

Rechtvaardigheid rondom de distributie van i-deals:

# **Gelijke monniken, gelijke kappen?**

*Een studie naar de ervaring van heterogeniteit in een homogene werkomgeving.*

---

Masterscriptie Denise van Bommel (321152)  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Master Sociologie: Arbeid, Organisatie en Management

Eerste begeleider: dr. F. Koster  
Tweede begeleider: P. Dérogée MSc

Capelle aan den IJssel, 17 juni 2013



## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Gelijke monniken, gelijke kappen?'. Het is geschreven in het kader van mijn afstuderen binnen de Faculteit der Sociale Wetenschappen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In totaal ben ik een jaar bezig geweest met het schrijven ervan: van juni 2012 tot juni 2013.

Ik kijk tevreden terug op een jaar waarin ik niet alleen veel geleerd heb van maar ook veel plezier beleefd heb aan het contact met de respondenten die ik heb mogen onderzoeken. Ik wil bij deze mijn waardering uitspreken en hen graag bedanken voor hun openheid, enthousiasme en alle inzichten die ze mij geboden hebben.

Deze scriptie is niet slechts een eindproduct van mijn opleiding maar ook een persoonlijk ontwikkeltraject: het heeft me inzichten geboden over mijn persoonlijke en professionele capaciteiten en loopbaan. Hierbij hebben mijn scriptiebegeleiders, Ferry en Pascal, een ondersteunende rol vervuld. Ik wil hen graag bedanken voor de begeleiding en de gesprekken waarin zij mij kritisch lieten reflecteren op zowel mijn scriptie als mijzelf.

Tot slot een woord aan mijn persoonlijke omgeving. In het afgelopen jaar is er veel aandacht en toewijding uitgegaan naar scriptie. Dit was niet mogelijk geweest zonder de goede steun en het begrip van familie en vrienden, waarvoor ik hen graag wil bedanken. Vooral wil ik mijn partner Rob bedanken voor zijn continue steun, aandacht en geduld.

Rest mij om u veel plezier te wensen bij het lezen van de scriptie. Ik hoop dat het u waardevolle theoretische en/of praktische inzichten mag bieden en dat het een inspiratiebron vormt voor vervolgonderzoek.

Denise van Bommel  
Capelle aan den IJssel, juni 2013

## Samenvatting

I-deals weerspiegelen de geïndividualiseerde reciprociteit in het nieuw psychologisch contract tussen werkgever en werknemer binnen hedendaagse arbeidsrelaties (Rosen, Slater, Chang & Johnson, 2011). Ze bestaan uit verschillende dimensies gericht op ontwikkeling, flexibiliteit en werklust (Rousseau & Kim, 2006; in Hornung, Rousseau & Glaser, 2009) en zijn idealiter functioneel voor beide partijen. Rechtvaardigheidsbeleving door managers, werknemers en collega's is de voorwaarde tot deze functionaliteit maar is volgens de literatuur lastig tot stand te brengen voor de drie partijen gezien i-deals heterogeniteit in een homogene werkomgeving weerspiegelen (Greenberg, Roberge, Ho, Rousseau, 2004; Klein, Dansereau & Hall, 1994).

Deze studie onderzoekt hoe managers en werknemers hun arbeidsrelatie vormen door de status van i-deals in hun psychologisch contract te onderzoeken waarin rechtvaardigheidskwesties belichaamd worden. Er wordt gebruik gemaakt van een kwantitatieve en een kwalitatieve methodiek, middels respectievelijk vignettenonderzoeken en halfgestructureerde interviews, om de hoofdprobleemstelling van de studie te beantwoorden:

*“Hoe wordt de arbeidsrelatie tussen managers en werknemers dynamisch gevormd door de status van i-deals in het nieuw psychologisch contract van managers, werknemers en collega's?”*

De resultaten laten zien dat er sprake is van een distributieve rechtvaardigheidscyclus waarin zowel managers als werknemers, die tevens onderzocht zijn vanuit het collega-perspectief, de distributie van i-deals als rechtvaardig bestempelen op basis van de toewijzingsbronnen 'billijkheid', 'behoefte' en 'teambehoefte'. Heterogeniteit is de gedeelde waarde binnen teams die de distributie van i-deals op basis van deze toewijzingsbronnen rechtvaardig maakt; 'gelijkheid' als toewijzingsbron wordt zelfs als onrechtvaardig ervaren. Onrechtvaardigheid wordt ervaren wanneer i-deals geen afspiegeling zijn van billijkheid, behoefte en teambehoefte. Het gevolg is dat managers werknemers meer gaan controleren en sturen waardoor vrijheid en kansen op i-deals voor de werknemer ingeperkt worden. Het gevolg voor werknemers is dat ze behoefte krijgen aan inzicht in de totstandkoming van i-deals: een zoektocht die procedurele rechtvaardigheid betreft. Ondanks dat deze zoektocht niet altijd bevredigd wordt, hoeft dit geen (sterke) gevoelens van onrechtvaardigheid ten gevolge te hebben, hetgeen komt door de vertrouwensrelaties tussen managers en werknemers. Deze vertrouwensrelaties blijken een essentiële component in het cyclische proces van distributieve rechtvaardigheid. Ze ontstaan door een continue cyclische distributie van i-deals op basis van billijkheid, behoefte en teambehoefte: er is sprake van een iteratief proces. Tevens ontstaat het door interactionele rechtvaardigheid: de kwaliteit van interpersoonlijke behandeling van managers jegens werknemers tijdens het cyclische proces. Het gevolg van het onderling vertrouwen is dat managers meer vrijheid in en kansen op i-deals bieden en dat werknemers gaan (over)presteren, zich flexibel opstellen, meer initiatief tonen, handelen ten gunste van het teambelang en meer solidair worden jegens elkaar.

Deze studie biedt inzicht in de manier waarop i-deals functioneel worden voor zowel werkgever als werknemer door de status van de nieuw psychologische contracten van managers, werknemers en collega's. Bovendien behandelt het de specifieke rollen van managers en werknemers in het nieuw psychologisch contract en de valkuilen die daaraan kleven. Hiermee heeft de studie zowel theoretische als praktische implicaties.

## Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	7
1.1	Probleemstelling .....	9
1.2	Relevantie .....	10
1.2.1	Wetenschappelijke relevantie .....	10
1.2.2	Maatschappelijke relevantie.....	11
1.3	Leeswijzer.....	11
2	Theoretisch kader .....	12
2.1	Het psychologisch contract als analytisch kader voor hedendaagse arbeidsrelaties.....	12
2.1.1	Het psychologisch contract.....	12
2.2	I-deals.....	14
2.2.1	Karakteristieken en inhoud van i-deals.....	14
2.2.2	De dimensies van i-deals.....	15
2.2.3	Structurele condities.....	15
2.2.4	Functionaliteit van i-deals.....	16
2.3	Organisatierechtvaardigheid .....	17
2.3.1	Het belang van organisatierechtvaardigheid.....	17
2.3.2	De dimensies van organisatierechtvaardigheid.....	17
2.4	Rechtvaardigheidsbeleving van i-deals door stakeholders: de bevindingen tot nu toe.....	19
2.4.1	De manager.....	19
2.4.2	Werknemers en collega's.....	20
3	Conceptueel model.....	21
3.1	Managersperspectief.....	22
3.2	Werknemersperspectief .....	22
3.3	Een dynamisch proces.....	24
4	Methodologie.....	25
4.1	Methoden van dataverzameling.....	25
4.1.1	Literatuurstudie .....	25
4.1.2	Vignettenonderzoek.....	25
4.1.3	Interviews.....	26
4.2	Respondenten.....	27
4.2.1	Vignettenonderzoek.....	27
4.2.2	Interviews.....	28
4.3	Data-analyse .....	31
4.3.1	Vignettenonderzoek.....	31
4.3.2	Interviews.....	31
4.4	Structuur van de resultaten .....	33
5	De dimensies van i-deals.....	34
5.1	Developmental i-deals .....	34
5.2	Flexibility i-deals.....	35
5.3	Reduced workload i-deals.....	35
6	Het managersperspectief: resultaten vignettenonderzoek.....	36
6.1	Controle variabelen.....	36

6.2	Toetsing hypothesen.....	38
7	Het managersperspectief: resultaten kwalitatief onderzoek .....	41
7.1	Rechtvaardigheidsantecedenten .....	41
7.1.1	Developmental i-deals .....	41
7.1.2	Flexibility i-deals.....	43
7.1.3	Reduced workload i-deals.....	43
7.2	Toewijzingsbronnen i-deals .....	44
7.2.1	Gelijkheid .....	44
7.2.2	Billijkheid.....	45
7.2.3	Behoefte.....	46
7.2.4	Teambehoefte.....	47
7.3	Rechtvaardigheid .....	47
8	Het werknemersperspectief: resultaten vignettenonderzoek .....	50
8.1	Controle variabelen.....	50
8.2	Toetsing hypothesen.....	52
9	Het werknemersperspectief: resultaten kwalitatief onderzoek.....	56
9.1	Distributieve rechtvaardigheid .....	56
9.1.1	Gelijkheid .....	56
9.1.2	Billijkheid.....	56
9.1.3	Behoefte.....	58
9.1.4	Teambehoefte.....	60
9.2	Procedurele rechtvaardigheid .....	60
9.3	Interactionele rechtvaardigheid .....	62
9.4	Teamrelaties .....	63
9.5	Gevolgen van de status van het nieuw psychologisch contract .....	64
10	Synthese: de status van het nieuw psychologisch contract als vormgever van arbeidsrelaties ..	67
10.1	Heterogeniteit is rechtvaardigheid .....	67
10.2	De derde partij: individualiteit versus collectiviteit? .....	68
10.3	Het cyclische en iteratieve proces van distributieve rechtvaardigheid .....	70
10.4	Onrechtvaardigheid .....	72
10.5	Coaches en ondernemers .....	74
10.6	De keerzijde van de medaille .....	75
10.7	Hoe nieuw is het nieuw psychologisch contract? .....	77
11	Conclusie .....	78
12	Discussie.....	80
	Referenties.....	82
	Bijlage 1: Vignettenonderzoeken managers.....	85
	Bijlage 2: vignettenonderzoek werknemers .....	91
	Bijlage 3: Interview managers.....	95
	Bijlage 4: Interview werknemers .....	97

# 1 Inleiding

Binnen de Nederlandse arbeidsmarkt is een aantal ontwikkelingen gaande op economisch, politiek, cultureel, psychologisch en sociologisch gebied (Evers & Wilthagen, 2007). Dit patroon past binnen het algemene beeld dat arbeidsrelaties de afgelopen decennia zijn veranderd (Robinson & Rousseau, 1994). Het traditionele systeem van industriële arbeidsrelaties is uiteen aan het vallen en 'nieuwe' arbeidsrelaties ontstaan (Guest, 2004). Geconfronteerd met deze veranderingen lijkt het traditionele arbeidsrelatiekenmerkende contract van langdurige baan zekerheid in ruil voor loyaliteit, vertrouwen en betrokkenheid tot het verleden te behoren (Robinson, 1996). Het maakt plaats voor contracten waarbij flexibiliteit, keuzevrijheid, eigen verantwoordelijkheid en maatwerk centraal staan (Evers & Wilthagen, 2007). Dit hedendaags contract wordt in de literatuur geduid met 'het nieuw psychologisch contract': een conceptueel raamwerk voor de analyse van de nieuwe, meer individualistische en flexibele arbeidsrelaties (Guest, 2004). Er wordt gesproken over een 'psychologisch' contract omdat het betrekking heeft op individuele percepties van verwachtingen, overtuigingen, beloften en verplichtingen tussen werkgever en werknemer (Guest, 1998). Het is ingebed in subjectiviteit en interpretatie en daarom uniek en idiosyncratisch (Rousseau, 1995).

Er zijn in de literatuur vele dimensies van de inhoud van het nieuw psychologisch contract gedefinieerd. Een overkoepelende tendens is dat het, met de verandering van arbeidsrelaties, in toenemende mate gekenmerkt wordt door persoonsspecifieke arbeidsvoorwaarden (Rousseau, 2004). Het gaat om de zogeheten idiosyncratische arbeidsvoorwaarden, ofwel 'i-deals' (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006), die de geïndividualiseerde reciprociteit van het psychologisch contract weerspiegelen (Rosen, Slater, Chang & Johnson, 2011). Het betreft unieke arbeidsvoorwaarden die onderhandeld worden door werknemers en geautoriseerd worden door agentschappen van hun werkgever, zoals hun manager (Rousseau, 2001, 2004, 2005; in Hornung, Rousseau & Glaser, 2009). I-deals bestaan in verschillende vormen, namelijk 'developmental i-deals', 'flexibility i-deals' en 'reduced workload i-deals' waardoor werknemers met hun manager kunnen onderhandelen over respectievelijk hun ontwikkeling, afstemming van werk en privé en werklast (Rousseau & Kim, 2006; in Hornung et al., 2009). Idealiter zouden zowel manager als werknemer gebaat zijn bij het overeenkomen van i-deals (Rousseau et al., 2006). I-deals maken dat werknemers hun werk en privé beter balanceren en een professionele toekomst bewerkstelligen. Managers bevorderen middels i-deals de prestatie en motivatie van hun werknemers en behouden talentvolle werknemers (Hornung et al., 2009). Dit optimum blijkt echter geen vanzelfsprekendheid om een aantal redenen dat gerelateerd is aan rechtvaardigheidskwesties.

