

Masterscriptie Arbeid Organisatie & Management

De Ideale I-deal.

I-deals, Organizational Citizenship Behavior en de invloed van de uitwisselingsrelatie tussen werkgever en werknemer.

Kitty van der Meij

Student: Kitty van der Meij

Studentnummer: 337263

Datum: april 2012

Scriptievorm: Artikel

Eerste beoordelaar: Matthijs Bal (docent psychologie). p.bal@fsw.eur.nl / 010 408 9588

Tweede beoordelaar: Bert Jetten (docent sociologie). jetten@fsw.eur.nl / 010 408 2120

De ideale I-deal

I-deals, Organizational Citizenship Behavior en de invloed van de uitwisselingsrelatie tussen werkgever en werknemer.

Idiosyncratic deals (I-deals) zijn persoonlijke en vrijwillige regelingen die individuele werknemers onderhandelen met hun werkgever. De huidige studie onderzoekt de invloed van verschillende typen I-deals op Organizational Citizenship Behavior (OCB) van werknemers. 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. Resultaten laten zien dat de invloed van I-deals op het OCB gedrag van werknemers afhangt van het type I-deal. De I-deal dimensies taak en werkverantwoordelijkheden en schema flexibiliteit zijn direct gerelateerd aan OCB. Een sociale uitwisselingsrelatie zorgt voor een sterke positieve relatie van schema flexibiliteit en locatie flexibiliteit met OCB. Financiële I-deals hebben een sterke positieve relatie op het OCB gedrag van werknemers met een economische uitwisselingsrelatie.

Sleutelwoorden: Idiosyncratic deals, Organizational Citizenship Behavior, Sociale en Economische uitwisselingsrelatie.

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 zoeken 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 en een professionele status (Van Ruysseveldt & Van Hoof, 2006). De 'heerschappij' van de standaard arbeidsrelatie waarbij werknemers een vaste en voltijd baan hadden en de standaard loopbaan waarbij werknemers gingen voor een baan voor het leven maken plaats voor meer flexibiliteit in loopbaanpatronen. Deze flexibiliteit brengt 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). Een manier voor werknemers om het werk meer aan te passen aan de individuele behoeften is door persoonlijke afspraken te onderhandelen met de werkgever. Deze zorgen ervoor dat er een baan op maat ontstaat (Hornung et al., 2010). Dit soort persoonlijke regelingen zijn door Rousseau (2005) gedefinieerd als idiosyncratic deals. Idiosyncratic deals (I-deals) zijn persoonlijke en vrijwillige afspraken die individuele werknemers onderhandelen met hun werkgever en die voor beide partijen voordeel opleveren (Rousseau, 2005). Aan de opkomst van I-deals ligt een aantal trends ten grondslag (Rousseau, 2001). Allereerst is de vraag naar kenniswerkers met onderscheidende competenties in een competitieve markt gestegen en daardoor hebben kenniswerkers meer macht gekregen om arbeidscondities te onderhandelen die aansluiten bij hun voorkeuren. Ook neemt het op baanzekerheid gebaseerde organisatiemodel steeds verder af waardoor de garantie voor een baan voor het leven binnen een organisatie wegvalt. Een gevolg hiervan is dat de gestandaardiseerde arbeidsvoorwaarden afnemen of helemaal wegvallen. Tenslotte zorgen de toegenomen keuzes die mensen hebben in de markt voor meer gediversifieerde producten en services waardoor er ook op de arbeidsmarkt een bepaalde verwachting ontstaat van maatwerk in arbeidsrelaties (Rousseau, 2001). Het gaat hierbij om objectieve condities die werknemers onderhandelen met hun werkgever om hun arbeidsarrangementen te verhogen en te verbeteren en hiermee te kunnen voorzien in persoonlijke behoeften en verlangens (Anand, Vidyarthi, Liden & Rousseau, 2010).

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). Er is een aantal kenmerken te benoemen waarmee I-deals zich onderscheiden van overige persoonspecifieke regelingen zoals bevoorrechting en onrechtmatige arrangementen. Een I-deal is het resultaat van een overeengekomen regeling tussen een individuele werknemer en de werkgever. Door deze regeling onderscheidt een werknemer zich van collega's. I-deals zijn tevens heterogeen: dit wil zeggen dat de inhoud van een onderhandelde I-deal voor elke werknemer verschillend is (Rousseau, 2005). Ook varieert een I-deal in de mate waarin de I-deal onderdeel uitmaakt van een gehele functie. Het kan gaan om een enkele persoonlijke regeling die iemand heeft afgesloten in zijn functie maar er bestaan ook volledige idiosyncratische banen waarbij de overeenkomst bestaat uit bijna alleen maar individuele regelingen (Rousseau, 2005). I-deals dienen daarnaast voor zowel de werknemer als werkgever voordeel op te leveren. Het voordeel voor de werknemer is te vinden in de verkregen bron(-nen) door de onderhandeling en het voordeel voor de organisatie is te vinden in termen van motivatie en verdere ontwikkeling (Rousseau, 2005). Het is voornamelijk deze win-win situatie waarmee een I-deal zich onderscheidt van andere persoonspecifieke regelingen als bevoorrechting en onrechtmatige arrangementen waarbij een bepaalde werknemer een voorkeursbehandeling geniet en enkel de werknemer zijn voordeel er mee doet en niet de organisatie in zijn geheel (Greenberg, Roberge, Ho & Rousseau, 2004). Bij bevoorrechting worden deze regelingen vaak door een werkgever geschonken aan een werknemer op basis van relationele factoren. Het gaat hier om het eigenbelang van de werkgever en dit hoeft niet noodzakelijk voordeel op te leveren voor de organisatie in zijn geheel (Pearce, Branyickzi & Bigley, 2000). Een onrechtmatig arrangement ontstaat wanneer een werknemer vindt recht te hebben op bepaalde bronnen in de organisatie terwijl hij of zij daar geen goedkeuring voor heeft gekregen van de werkgever. Het gebruik maken van organisatiebronnen zonder toestemming kan voorkomen in de vorm van diefstal of in een meer subtiele gedragsvorm als het verkeerd interpreteren van de relatie met de organisatie voor eigenbelang (Rousseau, 2005).

