

WAAROM JIJ WEL EN IK NIET? EEN ONDERZOEK NAAR I-DEALS EN SOCIALE VERGELIJKING OP DE WERKVLOER

Aantal woorden: 17137

Marie Surmont

Studentennummer: 01302368

Promotor: Prof. dr. Frederik Anseel

Masterproef II voorgelegd voor het behalen van de graad Master of Science in de Psychologie,
afstudeerrichting Bedrijfspsychologie en Personeelsbeleid.

Academiejaar: 2017 - 2018



VOORWOORD

Een masterproef schrijven is een project van lange adem en één van de belangrijkste verdiensten van mijn academische carrière. Anderhalf jaar later kan ik terugblikken met enige trots en enthousiasme op de realisatie van mijn masterproef. Zonder een aantal belangrijke personen zou dit echter niet tot stand zijn gekomen en langs deze weg wil ik hen graag bedanken.

Als eerste wil ik graag Prof. Dr. Frederik Anseel bedanken voor het aanreiken van dit masterproefonderwerp. I-deals is een recent fenomeen en het was dan ook heel boeiend om mij verder te verdiepen in deze thematiek. Als tweede bedank ik graag Lien Vossaert en Berre Deltomme voor hun goede en enthousiaste begeleiding. Zij klaarden alle onduidelijkheden samen met mij op en gaven met veel geduld antwoord op mijn (vele) vragen. Ik kon steeds op hun constructieve feedback rekenen wanneer ik even door het bos de bomen niet meer zag. Verder gaat mijn dank ook uit aan alle respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek door het invullen van de vragenlijsten. Eveneens een welgemeende dankjewel aan al mijn vrienden en kennissen die geholpen hebben met het verspreiden van de vragenlijst binnen hun netwerk, waardoor ik tijdig alle data verzameld heb. Graag wil ik hen ook bedanken om gewoon een luisterend oor te zijn, mij terug moed in te spreken tijdens lastige momenten en hun vele duwtjes in de rug.

Vervolgens wil ik mijn ouders bedanken voor hun volwaardige steun en aanmoediging, niet enkel gedurende het schrijven van deze masterproef, maar gedurende de volledige vijf jaar. Mama, bedankt voor het nauwkeurig nalezen van mijn thesis. Papa, bedankt om steeds kritisch te blijven. Zij toonden onuitputtelijk geloof in mij waardoor dit mij de kracht gaf om ervoor te blijven gaan en om deze masterproef succesvol af te maken.

ABSTRACT

Idiosyncratische deals, i-deals afgekort, zijn gepersonaliseerde afspraken tussen werknemer en leidinggevende die zowel werknemer als organisatie ten voordele komen. Onderzoek naar i-deals heeft zich tot nu toe vooral toegespitst op de positieve effecten van i-deals op de werknemer en organisatie. Deze studie focust zich echter op de mogelijke reacties van werknemers op de i-deals van hun collega's, en wat de gevolgen zijn van deze reacties. Meer bepaald onderzoekt deze studie of een i-deal van een collega leidt tot jaloezie bij de medewerker. Ook wordt er gekeken naar de rol van de werkcontext op interpersoonlijke relaties tussen collega's. We gaan namelijk na of bevoegenheid en vertrouwen in de leider een significant modererend effect hebben op deze relatie. Verder onderzoeken we of jaloezie bij de medewerker leidt tot verminderd hulpgedrag. De vooropgestelde hypothesen werden getoetst door middel van een vragenlijstsonderzoek met 140 participanten. Onze resultaten bekwamen we via Hierarchical Lineair Modelling en de resultaten tonen aan dat er een positief verband bestaat tussen een i-deal van een collega en jaloezie. De twee vooropgestelde moderatoren hebben geen significante invloed op de sterkte van dit verband. Bovendien wordt er een negatieve relatie tussen jaloezie van de medewerker en interpersoonlijk hulpgedrag naar de collega toe gevonden. Verder wordt er geen mediërend effect vastgesteld van jaloezie op de relatie tussen i-deal van een collega en interpersoonlijk hulpgedrag. Ten slotte geven we ook enkele toepassingen voor de implementatie van i-deals op de werkvloer en enkele suggesties voor toekomstig onderzoek mee.

INHOUDSTABEL

VOORWOORD	i
ABSTRACT	iii
INHOUDSTABEL	v
LIJST MET TABELLEN	ix
LIJST MET FIGUREN	xi
INLEIDING	1
LITERATUURSTUDIE	3
Idiosyncratische deals	3
Soorten i-deals.	4
Verwante variabelen.	5
Antecedenten van i-deals.	7
Effecten van i-deals.....	8
I-deals en sociale vergelijking: theoretische bespreking en hypotheses	9
I-deals en de werkcontext: hypotheses en theoretische bespreking	14
Jaloezie als mediator	18
METHODE	19
Opzet	19
Procedure	20
Steekproef	20
Meetinstrumenten	23
Bevlogenheid.	23
Vertrouwen in de leider.	23
Jaloezie.....	24
Hulpgedrag.....	24

I-deal.	24
Controlevariabelen.	25
RESULTATEN	26
Analyses	26
Voorafgaande analyses.	26
Beschrijvende statistiek en correlaties	28
Toetsing van de hypotheses	31
I-deal van een collega en jaloezie.	31
Jaloezie en interpersoonlijk hulpgedrag.....	31
Bevlogenheid als moderator.	32
Vertrouwen in leider als moderator.	33
Mediatie door jaloezie.....	33
DISCUSSIE	36
Onderzoeksbevindingen	36
Implicaties	39
Theoretisch.....	39
Toepassing.	40
Beperkingen van het onderzoek	41
Suggesties voor toekomstig onderzoek	42
CONCLUSIE	43
REFERENTIES	44

LIJST MET TABELLEN

Tabel 1.	Beschrijving steekproef respondenten	22
Tabel 2.	Beschrijving steekproef beoordeelde collega's	23
Tabel 3.	Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en intercorrelaties	30
Tabel 4.	Hypothesetoetsen	35

LIJST MET FIGUREN

Figuur 1.	Samenvatting van de hypothesen	18
Figuur 2.	Schematische voorstelling van het onderzoeksdesign	19

In het domein van human resource management kunnen we de afgelopen jaren een transitie naar meer individualisatie terugvinden (Rousseau, Hornung, & Kim, 2009). Werknemers zoeken steeds meer naar manieren om hun persoonlijke noden op de werkvloer te vervullen, en werkgevers om talent te kunnen behouden. Dit gebeurt vaak via aangepaste arbeidsvoorwaarden (Lawler & Finegold, 2000). De term die hiervoor gebruikt wordt is 'Idiosyncratische deals' of 'i-deals'. Deze term werd voor het eerst vooropgesteld door de Amerikaanse hoogleraar Rousseau (Rousseau, 2001). Onderzoek naar i-deals is nog relatief schaars. Wel wordt er verondersteld dat i-deals in de toekomst steeds belangrijker zullen worden voor onder andere loopbaanontwikkeling. Nauta en Van der Ven (2013) geven hier 2 redenen voor. Als eerste veronderstellen zij dat de ontwikkeling op technologisch vlak een grote vaart zal nemen, waardoor de functie-inhoud van vele jobs zal veranderen en de halfwaardetijd van functies en beroepen steeds korter wordt. Als tweede reden geven zij de verhoging van de pensioenleeftijd. Hierdoor verandert het perspectief van vele werkenden. De vraag die wordt gesteld is niet langer 'hoe lang moet jij nog?', maar eerder 'wat ga jij nog allemaal doen?'. I-deals bieden dan een creatieve oplossing voor het uitdagend houden van de job, terwijl bepaalde fysieke vermogens al achteruitgaan.

In de huidige literatuur worden i-deals vooral geplaatst in theoretische kaders die de effecten van i-deals op de persoon zelf, in ons geval op de werknemer zelf, en de organisatie weergeven. Voorbeelden van deze persoonlijke effecten uit eerdere studies zijn een positieve werkhouding, meer jobtevredenheid, betere werk-gezinsbalans, een hogere inzet op de werkvloer, meer toewijding aan de organisatie, minder verloop intentie en minder absentieïsme (Harrison, Newman & Roth, 2006; Hornung & Rousseau, 2009; Rosen, Slater, Chang & Johnson, 2013; Lee, Hui, & Liu, 2010).

Het is echter belangrijk om i-deals ook in de sociale context te plaatsen en dieper in te gaan op de effecten die andermans i-deal kan hebben op de perceptie van de werknemer op zijn werkrelaties. Dit heeft namelijk invloed op de bredere organisatieprocessen die relevant zijn voor de werking en dusdanig de toekomst van bedrijven. Over i-deals en de sociale context is in de huidige literatuur echter nog heel weinig terug te vinden. In deze studie wordt dit verder uitgediept. Hiervoor wordt er gesteund op de sociale vergelijkingstheorie van Festinger (1954). Deze theorie stelt dat

het in de natuur van de mens ligt om zich met anderen (in de context van deze thesis zijn dit collega's) te vergelijken. Passen we dit toe op i-deals dan is het zo dat i-deals per definitie differentiatie tussen medewerkers met zich mee brengen (Liao, Wayne & Rousseau. 2014), wat op zijn beurt sociale vergelijkingsprocessen tussen collega's in gang zet. In deze thesis wordt onderzocht of i-deals van een collega een negatieve zelfevaluatie met zich meebrengt en zo jaloezie teweegbrengt bij de werknemer. Verder wordt er bestudeerd of een i-deal van een collega de perceptie van de medewerker zijn werkrelaties verandert. Specifiek gaan we na of de medewerker jaloezie vertoont tegenover een collega met i-deal en of die jaloezie leidt tot verminderd hulpgedrag.

Bovendien wordt er gekeken of de werkcontext de sociale vergelijking beïnvloedt en deze dus de relatie tussen een i-deal van een collega en jaloezie bij de werknemer verandert. Eerst en vooral bestuderen we bevlogenheid bij de werknemer. Een bevlogen werknemer betekent dat hij of zij een opperste voldoening heeft ten aanzien van zijn of haar werk. We gaan na of bevlogenheid de relatie tussen de i-deal van een collega en jaloezie bij de werknemer modereert. Is het dus zo dat bevlogenheid voor minder jaloerse gevoelens bij de werknemer zorgt? Als tweede gaan we dieper in op het vertrouwen in de leider van de medewerker. Vertrouwen wordt door Solomon en Flores (2003) beschouwd als kritische leiderschapsfactor in organizationele en interpersoonlijke relaties. Modereert het vertrouwen van de medewerker in de leider de relatie tussen een i-deal van een collega en de jaloezie van de medewerker in de zin dat de medewerker minder jaloezie zal ervaren?

Het doel van deze thesis is dan ook om nieuwe perspectieven te bieden op arbeidsrelaties en om op deze manier inzichten te verwerven die voor organisaties nuttig kunnen zijn bij het implementeren van i-deals.

LITERATUURSTUDIE

Idiosyncratische deals

Idiosyncratische deals, ook wel i-deals genoemd, zijn gepersonaliseerde afspraken tussen werknemer en leidinggevende die zowel de werknemer als de organisatie ten voordele komen (Rousseau, 2005). Er zijn vier kenmerken die i-deals onderscheiden van andere uitwisselingsafspraken (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006). Eerst en vooral zijn i-deals individueel onderhandeld (Rosen, 2006). Samen verkennen medewerker en leidinggevende wat de wensen en mogelijkheden zijn, en puzzelen ze samen net zo lang tot ze een deal sluiten (Nauta & Van der Ven, 2013). De ene werknemer zal meer gewaardeerd worden door de werkgever op basis van zijn of haar kennis en/of vaardigheden, dan de andere. De werkgever zal dan ook meer geneigd zijn met de meer gewaardeerde persoon te onderhandelen. De I-deal kan geïnitieerd worden door zowel de werkgever als de werknemer en beide kunnen de deal vormgeven. Een tweede kenmerk is dat i-deals heterogeen zijn. Dit betekent dat de i-deals die worden bekomen anders zijn dan die van collega's die hetzelfde werk uitvoeren. Als derde zijn i-deals voor beide partijen voordelig (Rosen, 2006). I-deals verschillen van andere vormen van persoonsspecifieke en persoonsgerichte regelingen in zoverre dat i-deals gegrond zijn op de individuele waarde van de werknemer voor de werkgever (Rousseau, 2005). Dit verschilt dus van nepotisme of favoritisme aangezien zowel werkgever als werknemer er voordeel uit halen. De vragende partij is vaak de medewerker (Rousseau et al., 2006). Een laatste kenmerk van i-deals is dat ze variëren in omvang. De ene werknemer zal maar over 1 aspect van zijn job onderhandelen (bijvoorbeeld werkschema), terwijl een andere werknemer meerdere aspecten van zijn job zal aanpakken (bijvoorbeeld naast werkschema ook salaris en takenpakket) (Rosen, 2006).

Soorten i-deals.

I-deals kunnen ingedeeld worden naargelang hun inhoud. Hornung et al. (2010) introduceerden vier soorten i-deals gebaseerd op hun empirisch onderzoek waarin er interviews werden afgenomen van hospitaalmedewerkers: flexibiliteits i-deals, taak i-deals, ontwikkelings i-deals en i-deals die de werkdruk verminderen. Deze opdeling van i-deals werd door vele onderzoekers verder gebruikt in hun empirisch onderzoek naar i-deals. (Hornung Rousseau & Glaser, 2008; Hornung et al., 2009; Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer & Weigl, 2010). Daarentegen werd ook veel verder onderzoek naar de soorten i-deals gedaan door Rosen (2016). Dit onderzoek situeert zich los van de medische wereld. Naast flexibiliteits i-deals en ontwikkelings i-deals, neemt Rosen (2016) ook financiële i-deals op in zijn dimensie. De taak i-deals waar Hornung (2010) het over had zitten bij Rosen verwerkt in ontwikkelings i-deals.