I-deals representeren een vorm van heterogeniteit binnen een afdeling of team en dit heeft implicaties voor verschillende actoren, ofwel de stakeholders, die betrokken zijn bij de arbeidsrelatie, namelijk: managers, werknemers en collega's (Greenberg, Roberge, Ho, Rousseau, 2004; Klein, Dansereau & Hall, 1994). Managers krijgen te maken met een grotere complexiteit: zij moeten een breed scala aan nieuw psychologische contracten hanteren, hetgeen onder andere zorgt voor een verhoogde kans op breuk en schending van deze contracten (Guest, 2004).

Werknemers spiegelen eigen i-deals aan die van collega's en ervaren de distributie van i-deals als al dan niet rechtvaardig. Zo blijkt bijvoorbeeld dat de ervaring van rechtvaardigheid door werknemers afhankelijk is van het percipiëren van gelijke kansen (in de toekomst) en van de relatie met de manager en met collega's (Lai, Rousseau & Chang, 2009). Bovendien zijn de condities waar i-deals op

gestoeld zijn vaak niet transparant voor collega's, wat maakt dat ze deze verkeerd kunnen interpreteren en er gevoelens van onrechtvaardigheid ontstaan. Gevoelens van onrechtvaardigheid kunnen leiden tot disfunctionele gevolgen (Rousseau, 2004). Het verbod op een i-deal is een voorbeeld van een dergelijk gevolg. Dit is nadelig voor het potentiële voordeel dat werkgever en werknemer kunnen hebben bij i-deals (Rousseau et al., 2006).

Managers, werknemers en collega's hebben allen een verschillende perceptie van de rechtvaardigheid van i-deals maar de rechtvaardigheidsbeleving van alle drie de partijen is de voorwaarde tot functionaliteit van i-deals. Er dient niet alleen sprake te zijn van een win-win-situatie voor een manager en een werknemer maar van een 'win-win-win-situatie' of een 'win-win-geen verlies-situatie' voor een manager, werknemer en collega's (Lai et al., 2009). Maar kan dit precaire optimum wel bereikt worden en zo ja: op welke manier? De vraag is hoe managers omgaan met de complexiteit van het nieuw psychologisch contract: op wat voor rechtvaardigheidsgronden distribueren zij specifieke i-deals en hoe gaan zij om met de rechtvaardigheidskwesties rondom i-deals onder werknemers? Tevens is het de vraag hoe het handelen van managers overkomt op de werkvloer: wordt het als rechtvaardig ervaren en waarom wel of niet? Vragen die nauwelijks behandeld worden in de literatuur en waar deze studie antwoord op tracht te geven door de 'status' van i-deals in het psychologisch contract te onderzoeken voor managers, werknemers en collega's: een theoretisch concept in het analytisch kader van het psychologisch contract waarin rechtvaardigheidskwesties belichaamd worden (Guest, 2007). Dit is tot nu toe nog maar weinig gedaan (Rousseau, 2004; Lai et al., 2009) maar wel zeer van belang omdat i-deals pas functioneel worden als ze als rechtvaardig worden beschouwd door de drie stakeholders. Zowel managers als werknemers worden onderzocht waarbij de werknemers tevens vanuit het collega-perspectief worden bevraagd.

Deze studie geeft theoretisch inzicht in de manier waarop de percepties van rechtvaardigheid rondom i-deals de arbeidsrelaties tussen managers en werknemers vormgeven. Met deze bevindingen kan tevens een praktisch doel gediend worden. Er worden namelijk inzichten geboden in strategieën die gebruikt kunnen worden in het creëren van rechtvaardigheidsbeleving omtrent de distributie van i-deals waardoor ze voor zowel werkgever als werknemer functioneel worden.



## 1.1 Probleemstelling

Deze studie richt zich op rechtvaardigheidskwesties rondom i-deals zoals belichaamd in de status van het psychologisch contract. Het behandelt de kennishiaten die bestaan omtrent rechtvaardigheidsbeleving van specifieke i-deals door de drie stakeholders. Antecedenten en uitkomsten van de status komen aan bod. Er wordt hiermee voortgebouwd op het analytisch raamwerk van Guest (2007). Het distribueren van i-deals door een manager, op grond van rechtvaardigheidsoverwegingen die ontstaan aan de hand van werknemerskenmerken, heeft gevolgen voor de status van het contract van werknemers. Zij vinden dit handelen al dan niet rechtvaardig in relatie tot de i-deals van collega's. De status heeft consequenties voor attitudes en gedragingen van werknemers, die al dan niet functioneel zijn voor de werkgever en henzelf. Deze gedragingen kunnen opnieuw de kenmerken van werknemers vormen die het distribueren van i-deals aan hen al dan niet rechtvaardig maakt voor managers. Dit impliceert een dynamisch proces waar deze studie inzicht in tracht te krijgen. De hoofdprobleemstelling van dit onderzoek luidt:

*Hoofdprobleemstelling: "Hoe wordt de arbeidsrelatie tussen managers en werknemers dynamisch gevormd door de status van i-deals in het nieuw psychologisch contract van managers, werknemers en collega's?"*

Om inzicht te krijgen in het dynamisch proces wordt de status van i-deals in het nieuw psychologisch contract apart onderzocht vanuit het managersperspectief en vanuit het werknemersperspectief waarbij werknemers tevens worden beschouwd als collega's. De subprobleemstellingen die fungeren om de hoofdprobleemstelling te beantwoorden zijn dan ook gericht op respectievelijk het managersperspectief en het werknemersperspectief:

*Subprobleemstelling 1: "Hoe kan de distributie van i-deals door een manager worden verklaard door zijn perceptie van rechtvaardigheid ten aanzien van werknemers?"*

*Subprobleemstelling 2: "Hoe kunnen attitudes en gedragingen van werknemers ten aanzien van de werkgever worden verklaard door hun perceptie van rechtvaardigheid omtrent de distributie van i-deals door hun manager?"*

De studie is tweeledig: het bestaat uit een kwantitatief en een kwalitatief deel. Aan de hand van de literatuur zijn er hypothesen gesteld die statistisch worden getoetst door vignettenonderzoeken en die inhoudelijk worden onderzocht en verklaard door halfgestructureerde interviews. Managers kunnen de distributie van i-deals distribueren op grond van drie toewijzingsbronnen die rechtvaardigheid weerspiegelen, namelijk billijkheid gelijkheid en behoefte (Lai et al., 2009). Werknemers ervaren rechtvaardigheid omtrent de distributie van i-deals door verschillende dimensies van organisatierechtvaardigheid, namelijk distributieve, procedurele en interactionele rechtvaardigheid (Lai et al., 2009). Hun ervaring van organisatierechtvaardigheid is van invloed op hun attitudes en werkhouding die al dan niet te baat zijn van de werkgever (Rousseau, 2001, 2005; in Hornung et al., 2009). Deze theorie doet twee vragen oprijzen. Ten eerste is het de vraag is op wat voor toewijzingsbronnen managers specifieke dimensies van i-deals distribueren. Ten tweede is het de vraag wat de invloed van de dimensies van organisatierechtvaardigheid is op de

rechtvaardigheidsbeleving van werknemers en daarmee op hun motivatie om zich in te zetten voor de werkgever. Middels de vignettenonderzoeken worden deze vragen beantwoord. Psychologische contracten zijn unieke, idiosyncratische constructen waarbij de inhoud ervan gevormd wordt door de perceptie van individuele actoren (Rousseau, 1995). Rechtvaardigheidsbeleving is tevens een concept dat gelegen is in de perceptie van betrokkenen (James, 1993; in Aryee, Budhwar & Chen, 2002). Vanwege dit microperspectief is het onderzoek deels kwalitatief en constructivistisch van aard: de werkelijke inhoud van het psychologisch contract is immers door actoren zelf gecreëerd en verschilt per individu (Smaling, 2010). Het kwalitatieve deel van de studie tracht concepten en relaties daartussen met betrekking tot organisatierechtvaardigheid en i-deals, en daarmee de uitkomsten van het vignettenonderzoek, inhoudelijk te verklaren. Middels de halfgestructureerde interviews wordt er ten eerste een rijk beeld gecreëerd van de toewijzingsbronnen die managers hanteren voor een rechtvaardige distributie van i-deals en van de manier waarop zij omgaan met rechtvaardigheidskwesties ten aanzien van hun werknemers. Ten tweede wordt er een rijk beeld gecreëerd van de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers ten aanzien van de distributie van i-deals, gezien vanuit de verschillende dimensies van organisatie rechtvaardigheid. Bovendien wordt er inhoudelijk inzicht verschaft in de attitude- en gedragsgevolgen van het al dan niet ervaren van rechtvaardigheid.

## **1.2 Relevantie**

Dit onderzoek is relevant op zowel wetenschappelijk als maatschappelijk gebied. Eerst zal de wetenschappelijke relevantie en vervolgens de maatschappelijke relevantie worden toegelicht.

### *1.2.1 Wetenschappelijke relevantie*

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat het de status van het psychologisch contract onderzoekt waarin het concept van rechtvaardigheid centraal staat. Het draagt hiermee bij aan de theorievorming omtrent het psychologisch contract (Guest, 2007). Meer specifiek wordt de status van het nieuw psychologisch contract, waarin i-deals onderhandeld worden, onderzocht. Dit gebeurt door het theoretisch concept 'organisatierechtvaardigheid' te analyseren vanuit het perspectief van managers en werknemers waarbij werknemers tevens worden bevraagd vanuit het collega-perspectief. Vanuit het managersperspectief wordt er een beeld geschetst van de toewijzingsbronnen (Deutsch, 1975; in Mannix, Neale & Northcraft, 1995) die gehanteerd worden bij het distribueren van de verschillende dimensies i-deals (Rousseau & Kim, 2006; in Hornung et al., 2009). Vanuit het werknemersperspectief wordt er een beeld geschetst van de oorzaken en gevolgen van het al dan niet ervaren van organisatierechtvaardigheid. Het onderzoek geeft hiermee inzicht in de manier waarop i-deals functioneel kunnen worden door de percepties van rechtvaardigheid door de drie stakeholders; een bevinding waar nog maar weinig literatuur over bestaat (Rousseau, 2004; Lai et al., 2009). Tot slot bouwt het onderzoek voort op het analytisch kader van Guest (2007) door een hypothetisch beeld te schetsen van het dynamisch proces dat het nieuw psychologisch contract kenmerkt, hetgeen bestaat uit de oorzaken en uitkomsten van de status ervan.

De studie is zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. De wetenschappelijke relevantie is zodoende gelegen in de statistische en in de theoretische generaliseerbaarheid van de resultaten (Braster,

2000). Middels methoden-triangulatie wordt er bezien of de resultaten uit het kwantitatieve en het kwalitatieve deel van deze studie convergeren.

### *1.2.2 Maatschappelijke relevantie*

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant gezien de inzichten die verkregen worden in de status van het nieuw psychologisch contract en de oorzaken en consequenties daarvan voor zowel managers als werknemers. De functionaliteit van i-deals voor zowel werkgevers als werknemers is gelegen in de rechtvaardigheidsbeleving van de drie stakeholders (Lai et al., 2009). Door te onderzoeken wat de percepties van rechtvaardigheid rondom i-deals vormt en wat de gevolgen daarvan zijn voor de drie partijen wordt er een aantal inzichten verschaft. Ten eerste wordt er een beeld geschetst van de mogelijkheden voor werkgevers en, meer specifiek, managers om de percepties van rechtvaardigheid onder werknemers te bevorderen. Hiermee stimuleren zij positieve attitude- en gedragsconsequenties die onder andere gerelateerd zijn aan een hogere motivatie en een betere prestatie van hun werknemers. Ten tweede wordt er inzicht verschaft in de manier waarop werknemers eigen mogelijkheden om werk en privé beter te balanceren en een professionele toekomst te bewerkstelligen kunnen vergroten. Het gaat hierbij om een manier van handelen die de rechtvaardigheidsbasis voor managers vormt om i-deals te distribueren. Tot slot wordt er inzicht verschaft in de valkuilen omtrent de distributie van i-deals en de daaraan gerelateerde rechtvaardigheidskwesties: een bevinding die werkgevers en managers kan helpen om te voorkomen dat er percepties van onrechtvaardigheid onder werknemers ontstaan.

## **1.3 Leeswijzer**

In het vervolg van deze studie wordt in hoofdstuk 3 het conceptueel model van dit onderzoek gepresenteerd dat gevormd is door het theoretisch kader dat in hoofdstuk 2 wordt gegeven. In hoofdstuk 4 wordt de onderzoeksmethodologie uiteengezet, waarna de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd in de hoofdstukken 5, 6, 7, 8 en 9. Hoofdstuk 10 biedt een synthese van de resultaten uit het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek voor het managersperspectief en het werknemersperspectief. Hoofdstuk 11 en 12 worden gevormd door respectievelijk de conclusie en de discussie van de studie.