I-deals kunnen volgens Rosen, Slater, Chang & Johnson (2011) worden ingedeeld in vier dimensies, namelijk: schema flexibiliteit, taak en werkverantwoordelijkheden, financiële beloningen en locatie flexibiliteit. Deze dimensies worden geassocieerd met: wanneer (schema flexibiliteit), waar

(locatie flexibiliteit), waarom (financiële beloningen) en wat (taak en werk verantwoordelijkheden) werknemers doen in hun baan. Tevens gelden zij als basis voor dit onderzoek.

Onderhandelde I-deals kunnen een gevoel van reciprociteit (Gouldner, 1960) met zich meebrengen. Ontvangers van I-deals willen wat terug doen 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. Wanneer een I-deal wordt onderhandeld heeft dit vaak tot gevolg dat een werkgever een bepaald ongemak tolereert. Een voorbeeld hiervan is een I-deal onderhandeld door een werknemer om parttime te werken. Door hiermee akkoord te gaan moet de werkgever er wel nog voor zorgen dat het werk voltooid wordt en dus kan het zo zijn dat collega's een gedeelte van het werk op moeten vangen (Anand et al., 2010). Wanneer collega's deze ongelijke behandeling accepteren, maken zij de I-deal onderhandelingen mogelijk voor de medewerker. Zij gelden dan eigenlijk als de facilitator van I-deals (Greenberg et al., 2004). De I-deal ontvanger kan, om de mogelijke negatieve effecten op de collega's te minderen, extra inspanning leveren ten behoeve van de collega's (Anand et al., 2010). Deze extra geleverde inspanningen naar zowel de werkgever als de 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 wat van belang is voor de organisatie (Sanders, Emans & Koster, 2004). Eerder onderzoek heeft reeds aangetoond dat er een verband bestaat tussen I-deals en OCB (Anand et al., 2010).

I-deals geven mensen het gevoel dat ze gewaardeerd worden in de organisatie en om deze reden zullen ze zich meer betrokken voelen bij de organisatie en zich meer gaan inzetten (OCB). Echter, soms hebben I-deals geen invloed op betrokkenheid en inzet (Hornung et al., 2010). Een mogelijke reden voor het ontbreken van positieve effecten van I-deals op werkuitskomsten kan zijn dat de context waarin I-deals onderhandeld worden in sterke mate het effect van de I-deal bepalen (Bal et al., 2011). Daarom is het belangrijk dat de context wordt onderzocht en in het geval van de huidige studie betreft dit de sterkte van de relatie tussen werknemer en werkgever.

Deze studie onderzoekt daarom de invloed van I-deals op OCB maar onderscheidt zich van voorgaande studies doordat er wordt onderzocht wat de invloed van de vier afzonderlijke I-deal dimensies (Rosen et al., 2010) is op het OCB gedrag van werknemers. In voorgaand onderzoek is er enkel nog gekeken naar I-deals in zijn geheel en de invloed op OCB. Uit onderzoek is al gebleken dat I-deals van invloed zijn op OCB maar er is niet gekeken of deze relatie per I-deal dimensie verschilt. Onderzoek gedaan door Bal et al. (2011) laat zien dat de invloed per soort I-deal wel degelijk kan verschillen. Dit onderzoek stelt dus dat niet alleen de context van invloed is (Anand et al., 2010) maar ook het type I-deal. De centrale vraagstelling van dit onderzoek betreft: wat is de invloed van I-deals op Organizational Citizenship Behavior en in welke mate wordt deze relatie beïnvloed door de uitwisselingsrelatie tussen werkgever en werknemer?

De huidige studie draagt bij aan wetenschappelijke kennis over I-deals op de volgende wijze. Dit onderzoek is het eerste Nederlandse onderzoek dat kijkt naar de relatie tussen I-deals en OCB en is daarnaast het eerste onderzoek dat daarbij ook het soort uitwisselingsrelatie meeneemt als mogelijk modererende variabele. Daarnaast zullen in deze context ook de effecten van de verschillende typen I-deals zichtbaar worden in plaats van enkel het effect van I-deals in hun totaliteit. Door het ontwikkelen en het testen van theorie betreffende de relatie tussen I-deals en OCB draagt deze studie bij aan mogelijk nieuwe perspectieven betreffende arbeidsrelaties omdat I-deals een recent fenomeen zijn en onderzoek naar dit fenomeen nog beperkt is.

Theorie en hypothesen

Persoonlijke regelingen worden steeds vaker onderhandeld door werknemers om te kunnen voorzien in persoonlijke behoeften. Deze regelingen zorgen voor verschil in arbeidsarrangementen ook al doen mensen hetzelfde werk (Rousseau, 2001). Rousseau (2006) definieert deze persoonlijke regelingen als idiosyncratic deals (I-deals). “Idiosyncratic deals zijn persoonlijke en vrijwillige regelingen die individuele werknemers onderhandelen met hun werkgever en die voor beide partijen voordeel opleveren” (Rousseau, 2006: 978).

Rosen et al. (2011) stellen, op basis van literatuuronderzoek, vier I-deal dimensies voor. De eerste dimensie betreft schema flexibiliteit. Deze dimensie bevat alle regelingen die zijn afgesloten

betreffende de werkuren 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., 2011). De I-deal dimensie taak en werkverantwoordelijkheden bevat alle overeengekomen persoonlijke regelingen betreffende verantwoordelijkheden die een werknemer heeft op de werkvloer. Hier kan gedacht worden aan een regeling onderhandeld door een werknemer zodat deze taken krijgt die beter passen bij zijn of haar vaardigheden (Rosen et al., 2011). Als derde dimensie onderscheiden Rosen et al. (2011) locatie flexibiliteit welke 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., 2011). De laatste dimensie betreft financiële beloning. Deze dimensie bevat alle persoonlijk overeengekomen regelingen die gaan over salaris en bonussen. Bijvoorbeeld de bereidheid van een leidinggevende om te onderhandelen over het salaris wanneer de werknemer uitzonderlijke prestaties heeft geleverd (Rosen et al., 2011). Rosen et al. (2011) stellen dus dat I-deals meestal worden onderhandeld over vier dimensies. Die dimensies worden geassocieerd met wanneer, waar, waarom en wat werknemers doen in hun baan.