In deze studie wordt er gefocust op de conceptualisatie van Rosen. Deze is de breedste en meest recente. We bespreken bijgevolg de volgende drie soorten i-deals: i-deals over de ontwikkeling van de medewerkers, flexibiliteits i-deals, en financiële i-deals (Rosen et al. 2013). Een eerste type i-deals zijn persoonlijke afspraken op vlak van de ontwikkeling van de medewerker. Hierbij kunnen afspraken gemaakt worden over speciale opleidingen en extra trainingen die niet worden aangeboden binnen het standaardpakket van de organisatie. Verder kan ook het takenpakket aangepast worden zodat deze meer aansluit bij de vaardigheden en persoonlijke interesses van de medewerker (Rosen et al., 2013). Een tweede soort zijn de flexibiliteits i-deals, meerbepaald schema- en locatieflexibiliteit. Een werknemer kan bijvoorbeeld via zijn i-deal zijn werkuren aanpassen in overleg met de leidinggevende. Een voorbeeld hiervan is een werknemer die elke dag een uur vroeger begint zodat hij of zij ook een uur vroeger naar huis kan om de kinderen van school te kunnen halen. Ook kunnen er afspraken gemaakt worden over de locatie waar er gewerkt wordt. Een medewerker kan bijvoorbeeld een I-deal krijgen om 1 dag in de week thuis te kunnen werken zonder dat dit een standaardpraktijk is binnen de organisatie. Als derde zijn er de i-deals rond financiële verloning. Deze soort i-deal omvat de

compensatieregeling die past bij de individuele behoefte van de werknemer (Liu et al, 2013). Hier kan het gaan om extra loon, of een financiële toelage die niet vastgelegd is binnen de standaard praktijken van de organisatie. Een andere mogelijkheid is dat een stuk primaire verloning wordt ingeruild voor een secundaire verloning, bijvoorbeeld het vergoeden van een laptop en telefoonkosten. De meeste i-deals betreffen afspraken over flexibel werken, gevolgd door ontwikkelings i-deals en financiële i-deals (Rosen et al, 2013).

Hoewel i-deals dus verschillende vormen kunnen aannemen, afhankelijk van hun inhoud, beschouwen we in deze masterproef i-deals wel als een enkelvoudig theoretisch concept.

Verwante variabelen.

Om i-deals te kunnen plaatsen in de huidige literatuur is het belangrijk om te kijken naar de variabelen die nauw verwant zijn met i-deals, maar toch belangrijke verschillen vertonen met i-deals. Eerst en vooral is er job crafting. Job crafting wordt gedefinieerd als de verandering van taken en relaties binnen een job en binnen de betekenis van de job (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Zowel bij job crafting en i-deals nemen werknemers zelf het initiatief om veranderingen in hun jobvereisten en job resources aan te brengen (Tims, Bakker, & Derks, 2012). Conceptueel zijn ze ook gelijkend: beide variabelen reflecteren initiatief en proactief gedrag van de werknemer (Liao, Wayne, & Rousseau, 2014). Toch zijn er ook verschillen tussen i-deals en job crafting. Een eerste verschil is dat wanneer er door job crafting veranderingen worden aangebracht in het takenpakket, dit niet gepaard gaat met een onderhandeling met de leidinggevende of de organisatie (Tims, Bakker & Derks, 2010). Dit is wel zo bij i-deals. Wrzesniewski & Dutton (2001) suggereren dat de leidinggevende deze veranderingen vaak niet eens waarneemt. Een tweede verschil is dat job crafting niet per se overeenkomt met de doelen van de organisatie (Tims et al, 2010). Job crafting is een subjectief gegeven, en de veranderingen zijn niet per se goedgekeurd door de leidinggevende, waardoor dit conflict kan creëren wanneer de medewerker zich op een manier gedraagt die niet is goedgekeurd door de leidinggevende. Bij i-deals wordt er een

overeenkomst gesloten tussen de werknemer en leidinggevende en dit op een objectieve manier (Liao, Wayne & Rousseau, 2014). Verder is het wel zo dat werknemers de veranderingen die ze hebben ondernomen onder de vorm van job crafting kunnen formaliseren in de vorm van een i-deal. Een werknemer die bijvoorbeeld beslist om met het openbaar vervoer naar het werk komen, om zo files te vermijden, kan tot een overeenkomst komen met zijn leidinggevende om hier vergoed voor te worden. Anderzijds kunnen werknemers die een i-deal op zak hebben zelf kleine veranderingen aanbrengen in hun werk. Een voorbeeld hiervan is dat wanneer een werknemer vrij is om zijn werkuren te bepalen, hij of zij deze vrijheid kan benutten om ook zelf zijn taken flexibel in te plannen. Dit toont aan dat een i-deal kan volgen op job crafting, maar ook omgekeerd. (Van der Meij & Bal, 2013). Ten slotte stelt de studie van Rofcanin, Berber, Koch en Sevinc (2016) dat i-deals een grotere rol spelen in de positieve uitkomsten gerelateerd aan de job van de werknemer dan job crafting. I-deals spelen bijvoorbeeld een grotere rol in hulpgedrag gericht naar de organisatie en naar de collega's, in affectieve betrokkenheid en in de intentie om bij de organisatie te blijven.

Als tweede is er de variabele 'psychologisch contract'. Die wordt door Rousseau (1995) als volgt gedefinieerd: een perceptie van beloftes tussen werkgever en werknemer, uitgesproken of impliciet en beïnvloedt door de organisatie, over hun ruilrelatie. Net als i-deals, is het psychologisch contract te koppelen aan de sociale uitwisselingstheorie. Echter, psychologische contracten zijn gebaseerd op de percepties van de werknemer over wat hij of zij denkt dat de leidinggevende aan hem of haar beloofd heeft in de werkrelatie. Hiertegenover staan i-deals die geen perceptie zijn, maar een objectieve onderhandelde afspraak. (Liao, Wayne & Rousseau, 2014). Onderzoek naar het psychologisch contract richt zich vooral op de perceptie van werknemers wanneer de werkgever het psychologisch contract verbreekt, en dus zijn of haar verplichtingen niet nakomt (Ng, Feldman & Butts, 2012). Dit in tegenstelling tot onderzoek naar i-deals, die zich vooral richt op de effecten van de onderhandelde afspraken. Volgens Nauta, Freese en Van der Heijden (2012) kunnen i-deals gezien worden als een logisch voortvloeisel van de steeds

individueeler wordende psychologische contracten. Ten slotte kunnen i-deals die beloofd worden in de toekomst door de leidinggevende aan de werknemer (bijvoorbeeld een bedrijfswagen of loonsverhoging), een deel worden van het psychologisch contract.

Antecedenten van i-deals.

Welke factoren zorgen ervoor dat een leidinggevende een i-deal verschaft aan een medewerker? Ook hier is dit verschillend voor de verschillende soorten i-deals (Hornung et al., 2009). Het al dan niet krijgen van een ontwikkelings i-deal is afhankelijk van de perceptie van de leidinggevende omtrent het initiatief van de werknemer. Verder speelt ook leidinggevende-werknemer uitwisseling een rol. De leidinggevende-werknemer uitwisseling of Leader Membership Exchange (LMX) theorie stelt dat leidinggevendens relaties vormen met werknemers die kwalitatief verschillend zijn van werknemer tot werknemer (Graen & Uhl-Bien, 1995). Onderzoek geeft aan dat een hoge kwalitatieve relatie wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen en loyaliteit. Een lage kwalitatieve relatie geeft aanleiding tot minder bijstand van de leidinggevende naar de werknemer toe (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Een goede kwaliteitsrelatie met de leidinggevende is een reden voor het krijgen van ontwikkelings i-deals (Rosen et al., 2013). Flexibiliteits i-deals worden sneller gegeven aan proactieve werknemers (Hornung et al., 2009) en ook hier draagt een goede kwaliteitsrelatie met de leidinggevende bij aan het verkrijgen van een flexibiliteits i-deal (Rosen et al., 2013). Het hebben van politieke vaardigheden zijn dan weer een voordeel wanneer een werknemer een locatieflexibiliteits i-deal wil krijgen. Ten slotte is anciënniteit een belangrijke factor in het verkrijgen van financiële i-deals. Onderzoek van Rosen (2013) toont namelijk aan dat hoe langer men in een bedrijf werkt, hoe minder gemakkelijk het is om een financiële i-deal te onderhandelen als medewerker. Wel is er een positief verband te vinden tussen een goede kwaliteitsrelatie met de leidinggevende en het krijgen van een financiële i-deal (Rosen et al., 2013).

Effecten van i-deals.

Het onderhandelen van i-deals met werknemers blijft natuurlijk niet zonder gevolgen. Het onderhandelen van i-deals heeft positieve effecten op werkattitudes, waarvan is aangetoond dat ze relaties hebben met prestaties, verlooptintentie en absentieïsme (Harrison, Newman & Roth, 2006). Andere effecten zijn verhoogde mate van jobtevredenheid, meer balans tussen werk en privé-leven en meer toewijding (Hornung & Rousseau, 2009, Rosen et al., 2013). Verder is ook inzetbaarheid een positieve uitkomst van i-deals. Het betreft hier de mate waarin de werknemer kan ingezet worden in de organisatie of het vermogen van de medewerker om hun huidige functie uit te voeren (Thijssen & Van der Heijden, 2008) en optimaal gebruik te maken van hun competenties op de werkvloer (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006). Inzetbaarheid is van groot belang voor een organisatie want het behalen van de organisationele doelen hangt af van het vermogen van de individuele werknemer (Van der Heijden, 2011). Onderzoek van Hornung (2011) toont aan dat het verkrijgen van een i-deal bij een werknemer de inzetbaarheid van die werknemer verhoogt.

De bovenstaande effecten zijn niet afhankelijk van het soort i-deal, we kunnen ze terugvinden bij elk van de drie soorten i-deals. In de literatuur kunnen we echter nog meer effecten terugvinden, afhankelijk van het soort i-deal. Zo toonde Ho (2016) aan in vorig onderzoek rond flexibiliteit i-deals over het werkschema dat er een positieve correlatie is tussen het verkrijgen van een I-deal en inzet op de werkvloer (Ho et al., 2016). Ook *organizational citizenship behavior* (OCB) is een positieve uitkomst van een flexibiliteit i-deal (Andand, Vidyarthi, Liden & Rousseau, 2010). OCB wordt door Organ en Ryan (1995) gedefinieerd als individuele bijdrage op de werkvloer die verder gaan dan de jobvereisten en de contractuele beloonde prestaties. Bovendien wordt er ook minder werk-familie conflict vastgesteld bij medewerkers met een I-deal betreffende flexibiliteit van het werkschema (Hornung et al., 2008). Verder wordt er in onderzoek ook geconstateerd dat er een negatieve correlatie is tussen dit type i-deals en de intentie van de werknemer om de organisatie te verlaten

(Lee, Hui, & Liu, 2010). Over de specifieke effecten van locatie i-deals is er voorlopig weinig onderzoek gedaan, vaak valt dit ook onder de algemene noemer van flexibiliteit i-deals.

Bovendien toont onderzoek aan dat i-deals rond ontwikkeling voor meer jobtevredenheid (Rosen et al., 2013) en OCB (Hu, Vidyarathi, Anand & Liden, 2010) zorgen. Verder stellen Huang & Niu (2009) dat, als gevolg van deze i-deals, er meer betrokkenheid is en er minder intentie is om de organisatie te verlaten (Lee, Hui, & Liu, 2010). Een negatief gevolg echter is dat werknemers meer overuren gaan willen werken en dit ten koste gaat van de familie-werk balans (Hornung et al., 2008). De studie van Bal, De Jong, Jansen en Bakker (2011) toont aan dat ontwikkelings i-deals zorgen voor meer motivatie om te blijven werken in de organisatie. Dit verhoogt dus de inzetbaarheid van de oudere medewerker. De resultaten van bovengenoemde studie (Bal, De Jong, Jansen & Bakker, 2011) gelden overigens ook voor flexibiliteits i-deals.

Tenslotte kan er op basis van onderzoek van Rosen et al. (2013) besloten worden dat financiële i-deals leiden tot meer continue toewijding tot de organisatie. Continue toewijding heeft betrekking op de behoefte van de werknemer om bij de organisatie te blijven. De onderliggende reden van medewerkers met continue betrokkenheid ligt bij hun behoefte om bij de organisatie te blijven. Mogelijke redenen kunnen zijn dat er geen goede alternatieve werkplekken zijn, of omdat hun salaris niet zal stijgen bij andere organisaties (Allen & Meyer, 1990).

I-deals en sociale vergelijking: theoretische bespreking en hypotheses

Binnen de literatuur omtrent i-deals, zijn er 4 voornamelijk theoretische kaders waarbinnen we i-deals kunnen plaatsen. De meest gebruikte theorie, en ook de oudste, is de sociale uitwisselingstheorie. Homans (1958) definieert sociaal gedrag als een uitwisseling tussen 2 partijen, bijvoorbeeld werknemer en werkgever. Wie geeft aan een ander, wil hier ook iets voor terug. Verder spreekt Homans (1958) van een evenwicht in de uitwisseling tussen 2 partijen. Een partij die veel geeft aan de andere partij, verwacht hier ook veel voor terug. De partij die veel krijgt, is bereid hier ook veel voor terug te geven. Dit ligt aan de basis van waarom organisaties gebruik maken van i-deals: i-deals

worden door de medewerker gezien als een speciale gunst van de organisatie en dit roept een gevoel van wederkerige verplichting op bij de medewerker (Blau, 1964). De organisatie verwacht dat de medewerker met de verkregen i-deal hier ook iets voor terug doet in het voordeel van de organisatie. Met andere woorden, i-deals versterken de sociale uitwisseling tussen medewerkers en leidinggevenden (Liu, Lee, Hui, Kwan & Wu, 2013).