## 2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk zet het theoretisch kader van deze studie uiteen. Het behandelt in paragraaf 2.1 het psychologisch contract als analytisch kader voor hedendaagse arbeidsrelaties. In paragraaf 2.2 wordt de theorie omtrent i-deals uiteengezet. Ze bestaan in verschillende vormen en zijn nauw gerelateerd aan rechtvaardigheidskwesties. De rechtvaardigheidskwesties komen aan bod in paragraaf 2.3 en 2.4 waarbij paragraaf 2.3 middle rangetheorieën en paragraaf 2.4 de concrete bevindingen tot nu toe rondom rechtvaardigheid en i-deals uiteenzet. Uiteindelijk wordt er een beeld geschetst van de kennishiaten die bestaan omtrent rechtvaardigheidsbeleving van i-deals door managers, werknemers en collega's evenals antecedenten en uitkomsten daarvan. Deze kennishiaten vormen het fundament van het conceptueel model dat gepresenteerd zal worden in hoofdstuk 3.

### 2.1 Het psychologisch contract als analytisch kader voor hedendaagse arbeidsrelaties

Arbeidsrelaties zijn de afgelopen decennia veranderd (Robinson & Rousseau, 1994). In Nederland is een aantal ontwikkelingen gaande op economisch, politiek, cultureel, psychologisch en sociologisch gebied die enerzijds een integratieve en anderzijds een divergerende tendens met zich meebrengen. De integratieve tendensen hebben betrekking op de internationalisering van markten, meer nadruk op concurrentie, verplaatsing van bedrijfsactiviteiten, migratie van arbeid en het opkomen en verdwijnen van deelmarkten. De divergerende tendensen hebben betrekking op de individualisering, de erosie van de standaard arbeidsrelaties, de privétisering van arbeid en het toenemend verlangen naar maatwerk. Bovendien heeft de overheid, in reactie op de economische ontwikkelingen en de individualisering, een proces van decentralisering ingezet waarbij marktwerking, privatisering, meer keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid van de werkgever en de werknemer centraal staan (Evers & Wilthagen, 2007). Geconfronteerd met deze veranderingen lijkt het traditionele arbeidsrelatiekenmerkende contract van langdurige baan zekerheid in ruil voor loyaliteit, vertrouwen en betrokkenheid tot het verleden te behoren (Robinson, 1996). Voor de analyse van de nieuwe, meer individualistische en flexibele, arbeidsrelaties is een hedendaags conceptueel raamwerk nodig, omdat het oude vaak tekort schiet vanwege de focus op de collectivistische aard van arbeidsrelaties. Het psychologisch contract wordt in de wetenschappelijke literatuur herkend als een dergelijk waardevol analytisch kader (Guest, 2004). Voor beleidsmakers is het psychologisch contract aantrekkelijk omdat het mogelijk een antwoord geeft op de vraag hoe een organisatie zich kan conformeren aan de veranderingen (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

#### 2.1.1 *Het psychologisch contract*

Het fundament van organisaties bestaat uit psychologische contracten tussen werkgevers en werknemers (Rousseau, 1995). 'Psychologisch' omdat het mentale modellen zijn die subjectief van aard zijn. Er worden in de literatuur diverse definities geboden van het psychologisch contract waarbij het gaat om percepties, verwachtingen, overtuigingen, beloften en verplichtingen: eigenschappen die een verschillende impact hebben op de psychologische verbintenis tussen beide partijen in een arbeidsrelatie (Convey, 1996; in Guest, 1998). Het psychologisch contract is ingebed in subjectiviteit en interpretatie: de betrokken actoren hebben een perceptie van hoe het contract eruitziet en deze individuele percepties verschillen van elkaar (Guest, 1998). Werkgever en werknemer kunnen bijvoorbeeld een verschillend beeld hebben van de voorwaarden die gelden

binnen het psychologisch contract. Hierdoor is er, in tegenstelling tot het formeel contract, niet altijd sprake van wederkerigheid (Cheshire, 1991; in Guest, 1998). Toch bestaat er de individuele perceptie van wederkerigheid in een overeenkomst: zowel de werkgever als de werknemer hebben de perceptie dat hun investering in de andere partij leidt tot een gepaste tegenprestatie. Het psychologisch contract is zodoende uniek, idiosyncratisch en een individuele constructie: “(...) *an image or idea created by interpreting what a promise or commitment means.*” (Rousseau, 1995, p. 19).

In relatie tot de veranderende arbeidsrelaties wordt in de literatuur gesproken over de veranderende inhoud van het psychologisch contract. De literatuur stelt dat er sprake is van een verschuiving van het ‘oud’ psychologisch contract naar het ‘nieuw’ psychologisch contract: een verschuiving van een contract waarbij loyaliteit, stabiliteit, voorspelbaarheid, rechtvaardigheid, traditie en lange termijn werkzekerheid centraal staan naar een contract dat gekenmerkt wordt door flexibiliteit, zelfredzaamheid, ‘employability’ en korte termijn werkzekerheid (Hiltrop, 1995; Hall & Moss, 1998). Betrokkenheid van de werknemer bestaat jegens zijn/haar baan in plaats van de organisatie binnen het nieuw psychologisch contract (Cavanaugh & Noe, 1999). Er wordt in deze context ook wel gesproken van de ‘oude’ en de ‘nieuwe’ deal (Herriot & Pemberton, 1995). Binnen de oude deal biedt de werkgever een lange termijn loopbaan in eenzelfde organisatie in ruil voor loyaliteit en goede prestaties van werknemers. Binnen de nieuwe deal biedt de werkgever uitdagend werk en ontwikkelingsmogelijkheden in ruil voor hoge prestaties. Hall & Moss (1998) stellen dat het loopbaanperspectief veranderd is: er vindt een verschuiving plaats van de ‘organizational career’ (een organisatiegebonden carrière) naar de ‘protean career’ (een veranderlijke carrière). Binnen de organizational career gaat het om formeel leren door middel van training en opwaartse mobiliteit. In de protean career is het leerproces continu, waarbij de individuele werknemer zelf verantwoordelijk is voor zijn/haar loopbaan en voortdurend zoekt naar nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden en zelfontplooiing (Hall & Moss, 1998). De werknemer heeft de rol om zich te onderscheiden middels persoonlijk toegevoegde waarde aan de organisatie en hiermee ‘verschil te maken’. De rol van de organisatie is gelegen in het bieden van uitdagende taken, ontwikkelingsrelaties en informatie- en andere ontwikkelingsbronnen (Hiltrop, 1995).

Theorievorming omtrent het psychologisch contract dient volgens Guest (2007) plaats te vinden door de status van het psychologisch contract en de oorzaken en uitkomsten daarvan te onderzoeken. De status wordt gevormd door de concepten rechtvaardigheid en vertrouwen (Guest, 2004). Vertrouwen ontstaat doordat verplichtingen worden nagekomen en deze als rechtvaardig worden bestempeld (Guest, 2007). Het zou daarom ook als een gevolg gezien kunnen worden. Deze studie richt zich op de rechtvaardigheidskwesties en de oorzaken en uitkomsten daarvan. Rechtvaardigheid: “(...) *provides a sense of whether the promises that have been made are fair, both in themselves and in relation to those made to others.*” (Guest & Conway, 2003, p. 151). De status van het psychologisch contract is een cognitieve evaluatie van werkervaringen. De werkervaringen waar deze studie zich specifiek op richt zijn ‘i-deals’ (Rousseau, 2004); een concept dat in de volgende paragraaf wordt besproken. Oorzaken van de status liggen in de organisatie of in het individu en de uitkomsten kunnen onderverdeeld worden in attitudeconsequenties en gedragsconsequenties (Guest, 2007). Werkgevers en werknemers beïnvloeden elkaar en attitude- en gedragsconsequenties van het psychologisch contract kunnen tevens nieuwe oorzaken vormen ervan (Guest, 1998), hetgeen een dynamisch proces impliceert.

## 2.2 I-deals

In verband met de inhoud van het psychologisch contract wordt de verandering van het oude naar het nieuwe contract in hedendaagse literatuur gerelateerd aan idiosyncratische arbeidsvoorwaarden, ofwel 'i-deals' (Rousseau, 2004). I-deals weerspiegelen het concept van geïndividualiseerde reciprociteit binnen de literatuur van het psychologisch contract (Rosen, Slater, Chang & Johnson, 2011) en zijn nauw gerelateerd aan rechtvaardigheidskwesties (Greenberg, Roberge, Ho, Rousseau, 2004; Klein, Dansereau & Hall, 1994). Hierna zal ingegaan worden op respectievelijk de karakteristieken en inhoud van i-deals, de dimensies van i-deals, de structurele condities waarbinnen i-deals onderhandeld kunnen worden en de functionaliteit van i-deals.

### 2.2.1 Karakteristieken en inhoud van i-deals

I-deals zijn persoonlijke en vrijwillige overeenkomsten van niet-standaard aard die gedefinieerd worden als: "(...) *special terms of employment, negotiated by individual workers and authorized by agents of their employers (e.g. supervisors, higher-level managers, human resource representatives.*" (Rousseau, 2001, 2004, 2005; in Hornung, Rousseau & Glaser, 2009, p. 740). Zoals uit dit citaat blijkt worden ze onderhandeld tussen werknemers en agentschappen van hun werkgever. In deze studie worden managers onderzocht als agentschap van de werkgever.

Er wordt een aantal kenmerken van i-deals onderscheiden (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006).

I-deals zijn:

- *Individueel onderhandeld*: het gaat om arbeidsvoorwaarden tussen een werkgever en een specifieke werknemer. De marktwaarde van een werknemer en de waarde die door de werkgever aan een specifieke werknemer gehecht wordt bepalen i-deals.
- *Heterogeen*: het gaat om unieke arbeidsvoorwaarden voor werknemers die dezelfde positie hebben of werkzaam zijn binnen eenzelfde groep of team.
- *Voordelig voor zowel werkgever als werknemer*: i-deals worden door de werkgever toegekend aan werknemers op basis van hun waarde voor de organisatie. Een organisatie trekt aan, motiveert en behoudt gekwalificeerde en getalenteerde werknemers middels i-deals. Bovendien worden prestatie en motivatie bevorderd (Rousseau, 2001, 2005; in Hornung et al., 2009). Deze werknemers krijgen in ruil daarvoor waardevolle bronnen toegereikt. De motieven van werknemers om i-deals overeen te komen zijn gelegen in het bewerkstelligen van een balans tussen werk en privé, een zekere professionele toekomst en om werkcondities beter aan te laten sluiten bij persoonlijke behoeften en wensen (Thorntwaite, 2004; Hochschild, 1997; Freeman & Rogers, 1999; Rousseau, 2006; in Hornung et al., 2009).
- *Gevarieerd in vorm en omvang*: het gaat bijvoorbeeld om materiële of om immateriële aard en om enkele i-deals of een totaalpakket daarvan.

I-deals kunnen van zeer verschillende aard zijn en geput worden uit diverse bronnen. Rousseau maakt ten aanzien van deze gediversificeerde inhoud onderscheid tussen de door Foa en Foa gemaakte classificering van bronnen (1975; in Rousseau et al., 2006). Deze classificering bestaat uit twee dimensies, namelijk de dimensie 'concreet en universeel' enerzijds en de dimensie 'particularistisch en abstract' anderzijds. Concrete bronnen zijn monetair van aard en bestaan bijvoorbeeld uit geld en materiële middelen. In essentie gaat het hierbij om economische ruil

(Rousseau, Hornung & Kim, 2009). Ze worden gemakkelijk uitgewisseld zonder dat er sprake hoeft te zijn van veel interactie en een goede relatie tussen actoren. De uitwisseling van particularistische bronnen vereist daarentegen wel een persoonlijke relatie tussen de actoren. In essentie gaat het hierbij om sociale ruil (Rousseau et al., 2009) waarbij een werknemer een speciale status, services ten aanzien van zijn welzijn en sociaal-emotionele steun krijgt (Rousseau et al., 2006). Werkgevers maken gebruik van particularistische bronnen om (talentvolle) werknemers te motiveren en te behouden. Het is een informele manier om de inzet van werknemers te vergoeden. Particularistische bronnen zijn dan ook niet kwantificeerbaar wat het lastig maakt om de uitwisseling ervan in het psychologisch contract te standaardiseren middels regels (Rousseau et al., 2006).