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 een I-deal te onderhandelen. Dennis Organ (1988) was één van de eersten die het begrip Organizational Citizenship Behavior (OCB) naar voren bracht. Hij definieerde 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” (Organ, 1988: 4). OCB houdt dus over het algemeen gedrag in 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

om extra inzet door de werknemer wat van belang is voor de organisatie (Sanders, Emans & Koster, 2004).

Graham (1989) heeft, in navolging op Organ (1988), een vier-dimensie model ontworpen voor OCB. Zij onderscheidt onder andere de dimensies interpersoonlijk helpen en individueel initiatief. De dimensie interpersoonlijk helpen 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 één 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 die de werknemer heeft onderhandeld. OCB is een mogelijke manier om iets terug te kunnen doen. Er wordt verwacht dat:

H1: I-deals zijn positief gerelateerd aan het hulpgedrag van werknemers.

I-deals en Sociale en Economische uitwisseling

Werknemers wisselen bronnen (i.e., resources) uit met hun werkgever op zowel sociaal-emotioneel als economisch gebied (Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006). Blau (1964) was één van de eersten die verschillende soorten van uitwisseling beschreven, namelijk sociale en economische uitwisseling. Sociale uitwisseling verwijst volgens Blau (1964) naar een relatie die niet-gespecificeerde verplichtingen bevat. Bij verplichtingen kan er gedacht worden aan een individu die iemand anders een gunst bewijst 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 welke gebaseerd is op vertrouwen (Blau, 1964). Bij economische uitwisseling gaat het om de overtuiging dat werknemerschap een onpersoonlijke, op de markt gebaseerde transactie is waarbij het gaat om een specifieke uitwisseling van materiële bronnen voor de baan prestatie (Rousseau et al., 2009). Het gaat

hier dus om een puur financiële relatie. Er is een aantal verschillen te benoemen 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. 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 wat betreft sociale uitwisseling. Er wordt geïnvesteerd in de andere partij met het risico dat de investering niet wordt terugbetaald (Blau, 1964). Een ander verschil is dat er bij sociale uitwisseling wordt uitgegaan van een lange termijn oriëntatie omdat deze vorm van uitwisseling voortdurend aanhoudt en gebaseerd is op vertrouwen (Blau, 1964). Bij economische uitwisseling gaat het om economische overeenkomsten zoals een betaling voor prestaties en gaat het dus niet om een lange termijn relatie of om een relatie met een open eind. Kort gesteld gaat het bij sociale uitwisseling om verwachtingen van de werknemer betreffende de duur van de uitwisseling (lange termijn en met een open eind) en bij economische uitwisseling gaat het om nauw gedefinieerde financiële verplichtingen zonder lange termijn implicaties (Shore et al., 2006).

Het soort uitwisselingsrelatie dat een werknemer heeft met zijn of haar werkgever heeft een modererende invloed op eventuele andere relaties. 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 welke een individu aan de I-deal toeschrijft kunnen vormen en kwalificeren (Anand et al., 2010). Werknemers met een economische uitwisselingsrelatie hebben vaak minder toegang tot ontwikkelingsmogelijkheden omdat de vertrouwensband met de werkgever mist (Anand et al., 2010). Hierdoor zullen zij meer waardering tonen wanneer zij toch de mogelijkheid krijgen een I-deal te onderhandelen. Daar tegenover geldt voor een werknemer met een sociale uitwisselingsrelatie dat deze gewend is om onder andere ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden te krijgen waardoor deze minder speciaal worden. Anand et al. (2010) stellen dat bij

werknemers met een sociale uitwisselingsrelatie een onderhandelde I-deal voor minder verhoging zorgt in OCB dan bij werknemers die een economische uitwisselingsrelatie hebben. Werknemers met een sociale uitwisselingsrelatie hebben al de neiging om in hoge mate OCB te vertonen als een functie van de relatie zelf (Anand et al., 2010). Eerder onderzoek heeft al aangetoond dat I-deals een substituuut kunnen vormen voor de kwaliteit van relaties tussen werknemer en werkgever; de mogelijkheid om een I-deal te onderhandelen wordt dus vooral positief beoordeeld door werknemers met een economische uitwisselingsrelatie. Omdat de kwaliteit van een economische en sociale uitwisselingsrelatie ook verschilt per werknemer is er in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen een hoge en lage sociale uitwisselingsrelatie en een hoge en lage economische uitwisselingsrelatie. De interactiehypotheses zijn daarom:

H2: Een sociale uitwisselingsrelatie modereert de relatie tussen I-deals en OCB: de positieve relatie is sterker voor werknemers met een lage sociale uitwisselingsrelatie dan voor werknemers met een hoge sociale uitwisselingsrelatie.

H3: Een economische relatie modereert de relatie tussen I-deals en OCB: de positieve relatie is sterker voor werknemers met een hoge economische uitwisselingsrelatie dan voor werknemers met een lage economische uitwisselingsrelatie.

Methoden

Respondenten en procedures

Voor dit onderzoek is ervoor gekozen de data bij werknemers uit verschillende organisaties te verzamelen, teneinde een grote spreiding te vinden in de I-deals die zijn onderhandeld tussen werknemer en werkgever. Immers, I-deals worden onderhandeld in een sociale context en werknemers binnen dezelfde organisatie zullen meer gelijke kansen hebben om I-deals te kunnen onderhandelen dan werknemers uit verschillende organisaties. Alle data zijn verkregen door middel van een online vragenlijst die via e-mail is verspreid is onder de werknemers. Er is begonnen met het verspreiden van de vragenlijst onder bekenden in de eigen omgeving waarna er gevraagd is de online vragenlijst door te sturen. De vragenlijst is door 210 werknemers, verspreid over 71 verschillende organisaties,

ingevuld. 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.

