

Vervulling van het psychologisch contract  
staat tot organizational citizenship  
behavior  
als  
1 + 1 staat tot 3

Fulfilment of the psychological contract is to organizational  
citizenship behavior  
as  
1 + 1 state to 3

begeleider/examinator: Prof. Dr. R..J. Blomme MLD CMC MSIM MSc BSc Euring  
medebeoordelaar: Lic. M. J. Coun

Jan Brandsma  
Heerlen, 6 juli 2016  
Eindschrijftie voor de wo-masteropleiding Management  
Open Universiteit



## Inhoudsopgave

Samenvatting .....	4
Abstract .....	5
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	6
Hoofdstuk 2 Het theoretisch kader.....	9
2.1 Psychologisch contract (PC) .....	9
2.1.1 Perspectief van het contract .....	10
2.1.2 Inhoud van het contract .....	10
2.1.3 Aard van het contract.....	10
2.1.4 Social exchange theory .....	11
2.1.5 Fulfilment.....	11
2.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	12
2.2.1 Dimensies .....	12
2.3 Psychologisch Contract en Organizational Citizenship Behavior.....	13
Hoofdstuk 3 Methode.....	16
3.1 Onderzoeksmethode .....	16
3.2 Dataverzameling .....	16
3.3 Meetinstrumenten .....	16
3.3.1 Het psychologisch contract (PC) .....	16
3.3.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	17
3.4 Data analyse.....	17
3.5 Methodologische issues.....	18
Hoofdstuk 4 Resultaten .....	19
4.1 Mean scores en bivariaat correlaties (Fase 1) .....	19
4.2 Regressieanalyses (Fase 2).....	20
4.3 Moderator-analyse (Fase 3).....	20
4.4 Regressieanalyse (Fase 4).....	22
Hoofdstuk 5 Conclusies en implicaties.....	23
5.1 Conclusie.....	23
5.2 Beperkingen van het onderzoek.....	24
5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....	25
5.4 Aanbevelingen voor de praktijk.....	26
Literatuurlijst .....	27

Bijlage 1	Eerste analyse OCB-PC (controlevariabelen: geslacht en leeftijd) .....	31
Bijlage 2	Tweede analyse OCB-PC (moderatoren geslacht en leeftijd).....	32

## Samenvatting

Dit onderzoek beoogt antwoord te geven op de vraag of het psychologisch contract positief gerelateerd is aan de mate van voorkomen van organizational citizenship behavior en wat de invloed van geslacht en leeftijd op deze relatie is. Het psychologisch contract (PC) beschrijft de werknemers impliciete verwachtingen van de werkgever wat van invloed is op het gedrag van de werknemers. Organizational citizenship behavior (OCB) is een vorm van gedrag. OCB is gedrag wat niet verplicht is, de uitingen van het gedrag komen boven op het takenpakket behorende bij de functie, en het extra-rol gedrag levert een extra bijdrage aan de effectiviteit van de organisatie. Dit is vooral van belang in relatie tot de huidige reorganisatie die binnen de Rabobank plaats vindt. De reorganisatie zorgt voor onzekerheid bij medewerkers en tevens verdwijnen formatieplaatsen eerder dan de uit te voeren werkzaamheden. OCB kan op beide voornoemde gevolgen van de reorganisatie een positief effect hebben. OCB kan namelijk een positief effect hebben op de mate waarin medewerkers elkaar steunen en helpen en het kan een positief effect hebben op de productiviteit van medewerkers. Werkgevers handelen hier nog niet (on)bewust bekwaam. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen het PC en OCB binnen de bancaire sector, wel kan het mogelijk een positieve bijdrage leveren aan het voornoemde handelen van de werkgever. Het onderzoek is uitgevoerd met de gedachte dat geslacht en leeftijd de variatie in scores op het PC en OCB kunnen verklaren. Het betreft een kwantitatief onderzoek waarbij 247 medewerkers die betrokken zijn bij risicomangement een vragenlijst hebben ingevuld.

De uitkomsten van het onderzoek leveren bewijs dat er een voorspellende relatie is tussen items van het psychologisch contract en het voor komen van organizational citizenship behavior. Tevens is er gedeeltelijk een significante modererende invloed van het geslacht en de leeftijd gebleken op voornoemde relatie. Voor mannen geldt dat de mate van autonomie belangrijker is in het laten zien van OCB dan voor vrouwen. Met betrekking tot de leeftijd is de samenhang tussen salaris en OCB dat bij oudere medewerkers een hoger salaris meer bijdraagt aan het vertonen van OCB dan dat dit geldt bij jongere medewerkers. De relatie tussen psychologisch contract en organizational citizenship betekent voor managers van de bank een bewustwording dat er een psychologisch contract is waar in het bijzonder autonomie, werkdruk, de balans werk/privé en psychologische belasting stuurmechanismen kunnen zijn voor het beïnvloeden van OCB.

De gebruikte vragenlijst van Ten Brink is opgesteld voor het psychologische contract niet specifiek voor organizational citizenship behavior en spitst zich toe op de OCB-dimensie civic virtue waarbij 4 OCB-dimensies onbevraagd blijven. Het gebruik van meer specifieke en uitgebreide OCB-vragenlijsten hebben mogelijk invloed op de uitkomsten van de hypothese. De onderzoeksvariabelen zijn op een en hetzelfde moment gemeten en gebaseerd op zelfrapportage. De turbulente interne en externe omgeving van de Rabobank kunnen de uitkomsten van het onderzoek hebben beïnvloed. Longitudinaal onderzoek met meerdere meetmomenten kunnen mogelijke causale verbanden bloot leggen.

## Abstract

This research aims to answer the question of whether the psychological contract is positively related to the occurrence of organizational citizenship behavior and the influence of gender and age on this relationship. The psychological contract (PC) describes the workers' implicit expectations of the employer which affects the conduct of the employees. Organizational citizenship behavior (OCB) is a form of behavior. OCB is behavior which is not mandatory, the manifestations of behavior are in addition to the tasks associated with the function, and extra-role behavior provides an additional contribution to the effectiveness of the organization. This is of particular importance in relation to the current reorganization that takes place within the Rabobank. The reorganization creates uncertainty for employees and also permanent positions disappear rather than to carry out the work. OCB can have a positive effect on both the aforementioned effects of the reorganization. OCB can have a positive effect on the level of support and help each other and it can have a positive impact on employee productivity. Employers act here not (un)consciously competent. There is little research into the relationship between the PC and OCB within the banking sector, it is possible to make a positive contribution to the aforesaid action of the employer. The research was carried out with the idea that gender and age may explain the variation in scores on the PC and OCB. It is a quantitative study which, using questionnaires, 247 bank employees investigated risk have been involved.

The results of the study provide evidence that a predictive relationship between items of the psychological contract and for the coming of organizational citizenship behavior. There partially showed a significant moderating influence of gender and age on the aforementioned relationship. For men, the degree of autonomy is more important in showing OCB than for women. With regard to the age, the correlation between salary and OCB shows that older employees contribute more higher salaries to exhibiting OCB than that this applies to younger employees.

The relationship between psychological contract and organizational citizenship means an awareness of managers of the bank that there is a psychological contract in particular autonomy, workload, work/life balance and psychological can load control mechanisms for influencing OCB.

The questionnaire used by Ten Brink has been prepared for the psychological contract is not specific to organizational citizenship behavior and focuses on the OCB dimension civic virtue which four OCB dimensions remain unquestioned. The use of more specific and comprehensive OCB questionnaires may impact the results of the hypothesis. The research variables are at one and the same time measured and based on self-reporting. The turbulent internal and external environment of Rabobank may have influenced the outcome of the investigation. Longitudinal studies with multiple measurement points can uncover potential causal relationships.

## Hoofdstuk 1 Inleiding

Er wordt van organisaties en hun werknemers verwacht dat ze continu veranderen en zich aanpassen aan hun omgeving (Dam, 2013; Weick & Quinn, 1999). En dat de omgeving verandert dat blijkt in alles om ons heen. Onder andere de globalisering, de opkomende economieën, open arbeidsmarkt, kloof arme en rijk en het gebruik van nieuwe technieken waaronder de virtuele media.

Deze veranderende omgeving maakt dat organisaties ook continue aan verandering onderhevig zijn. Door de economische en de financiële crisis is de omgeving van de financiële wereld op zijn kop gezet. Onder andere de hypotheekcrisis in Amerika, de woekerpolissen in Nederland, de libor-affaire van de Rabobank en de “graacultuur” (hoge bonussen) binnen de financiële wereld hebben het vertrouwen van de Nederlandse bevolking in het financiële stelsel bijna volledig weggeslagen. De toezichthouders (Autoriteit Financiële Markten (AFM), De Nederlandse Bank (DNB) en de Europese Centrale Bank (ECB)) hebben naar aanleiding van de crisis en de schandalen het toezicht noodzakelijkerwijs aangescherpt. Ook is de internationale regelgeving aangescherpt als gevolg van de crisis waarbij de ECB in Europa en in Nederland een leidende rol heeft gekregen.