De sociale uitwisselingstheorie is echter een onvoldoende basis wanneer men de effecten van i-deals wil uitleggen. Een tweede theorie die relevant is bij het begrijpen van de effecten van i-deals is de job characteristics theory van Oldman & Hackman (1976). Deze theorie stelt dat er vijf kern jobkarakteristieken zijn die op hun beurt 5 werkgerelateerde uitkomsten beïnvloeden. Bij i-deals die inspelen op de jobkarakteristieken is het vaak zo dat ze vooral de complexiteit van de job en het niveau van individuele controle veranderen. Zo zijn er i-deals die de medewerker de kans geven om vooral de taken uit te voeren die hij of zij graag doet, of waar hij of zij veel waarde aan hecht. Door deze veranderingen, hebben de i-deals bijgevolg een positieve invloed op job engagement, het nemen van initiatief en job tevredenheid. Een derde theorie die de effecten van i-deals kan uitleggen is de Signaaltheorie (Connelly, Certo, Ireland, & Reutzel, 2011; Spence, 1973). Deze theorie stelt dat individuen signalen gebruiken wanneer ze geen volledige set van informatie hebben. De belangrijkste elementen in de Signaaltheorie zijn (1) de signaalgever, (2) de ontvanger en (3) het signaal. De signaalgever heeft private informatie over de organisatie, de werknemers en de producten, en deze zijn niet beschikbaar zijn voor buitenstaanders. De ontvanger bezit geen private informatie, maar wenst dit wel, en het signaal bestaat uit acties die de signaalgever onderneemt om doelbewust de informatie naar de ontvanger over te brengen. We kunnen de signaalgever gelijkstellen met de werkgever, de ontvanger aan de werknemer en het signaal aan een i-deal. Het gebruik van die signalen is heel erg belangrijk in situaties waar er informatie asymmetrie plaats vindt. Dit is zo in een werkrelatie, waar de werkgever meer informatie heeft over de waarde van een werknemer in relatieve vergelijking met de andere werknemers in de organisatie. Omdat de werknemer niet de volledige set aan informatie heeft, gebruikt de werknemer het signaal van de organisatie om besluiten te kunnen nemen over de intenties, acties en eigenschappen van de organisatie. I-deals functioneren dus als

signalen die duidelijk maken wat de intentie is van de organisatie naar de werknemer toe. Werknemers die i-deals kunnen onderhandelen, zien dit als een welwillende intentie van de organisatie die hun individuele noden en preferenties erkennen. Dit creëert een positief klimaat voor de werknemers (Bal et al., 2012). Verder is het ook zo dat deze signalen voor een groot stuk competentie gerelateerd zijn (Ho & Kong, 2015). De werknemer verschaft waarde aan de organisatie aan de hand van zijn of haar competenties door het vervullen van werkverantwoordelijkheden. Rousseau et al. (2006) verklaarden het volgende: “i-deals are predicated on an individual worker’s value to his or her employer” (Rousseau et al., 2006, p. 978)’. Met andere woorden, het verschaffen van i-deals aan een werknemer geeft als signaal dat de organisatie de werkcompetenties van de werknemer erkent. Dit verhoogt dan de ‘competence need satisfaction’ en de ‘organisation citizenship behaviour’. De vierde en laatste theorie waar binnen we i-deals kunnen situeren is de self-enhancement theory (Liu et al., 2013). Dit is een recenter theoretisch kader waarbij medewerkers die op zoek zijn naar self-enhancement zichzelf het liefst in een positief daglicht zien, en dit door hun acties, karakteristieken en attitudes (Pfeffer & Fong, 2005). Volgens Korman (2001) is het zo dat het winnen van informatie die persoonlijke groei en ontwikkeling faciliteert of informatie die leidt tot betere werkprestaties, resulteert in meer self-enhancement . De self-enhancement aanpak geeft aan dat i-deals leiden tot betere werknemersuitkomsten door zichzelf net positiever waar te nemen. Liu et al. (2013) stellen dat door het geven van i-deals, de organisatie het signaal geeft aan de werknemers dat de organisatie er vertrouwen in heeft dat de werknemer zijn of haar nieuwe vaardigheden of kennis ten goede zal toepassen. Het geven van een i-deal aan een medewerker brengt de boodschap over naar de medewerker dat ze waardevol zijn voor de organisatie, omdat speciale voorzieningen voor hen worden gemaakt. Wanneer medewerkers merken dat ze als waardevol voor het bedrijf worden gezien, stijgt hun organisation-based self-esteem, met andere woorden “de zelfwaargenomen waarde die individuen van zichzelf hebben als organisatielieden die binnen een organisatorische context optreden” (Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989, p. 625). Dit zorgt er dan op zijn beurt weer voor dat er meer affectieve betrokkenheid en proactief gedrag van de werknemer is op de werkvloer (Liu et al., 2013).

Deze theorieën zijn een ondersteunend kader als het gaat om de effecten van i-deals op de werknemer zelf. Ze gaan echter niet in op de effecten die andermans i-deal kan hebben op de perceptie van de werknemer op zijn werkrelaties. Om dit uit te diepen, is het relevant om te steunen op de sociale vergelijkingstheorie. Deze theorie stelt namelijk dat het in de natuur ligt van de mens om zichzelf te vergelijken met anderen. We gaan onze vaardigheden en opinies vergelijken met anderen om zo een accurate zelfevaluatie te kunnen vormen (Festinger, 1954). We kunnen deze theorie integreren binnen de bedrijfswereld. Werknemers maken vaak deel uit van een team, waardoor i-deals sociale vergelijking met de andere leden van het team teweegbrengt. Sociale evaluatie is onvermijdbaar want dit is een automatisch proces ingebed in het organisationele leven van de werknemer (Vidyarathi et al., 2016). Dit proces kan zorgen voor emotionele reacties ten opzichte van de zelfevaluatie van de medewerker want niet iedereen krijgt dezelfde i-deals.

Vergelijkingen met collega's op de werkvloer vormen voor een deel het zelfbeeld (Mumford, 1983). Zoals eerder vermeld kan dit heel wat emoties met zich meebrengen. Die sociale vergelijking 'hij/zij heeft iets wat ik niet heb' kan voor jaloezie zorgen (Greenberg, Ashton-James & Ashkanasy, 2007). Jaloezie vormt een deel van een groep van samenhangende emoties: jaloezie, schaamte, relatieve deprivatie en verontwaardiging (Heider, 1958). Parrot (1991) definieert jaloezie als een onaangename of pijnlijke emotie die tot stand komt door gevoelens van minderwaardigheid, vijandigheid en wrok geproduceerd door het besef dat een ander persoon geniet van een gewenst bezit. Dit bezit kan een object, maatschappelijke positie of attribuut zijn. Vecchio (2000) schetst het belang van jaloezie op de werkvloer. Hij stelt dat jaloezie onder medewerkers een patroon van gedachten, emoties en gedragingen is, die resulteert uit een verminderde zelfwaarde of een negatieve zelfevaluatie van de werknemer door een rivaliteit tussen werknemers. Die rivaliteit tussen de werknemers kan gaan om een i-deal: waarom krijgt mijn collega een i-deal en ik niet? De verkregen i-deal kan gezien worden als een voorrecht voor de collega, en dit kan jaloezie bij de werknemer uitlokken. Op basis van voorgaande argumentering, wordt er verwacht dat er een positieve relatie kan worden gevonden tussen een i-deal van een collega en jaloezie bij de medewerker.

Hypothese 1: Er is een positief verband tussen de mate waarin een collega i-deals heeft onderhandeld en jaloezie bij de medewerker.

De emoties die plaatsvinden tijdens het sociale vergelijkingsproces kunnen op hun beurt het gedrag van de werknemer op de werkvloer beïnvloeden. In deze studie focussen we hierbij op organisational citizenship behaviour. Zoals eerder vermeld wordt OCB door Organ en Ryan (1995) gedefinieerd als individuele bijdrage op de werkvloer die verder gaan dan de jobvereisten en de contractuele beloonde prestaties. OCB houdt dus in dat de werknemers zich extra inzetten voor de organisatie. De studie van Walz en Niehoff (2000) stelt dat OCB positief gerelateerd is aan efficiëntie, klanttevredenheid en kwaliteit van uitvoering. Koys (2001) toont in zijn studie aan dat OCB ook voor meer winst kan zorgen. Williams en Anderson (1991) delen OCB op in gedrag gericht naar het individu (OCBI) en gedrag gericht naar de organisatie (OCBO). OCBO is voordelig voor de organisatie in het algemeen. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld als men op voorhand laat weten wanneer men niet naar het werk kan komen of zich aan de informele regels houdt om zo ervoor te zorgen dat de orde gehandhaafd wordt (Huang en You, 2011). Onder OCBI verstaan we interpersoonlijk hulpgedrag (Harper, 2015). Williams en Anderson (1991) voegen hier aan toe dat OCBI een direct en positief verband heeft voor de leden van de organisatie. Voorbeelden hier van zijn bijvoorbeeld collega's helpen die afwezig waren wegens ziekte, of persoonlijke interesse tonen in andere collega's (Huang & You, 2011). In deze studie zullen wij ons dan ook focussen op OCBI en het aspect 'interpersoonlijk hulpgedrag'. De reden hiervoor is dat we steunen op de sociale vergelijkingstheorie waarbij we willen nagaan of een negatieve zelfevaluatie een effect gaat hebben op het hulpgedrag van de werknemer tegenover de collega met i-deal. We willen nagaan of jaloezie tegenover iemand anders zijn i-deal, ook een effect gaat hebben op het hulpgedrag van de werknemer tegenover de collega met i-deal. Wanneer werknemers zich vergelijken met collega's op het werk en hierbij het gevoel krijgen dat de collega in kwestie voorgetrokken wordt, kan dit leiden tot negatieve gevoelens, in het bijzonder jaloezie (Greenberg et al., 2007). Uit een studie van Kim, O'neil en Cho (2010) blijkt dat jaloerse gevoelens tegenover een collega resulteren in minder interpersoonlijk hulpgedrag (OCBI) tegenover die collega. Redenen hiervoor kunnen zijn dat de medewerker denkt niet goed genoeg te zijn om de collega te kunnen helpen, of omdat de collega in kwestie geen hulp van hem/haar zou

nodig hebben. Het zou zelfs zover kunnen gaan dat er afwijkend gedrag op de werkvloer wordt gesteld om de collega waarop men jaloers is intentioneel schade toe te brengen (Kim et al., 2010). Ook Wang en Sung (2014) bevestigen dit met hun studie waarin ze stellen dat jaloerse gevoelens tegenover een collega ervoor zorgt dat de medewerker de collega minder gaat helpen. Op basis van bovenstaande argumentatie poneren wij de volgende hypothese:

Hypothese 2: Er is een negatief verband tussen jaloezie en interpersoonlijk hulpgedrag.

I-deals en de werkcontext: hypothesen en theoretische bespreking

Het is daarnaast relevant om te kijken naar de rol die de werkcontext speelt in de interpersoonlijke relaties tussen collega's. Het verband tussen i-deals en jaloezie kan namelijk afhangen van een aantal factoren op de werkvloer. Eerst gaan we na welke rol bevoegenheid speelt in de relatie tussen de i-deal van een collega en jaloezie. Verder onderzoeken we de modererende rol van vertrouwen in de leider op de relatie tussen de i-deal van een collega en jaloezie bij de medewerker.

De laatste 10 jaren is er vanuit de positieve psychologie veel onderzoek gedaan naar positieve psychologische verschijnselen (Bakker, 2009). De positieve psychologie is de wetenschappelijke studie van menselijke kracht en functioneren en is een belangrijk alternatief voor een eenzijdige focus op problemen en een op aandoeningen gerichte psychologische wetenschap (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Deze stroming heeft de afgelopen jaren veel navolging gekregen in de arbeids- en organisatiepsychologie (Bakker & Schaufeli, 2008; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008; Fredrickson & Dutton, 2008; Wright & Quick, 2009). Een van de positieve psychologische verschijnselen is 'bevoegenheid'. Bevoegenheid kan gedefinieerd worden als een positieve affectief-cognitieve gemoedstoestand van opperste voldoening ten aanzien van het werk, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2001). Vitaliteit heeft betrekking op het lang en onvermoeibaar kunnen doorgaan met werken, zich fit voelen, bruisen van energie en een hoge mentale weerbaarheid op het werk hebben. Toewijding verwijst naar een sterke betrokkenheid bij het werk, dat inspirerend is en enthousiasme en trots oproept bij de werknemer. Ook heeft de medewerker dan een hoge identificatie met het werk. Ten slotte is er absorptie,

het op een plezierige manier helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd lijkt stil te staan en men zich moeilijk van het werk los kan maken (Bakker, 2009). Langlopend onderzoek met de Utrechtse bevlogenheidsschaal (UBEL) toont aan dat scores op die drie sub-dimensies van bevlogenheid stabiel zijn over tijd (Schaufelie & Bakker, 2004). Bevlogen werknemers creëren via hun positieve houding en hoge activiteitsniveau hun eigen positieve feedback in de vorm van waardering, erkenning en succes (Bakker, 2009). Xanthipoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2007) tonen dan weer aan dat bevlogen werknemers een hoge zelfeffectiviteit hebben. Hiermee wordt bedoeld dat bevlogen werkers van mening zijn in staat te zijn om de taakeisen die ze tegenkomen het hoofd te bieden. Bovendien hebben ze een hoge eigenwaarde. Ook Schaufeli et al. (2001) laten met hun onderzoek zien dat bevlogen werknemers meer zelfvertrouwen en eigenwaarde hebben omdat ze hun eigen positieve feedback genereren. Dit kan een rol spelen in het sociale vergelijkingsproces. Wanneer het zelfvertrouwen en de eigenwaarde dalen door vergelijking met collega's die wel een i-deal onderhandeld hebben, kan bevlogenheid van de medewerker het zelfvertrouwen weer opkrikken, waardoor het waarschijnlijk is dat de jaloezie ten opzichte van de medewerker heel wat minder zal zijn. Uit verder onderzoek blijkt ook dat bevlogen werknemers vaak positieve emoties ervaren. Voorbeelden van deze positieve emoties zijn blijdschap, voldoening en enthousiasme (Schaufeli & Van Rhenen, 2006). Deze positieve emoties verbreden de gedachten en capaciteiten van de werknemers (Frederickson, 2001). Moneta, Vulpe en Rogaten (2012) tonen aan dat positieve emoties de effecten van negatieve emoties verminderen en dit over de tijd heen. Positieve emoties ervaren op tijdstip 1 vermindert negatieve emoties op tijdstip 1, en deze vermindering in negatieve emoties werkt door in tijdstip 2. Daarbij is het ook zo dat positieve emoties op tijdstip 1 de positieve emoties op tijdstip 2 versterken en dat negatieve emoties op tijdstip 2 verminderen. Dit kunnen we doortrekken naar bevlogenheid en jaloezie. De jaloezie, een negatieve emotie, van een medewerker ten gevolge van een i-deal van een collega, kan afnemen naarmate de medewerker bevlogenheid ervaart, aangezien bevlogenheid een positieve emotie is.

Op basis van bovenstaande argumentatie wordt er verwacht dat bevlogenheid de relatie tussen een i-deal van een collega en de daaropvolgende jaloezie minder sterk maakt. We poneren dan ook de volgende hypothese:

Hypothese 3: Het positieve verband tussen een i-deal van een collega en jaloezie wordt gemodereerd door bevologenheid, in de zin dat het verband minder sterk wordt als de medewerker bevologen is.

