden aangegeven (Hornung et al., 2010) aangezien zij de personen zijn die I-deals wel of niet toelaten (Anand et al., 2010). De resultaten, wat betreft de modererende invloed van het soort uitwisselingsrelatie, zijn niet unaniem significant gebleken, waardoor verondersteld kan worden dat mogelijk andere factoren een rol spelen. Deze bevindingen bieden mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Dit betreft het eerste onderzoek waarin elke I-deal dimensie afzonderlijk is bekeken en geeft daarmee een eerste indicatie. Het is bijvoorbeeld tevens van belang om na te gaan welke waarde werknemers toeschrijven aan I-deals en met welk doel zij over I-deals onderhandelen. Dit kan van invloed zijn op de mate waarin zij OCB-gedrag vertonen (Anand et al., 2010). Een

financiële bonus heeft mogelijk geen invloed op OCB wanneer de werknemer deze ziet als een eerlijke beloning tegenover zijn of haar inspanningen. Wanneer een werknemer een I-deal ziet als iets speciaals wat niemand anders heeft, dan zal de waarde van de I-deal omhoog gaan. Echter, wanneer de werknemer de I-deal wel ziet als uniek, maar als een van de vele I-deals waarover al op de werkvloer wordt onderhandeld, dan kan de waarde van deze I-deal dalen (Anand et al., 2010).

4.3 Praktische implicaties

De huidige studie laat zien dat organisaties het OCB-gedrag van hun werknemers kunnen stimuleren door ze de mogelijkheid te bieden om individueel over regelingen te onderhandelen wat betreft hun werkcontract, waardoor ze voor zichzelf de ideale situatie creëren. Uit deze studie is gebleken dat de meeste I-deal dimensies een positieve invloed hebben op OCB-gedrag en dat de I-deals taak- en werkverantwoordelijkheden en schemaflexibiliteit ook daadwerkelijk gerelateerd zijn aan OCB. Voor managers is het dus van belang dat wanneer zij het OCB-gedrag van werknemers willen verhogen, deze I-deals voorop dienen te staan bij een onderhandeling. De invloed van een I-deal verschilt per persoon en dus zal ook rekening moeten worden gehouden met het soort uitwisselingsrelatie dat de werknemer ervaart met de organisatie.

5 Conclusie

Deze studie heeft laten zien dat er rechtstreekse verbanden zijn tussen I-deals en OCB en daarnaast ook indirecte verbanden via de uitwisselingsrelatie. De I-deal dimensies hebben elk een andere invloed op OCB-gedrag. Terwijl de I-deals met betrekking tot taak- en werkverantwoordelijkheden direct gerelateerd zijn aan meer individueel initiatief, is de I-deal met betrekking tot schemaflexibiliteit direct gerelateerd aan hulpgedrag. Daarnaast zijn er interacties gevonden wat betreft de invloed van de context waarin over I-deals wordt onderhandeld, namelijk een economische of sociale uitwisselingsrelatie met de organisatie. Dit betekent dat de mate waarin werknemers reageren op I-deals, afhangt van de aard van hun relatie met de organisatie (Anand et al., 2010). De resultaten geven een nieuw inzicht in de relatie tussen verschillende I-deal dimensies en OCB-gedrag. De I-deal dimensies taak- en werkverantwoordelijkheden en schemaflexibiliteit zijn beide voorspellers van OCB-gedrag en gelden voor werknemers met zowel een economische als een sociale uitwisselingsrelatie. Wanneer een organisatie OCB-gedrag onder werknemers wil verhogen, dan zijn deze twee I-deal dimensies daar dus de ideale persoonlijke regelingen voor. Echter, financiële I-deals zijn voordelig voor werknemers met een economische relatie, terwijl schema- en locatieflexibiliteit voordelig zijn voor werknemers met een meer sociale relatie met hun organisatie. Het huidige onderzoek heeft aangetoond dat door het maken van individuele afspraken tussen leidinggevende en organisatie, dus door I-deals, het OCB-gedrag kan worden verhoogd en dat het formaliseren van job crafting tot I-deals dus positieve effecten kan hebben voor zowel werknemer als werkgevers.