Elke lokale Rabobank had tot 1 januari 2016 een eigen bankvergunning. Dit was zowel voor de interne beheersbaarheid als voor het aantrekken van vreemd kapitaal niet meer passend. De Rabobank ondergaat mede daarom op dit moment intern een transitie van een decentrale organisatie waarbij elke lokale bank zijn eigen bankvergunning heeft naar een centraal aangestuurde organisatie met één bankvergunning. Het doel is tweeledig een kostenbesparing met als doel een duurzaam verdienmodel en een andere wijze van klantbediening met meer transparantie waarbij de klant centraal staat. Deze organisatie- en cultuurverandering zullen de komende jaren zijn beslag moeten krijgen. De reorganisatie zorgt voor onzekerheid onder de medewerkers en gaat gepaard met een banenverlies van circa 12.000 (30%) fte's de komende twee jaren. Werkzaamheden zullen echter niet volledig synchroon daaraan afnemen. De ervaring leert dat de functies eerder verdwijnen dan het werk. Voor bijvoorbeeld de auditafdeling die staat opgesteld voor het lokale bankendomein is de formatie gekrompen van 80 fte's naar 55 fte's terwijl er het komend jaar nog voor 70 fte's werk is. Deze tijdelijk gap die ontstaat doordat fte's eerder verdwijnen dan de werkzaamheden kan gedeeltelijk worden opgevangen door extra-rol gedrag. Medewerkers zullen gezamenlijk de reorganisatie vorm moeten geven en zorgdragen voor het welslagen ervan en elkaar moeten helpen en ondersteunen. Eén plus één zal meer moeten worden dan twee. De werkgever zal zich bewust moeten zijn dat er meer is dan een medewerker beweegt dan alleen de contractuele primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Extra-rol gedrag kan de effectiviteit van de (re)organisatie verbeteren (Katz, 1964; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Voorbeelden van extra-rol gedrag zijn onder andere een sociale en hulpvaardige opstelling van medewerkers en het door de medewerkers ondersteunen van de organisatie met creativiteit en spontane ideeën. Organ noemt dit extra-rol gedrag: Organizational Citizenship Behavior (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) en definieert het als volgt: *“Het betreft individueel gedrag, wat niet wordt voorgeschreven in de functieomschrijving, niet direct herkenbaar door een formeel beloningssysteem en een extra bijdrage levert aan het effectief en efficiënt functioneren van de organisatie (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).”*

In deze definitie gaat het om drie aspecten: het gedrag is niet verplicht, de uitingen van het gedrag komt boven op de takenpakket behorende bij de functie en het gedrag levert een extra bijdrage aan de organisatie effectiviteit. Uit onderzoek blijkt dat organizational citizenship behavior (OCB) een positief effect kan hebben op verschillende 'performance' maatstaven zoals productiviteit, productkwaliteit, klanttevredenheid, kosten, efficiëntie en stabiliteit van de organisatie (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes, & Spoelma, 2014; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009). Medewerkers zullen niet zonder meer OCB laten zien. Er moet dan door de medewerker wel een soort balans worden ervaren in ruil/uitwisseling in de niet gespecificeerde wederkerige verplichtingen. Bijvoorbeeld een medewerker werkt, in het organisatiebelang, op eigen initiatief over. Deze medewerker zal bij een privéverplichting (arts bezoek van de kinderen) onder werktijd begrip van de werkgever verwachten. Blau onderscheidt twee typen exchange, namelijk de economische ruil en de sociale ruil. De economische ruil betreft de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en liggen expliciet vast. Dit zijn de afspraken gemaakt over salaris, opleidingen, arbeidsomstandigheden, reiskosten en dergelijke (Blau, 1964). Het sociale uitwisselingsproces verwijst naar een relatie die niet-gespecificeerde wederkerige verplichtingen bevat. Deze niet gespecificeerde wederkerige verplichtingen liggen vast in het psychologisch contract (PC). Dit zijn de ongeschreven subjectieve overtuigingen en verwachtingen tussen werknemer en werkgever over de wederzijdse rechten en plichten. (Conway & Briner, 2005; Rousseau, 1995). Het psychologisch contract wordt als framework gebruikt om werkrelaties te begrijpen en de houding en het gedrag van de werknemer te verklaren (Guest, 2004). Organisatie veranderingen hebben grote impact op de medewerkers en brengen onzekerheid met zich mee waardoor bestaande psychologische contracten onder druk komen te staan. Het psychologisch contract is vooral belangrijk voor werkgever omdat ze de niet vastgelegde verwachtingen van de medewerkers bevatten/weerspiegelen. Verwachtingen die de medewerker heeft over wat de organisatie voor de medewerker zal doen in ruil voor wat de medewerker voor de organisatie doet. Het psychologische contract is bilateraal, zowel de organisatie als de medewerkers hebben een psychologisch contract. Er is dus sprake van wederzijdse verwachtingen over de invulling ervan. Dit onderzoek richt zich op het psychologisch contract vanuit het perspectief van de medewerker. In de literatuur beter bekend als het unilaterale principe (Freese & Schalk, 2008).

Het proces van ruil/exchange vormt de schakel tussen het psychologisch contract en organizational citizenship behavior. Het arbeidscontract en het psychologisch contract zorgen bij een adequate invulling voor 100% tegenprestatie door de werknemer. Echter wanneer de sociale uitruil tussen de organisatie en de medewerker door de medewerker wordt ervaren als waardering, als een plus boven zijn eigen verwachtingen dan zal de medewerker naast de aan de functie en rol gekoppelde werkzaamheden nog extra inspanning voor de werkgever verrichten. Dan spreken we over het eerder genoemde extra-rol gedrag/OCB. Om invloed uit te kunnen oefenen op mate van voorkomen van OCB is het voor een organisatie belangrijk om te weten welke factoren de mate van voorkomen van OCB kunnen beïnvloeden. Aangezien psychologische contracten zowel qua inhoud als de wijze waarop ze worden vervuld, impact hebben op de uitkomst van de werkzaamheden, het behouden van de werknemers, de omzet en de bijdrage aan de werkgever (Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1998) is het zeker onderzoek waardig in welke mate het psychologisch contract vanuit het perspectief van de werknemer een uitwerking heeft op het voor komen van organizational citizenship behavior. Dit onderzoek kan er aan bijdragen dat op enig moment de werkgever hierin (on)bewust bekwaam is. Met als resultante het



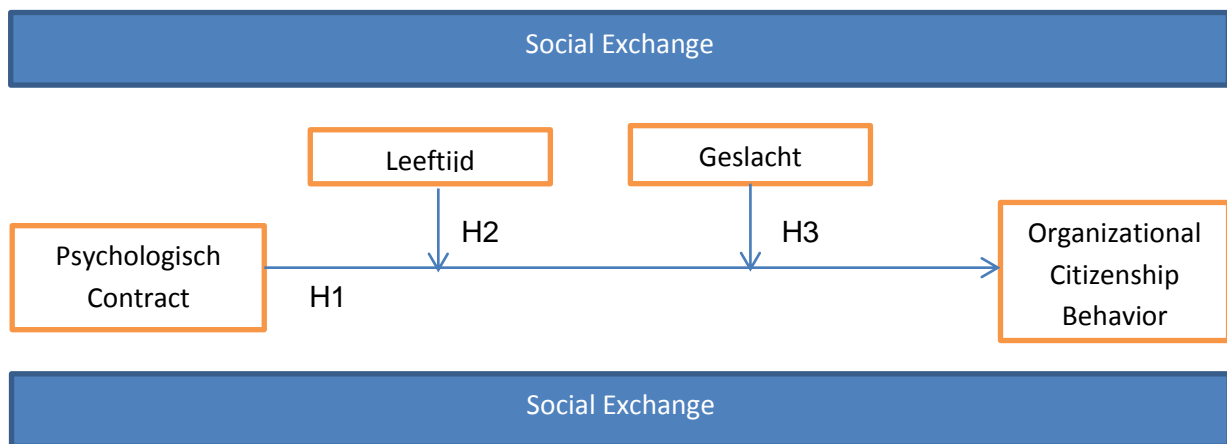
voorkomen dat een medewerker het gevoel heeft dat het psychologisch contract niet wordt vervuld. Het niet vervullen van het psychologisch contract kan negatieve invloed hebben op de werksfeer en werkbeleving van de medewerker waardoor mogelijk extra-rol gedrag uitblijft.

Volgens de literatuur spelen onder andere leeftijd en geslacht mogelijk een invloed op de relatie tussen het psychologisch contract en organizational citizenship behavior (Lub, Bal, Blomme, & Schalk, 2016; Lub, Bal & Blomme, 2011; LePine & Van Dyne, 1998; Lovell, Aston, Mason & Davidson, 1999; Robinson & Morrison, 1995). Als manager heb ik ervaren dat er een verschil is in werkbeleving tussen vrouwelijke en mannelijke medewerkers. Voor mannen was overwerken makkelijker omdat zij minder dan de vrouwen de zorgtaken privé hadden. Vrouwelijke medewerksters hadden meer aandacht voor collega's en waren meer zorg- en behulpzaam. De mannelijke medewerkers waren overwegend hoofdkostwinner en meer bezig met de hoogte van hun salaris en hun carrière. Voor een groot deel van de vrouwelijke medewerksters was de huishouding en de zorg voor het gezin de primaire taak en hun baan bij de lokalen bank de secundaire taak. De baan was meer een vorm van afleiding van de zorgtaken en het inkomen vormde een extraatje. Ook leek er verschil te zitten in werkbeleving tussen leeftijdsgroepen. Jongere medewerkers hielden zich minder dan oudere medewerkers bezig met het salaris. Gevoelsmatig leken jongere medewerkers meer bezig met de inhoud van het werk en de wil om te leren.

In deze studie wordt een kwantitatief onderzoek uitgevoerd waarbij is gekozen voor een surveyonderzoek met een cross-sectioneel design. Er wordt gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten. Een email met daarin een link naar de vragenlijsten wordt aan de potentiële respondenten gestuurd. Het steekproefkader betreft 483 medewerkers die werkzaam zijn in teams binnen Rabobank op het gebied van risicomanagement.

## Hoofdstuk 2 Het theoretisch kader

Dit hoofdstuk vormt het theoretisch kader voor het onderzoek. In hoofdstuk 2.1 wordt het psychologisch contract (PC) behandeld. In 2.1.1 komen de verschillende perspectieven van het PC aan de orde waarna in 2.1.2 de inhoud van het contract en in 2.1.3 de aard van het contract worden beschreven. In 2.1.4 komt de rol van de Social Exchange Theory aan de orde, 2.1.5 behandelt fulfilment van het PC. In hoofdstuk 2.2 en 2.2.1 worden organizational citizenship behavior en zijn dimensies beschreven. Hoofdstuk 2.3 vormt het slot van het theoretisch kader. Hierin wordt de relatie tussen het PC en OCB en de hypothesen van dit onderzoek behandeld.



### 2.1 Psychologisch contract (PC)

Het informele psychologisch contract bestaat naast het formele contract; de arbeidsovereenkomst. De arbeidsovereenkomst wordt in overeenstemming opgesteld tussen werknemer en werkgever. Voor het informele contract gebruikte Argyris 55 jaar geleden al de term psychologisch contract (Argyris, 1960). Daarmee was hij niet de eerste, in 1938 namelijk behandelden Barnard en 20 jaar later March en Simon al het idee van een wederkerige uitruil als basis van de relatie tussen werknemer en werkgever (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Schein definieert het psychologisch contract als een set van ongeschreven verwachtingen die op elk moment aanwezig zijn tussen elke deelnemer van de organisatie en anderen in de organisatie (Schein, 1965). De randvoorwaarden en condities van een wederkerige relatie tussen werknemer en organisatie liggen verankerd in het psychologisch contract waarbij vertrouwen een sleutelkenmerk is (Rousseau, 1989).