### 2.2.2 De dimensies van *i-deals*

Rousseau en Kim (2006; in Hornung et al., 2009) onderscheiden aan de hand van werknemersperspectief specifiek drie vaak onderhandelde vormen van *i-deals* die allen verschillende consequenties hebben voor werknemers en werkgevers. Onderzoek heeft zich sinds deze classificering vooral gericht op deze dimensies van inhoud van *i-deals* (Hornung et al., 2009; Rousseau et al., 2009). Het betreft:

- *'Developmental i-deals'*: voorwaarden om individuele competenties te ontwikkelen en persoonlijk professionele ambities te verwezenlijken. Het gaat bijvoorbeeld om het krijgen van uitdagende taken, persoonlijke beloningen voor prestaties, speciale trainingen en carrièremogelijkheden. Het bieden van deze voorwaarden stimuleert werk- en organisatiebetrokkenheid, prestaties en motivatie van werknemers (Rousseau, 2005; in Hornung et al., 2009).
- *'Flexibility i-deals'*: voorwaarden om het plannen van werk af te stemmen op persoonlijke (privé-)behoeften en voorkeuren. Het gaat bijvoorbeeld om de verantwoordelijkheid over het zelfstandig indelen van werkuren. Ook werkgevers, vooral die met flexibele HRM-praktijken (Perlow, 1997; Lawler & Finegold, 2001; in Hornung et al., 2009) zijn gebaat bij het bieden van deze *i-deals*: ze trekken er talentvolle werknemers mee aan en creëren optimale condities voor duurzame arbeidsrelaties en prestaties.
- *'Reduced workload i-deals'*: voorwaarden om individuele kwantitatieve en/of kwalitatieve werklast te verminderen. Het gaat bijvoorbeeld om kortere werkdagen en minder zware taken. Deze *i-deals* kunnen bijvoorbeeld worden verschaft aan seniorwerknemers, werknemers met gezondheidsproblemen en werknemers met jonge gezinnen (Rousseau, 2005; in Hornung et al., 2009). Werkgevers die deze *i-deals* aangaan verlagen prestatiestandaarden in ruil voor een verbeterde werk-privébalans.

### 2.2.3 Structurele condities

Er zijn binnen een organisatie structurele condities die maken of *i-deals* al dan niet tot stand komen (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008). Hierbij gaat het om structurele condities als de onderlinge afhankelijkheid, de grootte van het team en de vergelijkbaarheid van de voorwaarden. In een situatie waarbij sprake is van een grotere onderlinge afhankelijkheid kunnen de mogelijkheden voor het vormen van *i-deals* enerzijds beperkt zijn, omdat verschillen hierin zouden leiden tot conflicten rondom rechtvaardigheid (Rousseau et al., 2006). Anderzijds kan deze structuur er juist voor zorgen dat werknemers de voorwaarden gemakkelijker succesvol kunnen onderhandelen (Hornung et al., 2008). Werk waarbij werknemers fysiek aanwezig dienen te zijn op vaste locaties en op gezette tijden, maakt *i-deals* minder waarschijnlijk dan bij werk dat niet beperkt is door tijd en locatie

(Steward, 2000; Konradt et al., 2000; Kurland & Bailey, 1999; Tomaskovic-Devey & Risman, 1993; in Hornung et al., 2009). Een setting waarbij verschillende werkstructuren door elkaar heen lopen werkt zelfs stimulerend voor het onderhandelen van de voorwaarden en zorgt voor minder gevoelens van onrechtvaardigheid vanwege minder vergelijkbaarheid onder collega's (Hochschild, 1997; in Hornung et al., 2008). Een derde structurele conditie is het aantal mensen onder een manager: hoe groter deze groep is, hoe meer vergelijk er plaatsvindt, hoe meer zaken rondom rechtvaardigheid een rol gaan spelen (Rousseau et al., 2006). Wanneer de groep daarentegen kleiner is, kunnen i-deals gemakkelijker gecoördineerd worden en faciliteren de persoonlijke relaties meer acceptatie en gevoelens van rechtvaardigheid binnen de groep (Rousseau, 2004; Lai et al., 2009; in Hornung et al., 2009).

#### 2.2.4 Functionaliteit van i-deals

Zoals hierboven uiteengezet profiteren zowel de werkgever als de werknemer van i-deals: persoonlijke- en organisatiebehoefte worden bevredigd. I-deals worden daarom gezien als functioneel. Ze kunnen echter wel schadelijk zijn voor derde partijen zoals collega's wanneer ze de i-deals als onrechtvaardig ervaren. Gestandaardiseerde arbeidsvoorwaarden impliceren een gelijke behandeling onder werknemers, hetgeen een criterium is voor rechtvaardigheid (Ostwald, 1962; in Greenberg et al., 2004). Rechtvaardigheid rondom i-deals is daarentegen veel lastiger om te bewerkstelligen: "(...) they specify an exception to the rule, an island of heterogeneity in a sea of homogeneity." (Greenberg et al., 2004, p. 5). I-deals representeren een vorm van heterogeniteit binnen een afdeling of team en dit heeft implicaties voor de verschillende actoren die betrokken zijn bij de arbeidsrelatie, namelijk managers werknemers en collega's (Klein, Dansereau & Hall, 1994). Voor de manager representeert de genoemde heterogeniteit managementpraktijken waarbij goed presterende werknemers worden beloond. Voor werknemers kan een i-deal betekenen dat de manager waarde aan hen hecht. Voor collega's kan heterogeniteit in i-deals een signaal afgeven ten aanzien van hun positie op de afdeling of binnen het team (Rousseau et al., 2006). Deze drie partijen, ofwel stakeholders, hebben allen een verschillende perceptie van de rechtvaardigheid van i-deals. Hoe managers omgaan met de diversiteit van i-deals, maakt of derde partijen de i-deals als rechtvaardig zien. Het feit dat de condities waar i-deals op gestoeld zijn vaak niet transparant zijn voor collega's, maakt dat ze deze verkeerd kunnen interpreteren waardoor er disfunctionele gevolgen kunnen ontstaan (Rousseau, 2004). Het verbod op een i-deal is een voorbeeld van een dergelijk gevolg. Dit is nadelig voor het potentiële voordeel dat werkgever en werknemer kunnen hebben bij i-deals (Rousseau et al., 2006). Er is weinig onderzoek gedaan naar de drie partijen die beïnvloed worden door i-deals in een arbeidsrelatie (Rousseau, 2004). Dit is wel van belang omdat i-deals pas functioneel worden als alle partijen deze erkennen als rechtvaardig: er dient niet alleen sprake te zijn van een win-win-situatie voor een manager en werknemer maar van een 'win-win-win-situatie' of een 'win-win-geen verlies-situatie' voor een manager, werknemer en collega's (Lai, Rousseau & Chang, 2009). Maar kan dit optimum wel bereikt worden en zo ja: op welke manier?



## 2.3 Organisatierechtvaardigheid

Om een beter begrip te krijgen van de manier waarop i-deals functioneel gemaakt kunnen worden, dient het organisatiegedrag-concept 'organisatierechtvaardigheid' voor de drie stakeholders geanalyseerd te worden (Rousseau, 2004). In paragraaf 2.4 wordt ingegaan op de empirische bevindingen omtrent de rechtvaardigheidsbeleving van i-deals tot nog toe. In deze paragraaf volgt eerst een theoretische uiteenzetting van het concept organisatierechtvaardigheid.

### 2.3.1 *Het belang van organisatierechtvaardigheid*

Organisatierechtvaardigheid wordt gedefinieerd als: *"(...) the individual's and the group's perception of the fairness of treatment received from an organization and their behavioural reaction to such perception."* (James, 1993; in Aryee, Budhwar & Chen, 2002). Het bewerkstelligen van rechtvaardigheid is essentieel voor organisaties om effectief te functioneren en voor werknemers om tevreden te blijven (Moore, 1978; Okun, 1975; in Greenberg, 1990). Er wordt dan ook gesteld dat rechtvaardigheid 'the first virtue of social institutions' is (Rawls, 1971; in Greenberg, 1990). Onderzoek heeft aangetoond dat het gerelateerd is aan prestatie, teamspirit, betrokkenheid, loyaliteit (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992; in Baldwin, 2006), tevredenheid, vertrouwen en Organizational Citizenship Behaviour (Organ, 1988; Skarlicki & Latham, 1996; in Baldwin, 2006).

### 2.3.2 *De dimensies van organisatierechtvaardigheid*

Hedendaagse literatuur focust zich op de verschillende dimensies van organisatierechtvaardigheid: distributieve, procedurele en interactionele rechtvaardigheid (Bies & Moag, 1986; in Colquitt, 2001). Greenberg (2004) stelt dat er een hiërarchie in de ervaring van de verschillende dimensies van organisatierechtvaardigheid gedefinieerd kan worden: wanneer werknemers distributieve onrechtvaardigheid ervaren, gaan ze op zoek naar procedurele rechtvaardigheid en wanneer ze procedurele onrechtvaardigheid ervaren, gaan ze op zoek naar interactionele rechtvaardigheid. De dimensies van organisatie rechtvaardigheid en de hiërarchische relatie daartussen (Greenberg, 2004) zullen hieronder worden uiteengezet.

Distributieve rechtvaardigheid refereert aan: *"(...) perceptions of the fairness of outcomes received."* (Greenberg et al., 2004, p. 8). Deze vorm van rechtvaardigheid komt voort uit verschillende bronnen: billijkheid, gelijkheid en behoefte (Deutsch, 1975; in Mannix, Neale & Northcraft, 1995). Billijkheid staat voor de mate waarin beloningen en toewijzingen door een manager een afspiegeling zijn van prestaties en bijdragen van een werknemer (Adams, 1965; in Mannix et al., 1995). Gelijkheid staat voor het gelijk verdelen van uitkomsten, ongeacht de prestaties van werknemers (Deutsch, 1975; in Greenberg, 1987). Behoeftte staat voor het toekennen van uitkomsten op basis van persoonlijke omstandigheden en is een toewijzingsbron die vaak gehanteerd wordt op basis van persoonlijke relaties (Deutsch, 1975; in Mannix et al., 1995). Het uitspreken van behoeften door werknemers is noodzakelijk voor het toekennen van i-deals door een manager (Hornung et al., 2008). Onderzoek heeft laten zien dat de degenen die uitkomsten toewijzen aan werknemers - bijvoorbeeld managers - dit doen op basis van billijkheid (Adams & Freedman, 1976; Freedman & Montanari, 1980; in Greenberg, 1987) terwijl andere studies hebben laten zien dat toewijzing van uitkomsten gedaan wordt op basis van gelijkheid of behoeften, hetgeen in strijd is met de billijkheidsnorm maar nog steeds als rechtvaardig kan worden ervaren (Schwinger, 1980; in Greenberg, 1987). Beoordeling van rechtvaardigheid van distributie door een manager is afhankelijk van de situatie waarin bepaalde normen gelden ten aanzien van de toewijzingsbronnen: wanneer bijvoorbeeld gelijkheid belangrijk

wordt gevonden, zouden alle werknemers dezelfde uitkomsten moeten generen, los van de prestaties en behoeften (Leventhal, 1976; in Lee, 2000). Tevens hangt het af van de aard van de relatie tussen betrokken partijen in een arbeidsrelatie. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van een hechte vriendschappelijke relatie, zal toewijzing eerder plaatsvinden op basis van behoeften terwijl een relatie op afstand eerder gekenmerkt zal worden door toewijzing op basis van gelijkheid (Greenberg, 1987). Werknemers vergelijken hun uitkomsten met die van anderen op grond van de drie bronnen (Rousseau, 2004). Wanneer de distributie van uitkomsten als rechtvaardig worden bestempeld is 'uitkomsttevredenheid' het gevolg (Greenberg, 1990). Het is echter vaak onduidelijk wat de basis is waarop uitkomsten gebaseerd zijn en de waarde daarvan is bovendien een ambigu gegeven waardoor er gevoelens van distributieve onrechtvaardigheid kunnen ontstaan. Een uitkomst die als distributief onrechtvaardig wordt gepercipieerd, maakt dat werknemers deze extra informatie over de totstandkoming van de uitkomst gaan zoeken. Deze zoektocht betreft procedurele rechtvaardigheid (Greenberg, 2004).

Procedurele rechtvaardigheid heeft betrekking op: *"(...) perceptions of the fairness of the procedures used to determine outcomes."* (Greenberg et al., 2004, p. 8). Het gaat hierbij om het hebben van inspraak bij het nemen van beslissingen (Thibaut & Walker, 1975; in Greenberg et al., 2004), de kans hebben om zich te beroepen op beslissingen, beslissingen maken op grond van juiste informatie en het op een consistente manier volgen van regels (Leventhal, 1980; in Greenberg et al., 2004). Het door een manager bieden van informatie, en daarmee transparantie, omtrent het besluitvormingsproces maakt dat er acceptatie onder werknemers ontstaat (Brockner, 2002; Gilliland, 1994; Schroth & Shah, 2000; in Blader & Tyler, 2003). Wanneer werknemers procedurele rechtvaardigheid ervaren, is 'systeemtevredenheid' het gevolg (Greenberg, 1990). Op deze manier bezien kan procedurele rechtvaardigheid de distributieve onrechtvaardigheid deels ondervangen: het verschil in uitkomsten is dan immers te legitimeren. Wanneer er sprake is van procedurele onrechtvaardigheid hoeft dit tevens niet te betekenen dat een werknemer zich zeer onrechtvaardig behandeld voelt. Dit is namelijk ook afhankelijk van interactionele rechtvaardigheid (Greenberg, 2004).