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Het onderhandelen over I-deals met individuele werknemers kan ertoe leiden dat werknemers meer Organizational Citizenship Behaviors (OCB) gaan vertonen, zoals initiatief nemen en collega's helpen.
- I-deals met betrekking tot taak- en werkverantwoordelijkheden zijn direct gerelateerd aan het nemen van initiatief, terwijl I-deals met betrekking tot schemaflexibiliteit gerelateerd zijn aan het helpen van collega's.
- De relaties tussen I-deals en OCB kunnen verder worden versterkt wanneer werknemers een goede relatie met hun organisatie hebben, die gericht is op een lange termijn relatie tussen de beide partijen.
- Financiële I-deals kunnen OCB verhogen, maar vooral voor werknemers die een relatie hebben met de organisatie die gericht is op een economische uitwisseling.
- I-deals met betrekking tot de plaats waar men werkt (locatieflexibiliteit), kunnen positief werken voor werknemers die een goede relatie hebben met de organisatie.

Literatuur

- Anand, S., Vidyarthi, P.R., Liden, R.C. & Rousseau, D.M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53, 970-988.
- Bal, P.M., De Jong, S.B., Jansen, P.G.W. & Bakker, A.B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49, 306-331.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graham, J.W. (1989). *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation*. Unpublished working paper, Loyola University of Chicago, Chicago, IL.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., Angerer, P. & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- Moorman, R.H. & Blakely, G.L. (1995). Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bacharach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

- Rosen, C.C., Slater, D.J., Chang, C. & Johnson, R.E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the Ex Post I-Deals Scale. *Journal of Management* (in press). doi: 10.1177/0149206310394865.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. (2001), Idiosyncratic deals: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29, 260-271.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: Sharpe.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T. & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Rousseau, D.M., Hornung, S. & Kim, T.G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348.
- Sanders, K., Emans, B. & Koster, F. (2004). Determinanten van solidair gedrag binnen moderne organisaties: Een terugblik. *Gedrag & Organisatie*, 17, 120-130.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Van der Zee, H.J.M. (1997). *Facilitaire praktijken en de transformatie van het arbeidsbestel*. Ongepubliceerde dissertatie, Rijksuniversiteit Leiden.
- Van Ruyseveldt, J. & Van Dijke, M. (2012). Wanneer bevordert en wanneer hindert werkdruk het werkplekieren? *Gedrag & Organisatie*, 25, 28-44.
- Van Ruyseveldt, J. & Van Hoof, J. (2006). *Arbeid in verandering*. Deventer: Kluwer.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

Bijlage A: Resultaten van de confirmatieve factoranalyse

| Model | CFA | χ^2 | df | RMSEA | CFI | IFI | Δdf | $\Delta \chi^2$ |
|----------|-------------------------------|------------|-----|-------|-----|-----|-------------|-----------------|
| baseline | 8 factoren | 1209.59*** | 587 | .071 | .90 | .90 | | |
| Alt. 1 | 7 factor OCB | 1399.24*** | 594 | .081 | .88 | .88 | 7 | 189.65*** |
| Alt. 2 | 7 factor Sociale Uitwisseling | 1806.09*** | 594 | .099 | .87 | .87 | 7 | 596.50*** |
| Alt. 3 | 7 factor flexibiliteit I-deal | 1325.38*** | 594 | .077 | .89 | .89 | 7 | 115.79*** |
| Alt. 4 | 5 factor I-deals | 2432.87*** | 605 | .12 | .81 | .81 | 18 | 1223.38*** |
| Alt. 5 | 1 factor | 3561.29*** | 615 | .15 | .72 | .72 | 28 | 2351.70*** |

Noot. 8 factoren verwijst naar het model met alle voorgestelde factoren; 7 factor OCB verwijst naar een model met één OCB-factor; 7 factor Sociale Uitwisseling verwijst naar een model met één factor voor economische en sociale uitwisseling; 7 factor flexibiliteit I-deal verwijst naar een model met één factor voor schema- en locatieflexibiliteit I-deal; 5 factor I-deals verwijst naar een model met één factor voor I-deals; 1 factor verwijst naar een model waar alle items op één factor laden; CFA = Confirmatory Factor Analysis; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index.