In dit onderzoek wordt de definitie van het psychologisch contract van Rousseau en Conway gebruikt (Conway & Briner, 2005; Rousseau, 1995):

*De ongeschreven subjectieve overtuigingen en verwachtingen tussen werknemer en werkgever over de wederzijdse rechten en plichten.*

Het psychologisch contract is gevoelig voor interpretatie en daarmee, in tegenstelling tot het formele contract, subjectief van aard. Het PC is impliciet en constant aan verandering onderhevig (Conway & Briner, 2005). Het psychologisch contract is dynamisch en ontwikkelt zich gedurende de werkgever/werknemer relatie (Anderson & Schalk, 1998).

### 2.1.1 Perspectief van het contract

In de onderzoekswereld zijn twee richtingen op het gebied van het psychologisch contract. Aan de ene kant de onderzoekers (o.a. Rousseau, Morrison, Robinson en Schalk) die vinden dat het psychologisch contract bestaat uit verplichtingen van de organisatie en de werknemer, zoals die waargenomen door de werknemer. Andere (o.a. Coyle-Shapiro, Conway, Argyris, Menden, Schein) vinden dat de waargenomen verplichtingen van de werknemer en de organisatie met elkaar vergeleken moeten worden (Freese & Schalk, 2008, p. 279). Dit onderzoek richt zich op de werknemer en wat de verwachtingen van de werknemer zijn betreffende het psychologisch contract. Dit is de meest gehanteerde operationalisatie van het psychologisch contract, namelijk de werkgeversverplichtingen zoals waargenomen door de werknemer, en niet op ervaren werknemersverplichtingen (Hao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007).

### 2.1.2 Inhoud van het contract

Werknemers kunnen verwachtingen hebben over taakinhoud, loopbaanmogelijkheden, financiële beloning, omgeving sfeer en de werk privé balans (De Vos, Buyens, & Schalk, 2005). Ook worden andere indelingen gehanteerd: financiële beloning, sociaal-emotionele steun en ontwikkelingsmogelijkheden (Bal, de Lange, Jansen, & van der Velde, 2010). Van Dijck's indeling van het contract is gebaseerd op studies van Schalk, Freese en van den Bosch (Freese & Schalk, 2008) en op items gevonden in de literatuur (zie bijvoorbeeld (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995)). Van Dijck (1997) onderscheidt 11 items in het psychologische contract, te weten: functie-inhoud, ontwikkelmogelijkheden, baan zekerheid, werksfeer, interne carrière mogelijkheden, werk-privé balans, autonomie, salaris, flexibele beloning, taakduidelijkheid en promotiekansen (Dijck, 1997).

### 2.1.3 Aard van het contract

Rousseau onderscheidt 2 typen psychologische contracten, het transactionele en het relationele psychologische contract.

Transactioneel: statische kortdurende arbeidsrelatie waarbij de wederzijdse verplichtingen expliciet vastliggen. De nadruk ligt op de financiële vergoeding.

Relationeel: dynamische relatie op de lange termijn waarbij de wederzijdse verplichtingen ambigu zijn en niet expliciet kunnen worden vastgelegd. De focus ligt naast de financiële vergoeding ook socio-emotionele uitwisselingsaspecten zoals waardering, werkzekerheid en loyaliteit.

Transactioneel PC		Relationeel PC
Economisch	Focus	Economisch en emotioneel
Gedeeltelijk	Inclusion	Gehele persoon
Eindig, specifiek	Time frame	Open, oneindig
Geschreven	Geformaliseerd	Geschreven en ongeschreven
Statisch	Stabiliteit	Dynamisch
Smal	Scope	Breed, doordringend
Publiek, observable	Tastbaar	Subjectief en duidelijk (gesnapt)

Dit worden door Rousseau als de twee uitersten gezien. Er zijn combinaties van beide mogelijk evenals dat er ook een ideologisch contract kan zijn (Rousseau, 1995).

#### 2.1.4 Social exchange theory

Bij sociale uitwisseling gaat het om een relatie die gebaseerd is op vertrouwen en een lange termijn relatie waarbij er een balans is tussen wat wordt gegeven en wat wordt ontvangen (Blau, 1964).

De theorie van Blau gaat over de interacties tussen mensen en de onderlinge verplichtingen (wederkerigheid) die daaruit voorkomen. Relaties bestaan in essentie door uitwisseling van zowel economische en sociale bronnen. Het sociale uitwisselingsproces verwijst naar een relatie die niet-gespecificeerde wederkerige verplichtingen bevat. Wanneer er onbalans is in de wederkerigheid zal de andere partij proberen de balans te herstellen (Gouldner, 1960). Het belangrijkste in relatie tot het psychologisch contract is wanneer individuen voordelen ontvangen ze een schuld voelen en zich verplicht voelen tot een tegenprestatie (Conway & Briner, 2005). De social exchange theory geeft een verklaring voor de reactie van medewerkers wanneer zij ervaren dat hun psychologisch contract wordt vervuld (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003). Uit onderzoek blijkt dat mensen geneigd zijn ontvangen vergoedingen en benefits te willen teruggeven in de vorm van positief gedrag (Cropanzano & Mitchell, 2005).

De social exchange theory gaat er vanuit dat houding en gedrag door het psychologisch contract worden beïnvloed. Er worden hierbij wel de volgende aannames gedaan:

- Werkgevers beloften leiden tot werkgevers gedrag;
- Door de wederkerigheid leidt werkgevers gedrag tot werknemers beloften;
- Werknemers beloften lijden tot werknemers houding;
- Werknemers gedrag leidt terug tot werkgevers beloften. (Conway & Briner, 2005).

#### 2.1.5 Fulfilment

Coyle-Shapiro & Kessler toonden empirisch aan dat vervulling van het psychologisch contract een betere verklaring biedt voor organizational citizenship behavior dan dat werktevredenheid, organisatie rechtvaardigheid en steun vanwege de percipieerde organisatie steun dat doen (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Een psychologisch contract mag verschillen van een formeel vastgelegd contract maar is voor de werknemers wel heel reëel. Houding en gedrag worden significant beïnvloed door de perceptie van een werknemer over zijn verplichtingen en zijn perceptie over hoe de werkgever zijn verplichtingen vervuld (Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996; Shore & Coyle-Shapiro, 2003).

Wanneer het gaat over de uitvoering van het contract dan worden termen fulfilment, breach en violation gebruikt. Wanneer de organisatie zijn verplichtingen niet nakomt, is het psychologisch contract gebroken (Hao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Contractbreuk is het tegenovergestelde van contractvervulling; een onvervuld psychologisch contract indiceert breuk (Conway & Briner, 2005).

Bij fulfilment beantwoordt de werkgever aan de verwachtingen die de werknemer heeft. Het gaat hier om de gepercipieerde vervulling. De termen breach en violation worden soms door elkaar gebruikt. Morrison en Robinson maken een duidelijk onderscheid. Breach is de rationele evaluatie dat de organisatie de verplichtingen niet heeft vervuld. Violation kan op breach volgen wanneer de breach de werknemer ook emotioneel raakt (Morrison & Robinson, 1997). De wijze waarop de organisatie de verwachtingen van de werknemer

vervuld is gerelateerd aan de verplichting die de werknemer richting de organisatie voelt (Montes & Zweig, 2009).

Wanneer werknemers de perceptie hebben dat hun PC wordt nageleefd heeft dat een positieve invloed op het in-role gedrag en extra-role gedrag/OCB zowel richting de organisatie als richting collega's (Chun, Lee, & Rousseau, 2004; J. Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; J. A. M. Coyle-Shapiro, 2002; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005; Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003). De mate waarin het psychologisch contract wordt vervuld is zowel positief gerelateerd aan OCB richting de organisatie en als wel OCB richting collega's (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003). Dit betekent dat wanneer in de beleving van de werknemer de organisatie het psychologisch contract vervult, deze werknemer gedrag zal vertonen waar de organisatie en de collega's profijt van zullen hebben. De wederkerigheid richt zich, in lijn met de social exchange theory, op de organisatie en/of de specifieke persoon. Tevens blijkt dat hoe meer het psychologisch contract wordt nageleefd, hoe waarschijnlijker werknemers een positieve beoordeling over de waarde van de werkgever zullen toekennen en meer betrokkenheid vertonen (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

## 2.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Het gaat bij OCB om het verrichten van extra taken die geen deel uitmaken van de officiële taakomschrijving van een werknemer, het zogenaamde extra-role gedrag (Katz, 1964).

*Het betreft individueel gedrag, wat niet wordt voorgeschreven in de functieomschrijving, niet direct herkenbaar door een formeel beloningssysteem en een extra bijdrage levert aan het effectief en efficiënt functioneren van de organisatie (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).*

In deze definitie gaat het om drie aspecten: het gedrag is niet verplicht, de uitingen van het gedrag komt boven op de takenpakket behorende bij de functie en die extra bijdrage draagt bij aan de organisatie effectiviteit. OCB houdt over het algemeen gedrag in dat niet direct afdwingbaar is door het gebruik van een formeel beloningssysteem (Sanders, Emans, & Koster, 2004).

Uitgangspunt van Organ's definitie is dat OCB van medewerkers de effectiviteit van de organisatie kunnen verbeteren (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000). Dit verband is onderzocht en het blijkt dat OCB een positief effect kan hebben op productiviteit, productkwaliteit, klanttevredenheid, kosten, efficiëntie en stabiliteit van de organisatie (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes & Spoelma, 2014; Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009).