Interactionele rechtvaardigheid refereert aan de perceptie van werknemers ten aanzien van: *"The quality of interpersonal treatment they receive during the enactment of organizational procedures."* (Bies & Moag, 1986, p. 44; in Bies, 2001). De ervaring van procedurele onrechtvaardigheid kan deels worden ondervangen door interactionele rechtvaardigheid. Het gaat hierbij om aspecten die het communicatieproces tussen een manager en een werknemer kenmerken zoals beleefdheid, eerlijkheid en respect. Het wordt gerelateerd aan cognitieve, affectieve en (gedrags)reacties jegens managers (Bies & Moag, 1986; in Cohen-Charash & Spector, 2001). Werknemers kunnen interactionele onrechtvaardigheid ervaren wanneer zij bijvoorbeeld niet met hetzelfde respect en dezelfde sensitiviteit behandeld worden als hun collega's (Lai et al., 2009). Een negatieve (werk)houding jegens de manager kan het gevolg zijn. Interactionele rechtvaardigheid betreft zodoende een relationele dimensie van rechtvaardigheid en blijkt dan ook sterk gerelateerd te zijn aan het concept 'Leader-Member Exchange' (Cohen-Charash & Spector, 2001). Leader-Member Exchange (hierna: LMX) refereert aan: *"(...) a high-quality relationship between a manager and his or her subordinate based upon strong ties of loyalty, trust, mutual respect and emotional attachment."* (Rousseau, 2004, p. 280). Managers hebben met sommige werknemers een hechtere relatie dan met anderen. De werknemers die een hechtere relatie hebben met de manager ervaren meer vertrouwen, krijgen meer formele en informele steun en communiceren beter met de manager dan de werknemers met minder hechte relaties (Scandura, 1999). Tevens krijgen werknemers met een

goede LMX-relatie meer ruimte om zich te ontwikkelen en kunnen ze taken meer op hun persoonlijke behoeften en wensen afstemmen. Ze ervaren dan ook meer tevredenheid, presteren beter en vertrekken minder snel van de werkgever (Graen & Scandura, 1987; in Rousseau, 2004). Collega's van dergelijke werknemers kunnen echter vinden dat de manager hen onrechtvaardig behandelt doordat zij zich achtergesteld voelen (Scandura, 1999). Een aantal studies heeft aangetoond dat LMX cruciaal is voor het interpreteren van positieve effecten van interactionele rechtvaardigheid: het medieert de effecten van interactionele rechtvaardigheid op attitude- en gedragsuitkomsten van werknemers jegens hun werkgever (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000; Cropanzano, Prehar & Chen, 2002; Tekleab, Takeuchi & Taylor, 2005).

## **2.4 Rechtvaardigheidsbeleving van i-deals door stakeholders: de bevindingen tot nu toe**

Zoals eerder beschreven is het van belang om de perceptie van rechtvaardigheid van de drie stakeholders te onderzoeken ten behoeve van de functionaliteit van i-deals. De literatuur hieromtrent is echter schaars (Rousseau, 2004; Lai et al., 2009). Hieronder worden de bevindingen in de literatuur rondom organisatierechtvaardigheid en andere rechtvaardigheidsantecedenten voor de drie stakeholders uiteengezet. Eerst volgt een analyse vanuit het managersperspectief en vervolgens een analyse vanuit het werknemers- en collega-perspectief.

### *2.4.1 De manager*

Ten aanzien van het concept organisatierechtvaardigheid wordt er in de literatuur verondersteld dat de distributie van i-deals gebaseerd kan zijn op verschillende waarden, namelijk op: verdienste, beurtgedrag of behoefte (Lai et al., 2009). Dit komt overeen met de meer algemene theorie ten aanzien van organisatierechtvaardigheid die stelt dat distributie van uitkomsten gebaseerd kan zijn op de drie toewijzingsbronnen: billijkheid, gelijkheid en behoefte (Leventhal, 1976; in Lee, 2000). Verdienste is dan gerelateerd aan billijkheid, beurtgedrag aan gelijkheid en behoefte aan behoefte. Welke van deze toewijzingsbronnen een manager gebruikt is afhankelijk van de normen die gelden ten aanzien van toewijzingsbronnen (Leventhal, 1976; in Lee, 2000) en de aard van de relatie tussen betrokkenen (Greenberg, 1987).

Naast de toewijzingsbronnen, worden er vanuit het managersperspectief nog enkele rechtvaardigheidsantecedenten gedefinieerd. Het feit dat een werknemer kan onderhandelen over i-deals zegt iets over de perceptie van de manager ten aanzien van zijn/haar potentieel als waardevolle werknemer voor de organisatie (Rousseau et al., 2006). Hornung et al. (2009) stellen dat de beslissing van managers om i-deals toe te kennen ten eerste afhangt van de beoordeling van persoonlijke antecedenten van werknemers. Het gaat hier bijvoorbeeld om proactief gedrag wat betekent dat werknemers initiatief tonen (Crant, 2000; Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997; in Hornung et al., 2008) door het zelf starten en het toekomstgericht nastreven van persoonlijke en organisatorische doelen (Frese & Fay, 2001; in Hornung et al., 2009). Rosen et al. (2011) stellen meer specifiek dat twee karakteristieken van i-deals, namelijk dat ze onderhandeld worden en dat ze gebruikt worden om waardevolle werknemers te behouden, bruikbaar zijn om persoonlijke antecedenten te formuleren. Ze suggereren namelijk dat werknemers die waardevol zijn, die beschikken over onderhandelingscapaciteiten en die een betere positie hebben, meer kans hebben op i-deals. Het aantal dienstjaren, politieke vaardigheden – waarbij het gaat om inter-persoonlijke invloed ten behoeve van persoonlijke of organisatiedoelen door sociale slimheid - en LMX worden

aangewezen als antecedenten gezien zij respectievelijk de waarde, de bekwaamheid en de positie in de werkgroep van de werknemer omvatten. Tot slot dient rechtvaardigheid van i-deals gezien te worden tussen de manager en collega's. Een manager moet zich afvragen of de i-deal die overeengekomen is met een van zijn werknemers eerlijk is ten opzichte van zijn andere werknemers. Dit is van belang om instrumentele en symbolische redenen: *"(...) the i-deal is likely to have effects on the nature and degree of resources available for M[anager] to allocate to C[o-workers]. Moreover, C[o-worker]'s knowledge that M[anager] agreed to the arrangement sends a message to C[o-workers'] about what is valued by [the organization]."* (Greenberg et al., 2004, p. 20).

#### 2.4.2 *Werknemers en collega's*

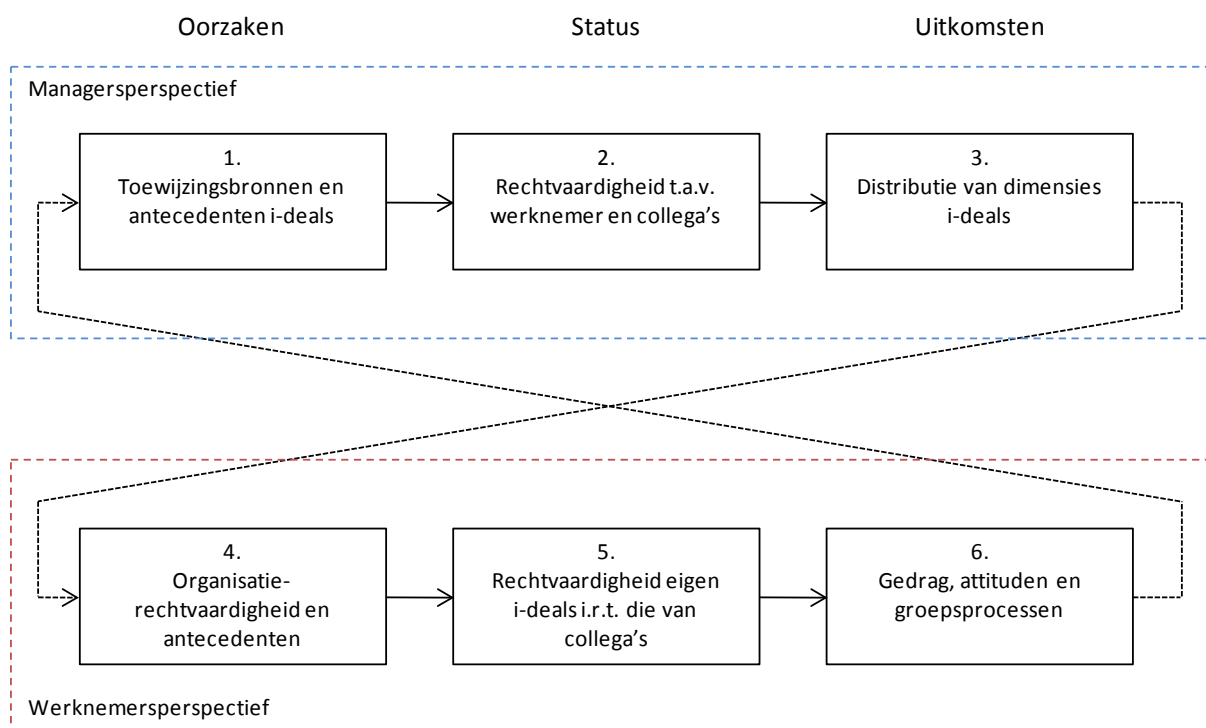
Ten aanzien van het concept organisatierechtvaardigheid, hangt de rechtvaardigheidsbeleving van de distributie van i-deals af van de mate waarin werknemers de dimensies van organisatierechtvaardigheid ervaren. Het gaat hierbij om distributieve, procedurele en interactionele rechtvaardigheid. Werknemers accepteren i-deals van collega's eerder wanneer zij geloven dat ze er dezelfde kansen op hebben (distributieve rechtvaardigheid), dat ze vergelijkbare i-deals kunnen onderhandelen in de toekomst (procedurele rechtvaardigheid) en dat ze dezelfde erkenning en hetzelfde respect ontvangen van de manager als hun collega (interactionele rechtvaardigheid) (Lai et al., 2009).

In de literatuur worden er naast de dimensies van organisatierechtvaardigheid nog enkele rechtvaardigheidsantecedenten benoemd. I-deals tussen de manager en een werknemer worden vaak opgemerkt door collega's: zij observeren deze, vragen zich af hoe ze tot stand zijn gekomen en vergelijken ze met hun eigen i-deals. De acceptatie ervan hangt af van een aantal factoren (Lai et al., 2009). Ten eerste hangt het af van de inter-persoonlijke relatie met een werknemer: ze zullen de i-deals van een collega eerder accepteren wanneer er sprake is van een vriendschappelijke relatie dan wanneer dit niet het geval is (Clark & Reis, 1988; in Lai et al., 2009). Ten tweede hangt de acceptatie van een i-deal door een collega af van de aard van een arbeidsrelatie met de manager: er kan sprake zijn van een economische of sociale ruilrelatie (Macneil, 1985; in Lai et al., 2009). Een economische ruilrelatie wordt gekenmerkt door monetaire bronnen, zij gebaseerd op 'voor-wat-hoort-wat-constructies' en zijn voor de korte termijn (Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006; in Lai et al., 2009). Een sociale ruilrelatie wordt daarentegen gekenmerkt door wederzijdse steun, persoonlijke betrokkenheid, vertrouwen en wederzijdse loyaliteit. Ze zijn gericht op de lange termijn (Tetrick, Shore, Bommer, & Wayne, 2001; in Lai et al., 2009). Een sociale ruilrelatie met de manager maakt het aannemelijker dat een i-deal van een collega geaccepteerd wordt omdat het de nadruk legt op gemeenschappelijke belangen en welvaart (Clark & Reis, 1988; in Lai et al., 2009) en omdat het gekarakteriseerd wordt door 'high perceived organizational support' (Settoon, Bennett, & Liden, 1996; in Lai et al., 2009). Dit maakt het waarschijnlijker dat werknemers vergelijkbare i-deals kunnen onderhandelen met hun manager (Rousseau, 2005; in Lai et al., 2009).

### 3 Conceptueel model

In dit hoofdstuk wordt, aan de hand van het theoretisch kader, het conceptueel model van deze studie gepresenteerd. Hierbij wordt het analytisch raamwerk van Guest (2007) gehanteerd door de oorzaken, de status en de uitkomsten van het psychologisch contract op te nemen. Het gaat om de status van het nieuw psychologisch contract waarin er tussen managers en werknemers onderhandeld wordt over de developmental, flexibility en reduced workload i-deals. Aan de hand van de theorie hebben zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve deel van deze studie vorm gekregen middels hypothesen. Het kwantitatieve deel richt zich specifiek op het toetsen van hypothesen en het kwalitatieve deel richt zich op het inhoudelijk verklaren van de hypothesen. Hierdoor wordt er tegelijkertijd een precies en een rijk beeld geschetst van concepten gerelateerd aan rechtvaardigheid omtrent i-deals en de relaties daartussen. Hierna wordt aan de hand van het conceptueel model (zie figuur 1) uiteengezet wat er vanuit het managersperspectief en het werknemersperspectief afzonderlijk onderzocht is. Tot slot wordt er inzicht geboden in het onderzoek naar het dynamisch proces tussen beide partijen in het onderhandelen van i-deals.