Naast bevologenheid kan ook vertrouwen in leiderschap een rol spelen in het verband tussen de i-deal van een collega en jaloezie bij de medewerker. De betekenis van ‘vertrouwen in leiderschap’ wordt al gedurende 50 jaar herkend door verscheidene onderzoekers (Argyris, 1962; Likert, 1967; McGregor, 1967) en is een belangrijk concept in de toegepaste psychologie (Ferrin & Dirks, 2002). Een veel aangehaalde definitie van vertrouwen is die van Mayer, Davis en Schoorman (1995). Deze definitie stelt dat vertrouwen wordt gerelateerd aan de bereidheid van iemand om zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van een andere partij ongeacht de mogelijkheid van controle en beheersing van die andere partij. Dijksterhuis (2010) voegt hier nog aan toe dat deze bereidheid gebaseerd is op positieve verwachtingen ten opzichte van het gedrag van een ander; op de verwachting dat anderen het goed met je voor hebben. In dit perspectief is vertrouwen vooral een gevoel of een instelling waardoor men bereid is anderen kwetsbaar tegemoet te treden. Bovendien definiëren Rousseau et al. (1998) vertrouwen als volgt: “Vertrouwen is een psychologische staat die de intentie bevat om kwetsbaarheid te accepteren, gebaseerd op positieve verwachtingen van de intenties van de ander” (p. 395). Nootboom en Radstake (2002) beklemtonen het feit dat vertrouwen iets is tussen 2 partijen, namelijk tussen een vertrouwer en een vertrouwde. Een vertrouwer is het subject van vertrouwen, een vertrouwde is het object van vertrouwen. In de context van deze thesis is de vertrouwer de medewerker in de organisatie en de vertrouwde de leidinggevende van de medewerker. De vertrouwde krijgt echter niet zomaar het vertrouwen van de vertrouwer. Mayer et al. (1995) stelden een theoretisch model van vertrouwen op waarin iemands betrouwbaarheid te verklaren is aan de hand van de persoonskenmerken van de te vertrouwen persoon. Een eerste persoonskenmerk is kennis en vaardigheden. Het gaat hier om een groep vaardigheden, competenties en kenmerken waarmee een individu invloed kan hebben op een bepaald domein. Dit omvat het ‘can-do’ component van vertrouwen (Colquitt, Scott & Lepine, 2007). Een tweede persoonskenmerk is welwillendheid. Dit betekent dat de vertrouwde de intentie heeft om met goede bedoelingen te handelen naar anderen toe zonder egocentrisch winstmotief te hebben (Schoorman, Mayer & Davis, 2007). Dit omvat het ‘will-do’

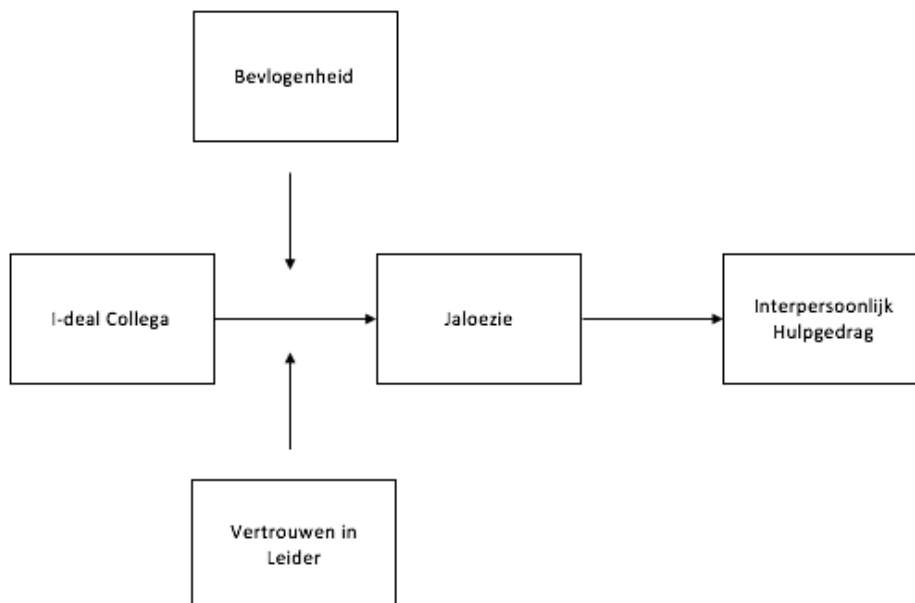
component van vertrouwen. Het 'can-do' component beïnvloedt vertrouwen afzonderlijk en onafhankelijk van het 'will-do' component aangezien 'can-do' niet per se resulteert in 'will-do' (Colquitt et al., 2007). Als laatste persoonskenmerk is er integriteit. Dit kenmerk wordt gedefinieerd door Mayer et al. (1995) als de perceptie van de vertrouwer dat de vertrouwde voldoet aan een aantal principes die de vertrouwer aanvaardbaar vindt. Integriteit kan onderzocht worden door voorgaand gedrag en reputatie na te gaan. Ook gelijkenissen tussen het gedrag van vertrouwer en vertrouwde kan nagegaan worden. Bovendien kan ook gekeken worden naar de consistentie tussen woorden en daden (Heyns & Rothmann, 2015). Vertrouwen wordt beschouwd als een kritische leiderschapsfactor in organisationele en interpersoonlijke relaties (Solomon & Flores, 2003). Om deze reden wordt in deze studie toegespitst op het concept vertrouwen in de leider. Dirks & Ferrin (2002) stellen vertrouwen in de leider gelijk aan de intentie om kwetsbaarheid te accepteren gebaseerd op de verwachtingen die de medewerker heeft van de goede bedoelingen of gedragingen van de leider. Ook Robbins (2002) stelt dat wanneer werknemers vertrouwen hebben in hun leider, die zich kwetsbaarder gaan opstellen tegenover hun leider omdat ze er zeker van zijn dat hun rechten niet geschonden gaan worden. In een studie van Dirks en Ferrin (2002) wordt er onderzoek gedaan naar de uitkomsten van vertrouwen in de leider en de relaties van verschillende variabelen met vertrouwen in leider. Uit dit onderzoek kan men afleiden dat er een grote samenhang is tussen vertrouwen in de leider en procedurele rechtvaardigheid en distributieve rechtvaardigheid. Dit in tegenstelling tot jaloezie, die samenhangt met een zeker gevoel van onrechtvaardigheid en ongelijkheid want 'jij hebt iets wat ik niet heb' (Kolm, 2002). Door het hoge gevoel van rechtvaardigheid dat samenhangt met vertrouwen in de leidinggevende kunnen we verwachten dat de i-deal van een collega ook minder als onrechtvaardig zal beschouwd worden en dus minder jaloezie zal uitlokken. Op basis van bovenstaande argumentatie wordt er verwacht dat de relatie tussen de I-deal van een collega en de daaropvolgende jaloezie zal afgezwakt worden als er een hoog vertrouwen is in de leider. We stellen de volgende hypothese:

Hypothese 4: Het positieve verband tussen een i-deal van een collega en jaloezie wordt gemodereerd door vertrouwen van de medewerker in de leidinggevende, in de zin dat het verband minder sterk wordt als er een groot vertrouwen in de leider is.

Jaloezie als mediator

Als laatste onderzoeken we in deze masterproef of jaloezie een mediërende rol heeft in de relatie tussen de i-deal van de collega en interpersoonlijk hulpgedrag. Eslami en Arshadi (2016) toonden met hun studie aan dat een competitief werkklimaat positief gerelateerd is aan afgunst op de werkvloer naar collega's toe en dat bijgevolg die afgunst een negatief gevolg heeft op prosociaal gedrag. Ook gaf de studie aan dat afgunst een mediërende rol speelt in de relatie tussen competitief werkklimaat en prosociaal gedrag. In deze studie onderzoeken we echter de variabele jaloezie, maar afgunst en jaloezie zijn gerelateerde concepten die beide verklaard kunnen worden door de sociale vergelijkingstheorie (Eslami & Arshadi, 2016). Rekening houdend met het individualistische karakter van een i-deal kan dit leiden tot competitie tussen de werknemers waarop er op die manier een competitief werkklimaat gecreëerd kan worden. Bovendien valt hulpgedrag onder prosociaal gedrag. (Bierhoff, 2002). Op basis van bovenstaande argumentatie stellen wij de volgende hypothese:

Hypothese 5: Jaloezie medieert de relatie tussen een I-deal van een collega en interpersoonlijk hulpgedrag.



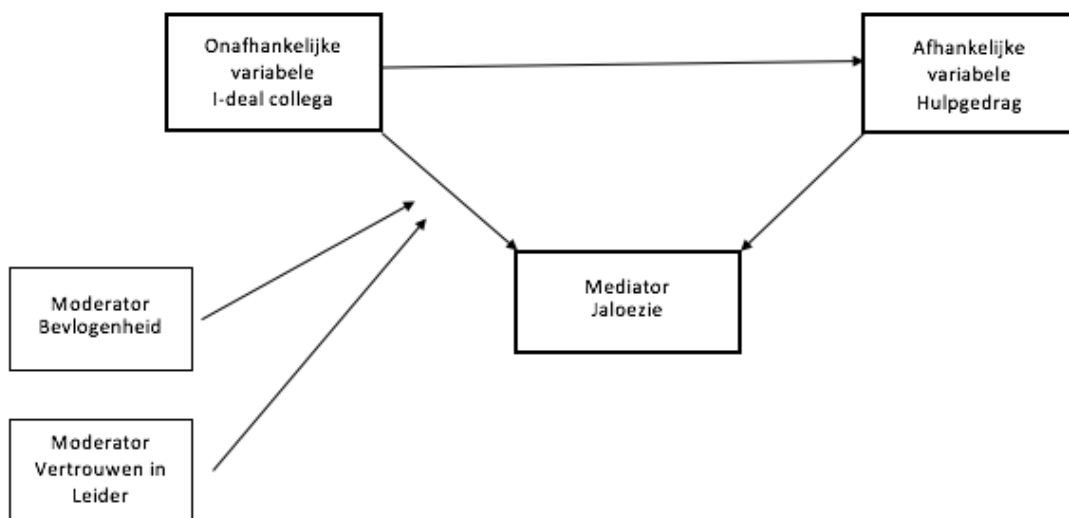
Figuur 1: Samenvatting van hypothesen.

METHODE

Opzet

Deze masterproef is een kwantitatieve studie waarin we gebruik maken van within-subject onderzoek en between-subject onderzoek. Het between-subject onderzoek bestaat uit een vragenlijst die werd ingevuld door de respondenten. Eerst vulden de respondenten de vragenlijst in voor zichzelf en maakten op die manier dus een inschatting van zichzelf op de items. Daarnaast beoordeelden de respondenten 2 van hun collega's op de bevroegde items tijdens het within-subject onderzoek.

Verder is het zo dat er één onafhankelijke variabele wordt gehanteerd, namelijk 'i-deal van een collega'. Als afhankelijke variabele wordt 'interpersoonlijk hulpgedrag ten opzichte van een collega' gehanteerd. Bovendien worden de volgende twee moderatoren opgenomen: 'bevlogenheid' en 'vertrouwen in de leider'. Jaloezie is de partiële mediator die de relatie tussen 'i-deal van een collega' en 'interpersoonlijk hulpgedrag ten opzichte van een collega' probeert te verklaren in deze studie.



Figuur 2: Schematische voorstelling van het onderzoeksdesign.

Procedure

Voor het onderzoek werd gebruik gemaakt van een online vragenlijst die openbaar stond van maart 2017 tot en met juli 2017. We hebben ervoor gekozen om data in te zamelen bij werknemers werkzaam bij diverse organisaties, op die manier krijgen we een breed scala aan informatie over i-deals tussen werknemer en werkgever. De respondenten werden via allerhande kanalen uitgenodigd om deel te nemen aan de online vragenlijst, voorbeelden hiervan zijn sociale media of mail. Er werd geen financiële compensatie voorzien voor de respondenten. Daarnaast konden de respondenten aangeven of ze graag op de hoogte gebracht werden van de finale onderzoeksresultaten.

In totaal hebben 140 respondenten deelgenomen aan dit onderzoek, deze zijn allemaal opgenomen in de analyse. Aan de respondenten werd gevraagd om tijdens het invullen van de vragenlijst telkens twee collega's te beoordelen op de aangegeven intra-individuele variabelen. Het is dus zo dat elke respondent tweemaal de intra-individuele variabelen aangeboden kreeg waardoor we in het totaal beschikken over 280 datapunten van die intra-individuele variabelen. De collega's die de respondenten beoordeelden zijn volledig at random gekozen omdat we aan de respondent vroegen om telkens de collega die voor en na hen in het alfabet staan te beoordelen.

Steekproef

De online vragenlijst die gebruikt werd voor het verzamelen van data in deze masterproef resulteerde in een steekproef van 140 deelnemers. Alle respondenten hebben dezelfde vragenlijst ingevuld, waren tewerkgesteld in een organisatie op het moment dat ze die invulden én werkten samen met minstens 2 collega's. Tabel 1 toont de beschrijvende statistieken van de respondent, tabel 2 toont de beschrijvende statistieken van de collega's van de respondent.

De respondenten bestaan voor 27.2% uit mannen en voor 72.2 uit vrouwen, wat overeenstemt met 35 mannen en 91 vrouwen. Er is geen specifieke reden waarom er zoveel meer vrouwen hebben deelgenomen aan deze studie, dit is toeval. De respondenten hebben een gemiddelde leeftijd van 39.55 (SD= 12.33) jaar en een gemiddelde anciënniteit van 11.09 (SD= 10.97) jaar. Het merendeel van de

respondenten werkt in de zorg/ farmaceutische sector (38.10%) gevolgd door de HR-sector (17.46%) en de techniek & productie sector (16.67%). In de financiële sector is er 4.76% werkzaam. De categorie automotive sector (3.17%) en onderwijs sector (2.38%) zijn het minst vertegenwoordigd. Ten slotte bedraagt de categorie met overige sectoren 17.46% van de respondenten. Deze respondenten zijn werkzaam in een sector die voor minder dan 2% vertegenwoordigd waren, bijvoorbeeld de vastgoed sector. De respondenten werden ook bevraagd over hun hoogst behaalde diploma. 1.6% behaalde zijn of haar doctoraat, dit stemt overeen met 2 participanten. Het grootste deel van de respondenten heeft een diploma in het hoger onderwijs behaald, waarvan 36.5% een universitair diploma en 49.2% een niet universitair diploma. 12.7% van de respondenten bezit een secundair onderwijs diploma. We hebben naast enkele demografische variabelen ook teamgrootte bevraagd. De teamgrootte varieerde van twee tot zestig collega's met een gemiddelde van 11.39 (SD= 9.60).