### 2.2.1 Dimensies

OCB kent in de literatuur een aantal gangbare dimensies waar overigens niet altijd consensus over bestaat (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes & Spoelma, 2014). Organ onderscheidt vijf dimensies van OCB:

- Helping: is direct richting een persoon, helpen van collega's;
- Courtesy: het voorkomen van problemen, rekening houden met anderen;
- Sportsmanship: gaat meer om dingen niet te doen zoals klagen over iets;
- Compliance: is meer gericht naar de letter en geest van de regels of normen die een samenwerkende organisatie zijn;
- Civic virtue: hier gaat het om het gedrag van verantwoordelijk en de constructieve betrokkenheid bij en zorg om de organisatie (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

Deze vijf gedragsdimensies kunnen worden onderverdeeld in OCB-O en OCB-I waarbij de O staat voor organisatie en de I staat voor individueel (Williams & Anderson, 1991). Compliance en civic virtue kunnen worden geclassificeerd als OCB-O en altruïsme en courtesy als OCB-I (Organ, 1997). Civic virtue is het sterkst gerelateerd aan OCB-O (Robinson & Morrison, 1995). Sportsmanship kan geclassificeerd als OCB-O en OCB-I. Dit is de reden dat sportsmanship uit de vragenlijst van Konovsky is gelaten (Konovsky & Organ, 1996).

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de vragen zoals die onderdeel vormen van de vragenlijst van ten Brink en gericht zijn op civic virtue (Brink, 2004).

De social exchange theory geeft aan dat medewerkers gemotiveerd worden om OCB te laten zien wanneer de medewerkers de perceptie hebben dat de relatie met de organisatie gebaseerd is op een fundatie van een faire social exchange (Moorman, 1991).

### 2.3 Psychologisch Contract en Organizational Citizenship Behavior

In zowel de vragenlijst van Ten Brink als de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst (TPCV) zijn naast de vragen over het psychologisch contract ook vragen opgenomen over extra-role gedrag (Brink, 2004; Freese, Schalk, & Croon, 2008). Het betreffen hier beide gevalideerde vragenlijsten met dus vragen over extra-rol gedrag (OCB). Impliciet geven deze vragenlijsten de relatie aan tussen PC en OCB. In het voorliggend onderzoek wordt het extra-role gedrag (OCB) gemeten door middel van de gevalideerde vragenlijst van ten Brink (Brink, 2004).

Andersom impliceert de definitie van OCB het aanwezig zijn van een psychologisch contract. Organ's definitie van OCB: Het betreft individueel gedrag, wat niet wordt voorgeschreven in de functieomschrijving, niet direct herkenbaar door een formeel beloningssysteem en een extra bijdrage levert aan het effectief en efficiënt functioneren van de organisatie. Met andere woorden OCB is gedrag wat een extra bijdrage levert aan de organisatie zonder dat dit herkenbaar door een formeel beloningssysteem (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

Er is onderzoek verricht naar de positieve relatie tussen psychologisch contract fulfilment en organizational citizenship behavior (Coyle-Shapiro, 2002; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994). In verschillend empirisch onderzoek is onderzoek gedaan naar deze relatie (Bal, Jansen, van der Velde, de Lange, & Rousseau, 2010; Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003). Volgens de social exchange theory van Blau wordt er altijd een balans nagestreefd (Blau, 1964). Verwacht wordt dat wanneer de werkgever het psychologisch contract vervuld dat de medewerker, in balans ten opzichte van de vervulling van het PC door de werkgever, OCB zal laten zien. Er is onderzoek binnen de bancaire wereld uitgevoerd door Li waarin deze hypothese niet wordt ondersteund. Als mogelijke verklaring wordt gegeven de gevarieerde taken en de strikte organisatie van banken (Li, Feng, Liu, & Cheng, 2014).

Op basis van de onderzoeksvraag en het theoretisch kader is de volgende hypothese opgesteld:

#### *Hypothese 1:*

*Fulfilment van het psychologisch contract is positief gerelateerd aan OCB*



De verwachting op basis van eigen ervaringen als manager en de literatuurstudie voorafgaande aan dit onderzoek was dat zowel geslacht als leeftijd een modererend effect zouden hebben op het verband tussen PC en OCB.

Organizational citizenship behavior is een vorm van gedrag. Het grootste verschil tussen generaties wordt zichtbaar in het gedrag (Bontekoning, 2007). Leeftijd speelt een belangrijke rol in de wijze waarop psychologische contracten zijn gerelateerd aan gedrag op het werk (Bal, Jansen, van der Velde, de Lange & Rousseau, 2010; Lub, Bal, Blomme & Schalk, 2016). Het onderzoek van Lub is het eerste onderzoek waarbij leeftijd en meer specifiek generatieverschillen als moderator tussen fulfilment van het psychologisch contract en onder andere affectief commitment wordt onderzocht (Lub, Bal, Blomme & Schalk, 2016). Van de jongste generatie, generatie Y, wordt vaak gezegd dat ze meer egocentrisch zijn en daarmee minder bereid energie te steken in extra-rol gedrag (Spangenberg & Lampert, 2009). Affectieve betrokkenheid wordt positief geassocieerd met uitkomsten zoals OCB (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Over het algemeen hebben oudere werknemers een langer dienstverband bij de organisatie en bevinden zich ook in een andere carrièrefase dan jongeren. Ouderen hebben een ander psychologisch contract dan jongeren. Ouderen zullen meer waarde hechten aan baan zekerheid en jongeren zijn meer bezig met carrière opbouwen (Schalk, 2004). Voor wat betreft leeftijd wordt in verschillend onderzoek gebruik gemaakt een onderverdeling naar geboortjaar: traditionalists (voor 1945), babyboomers (tussen 1945 en 1964), generatie X (tussen 1964 en 1980) en generatie Y (na 1980) (Lub, Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, 2012). In het voornoemde onderzoek laten de resultaten zien dat de onderscheiden leeftijdscategorieën verschillende verwachtingen hebben betreffende het psychologisch contract. De studie bewijst dat generatieverschillen invloed hebben op de wederkerigheid in de relatie tussen werknemer en werkgever. Uitkomsten laten zien dat babyboomers en generatie X meer gemotiveerd raken door sociale atmosfeer en dat generatie Y meer gemotiveerd wordt door functie-inhoud en carrière mogelijkheden. Waarbij beloning (salaris) hoewel belangrijk voor generatie Y geen relatie heeft met extra-rol gedrag (Lub, Bal, Blomme & Schalk, 2016). Ontwikkeling, functie-inhoud en werksfeer hebben voor generatie Y een positieve invloed op het voorkomen van OCB (Lub, Bijvank, Bal, Blomme & Schalk, 2011). Ander onderzoek naar extra-rol gedrag is gecontroleerd voor geslacht en leeftijd (Belschalk & Hartog, 2009). Schultz & Adams vonden in hun onderzoek bij verschillende leeftijden een verschil in altruïstisch gedrag (Schultz & Adams, 2007). Op basis van bovengenoemd onderzoeken is de verwachting dat de relatie tussen het psychologisch contract en organizational citizenship behavior wordt gemodereerd door leeftijd.

### *Hypothese 2:*

*Leeftijd heeft een modererend effect op de relatie tussen het psychologisch contract en organizational citizenship behavior.*

Een ander aspect waar rekening moet worden gehouden is het geslacht van werknemers. Het geslacht refereert aan sociaal geconstrueerde rollen, gedrag, activiteiten welke in specifieke omgeving als gewenst worden geacht voor mannen en vrouwen (Laws, 1979). Lovell, Aston, Mason en Davidson hadden als uitgangspunt dat elementen van OCB zoals vriendelijk zijn, begrip hebben en anderen ondersteunen congruent zijn met vrouwelijk gedrag (Lovell, Aston, Mason & Davidson, 1999). Een aantal studies bieden empirische ondersteuning dat vrouwen een hoger niveau van OCB laten zien dan mannen (Hafidz, Hoesni, & Fatimah, 2012; Lovell, Aston, Mason & Davidson, 1999; Robinson & Morrison,

1995). Over het algemeen kunnen mannen beter voldoen aan de regels, afspraken en verwachting die organisaties hebben omdat vrouwen er meer moeten zijn voor de familie en verplichtingen hebben/voelen richting de carrière van hun partners. Er zijn verschillende redenen om aan te nemen dat het geslacht direct geassocieerd is met OCB. Kidder bijvoorbeeld geeft aan dat vrouwen meer altruïstisch gedrag laten zien dan mannen waardoor helpend gedrag meer kan worden verwacht bij vrouwen. Civic virtue gedrag daarentegen wordt meer geassocieerd met het mannelijke stereotype en kan dus meer worden verwacht bij mannen (Kidder, 2002). Lepine en Van Dyne vonden in hun onderzoek dat er een positieve relatie was tussen mannen en civic virtue (LePine & Van Dyne, 1998).

Organ en Ryan geven aan dat geslacht een legitieme aanvulling is als voorspeller in het voor komen van OCB. Ze beargumenteren dat vrouwen naar verwachting meer verschillende vormen van OCB laten zien (Organ & Ryan, 1995). Geslacht lijkt een impact te hebben op de relatie tussen psychologisch contract en organizational citizenship behavior. Daarom de volgende hypothese:

*Hypothese 3:*

*Geslacht heeft een modererend effect op de relatie tussen het psychologisch contract en organizational citizenship behavior.*



## Hoofdstuk 3 Methode

In dit hoofdstuk staat de methodologie centraal en wordt de keuze voor de methode van onderzoek beschreven en onderbouwd (paragraaf 3.1). In paragraaf 3.2 wordt de methode voor het verzamelen van de data beschreven. Paragraaf 3.3 beschrijft de operationalisatie van het onderzoek. In Paragraaf 3.4 wordt de data-analyse toegelicht waarna in paragraaf 3.5 de methodologische issues worden benoemd.

### 3.1 Onderzoeksmethode

Er is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd waarbij is gekozen voor een surveyonderzoek met een cross-sectioneel design. Er wordt een breed overzicht gecreëerd door te kiezen voor een surveyonderzoek. Dit sluit het best bij het doel om te onderzoeken of er een relatie is tussen het psychologische contract en het voorkomen van organizational citizenship behavior en of geslacht en leeftijd invloed hebben op deze relatie. Daarnaast sluit de keuze van de onderzoeksmethode aan bij mijn persoonlijke voorkeur. Een tijdsreeksonderzoek behoorde gezien de beperkte tijd niet tot de mogelijkheden.