Figuur 1: conceptueel model.



### 3.1 Managersperspectief

Het blauw omliggende kader in het conceptueel model representeert het managersperspectief. Managers distribueren de verschillende i-deals op basis van hun machtspositie (vak 3) (Hornung et al., 2009). Het distribueren van i-deals doen zij op basis van de toewijzingsbronnen billijkheid, gelijkheid en behoeften (Deutsch, 1975; in Mannix, Neale & Northcraft, 1995) en op diverse persoonlijke en teamantecedenten (vak 1). Deze zeggen iets over de rechtvaardigheidsoverwegingen zoals belichaamd in de status van het psychologisch contract (vak 2) (Hornung et al., 2009) die plaatsvinden ten aanzien van werknemers en collega's (Greenberg et al., 2004).

Literatuur hieromtrent is beperkt. Het is niet duidelijk wat de manager precies overweegt bij de distributie van i-deals en of er verschillen zijn ten aanzien van de dimensies van i-deals. Deze studie tracht antwoord te krijgen op deze kennishiaten in de literatuur middels de eerste hypothese van dit onderzoek. Het is aannemelijk dat de verschillende dimensies van i-deals, developmentaal, flexibility en reduced workload i-deals, gedistribueerd worden op grond van verschillende toewijzingsbronnen. Zoals eerder beschreven hebben deze voor managers een verschillende functie. Zo distribueren ze developmentaal i-deals om bijvoorbeeld de motivatie en prestatie van werknemers te bevorderen. Dit terwijl ze reduced workload i-deals distribueren om een verbeterde werk-privébalans voor hun werknemers te bewerkstelligen, hetgeen ten koste gaat van prestatiestandaarden. Het is voor te stellen dat er verschillende normen gelden ten aanzien van de distributie van de verschillende dimensies van i-deals die doorwerken in de toewijzingsbronnen die managers hanteren. Wanneer er verschillende normen ten aanzien van de dimensies van i-deals gelden, zullen deze een effect hebben op de prevalentie van toewijzingsbronnen die de manager daarvoor hanteert.

Toewijzingsbronnen blijken immers afhankelijk van geldende normen binnen situaties (Leventhal, 1976; in Lee, 2000). Uit deze uiteenzetting volgt de eerste hypothese van dit onderzoek die onderzocht en getoetst zal worden:

*Hypothese 1: "Het door een manager distribueren van de verschillende dimensies i-deals gebeurt op grond van verschillende toewijzingsbronnen."*

Deze eerste hypothese is ten eerste statistisch getoetst in het kwantitatieve deel van deze studie: het achterhaalt welke toewijzingsbronnen van belang zijn voor het toekennen van de verschillende dimensies i-deals. Ten tweede is de hypothese onderzocht in het kwalitatieve deel van deze studie: het analyseert de toewijzingsbronnen alsook andere rechtvaardigheidsantecedenten met de uitwerking daarvan op de distributie van de dimensies i-deals.

### 3.2 Werknemersperspectief

Het rood omliggende kader in het conceptueel model representeert het werknemersperspectief. Het gedrag van managers, dat gekenmerkt wordt door het distribueren van de verschillende i-deals met zichzelf en collega's, wordt door werknemers waargenomen. Dit percipiëren zij als al dan niet rechtvaardig (vak 5) op grond van de dimensies van organisatierechtvaardigheid (Bies & Moag, 1986; in Colquitt, 2001) en op grond van andere rechtvaardigheidsantecedenten zoals de relatie met de manager en met collega's (Lai et al., 2009) (vak 4). Een positieve of negatieve status heeft consequenties in gedrag, attitudes en groepsprocessen (vak 6) (Guest, 2004; Guest & Conway, 2003; Sheppard, Lewicki & Minton, 1992; Organ, 1988; Skarlicki & Latham, 1996; in Baldwin, 2006).

Literatuur hieromtrent is beperkt. Vanuit werknemers en collega's bezien, bestaan weinig studies naar de verschillende dimensies van organisatierechtvaardigheid en andere antecedenten die de distributie van i-deals al dan niet rechtvaardig maken en wat de gevolgen daarvan zijn. Deze studie tracht antwoord te krijgen op deze kennishiaten in de literatuur middels de tweede en derde hypothese van dit onderzoek. De tweede hypothese is er op gericht te achterhalen of er, zoals Greenberg (2004) stelt, inderdaad sprake is van een hiërarchie in de ervaring van de verschillende dimensies van organisatierechtvaardigheid. Wanneer werknemers distributieve onrechtvaardigheid ervaren, gaan ze op zoek naar procedurele rechtvaardigheid en wanneer ze procedurele onrechtvaardigheid ervaren, gaan ze op zoek naar interactionele rechtvaardigheid, aldus Greenberg (2004). Dit impliceert dat ook in de distributie van i-deals door de manager distributieve rechtvaardigheid het meest bepalend is voor werknemers, gevolgd door procedurele rechtvaardigheid en interactionele rechtvaardigheid, hetgeen resulteert in de tweede hypothese van dit onderzoek die onderzocht en getoetst zal worden:

*Hypothese 2a: "Rechtvaardigheidsbeleving van werknemers bij de distributie van i-deals wordt het meest bepaald door de ervaring van distributieve rechtvaardigheid, gevolgd door procedurele rechtvaardigheid en interactionele rechtvaardigheid."*

De tweede hypothese van dit onderzoek is ten eerste statistisch getoetst in het kwantitatieve deel van deze studie: het achterhaalt of er sprake is van een hiërarchie in de dimensies van organisatierechtvaardigheid door de effecten ervan op de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers te vergelijken. Ten tweede is de hypothese onderzocht in het kwalitatieve deel van deze studie: het analyseert de gevolgen van het ervaren van de verschillende dimensies van organisatie(on)rechtvaardigheid alsook andere rechtvaardigheidsantecedenten op de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers.

De functionaliteit van i-deals voor de werkgever is gelegen in gemotiveerde en goed presterende werknemers. Bovendien worden getalenteerde werknemers behouden (Rousseau, 2001, 2005; in Hornung et al., 2009). Werknemers krijgen in ruil daarvoor waardevolle bronnen toegereikt die ze in kunnen zetten voor het bewerkstelligen van een balans tussen werk en privé, een zekere professionele toekomst en om werkcondities beter aan te laten sluiten bij persoonlijke behoeften en wensen (Thorntwaite, 2004; Hochschild, 1997; Freeman & Rogers, 1999; Rousseau, 2006; in Hornung et al., 2009). Rechtvaardigheid blijkt de voorwaarde tot deze functionaliteit van i-deals voor alle stakeholders (Lai et al., 2009) en ontstaat door het ervaren van rechtvaardigheid op de dimensies van organisatierechtvaardigheid (Bies & Moag, 1986; in Colquitt, 2001). Deze studie toetst en onderzoekt of de ervaring van rechtvaardigheid daadwerkelijk de belangrijke voorwaarde vormt tot een positieve uitkomst voor zowel werkgever als werknemer, namelijk: motivatie van werknemers om zich in te zetten voor het bedrijf. Uit deze uiteenzetting volgt de derde hypothese van dit onderzoek:

*Hypothese 2b: "Rechtvaardigheidsbeleving door werknemers bij de distributie van i-deals medieert de relatie tussen de rechtvaardigheidsdimensies en de motivatie van werknemers om zich in te zetten voor de werkgever."*

Deze derde hypothese is ten eerste statistisch getoetst in het kwantitatieve deel van deze studie: het achterhaalt of de ervaring van rechtvaardigheid de relatie tussen de dimensies van organisatierechtvaardigheid en motivatie van werknemers om zich in te zetten voor de werkgever medieert. Ten tweede is de hypothese onderzocht in het kwalitatieve deel van deze studie: het analyseert de relatie tussen de ervaring van (on)rechtvaardigheid op de dimensies van organisatierechtvaardigheid en de consequenties daarvan. Breder dan in het kwantitatieve deel worden er in het kwalitatieve deel gedrag, attitudes en groepsprocessen geanalyseerd als gevolg van de ervaring van (on)rechtvaardigheid die al dan niet functioneel zijn voor zowel de werkgever als de werknemer.

### **3.3 Een dynamisch proces**

De pijlen in het conceptueel model impliceren een dynamisch karakter van het psychologisch contract. Managers en werknemers beïnvloeden elkaar en attitude- en gedragsconsequenties van het psychologisch contract kunnen tevens nieuwe oorzaken ervan vormen (Guest, 1998). De studie beoogt niet om het dynamisch proces in kaart te brengen: de werkelijke effecten van gedragingen en attitudes op elkaars psychologisch contract blijven buiten beschouwing. De pijlen tussen vak 3 en 4 en tussen vak 6 en 1 zijn daarom gestippeld: ze zijn hypothetisch. De status en de oorzaken en uitkomsten daarvan worden voor het managersperspectief en het werknemersperspectief apart onderzocht en daarna met elkaar in verband gebracht.



## 4 Methodologie

Dit hoofdstuk zet uiteen welke methoden er zijn gebruikt om data te verzamelen, waar en bij wie de data is verzameld en hoe de verkregen data geanalyseerd is. Hierna volgen respectievelijk de paragrafen 'Methoden van dataverzameling', 'Respondenten', 'Data-analyse' en 'Structuur van de resultaten'.

### 4.1 Methoden van dataverzameling

In deze studie is gebruik gemaakt van methoden-triangulatie om te bezien of er een convergentie plaatsvindt tussen conclusies uit de methoden (Braster, 2000). Data is verkregen middels een literatuurstudie, een vignettenonderzoek en halfgestructureerde interviews. De methoden van dataverzameling worden hierna afzonderlijk toegelicht.

#### 4.1.1 Literatuurstudie

Door literatuuronderzoek wordt inzicht verkregen in theoretische constructen waarbij tevens verbanden hiertussen worden opgehelderd (Braster, 2000). Op basis van de literatuurstudie is het conceptueel raamwerk geconstrueerd dat vorm heeft gegeven aan de hypothesen voor zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek. De hypothesen worden ten eerste getoetst middels het vignettenonderzoek. Ten tweede vormen de hypothesen een onderzoekskader voor het kwalitatieve deel van deze studie. De concepten en relaties daartussen in de hypothesen zijn richtinggevend aan het onderzoek maar worden gedurende het onderzoek verhelderd en aangevuld. De hypothesen hebben voor het kwalitatieve onderzoek geen uitsluitend karakter, hetgeen wel het geval is voor het kwantitatieve onderzoek (Blumer, 1969; in Wester, 1995).

#### 4.1.2 Vignettenonderzoek

Het eerste deel van het onderzoek is kwantitatief van aard, belichaamd in vignettenonderzoeken. Vignetten zijn: *"(...) a description of a concrete level on a given domain that respondents are asked to evaluate with relation to the main self-report question on that domain using the same categorical response scale for that question."* (Salomon, Tandon & Murray, 2001, p. 2). Op basis van systematisch uitgewerkte situatieschetsen (vignetten) kan statistisch worden getoetst welke factoren van invloed zijn op besluitvorming in de beschreven situatie (Lagerweij & Swanborn, 1997; in Berben, 2000; Alexander & Becker, 1978). Vignetten worden gemaakt op basis van cruciale en relevante kenmerken rondom een onderwerp of probleem. Respondenten dienen zich in te leven in de situatieschetsen en aan de hand van een gesloten vraag te kiezen uit vooraf opgestelde antwoordcategorieën. De onderzoeker varieert systematisch met antwoordcategorieën waardoor deze statistisch gecontroleerd kunnen worden (Berben, 2000). Vignettenonderzoek heeft een aantal voordelen ten opzichte van andere onderzoeksmethoden. Vignetten zijn selectieve weergaven van werkelijkheid; slechts de voor de onderzoeker relevante condities waaronder respondenten een besluit dienen te nemen zijn vastgesteld. Er is hierom sprake van een experimentele opzet (Alexander & Becker, 1978). De onderzoeker dient echter wel voldoende informatie te bieden over de situatieschetsen en de condities om de ruimte voor eigen interpretatie voor respondenten zoveel mogelijk te beperken (Hughes, 1998). Tevens zorgen vignetten ervoor dat er een afstand gecreëerd wordt tussen de respondent en de geschetste situatie. Respondenten hebben daardoor niet het

gevoel dat de situatie hen persoonlijk betreft. Enerzijds zorgt dit ervoor dat sociaal wenselijke antwoorden onwaarschijnlijker zijn, hetgeen gunstig is voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Alexander & Becker, 1978). Anderzijds maakt het dat het vignettenonderzoek een geschikte methode is voor onderzoek naar gevoelige onderwerpen (Hughes, 1998). Hiermee is het dan ook een geschikte methode voor dit onderzoek. Het is immers denkbaar dat managers en werknemers het lastig vinden om rechtvaardigheidskwesties omtrent i-deals bespreekbaar te maken gezien de zeer persoonlijke en vertrouwelijke aard van het onderwerp.