Metingen

Om de relevante data te verzamelen is gebruik gemaakt van eerder gepubliceerde schalen. Alle metingen konden beantwoord worden op een vijf-punts Likert schaal (1, “helemaal niet mee eens” tot 5, “helemaal mee eens”).

Idiosyncratic deals (I-deals). Voor dit onderzoek is gebruikt gemaakt van de ex-post I-deal scale ontwikkeld door Rosen et al. (2011) om te achterhalen in welke mate werknemers I-deals onderhandeld hebben. De dimensie taak en werkverantwoordelijkheden ($\alpha = .87$) is gemeten aan de hand van zes-items, onder andere: “Op mijn verzoek geeft mijn leidinggevende mij taken waarbij ik mijn vaardigheden beter kan ontwikkelen”, “Ik heb afspraken gemaakt met mijn leidinggevende over taken die beter bij mijn persoonlijkheid, vaardigheden en bekwaamheden passen” (Rosen et al., 2011). De dimensie schema flexibiliteit ($\alpha = .73$) is gemeten aan de hand van drie-items, onder andere: “Mijn leidinggevende houdt rekening met mijn persoonlijke behoeften bij het maken van het werkrooster”, “Op mijn verzoek heeft mijn leidinggevende mijn werkuren aangepast zodat het in overeenkomst is met bepaalde omstandigheden buiten mijn werk” (Rosen et al., 2011). De dimensie locatie flexibiliteit ($\alpha = .82$) is gemeten aan de hand van twee-items, namelijk: “Vanwege mijn individuele behoeften heb ik een uniek arrangement onderhandeld met mijn leidinggevende welke mij in staat stelt een gedeelte van mijn werk af te maken buiten kantoor”, “Vanwege mijn persoonlijke omstandigheden staat mijn leidinggevende toe dat ik mijn werk, in plaats van op kantoor, ergens anders doe”. De dimensie financiële beloning ($\alpha = .89$) is gemeten aan de hand van vijf-items, onder andere: “Mijn leidinggevende heeft ervoor gezorgd dat mijn salaris voorziet in mijn persoonlijke behoeften”, “Vanwege mijn persoonlijke omstandigheden, heeft mijn leidinggevende voor mij een op maat gemaakte vergoeding gecreëerd” (Rosen et al., 2011).

Organizational Citizenship Behavior (OCB). Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de door Moorman & Blakely (1995) ontworpen OCB meting welke gebaseerd is op de OCB dimensies benoemd door Graham (1989). De dimensie interpersoonlijk helpen ($\alpha = .71$) is gemeten aan de hand

van vijf-items, onder andere: “Ik doe extra moeite om collega’s te helpen met werkgerelateerde problemen”, “Ik zet me vrijwillig in om nieuwe collega’s zich thuis te laten voelen in hun nieuwe baan” (Moorman & Blakely, 1995). Individueel initiatief ($\alpha = .78$) is gemeten aan de hand van vijf-items, onder andere: “Over zaken met mogelijk serieuze consequenties geef ik mijn mening ondanks dat anderen het hier mogelijk niet mee eens zijn”, “Ik motiveer collega’s vaak om hun ideeën en mening te uiten” (Moorman & Blakely, 1995).

Sociale en economische uitwisseling. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de schaal voor sociale en economische uitwisseling ontwikkeld door 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”, “Mijn inzet is gelijk aan de hoeveelheid salaris en arbeidsvoorwaarden die ik ontvang” (Shore et al., 2006).

Sociale uitwisseling ($\alpha = .82$) is gemeten aan de hand van zes-items, onder andere: “Mijn organisatie heeft een belangrijke investering in mij gedaan”, “Mijn relatie met mijn organisatie is gebaseerd op wederzijds vertrouwen” (Shore et al., 2006).

Controle variabelen. In dit onderzoek wordt er gecontroleerd voor geslacht, dienstjaren, contracturen, opleidingsniveau en soort organisatie. Voor geslacht en opleidingsniveau zijn er dummy variabelen gecreëerd. Voor geslacht geldt 0 = man en 1 = vrouw. Voor opleidingsniveau geldt 0 = lager onderwijs, 1 = mulo/mavo/vmbo, 2 = havo, 3 = mbo, 4 = hbo/hts, 5 = vwo, 6 = wetenschappelijk onderwijs of hoger. De variabele dienstjaren is gemeten in jaren en de variabele contracturen is gemeten in uren. Gezien het feit dat er disproportioneel veel respondenten uit de technologiesector komen, is er ook gecontroleerd 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. 1 = overige organisaties, 2 = technologieorganisatie.

Statistische analyses

De hypothesen zijn getoetst aan de hand van correlaties (H1) en multiële regressie (H2 en H3). De onafhankelijke variabelen zijn gestandaardiseerd voordat de interacties zijn berekend. In de analyses zijn allereerst de controle variabelen toegevoegd (stap één), waarna in stap twee de algemene effecten

toegevoegd zijn en in stap drie de interactie-effecten. Significante interacties werden geplot met waarden van de moderator op één standaarddeviatie onder en boven het gemiddelde. De correlaties betreffende de variabelen van dit onderzoek staan in tabel 1.