### 3.2 Dataverzameling

De data van dit onderzoek is verzameld onder medewerkers van de Rabobank die betrokken zijn bij risicomanagement (Audit Rabobank, Compliance, Risk Management). In totaal zijn er 483 medewerkers benaderd. Om de respondenten te bereiken is een mail gestuurd. In de mail konden de respondenten klikken op een link, die hen door leidde naar de vragenlijst op de website van Thesistool. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijst van Ten Brink die naast de vragen betreffende het psychologisch contract, vragen bevat betreffende organizational citizenship behavior.

Vanuit voornoemde groep hebben 247 de vragenlijst ingevuld dit is een response-rate van 51,1 %. Van de respondenten zijn 64% man (N=157) en 36% zijn vrouw (N=90).

De meeste respondenten behoren tot de generatie Y, de gemiddelde leeftijd van alle respondenten is 37,32. Het grootste gedeelte (N=143) heeft meer dan 10 jaar werkervaring, terwijl het aantal respondenten van de groep met werkervaring tussen de 5 en 10 jaar en de groep met werkervaring minder dan 5 jaar respectievelijk N=51 en N=53 bedraagt.

Tabel 1. Descriptive analysis

	N	%	Organizational Citizenship Behavior	
			Mean	SD
<i>Geslacht</i>				
Man	157	64	3,57	0,82
Vrouw	90	36	3,75	0,91
<i>Leeftijdsgroepen</i>				
tot 36 jaar (generatie Y)	135	55	3,73	0,89
36 tot 52 jaar (generatie X)	88	36	3,68	0,78
52 jaar en ouder (babyboomers)	24	9	3,38	0,86

### 3.3 Meetinstrumenten

#### 3.3.1 Het psychologisch contract (PC)

Het psychologisch contract is gemeten met gebruikmaking van de gevalideerde vragenlijst van Ten Brink (Brink, 2004). De vragenlijst is ontwikkeld op basis van een vragenlijst van

Van Dijck (Dijck, 1997), die als basis heeft genomen de vragenlijst van Schalk (René Schalk, Freese, & Van den Bosch, 1995) en op items gevonden in de literatuur (bijvoorbeeld (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995)). In het psychologisch contract zijn de volgende categorieën gedefinieerd: taak-inhoud, ontwikkelingsmogelijkheden, baan zekerheid, intra-mobiliteit, werkklimaat, autonomie, salaris, performance gerelateerd salaris, heldere taakomschrijving, carrièreperspectief, werk-privé balans, psychologische belasting en werkdruk. Organizational citizenship behavior is ook onderzocht met de door Ten Brink ontwikkelde vragenlijst (Brink, 2004).

Tabel 2. Psychologisch contract categorieën

	Taakinhoud	Ontwikkelingsmogelijkheden	Baan zekerheid	Intra-mobiliteit	Werkklimaat	Autonomie	Salaris	Performance gerelateerd salaris	Heldere taakomschrijving	Carrièreperspectief	De balans werk-privé	Psychologische belasting	werkdruk
Items	4	6	1	2	7	2	2	1	3	1	4	4	3
Cronbach's Alfa	.86	.88		.86	.88	.85	.77		.87		.76	.90	.36

Alle items zijn gemeten met gebruikmaking van een 5-punts Likert Schaal, lopend van 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal eens). De datacodering is gedaan op een wijze dat de hoogste score een positieve perceptie van het item indiceert.

### 3.3.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB is gemeten met drie items met gebruikmaking van een 5-punts Likert Schaal, lopend van 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal mee eens). Enkele items zijn: ik doe meer taken en ik werk extra uren. De Cronbach's Alfa is 0,74. De datacodering is gedaan op een wijze dat de hoogste score een positieve perceptie van OCB indiceert.

In verschillend onderzoek is de validiteit van de vragenlijst aangetoond (Blomme, Rheede, & Tromp, 2010; Brink, 2004). Omdat het hier een bestaande vragenlijst is die in de praktijk heeft bewezen valide te zijn is voor de vragenlijst in dit onderzoek geen Principale Componentanalyse (PCA) uitgevoerd.

### 3.4 Data analyse

De Statistical Package for Social Sciences (SPSS versie 23) is gebruikt voor de statische verwerking van de data. De betrouwbaarheid is gemeten met het getal Cronbach's Alfa (zie tabel 2). Dit getal geeft de mate aan waarin de gegevensverzamelings technieken en analyseprocedures leiden tot consistente bevindingen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2010).

De aanpak om de hypothesen te onderzoeken is als volgt. Er zijn in vier fase analyses uitgevoerd op de psychologisch contract categorieën en op organizational citizenship behavior met de onderliggende itemscores van de respondenten.

Fase 1 de Pearson correlatieanalyse. In deze analyse wordt gekeken naar de (significante) samenhang tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Tevens zijn in de correlatieanalyse de variabelen geslacht en leeftijd meegenomen.

Fase 2 hiërarchische stapsgewijze regressieanalyse. Deze analyse wordt gebruikt om te onderzoeken welke onafhankelijke variabelen de meeste variantie verklaren van de afhankelijke variabele. In De analyses zijn gecontroleerd voor de variabelen geslacht en leeftijd.

1. Controle variabelen invoeren
2. De onafhankelijke PC variabelen die significant correleren met OCB invoeren.

Fase 3 de moderator analyse. Met de moderator analyse wordt onderzocht of de samenhang tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele door een moderator wordt beïnvloed. Is er een 'interactie' tussen de moderatorvariabelen en de onafhankelijke variabele.

1. De controle variabelen en PC categorieën die significant correleren met OCB daar waar nodig gemiddelden berekenen en vervolgens centraliseren.
2. De nieuwe interactievariabelen berekenen door de controle variabele afzonderlijk te vermenigvuldigen met de gecentraliseerde PC categorieën.
3. Regressie uitvoeren van de interactievariabelen op OCB.

Fase 4 Hiërarchische stapsgewijze regressieanalyse. De analyse wordt in deze fase gebruikt om te onderzoeken of de samenhang tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabelen significant worden beïnvloed door de in fase 3 geanalyseerde moderatoren.

1. Controle variabelen invoeren
2. De onafhankelijke PC variabelen invoeren.
3. Interactievariabelen (modererende variabelen) invoeren.

Wanneer in Fase 2 uit de regressieanalyse geen significante relatie blijkt tussen de controlevariabelen en de afhankelijke variabele OCB en de onafhankelijke variabele PC is de moderatieanalyse overbodig.

### **3.5 Methodologische issues**

Met betrekking tot dit onderzoek zijn een aantal issues te benoemen die mogelijk invloed hebben op de uitkomsten van het onderzoek. a. De onderzoeksvariabelen zijn gemeten op één moment en op het moment dat de Rabobank een grote reorganisatie ondergaat die alle respondenten raakt. b. Binnen de Rabobank wordt wel de hoofdindeling blauw en oranje gebruikt om daarmee type mensen te duiden. Waarbij oranje staat voor mensen-mens en blauw staat voor de structuur-mens. De respondenten zijn overwegend controllers (auditors, accountants, riskmanagers) zij worden getypeerd als blauwe mensen. c. De gebruikte vragenlijst van ten Brink is primair opgesteld voor het psychologisch contract. In deze vragenlijst zijn een drietal vragen opgenomen voor dimensie civic virtue van organizational citizenship behavior. Civic virtue is slechts één van de vijf dimensies zoals door Organ gedefinieerd. Door vier dimensies niet mee te nemen in het onderzoek is niet de volledige relatie onderzocht tussen PC en OCB. d. De medewerkers hebben door het invullen van de vragenlijsten over zichzelf gerapporteerd waardoor het risico van sociaal wenselijke antwoorden aanwezig is.

## Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 4.1 de correlaties onderzocht waarna in 4.2 de eerste regressieanalyse wordt beschreven. De moderatieanalyse van de moderatoren geslacht en leeftijd wordt beschreven in paragraaf 4.3. In paragraaf 4.4 wordt de tweede regressieanalyse beschreven die verschilt van de eerste regressieanalyse omdat aan deze analyse de moderatoren uit 4.2 zijn toegevoegd.

### 4.1 Mean scores en bivariaat correlaties (Fase 1)

Means, standaard deviaties (SD) en correlaties tussen categorieën van het psychologisch contract (PC) en organizational citizenship behavior (OCB) zijn vastgelegd in tabel 3. Voor de totale groep aan respondenten geldt dat er een vijftal PC variabelen zijn die significant correleren met OCB. Dit zijn werk/privé balans ( $r=-.20$ ,  $p<.01$ ), autonomie ( $r=.13$ ,  $p<.05$ ), salaris ( $r=-.17$ ,  $p<.01$ ), psychologische belasting ( $r=.17$ ,  $p<.01$ ) en werkdruk ( $r=.28$ ,  $p<.01$ ). Autonomie, psychologische belasting en werkdruk correleren positief wat betekent dat hoe hoger er gescoord wordt op de schaal van 1 tot 5 hoe hoger de score op de schaal OCB is. Voor de werk/privé balans en voor salaris geldt ze negatief correleren met OCB. De negatieve correlatie van de privé/werk balans betekent dat hoe meer het nieuwe werken wordt gefaciliteerd, wat zichtbaar wordt door een hoge score op de schaal van 1 tot 5, des te lager de score op OCB ook op de schaal van 1 tot 5. Salaris laat een negatieve correlatie zien wat betekent dat hoe groter de tevredenheid is over het salaris, wat zichtbaar wordt door een hoge score op de schaal van 1 tot 5, des te lager de score op OCB ook op de schaal van 1 tot 5.

Wat opvalt, is de autonomie een hoge mean heeft van net boven de 4 en dat psychologische belasting een score heeft van net onder de 2. Dat betekent dat autonomie in ruime mate aanwezig is en dat er een meer dan gemiddelde psychologische belasting wordt gevoeld.

Er zijn in tegenstelling tot de verwachting geen significante correlaties gevonden tussen OCB en geslacht. Voor mannen geldt in dit onderzoek dat er gemiddelde correlaties (significant) zijn voor autonomie ( $r=.24$ ) en werkdruk ( $r=.25$ ) waar voor vrouwen geldt dat er een gemiddelde tot sterk correlatie is met de balans privé/werk ( $r=-.32$ ) en werkdruk ( $r=.33$ ) en een gemiddelde correlatie (significante) met salaris ( $r=-.22$ ) en psychologische belasting ( $r=.24$ ).