Tabel 1

Beschrijving steekproef respondenten

	N	Missing	Min	Max	Mean	SD
Leeftijd	124	16	20	61	39.55	12.33
Anciënniteit	124	16	0.08	39	11.09	10.97
Teamgrootte	126	14	2	60	11.39	9.60
	N	Missing	Categorie	Frequentie	Percentage	
Geslacht	126	14	Man	35	27.8	
			Vrouw	91	72.2	
Hoogst behaalde diploma	126	14	Lager onderwijs	0	0	
			Secundair onderwijs	16	12.70	
			Niet universitair hoger onderwijs	62	49.20	
			Universitair hoger onderwijs	46	36.50	
Sector	126	14	Zorg/ farmaceutisch	48	38.10	
			Financieel	6	4.76	
			HR	22	17.46	
			Automotive	4	3.17	
			Techniek & productie	21	16.67	
			Onderwijs	3	2.38	
			Overig	22	17.46	

De beoordeelde collega's zijn voornamelijk vrouwelijk, met 143 vrouwen (70.1%) en 61 mannen (29.9%). Daarnaast hebben de collega's een gemiddelde anciënniteit van 9.55 jaar (SD =8.33). De anciënniteit varieerde tussen 0.08 jaar en 37 jaar. Ook werken de collega's gemiddeld al 4.11 jaar samen met de respondent en varieerde de duur van die samenwerking tussen 0.08 en 30 jaar.

Tabel 2

Beschrijving steekproef collega's

	N	Missing	Min	Max	Mean	SD
Anciënniteit	195	85	0.08	37	9,55	8.33
Duur samenwerking	199	81	0.08	30	4.11	5.12
	N	Missing	Categorie		Frequentie	Percentage
Geslacht	204	76	Man		61	29.9
			Vrouw		143	70.1

Meetinstrumenten**Bevlogenheid.**

Bevlogenheid werd gemeten aan de hand van de *Utrecht Work Engagement Scale* van Schaufeli en Bakker (2003). We selecteerden 8 items die door de respondenten beoordeeld werden op een 5-punt Likert schaal gaande van nooit (1) tot heel vaak (5). De 8 items bevragen de 3 subdimensies van bevlogenheid: vitaliteit, toewijding en absorptie. Een voorbeeld van een item die peilt naar vitaliteit is 'op mijn werk bruis ik van de energie'. Het volgende item is een voorbeeld die peilt naar toewijding: 'ik ben trots op het werk dat ik doe'. Verder is het item: 'Ik ga helemaal op in mijn werk' een item die de absorptie bij de respondent meet. Deze acht-item schaal leverde een Cronbach's alpha op van .93.

Vertrouwen in de leider.

Om vertrouwen in de leider te meten maakten we gebruik van de vragenlijst van Yang & Mossholder (2010). We bevroegen de volgende drie items: 'Hoe vrij voelt u zich om met uw direct leidinggevende de problemen en moeilijkheden die u ervaart in uw job te bespreken zonder uw positie in gevaar te brengen of dat het later tegen u gebruikt wordt?', 'Directe leidinggevendenden moeten soms beslissingen nemen die lijken in te gaan tegen de belangen van de werknemers. Wanneer dit gebeurt ten opzichte van u als werknemer, hoeveel vertrouwen heeft u er dan in dat de beslissing van uw directe leidinggevende

gerechtvaardigd was door andere overwegingen?’ en ‘In welke mate heeft u vertrouwen en gelooft u in de algemene rechtvaardigheid van uw directe leidinggevende?’. De respondenten beoordeelden voorgaande items op een vijf-punt Likert schaal gaande van ‘heel weinig’ (1) naar ‘heel veel’ (5). In deze studie bedroeg Cronbach’s alpha van de vragenlijst .84.

Jaloezie.

Om Jaloezie in kaart te brengen hebben we gebruik gemaakt van een vragenlijst die ontwikkeld is door Vecchio (2000) in zijn artikel ‘Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy’. We hebben de volgende vier items uit deze schaal geselecteerd: ‘Mijn organisatie waardeert de inspanningen van mijn collega meer dan dat mijn inspanningen gewaardeerd worden’, ‘Het is enigszins vervelend om te zien dat mijn collega het geluk heeft om de beste opdrachten te krijgen’, ‘Ik kan mij niet voorstellen dat ik ooit een job zal hebben die even goed is als die van mijn collega’, ‘Mijn collega heeft het beter dan mij, ‘Ik weet niet waarom maar in vergelijking met mijn collega ben ik steeds de underdog’. Deze vragen werden door de respondenten beoordeeld op een 5-punt Likert schaal, gaande van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord). Deze vijf-item schaal leverde een Cronbach’s alpha op van .91.

Hulpgedrag.

Hulpgedrag hebben we gemeten aan de hand van de vragenlijst die ontwikkeld werd door Daldal, Lam, Weiss, & Hulin (2000). De schaal die we gebruikt hebben bevat 8 items, telkens aangepast aan de context. Ook deze items werden beoordeeld op een 5-punt Likert schaal met telkens 1 en 5 als respectievelijk de laagste (helemaal niet akkoord) en hoogste waarde (helemaal akkoord). De volgende twee vragen zijn voorbeeld items: ‘Ik probeer collega X/Y te helpen waar nodig’ en ‘Ik verdedig de mening of suggestie van collega X/Y’. In onze studie bedroeg Cronbachs alfa .88.

I-deal.

Respondenten werden eerst en vooral geïnformeerd over wat een i-deal nu precies is en wat dit kan inhouden. Om i-deal van de collega te meten vroegen we vervolgens aan de respondenten om aan te geven in hoeverre hun collega een i-deal heeft onderhandeld met hun leidinggevende. Deze beoordeling gebeurde op een 5-punt Likert schaal, met als laagste waarde 1 (helemaal niet) en als hoogste waarde 5 (in zeer hoge mate). We bevroegen i-deals die betrekking hebben op de volgende verschillende domeinen: flexibiliteit in begin- en eindtijden van mijn werkdag, werkschema, trainingsmogelijkheden op de werkvloer, carrièreontwikkeling, prestatiedoelen, mogelijkheden om buiten kantoor te werken, flexibiliteit in werklocatie en opleidingsmogelijkheden. (Hornung et al., 2008; Rosen et al., 2013). Deze acht- item schaal leverde een Cronbach's alpha op van .95.

Controlevariabelen.

In deze masterproef werd geopteerd om te controleren voor drie controlevariabelen. De controlevariabelen waren de volgende: geslacht van de respondent, i-deal van de respondent zelf en de ambtstermijn van de respondent. Geslacht werd als volgt gecodeerd: 0= man en 1= vrouw. I-deal van de respondent zelf werd op dezelfde manier geïnventariseerd als i-deal van de collega. Het is dus zo dat ook de respondenten aangaven in hoeverre zij een individuele regeling troffen met zijn of haar leidinggevende, en dit op net dezelfde domeinen als bij de collega's van de respondenten. De reden waarom er voor deze controle variabele is gekozen is dat mogelijks een respondent met een i-deal anders reageert op de i-deal van een collega dan een respondent zonder i-deal. De ambtstermijn van de respondent werd gemeten als continue variabele, in jaren en maanden. '1' betekent dat de respondent al 1 jaar werkzaam is in de organisatie en '2.5' betekent dat de respondent twee en een half jaar werkzaam is bij de organisatie. Er werd voor deze controle variabele gekozen omdat het zou kunnen dat een respondent die al langer in dezelfde organisatie werkt anders reageert op een collega met een i-deal dan een respondent die nog maar recent aan de slag is bij de organisatie

RESULTATEN

Analyses

In deze masterproef is de afhankelijke variabele het hulpgedrag dat de werknemer stelt ten aanzien van zijn of haar collega met i-deal. De mate waarin de werknemer dit gedrag stelt, is afhankelijk van de collega met i-deal die hij of zij beoordeelt. De beoordeelde i-dealers zitten dus genest binnen het individu bij wie het hulpgedrag gemeten wordt. Bijgevolg is er sprake van geneste of geclusterde data. De onafhankelijke variabelen die we opnemen in onze analyses bevinden zich op individueel niveau en intra-individueel niveau. Het intra-individueel niveau verwijst naar de variantie binnen individuen en het individueel niveau verwijst naar de variantie tussen individuen. In wat volgt hanteren we Level 1 om te refereren naar het intra-individuele niveau en Level 2 om te refereren naar het individuele niveau.

Aangezien we geclusterde of geneste data hebben, zullen we gebruik maken van *Hierarchical Linear Modeling* om de hypothesen te analyseren. HLM neemt de gedeelde variantie binnen de hiërarchische levels mee in rekening en hierdoor kunnen we de relaties tussen hiërarchische levels (level 1 en level 2) simultaan toetsen. Omwille van het feit dat we alle variabelen simultaan toetsen, en we de predictoren dus niet afzonderlijk toetsen, zijn alle variabelen gecentreerd rond het algemene gemiddelde (*Grand Mean Centering*). Indien we dit niet doen veronderstellen we dat de individuele effecten en intra-individuele effecten gelijk aan elkaar zijn (Woltam, Feldstain, MacKay & Rocchi, 2012).

Voorafgaande analyses.

Alvorens we de resultaten van de HLM-analyses kunnen interpreteren, moeten er aan bepaalde condities voldaan zijn. Om deze reden voeren we eerst voorafgaande analyses uit, en deze brengt twee implicaties met zich mee.

Eerst voeren we een one-way variantieanalyse (ANOVA) om de bevestiging dat de variabiliteit in de afhankelijke variabele significant

verschillend is van nul. De test gaat na of het gebruikt van HLM nodig is. Wanneer we kijken naar de waarden van de chi-kwadraat test zien we de volgende waarde voor hulpgedrag: $\chi^2(92) = 211.23$, $p < .00$. Deze waarde ondersteunt aldus het gebruik van HLM.

Vervolgens berekenen we of er in totaliteit genoeg variantie is om onze hypothesen te testen. Hiervoor bepalen we de proportie variantie op elk niveau (level 1 en level 2), en dit voor de variabelen die op interindividueel niveau gemeten werden (i-deal respondent, jaloezie en hulpgedrag). We bepalen dus meer bepaald de Intra-Class Correlation-coëfficiënt (ICC), deze kunnen we berekenen door de interceptvariantie te delen door de totale variantie. Wanneer de ICC een hoge waarde heeft wil dit zeggen dat de HRM-analyse gerechtvaardigd is omdat deze verschillende waarden zal opleveren in vergelijking met traditionele analyses. (Woltam et al., 2012). Een consensus over de cut-off waarde van de ICC is er echter niet in de literatuur. Wel stellen Koo en Li (2016) dat een ICC-waarde lager dan 0.4 wijst op een povere betrouwbaarheid, een ICC-waarde tussen 0.5 en 0.75 een schappelijke betrouwbaarheid weergeeft, een ICC-waarde tussen de 0.75 en 0.90 wijst op een heel goede betrouwbaarheid en een ICC-waarde van hoger dan 0.90 een uitstekende betrouwbaarheid aantoont. Voor de i-deal van een collega bedraagt de ICC 0.78 Dit wil zeggen dat 78 % van de variantie van een i-deal van een collega zich op het individuele niveau (level 2) bevindt, en de resterende 22 % op het intra-individuele niveau (level 1), met andere woorden op het niveau van de beoordeelde collega. De ICC voor jaloezie bedraagt 0.72 wat suggereert dat 72% van de variantie in jaloezie zich situeert op het individuele niveau en 28% op het intra-individuele niveau. Beide waarden zijn een voldoende score volgens de richtlijnen van Koo en Li (2016) en de HLM-analyse zal dus verschillende resultaten opleveren dan een traditionele analyses. Tot slot levert hulpgedrag een ICC op van 0.40 wat impliceert dat 40% zich bevindt op het individueel niveau en 60% op het interindividuele niveau. Volgens de richtlijnen van Koo en Li (2016) wijst deze score op een onvoldoende betrouwbaarheid waardoor de HLM-analyse geen verschillende resultaten zal opleveren ten opzichte van de traditionele analyses.

Beschrijvende statistiek en correlaties

Tabel 3 representeert een overzicht van de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de variabelen die worden bestudeerd in dit onderzoek. Als eerste vinden we een positieve relatie terug tussen de variabele i-deal van een collega en jaloezie ($r = .29$; $p < .01$). Dit wijst erop dat wanneer een collega een i-deal heeft onderhandeld, dit tot jaloerse gevoelens leidt bij de respondent. Dit biedt een initiële evidentie voor de eerste hypothese. Vervolgens nemen we ook een negatieve relatie tussen geslacht en i-deal van een collega ($r = -.20$; $p < .01$) en een negatieve relatie tussen geslacht en jaloezie waar ($r = -.14$; $p < .01$). Bovendien observeren we een positieve relatie tussen i-deal van een collega en controlevariabele i-deal van de respondent waar ($r = .70$; $p < .01$). Deze relatie betekent dat wanneer een collega een i-deal op zak heeft, de respondent vaak zelf ook een i-deal onderhandelt heeft.

Verder observeren we een negatieve relatie tussen jaloezie en hulpgedrag ($r = -.28$; $p < .01$) wat een initiële evidentie biedt voor de tweede hypothese: wanneer de respondent jaloezie rapporteert, resulteert dit in minder hulpgedrag. Bovendien wordt een positieve relatie tussen de controlevariabele geslacht en hulpgedrag geconstateerd ($r = .20$; $p < .01$), alsook een positieve relatie tussen de controlevariabele i-deal van de respondent zelf en hulpgedrag wat erop wijst dat respondenten mét i-deal een hogere mate van hulpgedrag rapporteren ($r = .14$; $p < .05$).

Wat de variabele bevlogenheid betreft vinden we dat deze negatief gerelateerd is aan jaloezie ($r = -.16$; $p < .05$). Dit wijst erop dat wanneer een respondent bevlogen is, deze minder jaloezie ervaart, of omgekeerd. Dit kan ondersteuning bieden voor de derde hypothese, namelijk dat de relatie tussen een I- deal van een collega en jaloezie gemodereerd wordt door bevlogenheid. Zo wordt er specifiek verwacht dat de relatie tussen een I-deal van een collega en jaloezie minder sterk zal worden wanneer de bevlogenheid van de respondent hoog is. Bovendien vinden we een positieve correlatie tussen bevlogenheid en de controlevariabele i-deal van de respondent ($r = .31$; $p < .01$). Dit houdt in dat wanneer een werknemer succesvol een i-deal heeft onderhandeld, hij of zij meer bevlogenheid rapporteert. Ook zien we een positief verband tussen de i-deal van een collega en bevlogenheid bij de respondent ($r = .22$; $p < .01$). Voor de

controlevariabelen geslacht en ambtstermijn vinden we geen significante verbanden weer met betrekking tot de moderator bevoegenheid.