Tabel 1. Gemiddeldes, Standaard Deviaties 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 helpen	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 Schema flexibiliteit	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 Locatie flexibiliteit	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

*Noot: 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

Resultaten

Op basis van hypothese 1 werd verwacht dat I-deals positief samenhangen met OCB. De resultaten zijn te vinden in tabel I. De I-deal dimensies taak en werkverantwoordelijkheden ($r = 0.20$, $p < .01$), schema flexibiliteit ($r = 0.28$, $p < .01$) en locatie flexibiliteit ($r = 0.15$, $p < .05$) zijn positief significant gecorreleerd aan interpersoonlijk helpen. Dit geldt niet voor de I-deal dimensie financiële beloning ($r = 0.09$, ns). Voor de OCB dimensie individueel initiatief geldt dat de I-deals taak en werkverantwoordelijkheden ($r = 0.35$, $p < .01$), locatie flexibiliteit ($r = 0.28$, $p < .01$) en financiële beloning ($r = 0.19$, $p < .01$) significant positief gecorreleerd zijn. De I-deal dimensie schema flexibiliteit ($r = 0.13$, ns) is niet significant gecorreleerd aan individueel initiatief. Uit tabel 2 valt op te maken dat de I-deal taak en werkverantwoordelijkheden niet alleen significant correleert met individueel initiatief maar het ook voorspelt in de regressieanalyse ($\beta = 0,15$, $p < .001$, $\Delta R^2 = 0.05$). Als werknemers meer taken of verantwoordelijkheden hebben onderhandeld dan heeft dit dus een positieve invloed op het individueel initiatief van deze werknemer.

Uit tabel 3 blijkt dat de I-deal schema flexibiliteit significant gerelateerd is aan het interpersoonlijk helpen van werknemers ($\beta = 0,10$, $p < .01$, $\Delta R^2 = 0.01$). Hypothese 1 wordt dus gedeeltelijk ondersteund

door de gevonden resultaten. Voor elke vorm van OCB geldt dat drie van de vier I-deal dimensies een significante positieve relatie hebben met OCB. Dit wil dus zeggen dat bepaalde I-deal dimensies positief gerelateerd zijn aan het hulpgedrag van werknemers wat voordeel oplevert voor managers, collega's en het welzijn van de organisatie.

Hypothese 2 stelde de verwachting dat een sociale uitwisselingsrelatie de relatie tussen I-deals en OCB modereert. De resultaten van de tweede hypothese worden gepresenteerd in tabel 2 en 3. Een sociale uitwisselingsrelatie modereert de relatie tussen OCB interpersoonlijk helpen en de I-deal schema flexibiliteit significant ($\beta = 0.09$, $p < .05$, $\Delta R^2 = 0.07$). Deze interactie is geplot in figuur 1. Uit figuur 1 valt op te maken dat de I-deal schema flexibiliteit een sterker positief effect heeft op OCB interpersoonlijk helpen bij werknemers die een hoge sociale uitwisselingsrelatie ($B = 0.19$, $p < .001$) hebben met hun werkgever dan werknemers die een lage sociale uitwisselingsrelatie hebben ($B = 0.01$, ns). Dit in tegenstelling tot wat er in H2 gesteld wordt, namelijk dat I-deals een sterkere positieve invloed zouden hebben op het OCB gedrag van werknemers met een lage sociale uitwisselingsrelatie. Één van de acht mogelijke interacties is significant gebleken. Het resultaat van deze interactie gaat tegen de verwachting van H2 in waardoor H2 niet bevestigd kan worden.

Tabel 2. Multipel regressie analyse voorspelling invloed van I-deals op OCB Individueel initiatief

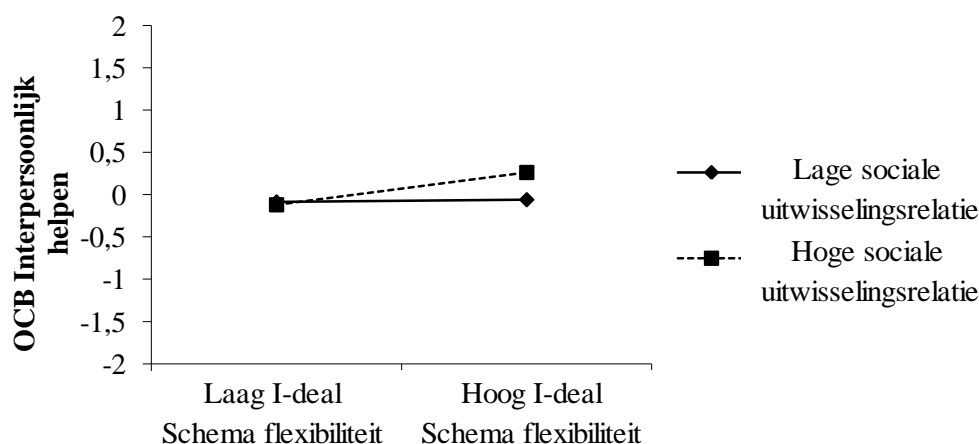
	OCB Individueel initiatief						
	Economische uitwisseling			Sociale uitwisseling			
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 1	Stap 2	Stap 3	
<i>Controle variabelen</i>				<i>Controle variabelen:</i>			
Geslacht	-0,14	-0,07	-0,05	Geslacht	-0,14	-0,08	-0,10
Opleidingsniveau	0,03	0,04	0,04	Opleidingsniveau	0,03	0,03	0,03
Dienstjaren	0,00	0,01	0,01	Dienstjaren	0,00	0,01	0,01
Organisatie	0,14	0,16	0,18*	Organisatie	0,14	0,16	0,16
Contracturen	0,00	0,00	0,00	Contracturen	0,00	0,00	0,00
<i>Onafhankelijke variabelen</i>				<i>Onafhankelijke variabelen</i>			
Economische uitwisseling		0,03	0,02	Sociale uitwisseling		0,01	0,03
I-deal Taak en werkverantwoordelijkheden		0,15***	0,15***	I-deal Taak en Werkverantwoordelijkheden		0,14**	0,16***
I-deal Schema flexibiliteit		0,02	0,02	I-deal Schema flexibiliteit		0,02	0,03
I-deal Locatie flexibiliteit		0,04	0,04	I-deal Locatie flexibiliteit		0,04	0,04
I-deal Financiële beloning		0,04	0,07	I-deal Financiële beloning		0,03	0,03
<i>Interacties</i>				<i>Interacties</i>			
Eco*I-Taak en Werkverantwoordelijkheden			-0,07	Soc*I-Taak en Werkverantwoordelijkheden			0,06
Eco*I-Schema flexibiliteit			0,04	Soc*I-Schema flexibiliteit			0,06
Eco*I-Locatie flexibiliteit			-0,10*	Soc*I-Locatie flexibiliteit			0,01
Eco*I-Financiële beloning			0,11*	Soc*I-Financiële beloning			-0,01
<i>F</i>	1,79	3,31***	3,23***	<i>F</i>	1,79	3,26***	3,00***
ΔF		4,64***	2,68*	ΔF		4,55***	2,14
R^2	0,05	0,16	0,21	R^2	0,05	0,16	0,20
ΔR^2		0,11	0,05	ΔR^2	0,05	0,11	0,04