Leeftijd correleert significant met OCB ( $r=-.18$ ,  $p<.01$ ). In dit onderzoek worden 3 leeftijdsgroepen onderscheiden te weten:

- tot 36 jaar (generatie Y);
- 36 tot 52 jaar (generatie X);
- vanaf 52 jaar (baby boomers)

Binnen de eerste twee leeftijdsgroepen zijn significante correlaties gevonden. De leeftijdsgroep tot 36 jaar heeft qua sterkte een gemiddelde correlatie met autonomie ( $r=.30$ ) en werkdruk ( $r=.21$ ). De leeftijdsgroep 36 tot 52 jaar met werk/privé balans ( $r=-.22$ ) en werkdruk ( $r=.25$ ). Voor de leeftijdsgroep vanaf 52 jaar blijken uit de correlatieanalyse geen significante correlaties tussen PC en OCB.

## 4.2 Regressieanalyses (Fase 2)

Hiërarchische stapsgewijze multiple regressieanalyse is uitgevoerd om te onderzoeken of de significant correlerende variabelen van het psychologisch contract (PC) een (voorspellend) verband hebben met organizational citizenship behavior (tabel 3).

Het toetsen van de correlaties is van belang in het kader van multicollineariteit. Bij elke regressieanalyse zijn de variance inflation factor (VIF) en de tolerance in acht genomen. De VIF waarde geeft een indicatie over het lineaire verband tussen de diverse voorspellers (onafhankelijke variabelen). Een VIF waarde hoger dan tien geeft problemen met betrekking tot de multicollineariteit (Field, 2000). De tolerance is gerelateerd aan de VIF ( $1/VIF$ ). Een tolerance waarde lager dan 0.20 geeft eveneens problemen met de multicollineariteit (Field, 2000). De regressieanalyses die zijn uitgevoerd laten een VIF zien 1,09 tot 1,82 en tolerances die variëren tussen 0.55 en 0.92. Deze waardes geven geen problemen met betrekking tot de multicollineariteit.

In de eerste analyse is gecontroleerd voor de variabelen geslacht en leeftijd in de eerste stap. In de totale groep van respondenten zijn de psychologisch contract variabelen balans werk/privé, autonomie, psychologische belasting en werkdruk naar voren gekomen als significant. Deze variabelen blijken significante voorspellers zijn. Ze verklaren 14,8% van de variantie in OCB. Hoe positiever de respondenten zijn over autonomie, psychologische belasting en werkdruk hoe meer OCB voorkomt. Voor de balans werk/privé geldt hoe positiever de respondenten zijn hoe minder OCB voorkomt. Dit is te verklaren door de onderliggende items bij deze categorie. Positief zijn over de balans werk/privé betekent hier dat de balans meer gaat richting privé wat waarschijnlijk betekent dat er minder tijd is voor OCB en daardoor minder voorkomt. De uitkomsten ondersteunen in belangrijke mate hypothese 1 dat het psychologisch contract een positief effect heeft op het voorkomen van organizational citizenship behavior. De hypothese H1 wordt dus aanvaard.

## 4.3 Moderator-analyse (Fase 3)

Eerst zijn de onafhankelijke variabelen werk privé balans, autonomie, salaris, psychologische belasting en werkdruk gecentraliseerd. Deze centralisatie is ook voor de moderator variabelen geslacht en leeftijd uitgevoerd. Vervolgens zijn nieuwe voorspellers berekend door de gecentraliseerde moderatoren geslacht en leeftijd te vermenigvuldigen met de gecentraliseerde psychologisch contract variabelen. Hierdoor zijn tien nieuwe voorspellers (moderatorvariabelen) ontstaan.

Tabel 3: means, standaard deviatie (SD) en correlatie tussen de variabelen

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1 OCB	3,82	0,70	1																
2 Geslacht <sup>a</sup>	1,36	0,48	.55	1															
3 leeftijd	1,55	0,67	-.13*	-.29**	1														
4 PC: Taakinhoud	4,32	0,56	.08	.05	.03	1													
5 PC: Ontwikkelingsmogelijkheden	3,72	0,76	.03	.03	-.08	.66**	1												
6 PC: Baanzekerheid	3,39	1,13	-.07	-.01	-.08	.33**	.41**	1											
7 PC: Intra mobiliteit	3,39	0,91	.06	-.06	-.12	.39**	.56**	.42**	1										
8 PC: Werk/privé balans	3,26	0,84	-.20**	.06	.13*	.18**	.12	.18	.07	1									
9 PC: Werkklimaat	3,89	0,66	.04	.03	.04	.59**	.66**	.39**	.40**	.25**	1								
10 PC: Autonomie	4,20	0,64	.13*	.03	.09	.53**	.46**	.23**	.28**	.19**	.67**	1							
11 PC: Salaris	3,01	0,96	-.17**	-.06	.30**	.21**	.28**	.20**	.13*	.16*	.30**	.22**	1						
12 PC: Performance gerelateerd salaris	3,17	1,24	-.09	-.22**	.23**	.25**	.33**	.10	.26**	.05	.36**	.24**	.51**	1					
13 PC: Heldere taakomschrijving	3,43	0,91	-.01	-.04	.07	.29**	.46**	.27**	.26**	.08	.48**	.29**	.25**	.24**	1				
14 PC: Carrière perspectief	3,43	1,04	.01	-.02	-.11	.46**	.68**	.34**	.61**	.01	.52**	.31**	.35**	.37**	.34**	1			
15 PC: Psychologische belasting	1,96	0,87	.17**	.02	-.10	-.39**	.38**	-.22**	-.15*	-.28**	-.51**	-.38**	-.24**	-.19**	-.35**	-.21**	1		
16 PC: werkdruk	3,82	0,82	.28**	.08	-.12	.02	-.05	.04	.01	-.10	-.06	.00	-.25**	-.08	-.15*	-.01	.20**	1	

<sup>a</sup> 1=man, 2=vrouw \*\*: p < .01; \* p < .05

#### 4.4 Regressieanalyse (Fase 4)

In de tweede analyse zijn de tien moderatorvariabelen toegevoegd in de derde stap na de controle variabelen geslacht en leeftijd en de tweede stap waar de psychologisch contract variabelen zijn ingevoerd. Deze analyse heeft als doel de moderatie te testen van geslacht en leeftijd. De moderators geslacht-autonomie en leeftijd-salaris zijn significante gebleken in het voor komen van OCB. De moderator geslacht-autonomie heeft een  $\beta$  van -0,15 ( $p < .05$ ) en de moderator leeftijd-salaris heeft een  $\beta$  van 0,22 ( $p < .001$ ). De uitkomsten laten zien dat geslacht (autonomie) en leeftijd (salaris) een gedeeltelijke modererende rol hebben voor het voorkomen van OCB. De bèta coëfficiënt van de balans werk/privé stijgt van -0,16 naar -0,13 waarbij de significantie daalde van  $p < .01$  naar  $p < .05$ , de  $\beta$  van autonomie daalt van 0,25 naar 0,24 met gelijkblijvende significantie,  $p < .001$ . De  $\beta$  van psychologische belasting stijgt van 0,15 naar 0,16 met gelijkblijvende significantie,  $p < .05$ . De relatief grootste wijziging vindt plaats bij de variabele werkdruk de  $\beta$  stijgt namelijk van 0,20 naar 0,24 terwijl de significantie toeneemt naar  $p < .001$ . De significante bijdrage van de moderators geslacht (autonomie) en leeftijd (salaris) aan het voorkomen van OCB ondersteunen daarbij hypothesen 2 en 3 waarmee ook hypothese 2 en 3 worden aanvaard.

Tabel 4. Separate hiërarchische stapsgewijze regressie analyse om de OCB te verklaren voor PC en controle variabelen (zie bijlage 1).

	$\beta^a$	$\beta^b$	VIF <sup>a</sup>	VIF <sup>b</sup>
<b>Stap 1</b>				
Geslacht	0,01	0,01	1,11	1,16
Leeftijd	-0,06	-0,11	1,21	1,33
<b>Stap 2</b>				
Geslacht-Autonomie		-0,15*		1,54
Leeftijd-Salaris		0,22**		1,40
<b>Stap 3</b>				
Balans werk/privé	- 0,16**	-0,13*	1,13	1,21
Autonomie	0,25***	0,24***	1,22	1,26
Salaris	- 0,09	-0,03	1,23	1,34
Psychologische belasting	0,15**	0,16*	1,30	1,43
Werkdruk	0,20**	0,24***	1,11	1,24
<b>Regressiemodel</b>				
Explained variance R2	17,2%	23,3%		
Adjusted R2	14,8%	17,6%		
F waarde	7,091***	4,100***		

\*\*\*:  $p < .001$ ; \*\*:  $p < .01$ ; \*:  $p < .05$ ; <sup>a</sup> Regressieanalyse met in stap 1 de controle variabele geslacht en leeftijd en in stap 2 zijn de vijf psychologisch contract variabelen toegevoegd met de methode enter. <sup>b</sup> regressieanalyse inclusief de moderators geslacht-PC en leeftijd-PC, gecorrigeerd voor geslacht en leeftijd, PC variabelen toegevoegd met de methode enter.



## Hoofdstuk 5 Conclusies en implicaties

In dit hoofdstuk worden op basis van de voorgaande hoofdstukken de centrale vraagstelling en de deelvragen beantwoord. In paragraaf 5.1 worden de centrale vraagstelling en deelvragen afgeconcludeerd. In paragraaf 5.2 worden de beperkingen van het onderzoek beschreven in paragraaf 5.3 en 5.4 respectievelijk aanbevelingen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen voor de praktijk gegeven.

### 5.1 Conclusie

De centrale vraagstelling van dit onderzoek is: *Is er een relatie tussen het psychologisch contract en het voorkomen van organizational citizenship behavior en wat is hierop mogelijk de invloed van het geslacht en de leeftijd?*

#### *Psychologisch contract en organizational citizenship behavior*

Op basis van de analyse van dit empirisch onderzoek kan worden verklaard dat er een relatie is tussen het psychologisch contract (PC) en organizational citizenship behavior (OCB). Op basis van het onderzoek mag worden verondersteld dat er een positief en significant verband is tussen het psychologisch contract en het voorkomen van organizational citizenship behavior. Dit is een bevestiging wat ook in diverse wetenschappelijke onderzoeken is verklaard o.a. (Lub, Bal, & Blomme, 2011; Robinson & Morrison, 1995).