Verder bemerken we een negatieve significante correlatie tussen de variabele vertrouwen in leider en jaloezie ($r = -.15$; $p < .05$). Dit wijst erop dat wanneer de respondent een hoge mate van vertrouwen in de leider rapporteert, hij of zij minder jaloezie ervaart. Dit biedt initiële evidentie voor de vierde hypothese van dit onderzoek die stelt dat de relatie tussen een I- deal van een collega en jaloezie gemodereerd wordt door vertrouwen in leider, zo wordt er specifiek verwacht dat de relatie tussen een I-deal van een collega en jaloezie zwakker zal worden indien de het vertrouwen in de leider hoog is. Bovendien merken we een positieve relatie op tussen i-deal van een collega en vertrouwen in de leider. Dit geeft aan dat wanneer een collega een i-deal heeft verkregen dit resulteert in hogere rapportering van vertrouwen in de leider. Ook kunnen we een positieve relatie vaststellen tussen vertrouwen in leider en bevoegenheid. Wanneer de respondent een hoge mate van vertrouwen in de leider rapporteert, zal hij of zij ook een hoge mate van bevoegenheid rapporteren.

Ten slotte merken we geen relatie op tussen i-deal van een collega en hulpgedrag. Hierdoor kunnen we vermoeden dat er geen direct verband bestaat tussen beide variabelen, en er bijgevolg geen sprake mogelijk is van een mediërend effect van jaloezie. Om deze reden zal de vijfde en laatste hypothese hoogstwaarschijnlijk niet bevestigd worden.

Tabel 3

Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en intercorrelaties

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
Level 1									
1. I-deal collega	2.80	1.18	-						
2. Hulpgedrag	3.91	.49	.03	-					
3. Jaloezie	1.91	0.74	.29**	-.28**	-				
Level 2									
4. Geslacht respondent	.72	.45	-.20**	.19**	-.14*	-			
5. I-deal respondent	2.61	.90	.70**	.14*	.08	-.13	-		
6. Ambtstermijn respondent	11.41	10.82	.05	.06	-.08	-.08	0.00	-	
7. Bevlogenheid	3.55	.78	.22**	.10	-.16*	-.06	0.31**	0.13	-
8. Vertrouwen in de leider	4.61	1.15	.17*	.10	-.15*	-.16	0.17	-.04	0.33**

Noot: De steekproefgrootte voor Level 1 is N= 204 en voor Level 2 is N= 126. De Level 1 variabelen werden geaggregeerd naar Level 2 voor het berekenen van de correlaties met de Level 2 variabelen.

Geslacht werd gecodeerd met '0' voor mannelijke en '1' voor vrouwelijke participanten.

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$ (tweezijdig getoetst).

Toetsing van de hypothesen

In onderstaande sectie bespreken we de resultaten van de analyses die de hypothesen toetsen. Zoals eerder vermeld werden de variabelen gecentreerd rond het gemiddelde (*grand mean centering*). We zullen telkens de hoofdeffecten van de predictoren weergeven met de bijhorende parameterschattingen. R^2 zullen we niet rapporteren aangezien dit een concept is uit de klassieke multi-pele regressie-analyse, en dit niet toepasbaar is op *Hierarchical Linear Modeling*.

I-deal van een collega en jaloezie.

Voor de eerste hypothese werd er nagegaan of er een positieve relatie bestaat tussen een i-deal van een collega en jaloezie bij de medewerker ten aanzien van de collega met de i-deal. De analyse toont aan dat er geen significant effect werd gevonden voor de controlevariabele geslacht van de respondent ($\gamma = -.18$; $p = .24$). Dit wil zeggen dat jaloezie gelijk gespreid is over mannelijke respondenten en vrouwelijke respondenten. Voor de tweede controlevariabele 'I-deal van respondent' vinden we een marginaal significant effect ($\gamma = -.16$; $p = .09$). Bijgevolg vertonen respondenten die zelf ook een i-deal op zak hebben minder jaloezige gevoelens naar hun collega met i-deal toe. De laatste controlevariabele, ambtstermijn van de respondent, heeft geen significant effect op de relatie tussen i-deal van collega en jaloezie ($\gamma = -.01$; $p = .22$). De mogelijke jaloezie is met andere woorden gelijk voor respondenten die nog maar recentelijk in de organisatie gestart zijn en respondenten die al langer bij hun organisatie tewerk gesteld zijn. Ten slotte bevestigt de analyse ook de vooropgestelde hypothese ($\gamma = .24$; $p < .01$): een I-deal van een collega heeft een significant positief effect op jaloezie bij de medewerker ten opzichte van de collega met i-deal.

Jaloezie en interpersoonlijk hulpgedrag.

Als tweede toetsten we in welke mate er een negatieve relatie bestaat tussen jaloezie van de respondent ten opzichte van een collega met i-deal en interpersoonlijk hulpgedrag. Wanneer we naar het effect kijken van de controle variabele geslacht, merken we op dat deze een marginaal significant effect

uitoefent op de relatie tussen jaloezie en interpersoonlijk hulpgedrag ($\gamma = .18$; $p = .06$). Ook de tweede controle variabele, i-deal van een respondent, heeft een significant effect ($\gamma = -.11$; $p \leq .05$). Respondenten met een i-deal vertonen meer hulpgedrag ten aanzien van hun collega's met i-deal. Voor de derde controlevariabele, i-deal van respondent, wordt er geen significant effect teruggevonden ($\gamma = -.00$; $p = .63$). Als laatste bevestigt de analyse het significante negatieve effect van jaloezie van de respondent ten opzichte van de collega met i-deal en interpersoonlijk hulpgedrag ($\gamma = -.17$; $p < .01$).

Bevlogenheid als moderator.

De derde hypothese stelt voorop dat bevlogenheid (bij de respondent) de relatie tussen een I-deal van een collega en jaloezie modereert. Bevlogenheid wordt dus beschouwd als moderator. Een modererende variabele of moderator verandert de sterkte van de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele. Met andere woorden, een moderator kan het effect dat de onafhankelijke variabele heeft op de afhankelijke variabele versterken of verzwakken. Bij een modererend verband is het zo dat dit kan gezien worden als een interactie op de relatie tussen de 2 variabelen. Dit wordt ook het interactie-effect genoemd (Rosnow & Rosenthal, 1989).

In de derde hypothese wordt verwacht dat de relatie tussen een i-deal van een collega en jaloezie minder sterk wordt, als de respondent een hoge bevlogenheid heeft. Wanneer we kijken naar de analyse zien we dat de drie controle variabelen geen significant effect hebben op de relatie tussen i-deal van een collega en jaloezie (geslacht respondent $\gamma = -.20$; $p = .19$, i-deal respondent $\gamma = -.12$; $p = .20$, ambtstermijn respondent $\gamma = -.00$; $p = .62$). Verder toont de analyse aan dat de hypothese niet wordt bevestigd ($\gamma = -.05$; $p = .49$), er is geen modererend effect van bevlogenheid op de relatie tussen i-deal van collega en jaloezie. Het is dus niet zo dat bevlogenheid de relatie tussen de twee variabelen afzwakt.

Vertrouwen in leider als moderator.

Als vierde gaan we het modererend effect van vertrouwen in de leider op de relatie tussen i-deal van een collega en jaloezie na. Er wordt gesteld in de vierde hypothese dat vertrouwen in de leider de relatie tussen de twee variabelen afzwakt. Tabel 2 toont aan dat er geen significante effecten zijn gevonden voor de drie controlevariabelen (geslacht respondent $\gamma = -.25$; $p = .11$, i-deal respondent $\gamma = -.11$; $p = .27$ en ambtstermijn respondent $\gamma = -.00$; $p = .47$). Bovendien kan er geen significant effect teruggevonden worden van vertrouwen in leider als moderator. Met andere woorden, vertrouwen in de leider zwakt de relatie tussen een i-deal van een collega en de jaloezie van de respondent hieromtrent niet af ($\gamma = -.04$; $p = .47$).

Mediatie door jaloezie.

Als laatste toetsen we de potentiële mediërende rol van jaloezie op de positieve relatie tussen een i-deal van een collega en hulpgedrag van de respondent naar die collega toe. Jaloezie wordt in deze masterproef dus beschouwd als mediator. Een mediator verklaart de geobserveerde relatie tussen een onafhankelijke variabele en een afhankelijke variabele (Kenny & Baron, 1986). Specifiek gaan we na of jaloezie de verklaring biedt voor de relatie tussen i-deal van een collega en hulpgedrag van de respondent naar de collega toe. We gaan echter uit van een partiële mediatie wat betekent dat jaloezie slechts een deel van de relatie verklaart, en dus geen volledige verklaring biedt. Op die manier laten we ook ruimte voor interveniërende variabelen.

Om deze hypothese te toetsen maken we gebruik van de Sobel-test (Sobel, 1982). De Sobel-test bepaalt in hoeverre een mediator heeft bijgedragen aan het totale effect op de uitkomst variabele. Het is zo dat de Sobel-test ervan uit gaat dat de variabelen normaal verdeeld zijn. Hiervoor is het dus noodzakelijk dat we een steekproef hebben die groot genoeg is. Op die manier is er genoeg power om significante effecten te detecteren. Om een antwoord te bieden op de vraag ‘wat is een voldoende grote steekproef?’, hanteren we de regel van MaCKinnon, Lockwood, Hoffman, West and Sheets (2002). Zij stellen

dat een steekproef van 500 nodig is om een klein effect van de mediator te detecteren, een steekproef van 100 voldoende groot is om een medium-groot effect van de mediator te detecteren en een steekproef van 50 de detectie van een groot effect van de mediator zal opleveren. Voortgaand op onze steekproef zullen we een medium-groot effect van de mediator kunnen detecteren indien er inderdaad sprake is van een mediatie van de variabele jaloezie.

In een eerste stap van de Sobel-test dienen we na te gaan of er een significant verband bestaat tussen de variabele 'i-deal van een collega' en de variabele 'interpersoonlijk hulpgedrag'. In onze analyse zien we dat dit niet het geval is ($\beta = -.05$; $p = .468$). Er is dus geen relatie tussen de twee variabelen. Bijgevolg kan er nooit sprake zijn van een mediatie-effect van jaloezie. Het is dus niet langer nuttig om de volgende stappen van de mediatie-analyse uit te voeren. Er kan dus besloten worden dat jaloezie niet optreedt als partiële mediator voor de positieve relatie tussen een i-deal van een collega en hulpgedrag van de respondent naar die collega toe.

Tabel 4
Hypothesetoetsen

	Hypothese 1		Hypothese 2		Hypothese 3		Hypothese 4	
	γ	SE	γ	SE	γ	SE	γ	SE
Level 2								
1. Geslacht van de respondent	-0.18	0.15	0.18 †	0.09	-0.20	0.15	-0.25	0.16
2. I-deal respondent	-0.16 †	0.09	0.11*	0.04	-0.12	0.10	-0.11	0.10
3. Ambtstermijn respondent	-0.01	0.01	-0.00	0.00	-0.00	-0.01	-0.00	-0.00
4. Moderator bevlogenheid					-0.05	0.07		
5. Moderator vertrouwen in leider							-0.04	.05
Level 1								
6. Intercept	1.91**	0.07	3.91**	0.04	1.92	0.07	1.93	.07
7. Jaloezie t.o.v. i-deal collega	0.24**	0.06						
8. Hulpgedrag t.o.v. jaloezie			-0.17**	0.05				

Noot: De steekproefgrootte voor Level 1 is N= 204 en voor Level 2 is N= 126. De waarden die weergegeven worden weerspiegelen de niet-gestandaardiseerde parameterschattingen voor de regressiegewichten. Geslacht werd gecodeerd met '0' voor mannelijke en '1' voor vrouwelijke participanten. In elk model is er gecontroleerd voor de Level 2 variabelen geslacht, i-deal van respondent en ambtstermijn.

† $p \leq .10$, * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$ (tweezijdig getoetst).

DISCUSSIE

Volgend op de vergrijzing door de verhoging van de pensioenleeftijd zoeken werknemers steeds meer naar manieren om hun persoonlijke noden op de werkvloer te vervullen. De vraag die wordt gesteld is niet langer ‘hoe lang moet jij nog?’ maar eerder ‘wat ga jij nog allemaal doen?’. Ook werkgevers zoeken naar manieren om hun talent te kunnen behouden. De afgelopen jaren kunnen we bijgevolg een transitie naar meer individualisatie terugvinden (Rousseau, Horning & Kim, 2009), en het onderhandelen van i-deals maakt hier deel van uit. I-deals kunnen een oplossing bieden die zowel werknemers als de organisatie ten goede komen (Rousseau, 2005). Eerder onderzoek focust vooral op de effecten van i-deals op de organisatie en werknemer zelf, met andere woorden wat de effecten zijn op individueel niveau. In dit onderzoek wordt echter na gegaan welke gevolgen andermans i-deal kan hebben op de perceptie van de werknemer zijn werkrelaties, met andere woorden wat de gevolgen zijn op interpersoonlijk niveau. Deze studie onderzocht de relatie tussen de i-deal van een collega en interpersoonlijk hulpgedrag. In onderstaande bespreking gaan we dieper in op de onderzoeksbevindingen van dit onderzoek en proberen we hierover mogelijke verklaringen toe te lichten. Verder worden ook theoretische en praktische implicaties van onze resultaten, de beperkingen van deze studie en suggesties voor toekomstig onderzoek besproken.

Onderzoeksbevindingen

Voor de eerste hypothese van onze studie, namelijk dat er een positief verband bestaat tussen de mate waarin een collega een i-deal heeft onderhandeld en jaloezie bij de medewerker, vinden we evidentie. Het is dus inderdaad zo dat wanneer een collega een i-deal heeft verkregen bij zijn of haar leidinggevende, dit jaloerse gevoelens creëert bij de medewerkers in kwestie. Dit is ook wat we verwachtten wanneer we terugkoppelen aan de literatuur. Vertrekkend vanuit Festinger's sociale vergelijkingstheorie (1954) kunnen we verwachten dat er sociale vergelijking met andere leden van het team plaatsvindt op de werkvloer: hij/zij heeft iets wat ik niet heb, of waarom krijgt mijn collega een i-deal en ik niet? Deze zelfevaluatie lokt dan op zijn beurt jaloerse gevoelens uit bij de medewerker (Greenberg, Ashton-James & Ashkanasy, 2007). We zien wel dat dit niet altijd geldt: wanneer een respondent zelf een

i-deal heeft verworven leidt dit tot minder jaloerse gevoelens van die respondent tegenover zijn of haar collega met I-deal. Dit valt te verklaren vanuit het onderzoek van Lai, Chang & Rousseau (2009). Zij stellen dat wanneer een individu zelf een i-deal heeft of vooruitzichten heeft op een i-deal in de toekomst, het individu de i-deal van een collega sneller gaat aanvaarden. Die aanvaarding kan op zijn beurt tot minder jaloerse gevoelens leiden.