In dit onderzoek zijn, aan de hand van de literatuur, drie vignettenonderzoeken gehouden vanuit een managersperspectief (zie bijlage 1). Er is getest welke toewijzingsbronnen van i-deals – billijkheid, gelijkheid en behoefte (Deutsch, 1975; in Mannix, Neale & Northcraft, 1995) – (het meest) van belang zijn voor het distribueren van de drie dimensies van i-deals: developmental i-deals, flexibility i-deals en reduced workload i-deals. Op deze manier is onderzocht of de bronnen een verschillende rol spelen bij de distributie van specifieke i-deals. Daarnaast is er, aan de hand van de literatuur, een vignettenonderzoek gehouden vanuit het werknemersperspectief (zie bijlage 2). Er is getest of de ervaring van rechtvaardigheid varieert naar situaties die verschillen in dimensies van organisatierechtvaardigheid: distributieve, procedurele en interactionele rechtvaardigheid (Bies & Moag, 1986; in Colquitt, 2001). Bovendien is getest of de ervaring van rechtvaardigheid de relatie tussen de dimensies van organisatierechtvaardigheid en motivatie om zich in te zetten voor de werkgever medieert.

Kwantitatief onderzoek heeft als nadeel dat er geen inhoudelijk begrip wordt gevormd over concepten en de relaties daartussen, hetgeen wel mogelijk is met kwalitatief onderzoek ('t Hart, Boeije & Hox, 2009). Om deze reden wordt er tevens gebruik gemaakt van een kwalitatieve methodiek.

#### 4.1.3 Interviews

Het tweede deel van het onderzoek is kwalitatief en constructivistisch van aard wat tot uiting komt in de interviewmethodiek. Kwalitatief onderzoek is een vorm van onderzoek waarin de verscheidenheid van gedrag of cognities binnen een populatie wordt vastgesteld (Baarda, de Goede & Teunissen, 2005). Het levert rijke informatie op die niet statistisch maar wel theoretisch generaliseerbaar is (Braster, 2000). Psychologische contracten zijn unieke, idiosyncratische constructen waarbij de inhoud ervan gevormd wordt door de perceptie van individuele actoren (Rousseau, 1995). Rechtvaardigheidsbeleving is tevens een concept dat gelegen is in de perceptie van betrokkenen (James, 1993; in Aryee, Budhwar & Chen, 2002). Vanwege dit microperspectief is dit onderzoek deels constructivistisch van aard: de werkelijke inhoud van het psychologisch contract is immers door actoren zelf gecreëerd en verschilt per individu (Smaling, 2010). De consequenties ervan bestaan omdat men uitgaat van deze geconstrueerde werkelijkheid. Hier is het Thomas-theorema van toepassing: *"If men define situations as real, they are real in their consequences."* (Thomas & Thomas, 1929; in Smaling, 2010).

Kwalitatief onderzoek gaat ervan uit dat mensen betekenis verlenen aan hun omgeving ('t Hart, Boeije & Hox, 2009). Om de betekenissen die managers en werknemers geven aan de status van het psychologisch contract en de gevolgen daarvan te begrijpen is er gekozen voor het halfgestructureerde interview (zie bijlagen 3 en 4). Hierbij liggen de onderwerpen van te voren vast in de vorm van meerdere beginvragen die in een logische volgorde worden gesteld. De onderzoeker is echter vrij om tijdens het interview de volgorde van onderwerpen te bepalen, alsook om door te vragen op onderwerpen die spontaan aan de orde komen tijdens interviews (Baarda, De Goede &

Van der Meer, 2007). De interviews zijn er op gericht een beeld te vormen van de status van de psychologische contracten van managers en werknemers en de antecedenten en uitkomsten daarvan. Ten eerste zijn er interviews gehouden met managers. Alvorens deze van start gingen, is geverifieerd welke i-deals onderhandeld worden volgens de manager. De door Rousseau en Kim (2006; in Hornung et al., 2009) onderscheiden dimensies zijn hierbij gebruikt. De i-deals die in kaart zijn gebracht, vormden het startpunt van het interview dat erop gericht was om de motivatie van de manager om i-deals al dan niet te onderhandelen en te autoriseren met werknemers te achterhalen: constateert hij verschillen in het onderhandelen van specifieke i-deals met specifieke werknemers en hoe verklaart hij dit? En: hebben de werknemers volgens hem evenveel ruimte om i-deals te onderhandelen en waarom? Tevens is gevraagd naar de perceptie van rechtvaardigheid rondom i-deals. Hierbij is de relatie en interactie tussen hem en de werknemer ten aanzien van i-deals aan bod gekomen en is het verband met collega's gelegd. Vervolgens is een aantal van de werknemers onder de managers geïnterviewd. Aan hen werden ook de dimensies van Rousseau en Kim voorgelegd om te bepalen welke i-deals onderhandeld worden met de manager. Dit vormde het startpunt van het interview. Gevraagd werd naar de status van zijn/haar i-deals. Hierbij is de beoordeling van rechtvaardigheid van de eigen i-deals in het licht van de i-deals van collega's aan bod gekomen. Met andere woorden: is hij/zij tevreden over het onderhandelen van de eigen i-deals met de manager en hoe beoordeelt hij/zij het verschil met de i-deals die onderhandeld zijn met collega's? En wat voor rol spelen de dimensies van organisatierechtvaardigheid en relatie met de manager en de collega's hierbij? Tevens is er gevraagd naar de omgang met de status van het psychologisch contract: zijn er bijvoorbeeld attitudes en/of gedragsconsequenties aan verbonden? De interviewmethodiek kent een aantal beperkingen. Er wordt gevraagd naar normatieve kwesties die bovendien een gevoelig onderwerp betreffen. Respondenten moeten reflecteren op eigen gedrag en gedachtegang, hetgeen om een hoog abstractievermogen van respondenten vraagt. Tevens kan het zijn dat er sociaal wenselijke antwoorden gegeven worden. Dit zijn factoren die het beeld van de werkelijkheid kunnen vertroebelen (Alexander & Becker, 1987; Finch, 1987; Heverley, Fitt & Newman, 1984; Rossi & Anderson, 1982; Rossi, Simpson & Miller, 1985; in Berben, 2000). Om deze reden wordt er tevens gebruik gemaakt van een kwantitatieve methodiek (Berben, 2000).

## **4.2 Respondenten**

### *4.2.1 Vignettenonderzoek*

Aangezien in vignettenonderzoeken resultaten gegeneraliseerd worden naar de vignetten in plaats van de respondenten, is er geen at random steekproef nodig uit een groep respondenten. De generalisering naar de vignetten maakt het wel van belang dat de vignetten voldoende informatie bieden over de situatie en condities waaronder respondenten een besluit dienen te nemen (Hughes, 1998). De respondenten voor het vignettenonderzoek zijn geselecteerd op basis van beschikbaarheid. Er is hierbij wel ingestoken op het zo veel mogelijk werven van hoogopgeleiden omdat zij reeds kenniswerkers zijn of kenniswerkers worden waardoor ze zich mogelijk beter kunnen verplaatsen in de profielschets van werknemers in het nieuw psychologisch contract. In de volgende subparagraaf wordt nader ingegaan op deze profielschets. De respondenten zijn geworven binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Radboud Universiteit Nijmegen en binnen drie organisaties waarvan er twee deelnamen aan het kwalitatieve onderzoek. Ook zijn er respondenten geworven binnen het persoonlijk en professioneel netwerk van de onderzoeker. De respondenten zijn direct

door de onderzoeker benaderd maar er is tevens gebruik gemaakt van de zogeheten 'sneeuwbalmethode' ('t Hart, Boeije & Hox, 2009). Hierbij kwam de onderzoeker door eerdere respondenten aan nieuwe respondenten. Via managers, docenten, studenten en werknemers werd het onderzoek dan doorgemaild aan derden. Voor de drie vignettenonderzoeken vanuit het managersperspectief zijn er per onderzoek in totaal 464 respondenten geworven. Het onderzoek met als onderwerp *developmental i-deals* heeft hierdoor 16704 bruikbare vignetten opgeleverd. De onderzoeken met als onderwerp *flexibility en reduced workload i-deals* hebben per stuk 3712 bruikbare vignetten voortgebracht. Voor het vignettenonderzoek vanuit het werknemersperspectief zijn in totaal 108 respondenten geworven, hetgeen 864 bruikbare vignetten heeft opgeleverd.

#### 4.2.2 Interviews

In kwalitatieve studies worden onderzoekseenheden geselecteerd op grond van: "(...) *inhoudelijke, voor de populatie representatieve kenmerken die voor het onderzoek relevant zijn.*" (Boeije, 2005, p. 50). Deze vorm van steekproef trekken heet 'doelgerichte selectie'.

De kwalitatieve studie heeft plaatsgevonden binnen teams in drie organisaties die een prototype zijn van het nieuw psychologisch contract. Er is sprake van de 'protean carrière': een carrière waarbij het leerproces continu is en waarbij de individuele werknemer zelf verantwoordelijk is voor zijn/haar loopbaan en voortdurend zoekt naar nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden en zelfontplooiing (Hall & Moss, 1998). De rol van de organisatie is gelegen in het bieden van uitdagende taken, ontwikkelingsrelaties, informatie en andere ontwikkelingsbronnen (Hall & Moss, 1998). *I-deals* spelen in deze contexten een belangrijke rol omdat actief onderhandelen van werknemers, ten behoeve van ontwikkelingsmogelijkheden, een goede werk- en privébalans en werklast, noodzakelijk is. Managers in dergelijke organisaties streven er middels *i-deals* naar om gekwalificeerde en getalenteerde werknemers te behouden en hun prestatie en motivatie te bevorderen (Rousseau, 2001, 2005; in Hornung et al., 2009).

Voor de selectie van respondenten binnen de organisaties moest er aan twee voorwaarden voldaan zijn. Ten eerste was het van belang dat werknemers de kenmerken representeren zoals van toepassing in het nieuw psychologisch contract. De hoofdinput van werknemers is kennis en vaardigheden om het verschil te maken en zodoende van toegevoegde waarde te zijn voor de organisatie (Hiltrop, 1995). Dit profiel is van toepassing op 'kenniswerkers' als specifieke groep werknemers. Kenniswerk is: "(...) *identified by the emphasis on information processing, problem solving and the production of knowledge.*" (Barley, 1996; Fleming et al., 2004; Reed, 1996; Tam et al., 2002; in Benson & Brown, 2007, p. 122). Het gaat bij dit werk minder om routinematige en operationele taken en meer om gevarieerd en complex werk (Barley, 1996; Cortada, 1998; Frenkel et al., 1995; Mohrman et al., 1995; in Benson & Brown, 2007). In de literatuur worden kenniswerkers gedefinieerd als hoog opgeleid (minimaal HBO), creatief, intellectueel vaardig en betrokken (Pot, 2010). Mohrman et al., (1995; in Benson & Brown, 2007) maken onderscheid in drie, aan elkaar gerelateerde, dimensies van kenniswerk (Mohrman et al., 1995; in Benson & Brown, 2007):

- Het werk is gevarieerd en dynamisch van aard;
- Het werk wordt gekarakteriseerd door wederkerige onderlinge afhankelijkheid binnen een team of organisatie, het gaat om meerdere gelijktijdige omzettingsprocessen die elkaar beïnvloeden;
- Het werk vereist autonomie van de werknemer in het beoordelen van en het maken van keuzes in werkgerelateerde zaken.

Ten tweede moesten de werknemers werkzaam zijn binnen een team dat aan een aantal structurele condities moest voldoen. I-deals weerspiegelen heterogeniteit te midden van homogeniteit, hetgeen rechtvaardigheidskwesties saillant maakt (Greenberg et al., 2004). Respondenten zijn daarom geselecteerd op het hebben van een gelijk functieprofiel. De teams dienden tevens aan condities te voldoen die volgens de literatuur stimulerend werken voor de prevalentie van rechtvaardigheidskwesties rondom i-deals. Technologie, de organisatie van werk en werktipe kunnen het onderhandelen van i-deals bevorderen of beperken (Hornung et al., 2009). Conform deze bevindingen is in het kader van verhoogde rechtvaardigheidskwesties gekeken naar teams waarin onderling vergelijk van i-deals mogelijk is. Het gaat dan om:

- Teams waarin de werknemers (enigszins) onderling afhankelijk zijn. I-deals kunnen dan eerder leiden tot conflicten rondom rechtvaardigheid (Rousseau et al., 2006);
- Teams waarin werknemers regelmatig fysiek aanwezig dienen te zijn. Dit werkt stimulerend voor het vergelijk van i-deals waardoor rechtvaardigheidskwesties saillant zijn (Hochschild, 1997; in Hornung et al., 2008);
- Teams die middelgroot zijn gezien i-deals vaker voorkomen in kleine teams maar rechtvaardigheidskwesties meer spelen in grote teams.

Voor het onderzoek zijn drie teams van kenniswerkers binnen verschillende organisaties geselecteerd die aan bovenstaande kenmerken voldoen.