Uit de regressieanalyse blijkt dat werk/privé balans, autonomie, psychologische belasting en werkdruk een voorspellend verband laten zien in het voor komen van OCB. Salaris wat wel significant correleert met OCB laat dat verband niet zien. Van alle psychologisch contract items is autonomie het item wat de meest significante voorspeller van het voor komen van organizational citizenship behavior is, gevolgd met een kleinere significantie door werkdruk en balans werk/privé en als laatste met de kleinste significantie door psychologische belasting. Autonomie, psychologische belasting en werkdruk dragen positief bij aan het voor komen van OCB. De medewerkers die veel autonomie ervaren laten mede als gevolg daarvan veel OCB zien. Er wordt relatief weinig psychologische belasting ervaren. Deze lage psychologische belasting vertaalt zich in het voor komen van OCB. Er wordt een meer dan gemiddelde werkdruk ervaren. Ondanks dat draagt de werkdruk positief bij aan het voor komen van OCB. De balans werk/privé heeft evenals autonomie, werkdruk en psychologische belasting een voorspellend verband met het voor komen van OCB. In tegenstelling tot autonomie, werkdruk en psychologische belasting geven medewerkers die een goede balans werk/privé ervaren aan dat ze geen extra uren maken, minder energie in het werk steken dan dat ze denken dat er van hen wordt verwacht en dat ze vinden dat ze niet meer taken doen dan horende bij de functie.

#### *De moderatoren geslacht en leeftijd*

Uit de regressieanalyse kan de samenhang tussen het psychologisch contract en organizational citizenship behavior gedeeltelijk worden verklaard op basis van de moderatoren geslacht en leeftijd.



De samenhang tussen de onafhankelijke variabele psychologisch contract en de afhankelijke variabele organizational citizenship behavior worden door moderator/voorspeller geslacht-autonomie en leeftijd –salaris beïnvloed.

Bij mannen is de samenhang hoger tussen autonomie en het voor komen van OCB dan bij vrouwen. Dat betekent dat voor mannen de mate van autonomie belangrijker is in het laten zien van OCB dan voor vrouwen.

Voor de moderator leeftijd geldt hoe hoger de leeftijd, hoe groter de samenhang tussen salaris en OCB. Dit betekent dat bij oudere medewerkers een hoger salaris meer positief bijdraagt aan het vertonen van OCB dan dat dit geldt voor jongere medewerkers. Dit sluit aan bij het onderzoek van (Solnet & Hood, 2008) dat voor generatie Y salaris minder belangrijk is dan voor de oudere generaties. Wat wordt ondersteund door kwalitatief onderzoek (Terjesen, Vinnicombe, & Freeman, 2007) en onderzoek van (Gursoy, Maier, & Chi, 2008) waaruit blijkt dat salaris laag staat op de prioriteiten lijst van generatie Y.

Er is relatief weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan binnen de bancaire wereld naar de relatie tussen vervulling van het psychologisch contract en het voorkomen van organizational citizenship behavior. Dit onderzoek levert daarmee een bijdrage aan de theorie. Het ondersteunt de algemene theorie dat er een relatie is tussen vervulling van het PC en het voor komen van OCB en meer specifiek levert het kennis over deze relatie binnen de bancaire wereld. Het onderzoek biedt daarnaast een mogelijke aanzet tot de nadere theorievorming met betrekking tot de moderatoren geslacht en leeftijd op de relatie tussen PC en OCB.

## 5.2 Beperkingen van het onderzoek

In de op psychologisch contract gerichte vragenlijst van Ten Brink zijn de voor organizational citizenship behavior drie vragen gericht op de dimensie civic virtue. OCB zoals door Organ gedefinieerd bestaat uit vijf items waarbij voor elk item meerdere vragen zijn geformuleerd. Organ heeft OCB onderverdeeld in OCB-Organization en OCB-Individual. Civic Virtue is een deel van OCB-O (Brink, 2004; Organ, 1997; Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Onder andere vragenlijsten van Van Yperen en Konovsky zijn specifiek opgesteld voor organizational citizenship behavior. Beide vragenlijsten zijn onderverdeeld in OCB vragen gericht op het individu en vragen die zijn gericht op de organisatie. De vragenlijsten bevatten gemiddeld 20 vragen verdeeld over individu en organisatie. Mogelijk dat het gebruik van de specifieke en meer uitgebreide vragenlijsten van Van Yperen en Konovsky invloed kunnen hebben op de uitkomsten van de hypothesis (Konovsky & Organ, 1996; Yperen & Andreas, 2002).

Geslacht is in dit onderzoek uitgesplitst in mannen en vrouwen op biologische gronden. In dit onderzoek is bijvoorbeeld geen rekening gehouden met mannelijk en vrouwelijk gedrag, wat cultureel gezien verschillend gekoppeld is aan het biologische onderscheidt tussen mannen en vrouwen (Kidder, 2002).

De Rabobank maakt in een turbulente omgeving een totale transitie door wat een majeure organisatie verandering tot gevolg heeft waarbij voor in totaal 12.000 medewerkers ontslag

dreigt. In het onderzoek van Hui zijn bankmedewerkers ondervraagd voor en na het ontvangen van promotie. Medewerkers die vooraf aangaven dat OCB de kansen op promotie zal verhogen, vertoonden een hoge mate van OCB voor promotie. Wanneer ze hun promotie hadden ontvangen daalde de mate van OCB echter weer (Hui, Lam, & Law, 2000). De turbulente interne en externe omgeving van de Rabobank kunnen de uitkomsten van het onderzoek hebben beïnvloed.

Alle resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op zelfrapportage. In het bijzonder als het om (sociaal) gevoelige informatie gaat, zoals in de vragenlijsten met betrekking tot positief en negatief extra rol gedrag, kan de neiging tot het geven van sociaal wenselijke antwoorden leiden tot een vertekend beeld. Het is niet ondenkbeeldig dat respondenten hun gedrag iets positiever hebben voorgesteld dan het in werkelijkheid is.

Verder zijn alle onderzoeksvariabelen op een en hetzelfde moment gemeten, waardoor slechts relaties tussen constructen kunnen worden vastgesteld. Toekomstig longitudinaal onderzoek, met meerdere meetmomenten kan ook causale verbanden bloot leggen.

### 5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Om meer van de invloed van het psychologisch contract op organizational citizenship te kunnen begrijpen, zou er meer longitudinaal onderzoek moeten plaatsvinden. PC en OCB zijn producten van een dynamisch proces, dat zich 'ontwikkelt in de tijd' onder verschillende omstandigheden. Dat proces zou van tijd tot tijd geobserveerd moeten worden. Het is mogelijk dat medewerkers onder verschillende omstandigheden vervulling van het PC anders ervaren en ander OCB laat zien.

In dit onderzoek is voor PC en OCB gebruik gemaakt van de vragenlijst van Ten Brink. De meervoudig gevalideerde vragenlijst is opgesteld voor PC met enkele vragen over OCB. In een vervolgonderzoek zou voor het construct OCB een specifiek voor dit construct ontwikkelde vragenlijst kunnen worden gebruikt waar alle vijf items van Organ onderdeel van uitmaken. Waardoor meer differentiatie mogelijk is en tevens een onderscheidt gemaakt kan worden tussen OCB-O en OCB-I en mogelijke andere uitkomsten voor de moderatoren geslacht en leeftijd.

Het voorliggende onderzoek is een kwantitatief onderzoek. Een vervolgonderzoek zou een combinatie kunnen zijn van kwantitatief en kwalitatief. Het kwalitatieve onderzoek zou de mogelijke uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek kunnen verklaren waardoor conclusies adequater onderbouwd kunnen worden. Zoals een mogelijke verklaring voor de correlatie tussen positieve relatie tussen werkdruk en OCB en de negatieve relatie tussen balans werk/privé. De mogelijke verklaringen kunnen de managers helpen in de bewustwording en de effecten van het psychologisch contract op organizational citizenship behavior.

Dit onderzoek heeft als uitgangspunt voor het psychologisch contract de werknemer genomen. In een vervolgonderzoek is het ook aan te bevelen het psychologisch contract van de werkgever mee te nemen (Freese & Schalk, 2008). Mogelijk dat de contracten van werknemer en

werkgever niet congruent aan elkaar zijn waardoor mogelijk onbewust breach ontstaat wat invloed op het voor komen van OCB kan hebben.

#### **5.4 Aanbevelingen voor de praktijk**

Extra-rol gedrag/OCB kan de effectiviteit van de (re)organisatie verbeteren (Podsakoff, MacKenzie, Pain & Bachrach, 2000). Uit dit onderzoek en divers ander onderzoek van onder andere (Liebreks, 2011; Lub, Bal & Blomme, 2011; Robinson & Morrison, 1995) blijkt dat er een positieve relatie is tussen het vervullen van het psychologisch contract en het voor komen van organizational citizenship behavior. De Rabobank zit in een majeure transitiefase, deze heeft grote impact op de medewerkers. Veranderingen brengen onzekerheid met zich mee, bestaande psychologische contracten komen onder druk te staan door de veranderingen. Het psychologisch contract is belangrijk voor medewerkers. In dit contract liggen de niet vastgelegde verwachtingen van de medewerkers vast. Verwachtingen die de medewerker heeft over wat de organisatie voor de medewerker zal doen in ruil voor wat de medewerker voor de organisatie doet. Het psychologische contract is bilateraal, zowel de organisaties als de medewerkers hebben een psychologisch contract. En dus wederzijdse verwachtingen waarover vervulling wordt verwacht. Organisaties kunnen met relatief weinig inspanning hun leidinggevenden bewust maken van de relatie tussen PC en OCB en op welke wijze dit van invloed kan zijn op de effectiviteit van de organisatie. Dit laag hangend fruit is, wanneer er op de juiste manier mee wordt omgegaan voor zowel werknemers als voor werkgevers een voordeel. Het omgekeerde is dus ook voor te stellen wanneer de werkgever onbewust niet aan de wederkerigheid voldoet die de werknemer verwacht dan kan dat voor de werknemer als breach voelen en dat zal dan waarschijnlijk resulteren in een reductie van het voor komen van OCB.