Bijlage B: Gestandaardiseerde factorladingen van de items (confirmatieve factoranalyses)

| | Factorlading | | | | | | | |
|--|--------------|---|---|---|---|---|---|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Economische Uitwisseling | | | | | | | | |
| 1 Mijn relatie met mijn organisatie is strikt een economische; ik werk en zij betalen mij. | | | | | | | | .81 |
| 2 Mijn inzet is gelijk aan de hoeveelheid salaris en arbeidsvoorwaarden die ik ontvang. | | | | | | | | .48 |
| 3 Ik ben slechts geneigd meer voor mijn organisatie te doen als ik zie dat zij meer willen doen voor mij. | | | | | | | | .55 |
| 4 Alles wat ik echt verwacht van mijn organisatie is betaald worden voor mijn inzet. | | | | | | | | .66 |
| 5 Mijn relatie met mijn organisatie is onpersoonlijk – ik heb weinig emotionele betrokkenheid bij mijn werk. | | | | | | | | .75 |
| 6 Ik doe wat mijn organisatie vraagt, eenvoudigweg omdat zij mij betalen. | | | | | | | | .83 |
| Sociale Uitwisseling | | | | | | | | |
| 1 Mijn organisatie heeft een belangrijke investering in mij gemaakt. | | | | | | | | .54 |
| 2 De dingen die ik doe op mijn werk bevorderen op lange termijn mijn positie in de organisatie. | | | | | | | | .67 |
| 3 Ik maak mij zorgen dat al mijn inzet voor de organisatie nooit zal worden beloond. | | | | | | | | .59 |
| 4 Ik vind het niet erg om nu hard te werken – ik weet dat ik uiteindelijk beloond wordt door mijn organisatie. | | | | | | | | .74 |
| 5 Mijn relatie met mijn organisatie is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. | | | | | | | | .83 |
| 6 Ik probeer te handelen zoals het beste is voor de organisatie, omdat ik kan vertrouwen dat de organisatie goed voor mij zorgt. | | | | | | | | .83 |
| I-deals Werk- en Taakverantwoordelijkheden | | | | | | | | |
| 1 Ik heb succesvol om extra verantwoordelijkheden gevraagd die aansluiten bij mijn vaardigheden. | | | | | | | | .78 |
| 2 Op mijn verzoek geeft mijn leidinggevende mij taken waarbij ik mijn vaardigheden beter kan ontwikkelen. | | | | | | | | .83 |
| 3 Ik heb afspraken gemaakt met mijn leidinggevende over taken die beter bij mijn persoonlijkheid, vaardigheden en bekwaamheden passen. | | | | | | | | .77 |
| 4 Mijn leidinggevende heeft mij kansen aangeboden om door mij gewenste verantwoordelijkheden op me te nemen, naast mijn standaard takenpakket. | | | | | | | | .88 |
| 5 Door mijn bijdrage aan de organisatie heeft mijn leidinggevende mij meer flexibiliteit gegeven in het uitvoeren van mijn werk. | | | | | | | | .72 |