Noot: Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten gebruikt. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, Eco = economische uitwisseling, Soc = sociale uitwisseling, I = I-deal

Tabel 3. Meerdere regressie analyse voorspelling invloed van I-deals op OCB Interpersoonlijk helpen

	OCB Interpersoonlijk helpen						
	Economische uitwisseling			Sociale uitwisseling			
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 1	Stap 2	Stap 3	
<i>Controle variabelen:</i>				<i>Controle variabelen:</i>			
Geslacht	0,16*	0,17*	0,16*	Geslacht	0,16*	0,17*	0,15*
Opleidingsniveau	0,02	0,03	0,03	Opleidingsniveau	0,02	0,02	0,02
Dienstjaren	0,00	0,00	0,00	Dienstjaren	0,00	0,00	0,00
Organisatie	0,11	0,14*	0,12	Organisatie	0,11	0,17*	0,15*
Contracturen	0,00	0,00	0,00	Contracturen	0,00	0,00	0,00
<i>Onafhankelijke variabelen</i>				<i>Onafhankelijke variabelen</i>			
Economische uitwisseling		0,11	0,02	Sociale uitwisseling		0,06	0,07
I-deal Taak en werkverantwoordelijkheden		0,06	0,05	I-deal Taak en werkverantwoordelijkheden		0,03	0,06
I-deal Schema flexibiliteit		0,10**	0,10**	I-deal Schema flexibiliteit		0,11*	0,10**
I-deal Locatie flexibiliteit		-0,01	-0,01	I-deal Locatie flexibiliteit		-0,02	-0,02
I-deal Financiële beloning		0,02	0,03	I-deal Financiële beloning		0,00	-0,02
<i>Interacties</i>				<i>Interacties</i>			
Eco*I-Taak en werkverantwoordelijkheden			-0,02	Soc*I-Taak en werkverantwoordelijkheden			0,03
Eco*I-Schema flexibiliteit			0,01	Soc*I-Schema flexibiliteit			0,09*
Eco*I-Locatie flexibiliteit			0,04	Soc*I-Locatie flexibiliteit			-0,04
Eco*I-Financiële beloning			0,02	Soc*I-Financiële beloning			0,05
F	1,77	2,52**	1,93*	F	1,77	2,79**	3,15***
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		0,09	0,07

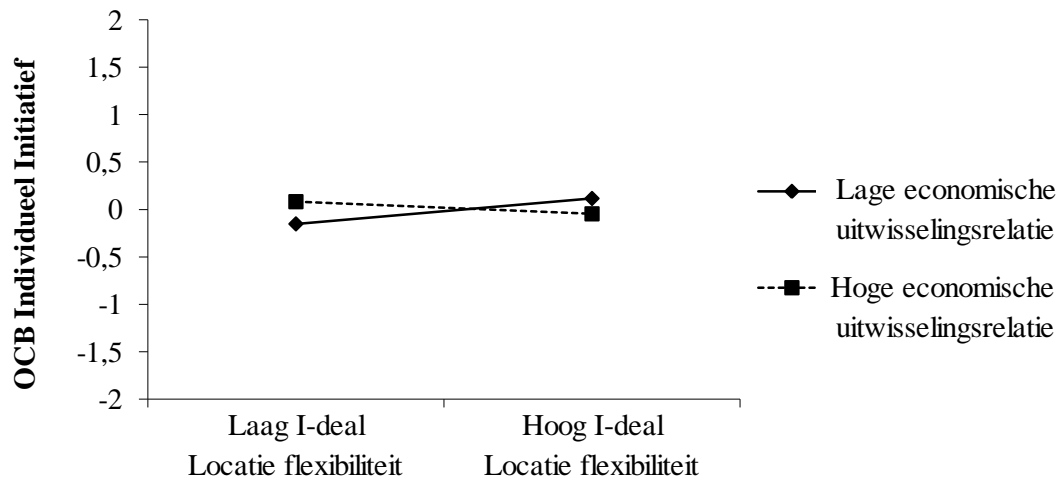
Noot: Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten gebruikt. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, Eco = economische uitwisseling, Soc = sociale uitwisseling, I = I-deal.



Figuur 1. Interactie tussen I-deal schema flexibiliteit en OCB interpersoonlijk helpen in een sociale uitwisselingsrelatie.