Verder bestaat er zoals voorspeld een negatief verband tussen jaloezie en interpersoonlijk hulpgedrag. Het is dus zo dat een jaloerse medewerker minder hulpgedrag vertoont naar zijn of haar collega met i-deal toe. (Wang & Sung, 2014). Ook uit de studie van Kim, O'neil en Cho (2010) blijkt dat jaloerse gevoelens tegenover een collega resulteren in minder interpersoonlijk hulpgedrag tegenover die collega. Uit de analyse blijkt wel dat dit de controlevariabele 'i-deal van een collega' een significant effect heeft op de relatie tussen jaloezie bij de respondent en interpersoonlijk hulpgedrag naar de collega met i-deal toe. Een werknemer met i-deal gaat dus meer hulpgedrag vertonen naar de collega in kwestie toe dan een werknemer zonder i-deal. Zo toont de studie van Van der Meij en Bal (2013) aan dat het op zak hebben van een i-deal leidt tot meer hulpgedrag naar collega's toe. Bovendien valt de differentiatie tussen werknemer en collega voor een stuk weg. De vraag 'Waarom jij wel en ik niet?' is niet langer van toepassing (Liao, Wayne & Rousseau. 2014), als de medewerker zelf een i-deal op zak heeft.

Bovendien stelden we in deze studie bevoegenheid voorop als moderator in de relatie tussen de i-deal van een collega en de desbetreffende jaloezie. We verwachtten dat medewerkers die bevoegen zijn minder jaloezie vertonen tegenover een collega met een i-deal. Met andere woorden gaan we ervan uit dat bevoegenheid de positieve relatie tussen de i-deal van een collega en jaloezie minder sterk maakt. Deze verwachtingen kunnen we linken aan de bestaande literatuur. Bakker (2009) toont in zijn studie aan dat bevoegen werknemers hun eigen feedback genereren in de vorm van waardering, erkenning en succes. Ook Schaufeli en collega's (2001) bevestigen dit met hun studie waarin ze stellen dat bevoegen medewerkers meer zelfvertrouwen en eigenwaarde hebben. Dit kunnen we terugkoppelen aan de sociale vergelijkingstheorie: wanneer de eigenwaarde en het zelfvertrouwen van de medewerker daalt omdat een collega een i-

deal heeft onderhandeld met de leidinggevende kan bevologenheid dit bufferen en de eigenwaarde en zelfvertrouwen van de collega weer doen stijgen wat op zijn beurt leidt tot minder jaloezie. Echter, wanneer we deze hypothese toetsen met onze analyse blijkt er geen significant effect te zijn van de moderator bevologenheid op de relatie tussen de i-deal van een collega en jaloezie. Hier kunnen verschillende redenen aan de oorsprong liggen. Een eerste oorzaak ligt wellicht in het feit dat er een algemene hoge score van bevologenheid wordt teruggevonden in onze steekproef (gemiddelde score van 3.55 op een schaal van 1 tot 5). Een meer heterogene verdeling van de variabele bevologenheid zou misschien toe laten om wel een modererend effect te vinden. Een ander deel van de verklaring kan schuilen in de samenstelling van onze steekproef. Schaufeli en Enzmann (1998) tonen aan dat bevologenheid bij werknemers toeneemt met de leeftijd en Schaufeli, Bakker en Salanova (2006) tonen met hun studie aan dat arbeiders minder bevologenheid ervaren in hun job dan bedienden. Ook deze factoren kunnen een rol spelen waardoor we geen modererend effect van bevologenheid terugvinden in deze studie.

Naast het onderzoeken van bevologenheid, gingen we in dit onderzoek eveneens na of vertrouwen in de leider een modererend effect heeft. Hierbij verwachtten we dat vertrouwen in leider de relatie tussen i-deal van een collega en jaloezie modereerde. Specifiek gingen we ervan uit dat vertrouwen in leider de positieve relatie tussen i-deal van een collega en jaloezie afzwakt. We vinden geen evidentie weer voor de modererende rol van vertrouwen in de leider. Voor een modererende rol van de variabele is er in de literatuur echter wel evidentie terug te vinden. Dirks en Ferrin (2002) tonen de samenhang tussen vertrouwen in de leider en rechtvaardigheid aan in hun studie. Bij i-deals is het omgekeerde waar, hierbij ervaren de werknemers juist een gevoel van onrechtvaardigheid en ongelijkheid wanneer hun collega wel een i-deal onderhandeld heeft (Kolm, 2002). Een potentiële reden waarom we geen significant effect terugvinden is dat we ook hier een na de analyse een hele hoge gemiddelde score van vertrouwen in de leider toe (gem = 4.61 op een schaal van 1 tot 5) vaststellen. We kunnen dus opnieuw opmerken dat een meer heterogene verdeling van deze variabele eventueel wel het modererende effect van vertrouwen in leider aan het licht kan brengen.

Als laatste hadden we vooropgesteld dat jaloezie als partiële mediator fungeerde in de relatie tussen i-deal van een collega en interpersoonlijk hulpgedrag naar de collega toe. We stelden met andere woorden dus voorop dat jaloezie een partiële verklaring bood voor de relatie tussen beide variabelen. Onze resultaten geven echter geen evidentie voor het bestaan van een dergelijke indirecte relatie. We konden geen verband terugvinden tussen i-deal van een collega en interpersoonlijk hulpgedrag, waardoor we onmogelijk een mediërend effect van jaloezie kunnen terugvinden. De oorzaak van het uitblijven van dit effect, zit mogelijks in de rol van de onderlinge relatie tussen medewerkers. Chang, Lai & Rousseau (2009) toonden met hun studie aan dat wanneer medewerkers onderling een goede relatie hebben, zij sneller geneigd zijn de i-deal van hun collega te aanvaarden. Het gevoel van aanvaarding kan ervoor zorgen dat de medewerkers geen of minder jaloezie emoties ervaren worden en er geen verminderd hulpgedrag plaatsvindt. Als tweede kan het feit dat we geen onderscheid hebben gemaakt tussen de verschillende soorten i-deals ook een rol spelen. De studie van Marescaux, De Winne en Sels (2017) toont aan dat financiële i-deals als meer onrechtvaardig worden beschouwd dan niet-financiële i-deals. Het is mogelijk dat de collega's van de bevroegde respondenten veelal niet-financiële i-deal op zak hebben, waardoor de respondenten de i-deal van de collega's als meer rechtvaardig beschouwen en hun jaloezie afneemt waardoor er geen verminderd hulpgedrag plaatsvindt.

Implicaties

Theoretisch.

De literatuur over i-deals is in het algemeen beperkt aangezien i-deals een relatief recent fenomeen zijn. De literatuur die bestaat over i-deals gaan vaak over de impact van i-deals op de werknemer zelf en op de organisatie waarin de werknemer tewerkgesteld is. Deze studie plaatst i-deals echter in de sociale context door dieper in te gaan op de effecten die andermans i-deal kan hebben op de perceptie van de werknemer op zijn werkrelaties. Als tweede is het zo dat in voorgaand onderzoek vooral gebruik werd gemaakt van de social exchange theorie (Lai et al., 2009; Liao, Wayne & Rousseau, 2014; Van der Meij & Bal, 2013) als kader om i-deals te schetsen. In deze masterproef stellen we de sociale vergelijkingstheorie (Festinger, 1954) voorop als verklarend. In dit onderzoek is

aangetoond dat de sociale vergelijking die ontstaat door de i-deal van een collega wel degelijk leidt tot jaloezie. We hopen dan ook op het verder gebruik van de sociale vergelijkingstheorie in toekomstige A&O-psychologisch onderzoek. Ten slotte toonden Rosen et al (2013) met zijn onderzoek aan dat i-deals op de werkvloer positieve gevolgen hebben voor medewerker en organisatie. Deze studie toont de keerzijde van de medaille aan door aan te geven dat er ook negatieve gevolgen gepaard gaan met het toereiken van i-deals.

Toepassing.

Werkgevers horen zich ervan bewust te zijn dat het louter implementeren van i-deals vaak niet genoeg is om de positieve gevolgen van i-deals te kunnen waarnemen op de werkvloer. Ze dienen ook aandacht te besteden aan de sociale vergelijking die plaatsvindt onder de werknemers wanneer i-deals verkregen worden. Deze studie toont aan dat de i-deal van een collega leidt tot meer jaloezie. Specifiek kunnen werknemers hierop inspelen door tijdig te polsen naar de mate van jaloezie bij de medewerkers. Een manier om dit praktisch toe te passen is om bij functioneringsgesprekken dit expliciet te bevragen, of om hieraan de hand van werknemerssurveys naar te peilen. Op die manier kunnen ze de negatieve gevolgen van i-deals, waaronder jaloezie, identificeren en hier tijdig op inspelen om zo de negatieve gevolgen in te perken. Verder zagen we ook in dit onderzoek dat wanneer een werknemer zelf een i-deal op zak heeft, dit (1) de relatie tussen i-deal van een collega en jaloezie verzwakt en (2) de relatie tussen jaloezie en hulpgedrag verzwakt. Als organisatie of werknemer is het dus belangrijk een gelijke verdeling van i-deals onder de werknemers te hanteren. Dit kan bijvoorbeeld wanneer een volledig team samen een deal onderhandelt en elk teamlid dus over een gelijke deal beschikt.

Ook de werknemers zelf kunnen een bijdrage leveren door een goede sociale relatie met collega's op te bouwen. Uit onderzoek van Lai et al. (2009) is gebleken dat wanneer collega's onderling een goede relatie hebben, ze elkaars i-deal sneller accepteren en zo de jaloezie omtrent de i-deal in te perken.

Beperkingen van het onderzoek

Als eerste beperking halen we nogmaals aan dat er geen significant effect van de moderatoren bevologenheid en vertrouwen in leider gevonden is. Respondenten hebben gelijkaardige scores gerapporteerd op beide moderatoren. Om een significant effect te kunnen vast stellen is er misschien een meer heterogene steekproef nodig, waardoor er een vergelijking kan plaatsvinden tussen bevologen en niet-bevologen werknemers, en werknemers met vertrouwen in leider en werknemers met minder vertrouwen in de leider.

Een tweede beperking is dat dit onderzoek gebruikt maakt van een cross-sectioneel onderzoeksdesign. Hierdoor blijven vragen over de causaliteit onbeantwoord aangezien we geen uitspraak kunnen doen over causale verbanden. Zo kunnen we bijvoorbeeld niet uitsluiten dat de medewerkers al jaloerse gevoelens hadden tegenover hun collega's met i-deal voordat we hen de online vragenlijst aanboden en dat dit eventueel impact had op hun beoordelingen over de collega's. Bovendien is er zoals eerder vermeld in deze studie niet gecontroleerd voor de sociale relaties tussen de medewerker en de beoordeelde collega's. Het zou kunnen dat de sociale relatie een invloed heeft op het gestelde hulpgedrag naar de collega toe. Kortom, er is toekomstig onderzoek nodig met longitudinale data om een uitspraak te kunnen doen over deze alternatieven.

Als derde beperking van dit onderzoek erkennen we dat er geen onderscheid werd gemaakt tussen de verschillende types i-deals. In de literatuur wordt vaak de opdeling gemaakt tussen de volgende 3 soorten i-deals: i-deals over de ontwikkeling van de medewerkers, flexibiliteits i-deals en financiële i-deals (Rosen et al., 2013). In veel studies worden deze 3 soorten i-deals dan ook apart bestudeerd en bevestigd. (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008; Anand et al., 2010; van der Meije & Bal, 2013). Kroon en Freese (2012) toonden in hun onderzoek aan dat de relaties tussen de variabelen verschillen naargelang het soort i-deals die wordt bevestigd. In deze studie werd er bij het verzamelen van de data, net zoals in het onderzoek van Lai et al. (2009), geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende soorten I-deals. We kozen er in deze studie voor om i-deals te benaderen als één theoretisch concept. Hierbij maken we bijgevolg geen onderscheid tussen de verschillende type I-deals (Law et al., 1998).

Maar we moeten dus rekening houden met het feit dat het best mogelijk is dat de getrokken conclusies uit deze masterproef zouden verschillen naargelang het type I-deal dat ondervraagd wordt.

Als vierde beperking dienen we erop te wijzen dat alle variabelen gemeten werden door een online vragenlijst. Dit verhoogt het risico op mono-methode bias, wat betekent dat de gerapporteerde resultaten mogelijks versterkt zijn (Doty & Glick, 1998). Ook *single-source response bias* kan mogelijks de gerapporteerde resultaten versterken omwille van het feit dat alle data zijn verzameld bij één bron, namelijk de werknemer zelf. Voor sommige variabelen is dit echter de beste manier om data te verzamelen, bijvoorbeeld voor de mate van bevlogenheid en vertrouwen in leider. Voor andere variabelen is het dan weer aangewezen om *other-source ratings* te gebruiken, vooral voor de afhankelijke variabele interpersoonlijk hulpgedrag aangezien op die manier de sociale wenselijkheid te kan beperkt worden. Een oplossing die vaak in onderzoek wordt gebruikt is om ook leidinggevenden of managers te bevragen over hun ondergeschikten om zo accuratere resultaten te verkrijgen. We verwachten wel dat een beoordeling door anderen ook weer biases met zich zouden meebrengen die opnieuw niet tot accurate resultaten leiden.

Als laatste beperking refereren naar het feit dat er in de literatuur vaak gewezen wordt op het feit dat de Sobel-test een te conservatieve test is die enkel valide in gebruik is bij grote steekproeven. Om deze kritiek tegemoet te komen wordt er vaak gebruikt gemaakt van *bootstrapping*. Deze techniek is een ‘*resampling*’ strategie die uit de bestaande steekproef herhaaldelijk nieuwe steekproeven trekt (Zhao, Lynch & Chen, 2012). In deze masterproef hebben we deze techniek echter niet toegepast omdat we gewerkt hebben met de duimregel van MaCKinnon, Lockwood, Hoffman, West en Sheets (2002).