## Literatuurlijst

- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Oxford, England: Dorsey.
- Bal, P. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G., & van der Velde, M. E. (2010). Leef tijd, het psychologisch contract en werkhoudingen: een meta-analyse. *Gedrag en Organisatie*, 23, 44-72.
- Bal, P. M., Jansen, P. G. W., van der Velde, M. E. G., de Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The Role of Future Time Perspective in Psychological Contracts: A Study among Older Workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 474-486.
- Belschalk, F. D., & Hartog, D. N. d. (2009). Consequences of positive and negative feedback ; the impact on emotions and extra-rol behaviors. *Applied Psychology*, 58, 274-303.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power of Social Life*. New York: Wiley.
- Blomme, R. J., van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144-162.
- Bontekoning, A. C. (2007). *Generaties in organisaties : een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*. (doctor), Universiteit van Tilburg.
- Brink, B. E. H. t. (2004). *Psychologisch Contract: A Useful Concept?* (PhD), Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam.
- Chun, H., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-321.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford: University Press.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications, London, UK, 17-34.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dam, K. v. (2013). In beweging: over het aanpassingsvermogen van werknemers in dynamische werksituaties. *Gedrag en Organisatie* 26 (3), 26(3), 311-328.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2005). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41-52.
- Dijck, D. v. (1997). *Vragenlijst psychologisch contract : van flexibiliseren van de arbeid naar de ontwikkeling van een vragenlijst over het psychologisch contract*. (Master thesis), Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286.

- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2008). De Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst. The Tillburg Psychological Contract Questionnaire. *Gedrag en Organisatie*, 21(3), 278-294.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541-555.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
- Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M., & Fatimah, O. (2012). The relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Asian Social Science*, 8(9), 32-37.
- Hao, Z., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes : a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.
- Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 822-828.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kidder, D. L. (2002). The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 28(5), 629-648.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Li, H., Feng, Z., Liu, C., & Cheng, D. (2014). The impact of relative leader-member exchange on employees' work behaviors as mediated by psychological contract fulfillment. *Social Behavior and Personality*, 42(1), 79-88.
- Liebreks, F. A. W. (2011). *Psychological contract breach and OCB : the moderating influence of personality*. (Master thesis), Vrije Universiteit van Amsterdam. Amsterdam.
- Lovell, S. E., Kahn, A. S., Anton, J., Davidson, A., Dowling, E., Post, D., & Mason, C. (1999). Does gender affect the link between organizational citizenship behavior and performance evaluation? *Sex Roles*, 41(5-6), 469-478.
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653-680.
- Lub, X. D., Blomme, R. J., & Bal, P. M. (2011). Psychological contract and organizational citizenship behavior: a new deal for new generations. *advances in hospitality and leisure*, 7(1), 109-130.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

- Montes, S. D., & Zweig, D. (2009). Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1243-1260.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 845-855.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*(1), 226-256.
- Motowidlo, S. J., & van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475-480.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance, 10*(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior : its nature, antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653-663.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*(4), 775-802.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(Suppl 1), S87-S119.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly, 41*(4), 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*(3), 289-298.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 15*(3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Sanders, K., Emans, B., & Koster, F. (2004). Determinanten van solidair gedrag binnen moderne organisaties: Een terugblik. = Determinants of solidarity behavior in modern organizations. *Gedrag en Organisatie, 17*(2), 120-130.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2010). *Methoden en technieken van onderzoek* (vertaling 4de editie): Pearson Education.
- Schalk, R. (2004). Changes in the employment relation across time. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 284 - 311). Oxford: University Press.
- Schalk, R., Freese, C., & Van den Bosch, J. (1995). Het psychologisch contract van part-timers en full-timers. Een onderzoek naar de verwachtingen van werknemers. The

- psychological contract of part-time and full-time employees: An investigation into the expectations of employees. *Gedrag en Organisatie*, 8(5), 307-317.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Oxford, England: Prentice-Hall.
- Schultz, K. S., & Adams, G. A. (2007). *Aging and work in the 21st century*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shore, L. M., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2003). New developments in the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 443-450.
- Spangenberg, F., & Lampert, M. (2009). *De grenzeloze generatie en de eeuwige jeugd van hun opvoeders*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefvooghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-833.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12(6), 504-522.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yperen, N. W. v., & Andreas, J. (2002). Extra-rolgedrag van werknemers: De rol van procedurele rechtvaardigheid, individualisme-collectivisme, en ervaren reikwijdte van het takenpakket. *Gedrag en Organisatie*, 15(1), 42-51.

## Bijlage 1 Eerste analyse OCB-PC (controlevariabelen: geslacht en leeftijd)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,134a	,018	,010	,69930	,018	2,230	2	244	,110
2	,415b	,172	,148	,64881	,154	8,891	5	239	,000

a. Controle variabelen: geslacht en leeftijd

b. Voorspellers: (Constant), werkdruk, autonomie, werk privé balans, salaris, psychologische belasting, geslac

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,181	2	1,090	2,230	,110b
	Residual	119,322	244	,489		
	Total	121,502	246			
2	Regression	20,894	7	2,985	7,091	,000c
	Residual	100,609	239	,421		
	Total	121,502	246			

a. Onafhankelijke variabele: OCB

b. Controle variabelen: geslacht en leeftijd

c. Voorspellers: (Constant), werkdruk, autonomie, werk privé balans, salaris, psychologische belasting, gesl

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,995	,198		20,184	,000	
	Leeftijd	-,135	,070	-,128	-1,926	,055	,919
	Geslacht	,027	,096	,019	,280	,780	,919
2	(Constant)	2,514	,453		5,556	,000	
	leeftijd	-,067	,068	-,064	-,983	,327	,825
	geslacht	,021	,090	,014	,233	,816	,902
	werk privé balans	-,137	,052	-,164	-2,618	,009	,888
	autonomie	,270	,071	,246	3,782	,000	,821
	salaris	-,066	,048	-,091	-1,388	,167	,812
	psychologische bel.	,119	,054	,148	2,200	,029	,768
	werkdruk	,173	,053	,203	3,275	,001	,902

a. Onafhankelijke variabele: OCB



## Bijlage 2 Tweede analyse OCB-PC (moderatoren geslacht en leeftijd)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,134 <sup>a</sup>	,018	,010	,69930	,018	2,230	2	244	,110
2	,415 <sup>b</sup>	,172	,148	,64881	,154	8,891	5	239	,000
3	,483 <sup>c</sup>	,233	,176	,63779	,061	1,834	10	229	,056

a. Controle variabelen: geslacht en leeftijd

b. Voorspellers: werk privé balans, autonomie, salaris, psychologische belasting, werkdruk

c. Voorspellers; geslacht en leeftijd; werk privé balans, autonomie, salaris, psychologische belasting, werkdruk; geslacht-werk privé balans, geslacht-autonomie, geslacht-salaris, geslacht-psychologische belasting, geslacht-werkdruk, leeftijd-werk privé balans, leeftijd-autonomie, leeftijd-salaris, leeftijd-psychologische belasting, leeftijd werkdruk;

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,181	2	1,090	2,230	,110 <sup>b</sup>
	Residual	119,322	244	,489		
	Total	121,502	246			
2	Regression	20,894	7	2,985	7,091	,000 <sup>c</sup>
	Residual	100,609	239	,421		
	Total	121,502	246			
3	Regression	28,352	17	1,668	4,100	,000 <sup>d</sup>
	Residual	93,150	229	,407		
	Total	121,502	246			

a. Afhankelijke variabele: OCB

b. Controle variabelen: geslacht en leeftijd

c. Voorspellers: werk privé balans, autonomie, salaris, psychologische belasting, werkdruk

d. Voorspellers; geslacht en leeftijd; werk privé balans, autonomie, salaris, psychologische belasting, werkdruk; geslacht-werk privé balans, geslacht-autonomie, geslacht-salaris, geslacht-psychologische belasting, geslacht-werkdruk, leeftijd-werk privé balans, leeftijd-autonomie, leeftijd-salaris, leeftijd-psychologische belasting, leeftijd werkdruk;

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,995	,198		20,184	,000		
Geslacht	,027	,096	,019	,280	,780	,919	1,089
Leeftijd	-,135	,070	-,128	-1,926	,055	,919	1,089
2 (Constant)	2,514	,453		5,556	,000		
geslacht	,021	,090	,014	,233	,816	,902	1,109
leeftijd	-,067	,068	-,064	-,983	,327	,825	1,212
werk privé balans	-,137	,052	-,164	-2,618	,009	,888	1,126
autonomie	,270	,071	,246	3,782	,000	,821	1,218
salaris	-,066	,048	-,091	-1,388	,167	,812	1,232
psychologische belasting	,119	,054	,148	2,200	,029	,768	1,303
werkdruk	,173	,053	,203	3,275	,001	,902	1,109
3 (Constant)	2,220	,460		4,824	,000		
geslacht	,016	,091	,011	,174	,862	,863	1,159
leeftijd	-,113	,070	-,107	-1,602	,111	,752	1,329
werk privé balans	-,106	,053	-,127	-1,991	,048	,825	1,212
schaal autonomie	,264	,071	,240	3,695	,000	,794	1,260
salaris	-,022	,049	-,030	-,449	,654	,744	1,344
psychologische belasting	,126	,055	,156	2,263	,025	,701	1,426
werkdruk	,202	,055	,236	3,669	,000	,806	1,241
geslacht werk prive	-,054	,109	-,032	-,492	,623	,783	1,277
geslacht autonomie	-,342	,165	-,149	-2,072	,039	,649	1,541
geslacht salaris	,111	,101	,072	1,104	,271	,782	1,279
geslacht psycho.belast.	,006	,125	,004	,047	,963	,548	1,824
geslacht werkdruk	,148	,128	,079	1,163	,246	,721	1,387
leeftijd werk prive	,069	,077	,056	,900	,369	,852	1,174
leeftijd autonomie	-,225	,122	-,127	-1,848	,066	,710	1,408
leeftijd salaris	,273	,085	,221	3,221	,001	,713	1,402
leeftijd psycho.belast.	,060	,101	,046	,593	,554	,557	1,795
leeftijd werkdruk	-,005	,083	-,005	-,066	,948	,598	1,673

a. Onafhankelijke variabele: OCB