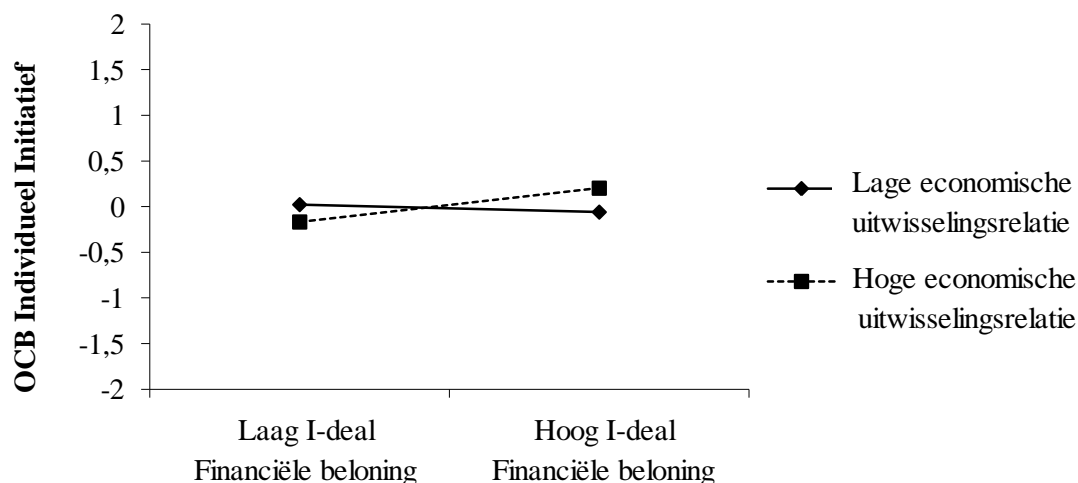
Hypothese 3 stelde de verwachting dat een economische uitwisselingsrelatie de relatie tussen I-deals en OCB modereert. De positieve relatie is daarbij sterker voor werknemers met een hoge economische uitwisselingsrelatie. De resultaten van deze hypothese worden gepresenteerd in tabel 2 en 3. Een economische uitwisselingsrelatie modereert de relatie tussen de I-deal locatie flexibiliteit en OCB individueel initiatief significant ($\beta = -0,10$, $p < 0,05$, $\Delta R^2 = 0,05$). Deze interactie is geplott in figuur 2. De I-deal locatie flexibiliteit is voor werknemers met een hoge economische uitwisselingsrelatie ($B = -0,06$, ns) van negatieve invloed op OCB individueel initiatief. Juist voor werknemers met een lage

economische uitwisselingsrelatie ($B = 0.13, p < .05$), heeft deze I-deal een positieve, significante, invloed op OCB individueel initiatief. Dit resultaat is in tegenstelling tot wat er in H3 gesteld wordt.



Figuur 2. Interactie tussen I-deal locatie flexibiliteit en OCB individueel initiatief in een economische uitwisselingsrelatie.

Daarnaast modereert een economische uitwisselingsrelatie ook significant de relatie tussen de I-deal financiële beloning en OCB individueel initiatief ($\beta = 0.11, p < .05, \Delta R^2 = 0.05$). Deze interactie is geplot in figuur 3. Uit figuur 3 valt op te maken dat de I-deal financiële beloning een positief effect heeft op het individueel initiatief van werknemers met een hoge economische uitwisselingsrelatie ($B = 0.19, p < .01$) terwijl dit voor mensen met een lage economische uitwisselingsrelatie ($B = -0.04, ns$) juist licht negatief werkt. Deze interactie bevestigt H3. Echter, twee van de acht interacties zijn significant bevonden waarvan één interactie juist het tegengestelde laat zien van wat er in H3 is verondersteld. Op basis van deze resultaten kan H3 niet eensluidend bevestigd worden.



Figuur 3. Interactie tussen I-deal financiële beloning en OCB individueel initiatief in een economische uitwisselingsrelatie.

Discussie

Deze studie heeft zich gericht op de modererende rol van een sociale of economische uitwisselingsrelatie op de relatie tussen I-deals en OCB. 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 gerelateerd aan het interpersoonlijk helpen van werknemers. Daarnaast zijn alle I-deal dimensies, op schema flexibiliteit na, significant gerelateerd aan het individueel initiatief van werknemers. En daarbij zijn de I-deals taak en werkverantwoordelijkheden en schema flexibiliteit ook voorspellers van OCB gedrag. I-deals hebben dus een positieve invloed op OCB gedrag al verschilt deze invloed per I-deal dimensie. Dit in navolging op de bevindingen van Anand et al. (2010) en Bal et al. (2012). Verder heeft deze studie zich gericht op de context, waarin I-deals worden onderhandeld, waarbij gesteld is dat het soort uitwisselingsrelatie een modererende invloed kan hebben op de relatie tussen I-deals en OCB. Op basis van de studie gedaan door Anand et al. (2010) is er gesteld dat een sociale uitwisselingsrelatie een modererende invloed heeft op de relatie tussen I-deals en OCB. De positieve relatie zou sterker zijn voor werknemers met een lage sociale uitwisselingsrelatie. De interactie tussen de I-deal schema flexibiliteit en OCB interpersoonlijk helpen is significant bevonden. Deze significante interactie geldt voor werknemers met een hoge sociale uitwisselingsrelatie, dit in tegenstelling tot wat er werd verwacht. Ook is onderzocht wat de invloed is

van een economische uitwisselingsrelatie op de relatie tussen I-deals en OCB. Hierbij werd gesteld dat de positieve relatie sterker zou zijn voor werknemers met een hoge economische uitwisselingsrelatie. Een economische uitwisselingsrelatie modereert de relatie tussen de I-deal locatie flexibiliteit en individueel initiatief significant waarbij geldt dat juist de interactie van werknemers met een lage economische uitwisselingsrelatie significant positief is. 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 wel al geïdentificeerd als I-deal maar is verder nog zelden gebruikt in onderzoek. Rosen et al. (2011) hebben deze I-deal toegevoegd aan hun ex-post I-deal schaal en uit dit onderzoek blijkt dat een financiële beloning wel degelijk van invloed is op de werknemer.