Suggesties voor toekomstig onderzoek

Als eerste dient toekomstig onderzoek te achterhalen of de onderzoeksbevindingen van deze studie gerepliceerd kunnen worden in grotere steekproeven en diverse werkcontexten. Bovendien maakten we in deze studie de keuze om geen onderscheid te maken tussen de verschillende type i-deals. Verder onderzoek

kan echter uitwijzen of onze onderzoeksbevindingen standhouden, versterken of verzwakken wanneer we de verschillende type i-deals bevragen.

Als tweede dient toekomstig onderzoek additionele contextuele factoren te onderzoeken die de relatie tussen i-deal van een collega en jaloezie modereert. In dit onderzoek is er nagegaan of bevoegenheid en vertrouwen in leider invloed heeft op die relatie. Verder onderzoek zou bijvoorbeeld ook de sociale relatie die collega's onderling hebben kunnen nagaan, of de gepercipieerde rechtvaardigheid van de organisatie. Door na te gaan welke contextuele factoren deze relatie afzwakken, kan een organisatie sterker inzetten op deze factoren, waardoor jaloezie minder impact heeft binnen teams.

Tot slot is het belangrijk dat er in de toekomst onderzoek gewijd wordt aan hoe die negatieve gevolgen van i-deals op de werkvloer kunnen ingeperkt worden. Een mogelijke oplossing is dat i-deals in team worden onderhandeld en niet langer individueel. Op die manier verdwijnt het individuele karakter van de i-deal en wordt de deal een gemeenschappelijk doel die de sociale vergelijking en zijn negatieve gevolgen voor een stuk inperkt.

CONCLUSIE

Werknemers zoeken steeds meer naar manieren om hun persoonlijke noden op de werkvloer te vervullen, en werkgevers om talent te kunnen behouden, waardoor het onderhandelen van i-deals in een stijgende lijn plaatsvindt op de werkvloer (Rousseau, 2006). De vraag 'waarom jij wel en ik niet?' is een vraag die vaak volgt wanneer collega's een i-deal onderhandelen met de leidinggevende. Deze studie toont aan dat i-deals ook negatieve gevolgen kunnen hebben en dat het dus als organisatie niet volstaat om louter i-deals te implementeren, maar men ook rekening moet houden met de sociale vergelijking die plaatsvindt omtrent collega's en hun i-deals.

REFERENTIES

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- 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. doi: 10.5465/amj.2010.54533176
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Illinois: Dorsey Press.
- Bakker, A. B. (2009). Work engagement: An overview of 10 years of research. *Gedrag & Organisatie*, 22 (4), 336-353.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154. doi: 10.1002/job.515
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. & Bosveld, W. (2001). Burnout contagion among general practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 20, 82-98. doi: 10.1521/jscp.20.1.82.22251
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Bal, P. M. & Rousseau, D. M. (2015). *Idiosyncratic deals between employees and organizations: conceptual issues, applications and the role of co-workers*. London: Psychology Press.
- 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. doi: 10.1111/j.1467-6486.2011.01026.x

- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research - Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. doi : 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bierhoff, H. (2003). *Prosocial Behaviour*. London: Psychology Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 909-927. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.909
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37, 39-67. doi: 10.1177/0149206310388419
- Daldal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., & Hulin, C. I. (2000). A within-person approach to work behaviour and performance: concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal*, 32, 1051–1066.
- Dijkstra, G. H. (2010). *Vertrouwen, controle en risico's: Onderzoek naar de invloed van vertrouwen op de samenwerking tussen beleid en uitvoering*. Ongepubliceerde master's thesis, Rijksuniversiteit Groningen.
- Doty, D. H. & Glick, W. H. (1998). Common methods bias: Does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1, 374-406. doi: 10.1177/109442819814002
- Edwards, R. J. & Lambert, L. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological methods*, 12(1), 1-22. doi: 10.1037/1082-989X.12.1.1
- equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312. doi: 10.2307/270723
- Eslami, A. & Arshadi, N. (2016). Effect of Organizational Competitive Climate on Organizational Prosocial Behavior: Workplace Envy as a Mediator. *International*

- Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 10(5), 1798–1801. doi: 10.1109/icebeg.2011.5885326
- Ferrin, D. L. & Dirks, K. T. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.611
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140. doi: 10.1177/001872675400700202
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-Build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226. doi: 10.1037//0003-066X.56.3.218
- Fredrickson, B. L. & Dutton, J. (2008). Unpacking positive organizing: Organizations as sites of individual and group flourishing. *Journal of Positive Psychology*, 3, 1-3. doi: 10.1080/17439760701750964
- Freese, C., Nauta, A. & van der Heijden, B. (2012). I-deals en employability. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 4-13.
- Goodman, P. S. & Haisley, E. (2006). Social comparison processes in an organizational context: new directions. *Organizational behavior and human decision processes*, 102(1), 109-125. doi: 10.1016/j.obhdp.2006.10.005
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22–41. doi: 10.1016/j.obhdp.2006.09.006
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*. 16(2), 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7

- Harper, J. P. (2015). Explaining forms of organizational citizenship behaviours (OCB): antecedents and outcomes. *Journal of Management and Marketing Research*, 18. doi: /10.4135/9781452231082.n4
- Harrison, D., Newman, D. & Roth, P. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325. doi: 10.5465/AMJ.2006.20786077
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Psychology Press.
- Heijde, C. M. & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2006), A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management Review*, 45, 449–476. doi:10.1002/hrm.20119
- Heyns, M. & Rothmann, S. (2015). Dimensionality of trust: An analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-12. doi: 10.4102/SAJIP.V41I1.1263
- Ho, V. T. & Kong, T. D. (2015). Exploring the Signaling Function of Idiosyncratic Deals and Their Interaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 149-161. doi: 10.1016/j.obhdp.2015.08.002
- Ho, V. T. & Tekleab, A. G. (2016). A Model of Idiosyncratic Deal-Making and Attitudinal Outcomes. *Management Faculty Publications*, 31(3), 542-656. doi: 10.1108/JMP-12-2014-0369
- Homans, G. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. doi:10.1086/222355
- Hornung, S. (2011). *Idiosyncratic deals and employability: A multifaceted relationship*. Gepresenteerd op de 71ste Academy of Management Meeting. San Antonia, USA.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexibility through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.655
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: antecedents and outcomes of I-deals from a managerial perspective. *Journal of*

- Managerial Psychology*, 24(8), 738-764. doi: 10.1108/02683940910996770
- 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. doi: 10.1002/job.625
- Hu, J., Vidyarthi, P. R., Anand, S., & Liden, R. C. (2010). *Examining a social exchange model of developmental idiosyncratic deals and employee organizational citizenship behavior*. Gepresenteerd op the annual meeting of the Southern Management Association. St Pete Beach, USA.
- Huang, C. & You, C. (2011). The three components of organizational commitment on in-role behaviors and organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management*, 5(28), 11335-11344. doi: 10.5897/AJBM10.1623
- Huang, G., Niu, X., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2009). *A Study Of the Antecedents and Consequences of Ex-post and Developmental I-deals in Chinese Context*. The 2009 Academy of Management Annual Meeting, Chicago, USA.
- Kim, S., O'Neill, J. W., & Cho, H. M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 530– 537. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.08.003
- Kolm, S. C. (2002). *Justice and Equity* (1^e ed). Cambridge, UK: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Koo, T. K. & Li, M. Y. (2016). A Guideline of Selecting and Reporting Intraclass Correlation Coefficients for Reliability Research. *Journal of Chiropractic medicine*. 15(2), 155–163. doi: 10.1016/j.jcm.2016.02.012.
- Korman, A. K. (2001). Self-enhancement and self-protection: Toward a theory of work motivation. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (eds), *Work motivation in the context of a globalizing economy*. 121– 130. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, Organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal Study. *Personnel psychology*, 54, 101-114. doi: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x

- Kroon, B. & Freese, C. (2012). Dragen i-deals bij aan motivatie en behoud van werknemers? *Tijdschrift voor HRM*, 2, 43-58.
- Lai, L., Chang, K. T. T., & Rousseau, D. M. (2009). Idiosyncratic Deals: Coworkers as Interested Third Parties. *Journal of Applied Psychology*, 94, 547–556. doi: 10.1037/a0013506
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741-755. doi: 10.5465/amr.1998.1255636
- Lawler, E. E. & Finegold, D. (2000). Individualizing the organization: Past, present and future. *Organizational Dynamics*, 29, 1–15. doi: 10.1016/S0090-2616(00)00009-7
- Lee, C., Hui, C., & Liu, J. (2010). *Idiosyncratic deals and organizational attachment: The roles of organizational-based self-esteem and individualism*. Paper presented at the 2010 Academy of Management Meeting. Montreal, Canada.
- Liao, C., Wayne, S., & Rousseau, D. M. (2014). Idiosyncratic deals in contemporary organisations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of organizational behavior*, 37, 9-29. doi: 10.1002/job.1959
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resource management*, 15, 47-120.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Liu, J., Lee, C., Hui, C., Kwan, H. K., & Wu, L-Z. (2013). Idiosyncratic Deals and Employee Outcomes: The Mediating Roles of Social Exchange and Self-Enhancement and the Moderating Role of Individualism. *Journal of applied psychology*, 98(5), 832-840. doi: 10.1037/a0032571
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Lockwood, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychol Methods*, 7(1), 83–104. doi: 10.1037/1082-989x.7.1.83
- Marescaux, E., De Winne, S. & Sels, L. (2017). Idiosyncratic Deals from a Distributive

- Justice Perspective: Examining Co-workers' Voice Behavior, *Journal of Business Ethics*, 1-19. doi: 10.1007/s10551-016-3400-7
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of supervisory trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb00516.x
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw- Hill.
- Moneta, G. B., Vulpe, A., & Rogaten, J. (2012). Can positive affect “undo” negative affect? A longitudinal study of affect in studying. *Personality and individual differences*, 53, 448-452. doi: 10.1016/j.paid.2012.04.011
- Mumford, M. D. (1983). Social comparison theory and the evaluation of peer evaluations: a review and some applied implications. *Personnel Psychology*, 36, 867–881. doi: 10.1111/j.1744-6570.1983.tb00516.x
- Nauta, A., & Van der Ven, C. (2013). Over het verband tussen i-deals en loopbaanontwikkeling: Een i-deale loopbaan. *Opleiding en Ontwikkeling*, 26(4), 10-14.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419–427. doi:10.1016/j.jvb.2009.10.006
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Idiosyncratic deals and voice behavior. *Journal of Management*, 1- 36. doi: 10.1177/0149206312457824
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C., & Butts, M. M. (2012). Psychological contract breaches and employee voice behaviour: The moderating effects of changes in social relationships, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 537-553. doi: 10.1080/1359432X.2013.766394
- Nooteboom, B., & Radstake, D. (2002). *Vertrouwen: Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*. Schoonhoven: Academic Service.
- of envy and jealousy. New York: NY: The Guilford Press.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775. doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x
- Parrott, W. G. (1991). The emotional experiences of envy and jealousy. In *The psychology*

- Pfeffer, J. & Fong, C. T. (2005). Building organization theory from first principles: The self- enhancement motive and understanding power and influence. *Organization Science*, 16, 372–388. doi:10.1287/orsc.1050.0132
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self- esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622– 648. doi:10.2307/256437
- Preacher, K., Rucker, D., & Hayes, A. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, methods and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227. doi: 10.1080/00273170701341316
- Rofcanin, Y., Berber, A., Koch, S., &Sevinc, L. (2016). job crafting and I-deals: a study testing the nomological network of proactive behaviors. *International Journal of Human Resource Management*. 27(22), 2695-2726. doi: 10.1080/09585192.2015.1091370
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, D., & Johnson, R. E. (2013). Let’s make a deal: development and validation of the ex post I-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742. doi: doi.org/10.1177/0149206310394865
- Rosnow, R. & Rosenthal, R. (1989). Definition and interpretation of interaction effects. *Psychological Bulletin*, 105(1), 143-146. doi: 10.1037/0033-2909.105.1.143
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, London: Sage publications.
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, 29, 260-273. doi: 10.1016/S0090-2616(01)00032-8
- Rousseau, D. M. 2005. *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. 2006. I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994. doi: 10.5465/AMR.2006.22527470

- 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. doi: 10.1016/j.jvb.2009.02.004
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. doi: 10.5465/AMR.1998.926617
- Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A. H., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., et al. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (1), 76-101. doi: 10.1080/13594320802674629
- Schaufeli W.B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701 – 716. doi: 10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B (2004). Work engagement: The measurement of a concept. *Gedrag & organisatie*, 17(2), 89-112.
- Schaufeli, W. B. & Van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). *Gedrag & Organisatie*, 19, 323-244.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and research: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A.B. & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrated model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32, 334-354. doi: 10.5465/amr.2007.24348410
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural

- Solomon, R. C., & Flores, F. (2003). *Building trust: In business, politics, relationships, and life*. New York: Oxford University Press.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374. doi: 10.2307/1882010
- Thijssen, J., Van de Heijden, B., & Rocco, T. (2008). Toward the Employability Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165 - 183. doi: 10.1177/1534484308314955
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the jobcrafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Van der Meij, K. & Bal, P. M. (2013). De ideale “Idiosyncratic-deal.” *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 156-181.
- Vecchio, R. P. (2000). Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161–179. doi: 10.1023/A:1009592430712
- Vidyardhu, P. R., Erdogan, B., Posthuma, R., Singh, S., Chaudhri, R., & Andand, S. (2016). Individual Deals Within Teams: Investigating the Role of Relative I-deals for Employee Performance. *Journal of Applied Psychology*, 101 (11), 1536–1552. doi: 10.1037/apl0000145
- Walz, S. M. & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(3), 108-126. doi: 10.1177/109634800002400301
- Wang, Y. D., Sung, W. C. (2014). Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Ethical Leadership and Workplace Jealousy. *Journal of business ethics*, 135(1), 117-128. doi: 10.1007/s10551- 014-2480-5
- Woltam, H., Feldstain, A., MacKay J. C., & Rocchi M. (2012). An introduction to hierarchical linear modelling. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 8(1), 52-69. doi:10.20982/tqmp.08.1.p052
- Wright, T.A. & Quick, J.C. (2009). The emerging positive agenda in organizations:

Greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 147-159. doi: 10.1002/job.582

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201. doi: doi.org/10.5465/amr.2001.4378011

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141. doi: 10.3846/ijspm.2010.10

Zhao X., Lynch. J. G., & Chen Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis, *Journal of Consumer Research*. 37(2), 197–206. doi.org/10.1086/651257