(Vervolg)

| | Factorlading | | | | | | | |
|---|--------------|---|---|-----|---|---|---|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 6 Na mijn eerste functie bij deze organisatie heeft mijn leidinggevende mij een meer wenselijke positie gegeven waarin er beter gebruik wordt gemaakt van mijn capaciteiten. | | | | .60 | | | | |
| I-deals Schemaflexibiliteit | | | | | | | | |
| 1 Mijn leidinggevende houdt rekening met mijn persoonlijke behoeften bij het maken van het werkrooster. | | | | . | | | | 65 |
| 2 Op mijn verzoek heeft mijn leidinggevende mijn werkuren aangepast zodat het in overeenkomst is met bepaalde omstandigheden buiten mijn werk. | | | | . | | | | 92 |
| 3 Buiten verlof en ziekteverzuim om heeft mijn leidinggevende mij toestemming gegeven om vrij te nemen bij niet werkgerelateerde problemen. | | | | . | | | | 64 |
| I-deals Locatieflexibiliteit | | | | | | | | |
| 1 Vanwege mijn individuele behoeften heb ik over een uniek arrangement onderhandeld met mijn supervisor welke mij in staat stelt een gedeelte van mijn werk af te maken buiten kantoor. | | | | . | | | | 92 |
| 2 Vanwege mijn persoonlijke omstandigheden staat mijn supervisor toe dat ik mijn werk, in plaats van op kantoor, ergens anders doe. | | | | . | | | | 81 |
| I-deals Financiële Beloning | | | | | | | | |
| 1 Mijn leidinggevende heeft ervoor gezorgd dat mijn salaris voorziet in mijn persoonlijke behoeften. | | | | | | | | .87 |
| 2 Vanwege mijn persoonlijke omstandigheden heeft mijn leidinggevende voor mij een op maat gemaakte vergoeding gecreëerd. | | | | | | | | .82 |
| 3 Vanwege mijn unieke vaardigheden en bijdragen wil mijn leidinggevende onderhandelen over mijn salaris. | | | | | | | | .90 |
| 4 Voorbijgaand aan formeel beleid heeft mijn leidinggevende mijn salaris verhoogd vanwege de uitzonderlijke bijdragen die ik lever aan de organisatie. | | | | | | | | .85 |
| 5 Nadat ik werd aangenomen voor deze baan, heb ik afspraken gemaakt met mijn leidinggevende voor de ontwikkeling van een bonusregeling welke mijn unieke bijdragen beloont. | | | | | | | | .69 |
| OCB Interpersoonlijk Hulpgedrag | | | | | | | | |
| 1 Ik doe extra moeite om collega's te helpen met werkgerelateerde problemen. | | | | | | | | .65 |
| 2 Ik help vrijwillig nieuwe collega's zich thuis te voelen in hun nieuwe baan. | | | | | | | | .86 |
| 3 Ik pas mijn werkschema regelmatig aan wanneer een collega om vrije tijd vraagt. | | | | | | | | .62 |
| 4 Ik doe altijd moeite om nieuwe collega's zich welkom te laten voelen. | | | | | | | | .72 |

(Vervolg)

| | Factorloading | | | | | | | |
|--|---------------|---|---|---|---|---|---|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 5 Ik toon oprechte bezorgdheid en beleefdheid naar collega's, zelfs in moeilijke zakelijke of persoonlijke situaties. | | | | | | | | .42 |
| OCB Individueel Initiatief | | | | | | | | |
| 1 Over zaken met mogelijk serieuze consequenties geef ik mijn mening ondanks dat anderen het hier mogelijk niet mee eens zijn. | | | | | | | | .49 |
| 2 Ik motiveer collega's vaak om hun ideeën en mening te uiten. | | | | | | | | .91 |
| 3 Ik moedig collega's aan om nieuwe en meer effectieve manieren te vinden voor het uitvoeren van hun werk. | | | | | | | | .69 |
| 4 Ik moedig aarzelende of stille collega's aan om hun mening te geven waar zij dit anders niet zouden doen. | | | | | | | | .79 |
| 5 Ik doe regelmatig suggesties tegenover collega's over hoe de groep verbeterd kan worden. | | | | | | | | .64 |