Uit deze studie blijkt dat er interactie is tussen I-deals, OCB en het soort uitwisselingsrelatie. Echter, het feit dat de meeste interacties niet significant zijn gebleken wijst er op dat andere factoren binnen de context waarin I-deals onderhandeld worden, een rol spelen. Hierbij kan gedacht worden aan leader-member exchange (LMX), waarbij de relatie tussen manager en werknemer centraal staat, en team-member exchange (TMX), waarmee de relatie tussen de werknemer en zijn team (collega's) wordt bedoeld. Deze factoren zijn door Anand et al. (2010) aangetoond als interacterende invloed op OCB wanneer I-deals zijn onderhandeld. Deze factoren hebben mogelijk een meer modererende invloed op het gedrag van werknemers omdat het gaat om een meer directe relatie, namelijk tussen werknemer en manager of collega's, daar waar het soort uitwisselingsrelatie een wat breder, en dus distaler, begrip is omdat het gaat om de relatie tussen werknemer en de organisatie. De bevindingen tonen aan dat I-deals van invloed zijn op OCB interpersoonlijk helpen en OCB individueel initiatief. En daarnaast is gebleken dat de context, binnen dit onderzoek het soort uitwisselingsrelatie, ook van invloed is op hoe werknemers reageren nadat zij een I-deal hebben onderhandeld. Dit onderzoek is het eerste onderzoek dat gekeken heeft naar de invloed per I-deal dimensie en er kan gezegd worden dat de invloed per I-deal dimensie verschilt. In navolging op Bal et al. (2012) kan er hier ook gezegd worden dat in onderzoek naar I-deals de dimensies afzonderlijk onderzocht dienen te worden.

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, in navolging op Anand et al. (2010) en Bal et al. (2012), naar de invloed van de context waarin I-deals onderhandeld worden gekeken. 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 schema flexibiliteit zijn voorspellers gebleken van OCB 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 omdat I-deals een recent fenomeen zijn.

Beperkingen en suggesties vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft een cross sectioneel design waardoor er op één punt in de tijd een meting is verricht. Dit limiteert de causale verbanden. Voor vervolgonderzoek is longitudinaal onderzoek aan te raden omdat deze vorm van onderzoek causale verbanden in kaart kan brengen. Door meerdere metingen te verrichten kan achterhaald worden hoe I-deals van invloed zijn op OCB en wat de invloed is van de context waarin de I-deals worden onderhandeld. Er kan hierbij gedacht worden aan een eerste OCB meting bij werknemers en een tweede OCB meting wanneer een werknemer succesvol een I-deal heeft onderhandeld. Een andere beperking van deze studie betreft de data. Deze zijn verzameld bij één bron, namelijk de werknemers zelf. Voor sommige variabelen is dit de beste manier van dataverzameling. Echter, voor de variabele Organizational Citizenship Behavior zou in vervolgonderzoek aan leidinggevendenden of managers gevraagd kunnen worden om werknemers daarop te beoordelen (Podsakoff et al., 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 beoordeelt. Daarnaast kan het bestaan van I-deals ook door de leidinggevende worden aangegeven (Hornung et al., 2009) aangezien zij de personen zijn die I-deals wel of niet toelaten (Anand et al., 2010). Een andere mogelijke beperking van dit

onderzoek betreft de werving van respondenten. Respondenten zijn benaderd via e-mail en hebben een online vragenlijst ingevuld. Dit kan als consequentie hebben dat er niet de mogelijkheid is geweest vragen of onderwerpen te verhelderen wanneer deze onduidelijk waren. Wanneer een interviewer de vragenlijsten af had genomen dan was dit wel mogelijk geweest (De Leeuw, 2010).

De resultaten, wat betreft de modererende invloed van het soort uitwisselingsrelatie, zijn niet allemaal significant gebleken waardoor er 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 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 één van de vele I-deals die al op de werkvloer worden onderhandeld, dan kan de waarde van deze I-deal dalen (Anand et al., 2010).

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 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 maar de I-deals taak en werkverantwoordelijkheden en schema flexibiliteit voorspellen ook daadwerkelijk OCB gedrag. 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 er ook rekening gehouden moeten worden met het soort uitwisselingsrelatie die de werknemer ervaart met de organisatie.

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. Daarnaast zijn er interacties gevonden wat betreft de invloed van de context waarin I-deals worden onderhandeld, namelijk een economische of sociale uitwisselingsrelatie met de organisatie. Dit betekent dat de mate waarin werknemers reageren op I-deals afhangt 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 schema flexibiliteit 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.

Referenties

- 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). Motivational Employees to Work beyond Retirement: A Multi-Level Study of the Role of I-deals and Unit Climate. *Journal of Management Studies*, in press.
- 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.

- Greenberg, J., Roberge, M.-E., Ho, V.T., & Rousseau, D.M. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an ideal. In J.J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 23, 1-34.
- 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.
- Leeuw, E.D., de, (2010). Passen en meten online: de kwaliteit van internet enquêtes. In: Bronner, A.E. et al. (Eds), *Ontwikkelingen in het marktonderzoek: Jaarboek MarktOnderzoekAssociatie*, dl. 35, 9-23. Spaar en Hout, Haarlem.
- 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.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2009). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419-427.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85–97.
- Pearce, J. L., Branyickzki, I., & Bigley, G. (2000). Insufficient bureaucracy: Trust and commitment in particularistic organizations. *Organizational Science*, 11, 148 – 162.
- 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. (2011). Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale. *Journal of Management*. DOI: 10.1177/0149206310394865.
- Rousseau, D. M. (2001), Idiosyncratic deals: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29, 260-271.

- Rousseau, D. M. (2004). Under the table deals: Preferential unauthorized or idiosyncratic? In A. O'Leary-Kelly (Eds.), *The Darkside of organizational behavior*. 262-290. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- Ruyseveldt, J. van, & Hoof, J. van, (2006). *Arbeid in verandering*. Deventer: Kluwer.
- Sanders, K., Emans, B. & Koster, F. (2004). Determinanten van solidair gedrag binnen moderne organisaties: een terugblik. *Gedrag & Organisatie*, 17(2), 120-130.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. and Barksdale, K. (2006). 'Social and economic exchange: construct development and validation'. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-67.
- 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.
- Zee, H.J.M., van der, (1997). *Facilitaire praktijken en de transformatie van het arbeidsbestel* (dissertatie RU Leiden).