De eerste organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden is een multinationale onderneming op het gebied van telecommunicatie- en IT-diensten en heeft 26.000 werknemers in dienst. De organisatie draagt uit een open en informele werksfeer te hebben. Het biedt veel ontwikkelingsmogelijkheden en werkt volgens het principe van 'het nieuwe werken': werknemers kunnen plaats- en tijdonafhankelijk werken. Deze organisatie zal hierna 'Telco' genoemd worden. Binnen Telco zijn vier werknemers binnen een team van negen HR-adviseurs en hun manager geïnterviewd. Het werk van de HR-adviseurs bestaat uit inhoudelijke advisering en beïnvloeding vanuit een bepaald vakgebied (zoals bijvoorbeeld juridisch, financieel, HR, communicatie en beveiliging). De HR-adviseurs ontwikkelen beleid voor en verlenen diensten aan het professioneel, specialistisch en operationeel niveau van de organisatie. Ze functioneren autonoom maar stemmen kennis en kunde op elkaar af. Ondanks het nieuwe werken hebben de manager en de werknemers onderling veel contact en vinden er regelmatig werk- en teamoverleggen plaats.

De tweede organisatie is een grote nationale onderneming op het gebied van financiële dienstverlening en heeft 21.000 werknemers in dienst. De organisatie pretendeert een informele werksfeer te hebben en biedt werknemers veel ontwikkelingsmogelijkheden. Ook deze organisatie werkt volgens het principe van 'het nieuwe werken': werknemers kunnen plaats- en tijdonafhankelijk werken. Deze organisatie zal hierna 'Finco' genoemd worden. Binnen Finco zijn er vijf werknemers binnen een team van zeventien recruiters en hun manager geïnterviewd. Het werk van de recruiters bestaat uit de advisering en de uitvoering van werving en selectieprocedures voor specifieke vakgebieden (zoals bijvoorbeeld actuaariaat, management, inkoop, informatiemanagement, verzekeringstechnisch en financieel- economisch). De recruiters werven specialisten en stellen hiertoe een wervingsplan op. Ze dienen zorg te dragen voor de afwikkeling van de werving- en selectieprocedure. Ondanks het nieuwe werken hebben de manager en de werknemers onderling veel contact en vinden er regelmatig werk- en teamoverleggen plaats.

De derde organisatie is een grote nationale onderneming op het gebied van infrastructuur en heeft 4.000 werknemers in dienst. De organisatie draagt uit betrokken te zijn bij haar werknemers en veel

waarde te hechten aan hun professionele ontwikkeling. Er wordt niet gewerkt volgens het principe van ‘het nieuwe werken’ maar men pretendeert wel een goede balans tussen werk en privé voor werknemers te willen creëren door middel van mogelijkheden tot flexibele werktijden. Deze organisatie zal hierna ‘Infraco’ genoemd worden. Binnen Infraco zijn vijf werknemers binnen een team van vijftien vakspecialisten en hun manager geïnterviewd. Het werk van de vakspecialisten bestaat uit zorg dragen voor (interne en externe) kennisontwikkeling en kennisoverdracht, advies geven op het eigen vakgebied vanuit een expertrol en zorg dragen voor de uitvoering en/of oplossing van complexe (beleids)vraagstukken. Het management wordt door de vakspecialisten ondersteund bij de ontwikkeling van de organisatie en de realisatie van organisatiedoelstellingen. De manager en de werknemers hebben onderling veel contact. Meestal wordt er op kantoor gewerkt en er vinden regelmatig werk- en teamoverleggen plaats.

In totaal zijn er zeventien respondenten geïnterviewd met een interviewduur variërend van drie kwartier tot anderhalf uur. Hieronder wordt in tabel 1 en tabel 2 een schematische weergave geboden van de respondenten en hun kenmerken. De respondenten hebben, net als de organisaties, een fictieve naam toegewezen gekregen, namelijk de naam de van de organisatie met daarachter een cijfer. De managers hebben het cijfer ‘1’ toegewezen gekregen.

*Tabel 1: De kenmerken van de managers*

Fictieve naam	Leeftijd	Geslacht	Opleidingsniveau	Span of control	Aantal jaren werkzaam in de functie
Telco 1	47	Man	WO	9	2,5
Finco 1	34	Man	WO	17	3
Infraco 1	45	Man	WO	15	6

Tabel 2: De kenmerken van de werknemers

Fictieve naam	Leeftijd	Geslacht	Opleidingsniveau	Aantal jaren werkzaam in de functie	Aantal jaren werkzaam in vakgebied
Telco 2	42	Vrouw	HBO	1	16
Telco 3	58	Man	HBO	15	15
Telco 4	32	Man	WO	0,5	3,5
Telco 5	28	Vrouw	WO	0,7	0,7
Finco 2	30	Vrouw	HBO	4	4
Finco 3	42	Vrouw	HBO	4	16
Finco 4	28	Vrouw	WO	1,5	1,5
Finco 5	34	Vrouw	WO	5	8
Finco 6	37	Man	HBO	5	5
Infraco 2	35	Man	HBO	1	11
Infraco 3	40	Man	WO	2	15
Infraco 4	33	Man	WO	1,7	1,7
Infraco 5	54	Man	HBO	23	32
Infraco 6	43	Vrouw	WO	5,5	14

### 4.3 Data-analyse

#### 4.3.1 Vignettenonderzoek

De analyse van de vignettenonderzoeken heeft plaatsgevonden in SPSS door middel van multi-level regressie analyse. De vignettendata bestaat uit een hiërarchische structuur van twee niveaus, namelijk het niveau van de respondenten en het niveau van de vignetten. De responsen op de afzonderlijke vignetten zijn niet onafhankelijk tot stand gekomen aangezien ze gelegen zijn in een respondent met zijn/haar kenmerken; hier dient rekening mee gehouden te worden in de statistische analyses. Dit kan door gebruik te maken van multi-level regressie analyse die het mogelijk maakt om data met een hiërarchische structuur te analyseren (Hox, 1995). Door deze analyses kan voor het vignettenonderzoek vanuit het managersperspectief onderzocht worden wat de invloed van de distributieve toewijzingsbronnen billijkheid, gelijkheid en behoefte is op de distributie van de verschillende i-deals, waarbij rekening wordt gehouden met de kenmerken van het individu. Voor het vignettenonderzoek vanuit het werknemersperspectief kan onderzocht worden wat de invloed van de ervaring van de verschillende vormen van rechtvaardigheid is op de rechtvaardigheidsbeleving en motivatie van werknemers, waarbij rekening wordt gehouden met de kenmerken van het individu.

#### 4.3.2 Interviews

Een kwalitatief onderzoeker dient de onderzochte perceptie van de sociale werkelijkheid te objectiveren door een cyclus van dataverzameling, analyse, reflectie en toetsing (Glaser & Strauss, 1967). Er is vervolgens sprake van een inductieve onderzoeksstrategie: theorieën worden via de perceptie van de werkelijkheid ontwikkeld (Blumer, 1969; in Wester, 1995). De inductieve

onderzoeksstrategie wordt gekenmerkt door drie fasen van coderen, namelijk 'open coderen', 'axiaal coderen' en 'selectief coderen' (Strauss & Corbin, 1998; in Saunders, Lewis & Thornhill, 2004). In de eerste fase van het open coderen zijn de interviews geanalyseerd zonder dat er vergelijk heeft plaatsgevonden met het theoretisch kader. Er zijn thema's, ofwel categorieën, gecodeerd aan de hand van de data zelf. Hierdoor heeft de data voor zich kunnen spreken zonder dat er waardevolle informatie verloren zou gaan. Dit analyseproces vond reeds plaats tijdens het houden van de interviews, hetgeen ervoor gezorgd heeft dat de vragenlijst aangepast werd naar relevante onderwerpen die tijdens de interviews 'spontaan' aan bod kwamen. In de tweede fase, het axiaal coderen, zijn de categorieën gerangschikt naar het belang ervan, wat bepaald werd door de mate waarin ze (saillant) voorkwamen. Er is, ook met behulp van het theoretisch kader, een indeling gemaakt naar hoofd- en subcategorieën waarna er verbanden tussen deze categorieën gelegd zijn. In de laatste fase, het selectief coderen, heeft de definitieve structuur van het kwalitatief onderzoek vorm gekregen. Er zijn verbanden gelegd tussen hoofdcategorieën en er is op grond hiervan een theorie ontwikkeld. Eerst zijn de verbanden gelegd vanuit het managers- en het werknemersperspectief afzonderlijk, waarna beide perspectieven geïntegreerd zijn. In de geïntegreerde analyse wordt er een beeld geschetst van de manier waarop managers en werknemers elkaar beïnvloeden middels hun ervaring van de status van het psychologisch contract.

Ten behoeve van de betrouwbaarheid van het onderzoek zijn de interviews opgenomen en getranscribeerd. Ook zijn alle analyses en overwegingen van gegevens en begrippen bijgehouden in een database ('t Hart, Boeije & Hox, 2009). Ten behoeve van de validiteit van het onderzoek is de data meerdere malen geanalyseerd; er was sprake van een constante vergelijking. Hierdoor zijn er patronen ontdekt in de prevalentie van categorieën en de verbanden tussen categorieën. Ook is data die verbanden en interpretaties tegensprekt geanalyseerd om alternatieve verklaringen niet uit het oog te verliezen en/of een meer gedetailleerd beeld te schetsen van de bevindingen. In het kader van validiteit is er tevens voor gekozen om vertrouwelijkheid te waarborgen ten aanzien van organisaties. Voorafgaand aan het onderzoek is binnen de onderzochte teams duidelijk gemaakt dat de managers en werknemers niets over elkaars uitlatingen te weten komen. Het rapport waarin de empirische bevindingen zijn beschreven krijgen zij niet onder ogen. Er is een apart rapport opgesteld voor de respondenten waarin slechts de onderzoeksopzet, de literatuurstudie, de conclusies en aanbevelingen uitgewerkt zijn. Bovendien wordt anonimiteit in de rapporten gewaarborgd door de namen van de organisaties, managers en werknemers niet te noemen. De organisaties en respondenten hebben een fictieve naam toegewezen gekregen om oneerlijke en/of sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Tot slot is het ten behoeve van de validiteit van belang om vooraf aan het kwalitatief onderzoek de lezer inzicht te verschaffen in een aantal overwegingen en keuzes die de onderzoeker gemaakt heeft om tot de resultaten te komen ('t Hart, Boeije & Hox, 2009). Ten eerste is er onderzoek gedaan binnen teams waarin er maar weinig sprake was van (sterke) ervaringen van onrechtvaardigheid. De analyses en resultaten met betrekking tot de oorzaken en de gevolgen van onrechtvaardigheidsbeleving ten aanzien van de distributie van i-deals, hebben plaatsgevonden op grond van enkele voorbeelden die genoemd zijn door managers en werknemers. Ten tweede zijn de antecedenten die voor managers en werknemers bepalend zijn voor de rechtvaardigheidsbeleving van de distributie van i-deals ingedeeld naar overkoepelende toewijzingsbronnen. Het bleek dat deze antecedenten voor managers en teamleden (in)direct refereerden aan deze toewijzingsbronnen. Managers vinden bijvoorbeeld het nemen van initiatief door teamleden ten aanzien van i-deals een belangrijke antecedent voor het toekennen ervan. Dit



initiatief heeft betrekking op de behoeften van werknemers: ze dienen hun voorkeuren en wensen kenbaar te maken. Hierom is het nemen van initiatief onder de toewijzingsbron 'behoefte' geschaard. Ten derde dient opgemerkt te worden dat twee teams, binnen Telco en Finco, werken volgens het principe van 'het nieuwe werken' en het team binnen Infraco niet. Dit heeft effecten op de mate van de distributie van flexibility i-deals. Het is echter de vraag of dit problematisch is aangezien het verschil in dit onderzoek nauwelijks effect lijkt te hebben op rechtvaardigheidskwesties daaromtrent voor managers en werknemers. Het blijkt dat er voor alle drie de managers toewijzingsbronnen gelden waarop zij flexibility i-deals distribueren: zowel de werknemers die werken volgens 'het nieuwe werken' als de werknemers die dit niet doen hebben meer of minder kans op flexibility i-deals op grond van hun persoonlijke antecedenten. Bovendien ervaren de werknemers in alle drie de organisaties veel vrijheid in de flexibiliteit die de manager hun biedt, op een enkeling daargelaten. Deze bevindingen maakten dat de rechtvaardigheidskwesties rondom flexibility i-deals wel vergeleken zijn tussen de teams. Desondanks is het voor te stellen dat het saillante verschil in organisatiecultuur maakt dat dit vergelijk voor verminderde validiteit zorgt voor de resultaten die specifiek gelden voor flexibility i-deals. Ten vierde is het relevant om te vermelden dat het team binnen Infraco werkt volgens 'prestatimanagement', hetgeen betekent dat werknemers werken volgens gestandaardiseerde urensystemen. Dit kan implicaties hebben voor de analyses voor werknemers omtrent reduced workload i-deals. De in de praktijk gedraaide uren door het team binnen Infraco blijken namelijk vaak niet overeen te komen met de formeel vastgelegde uren. Hierdoor is de werklast hoger dan hetgeen formeel geregistreerd wordt. Toch blijkt dat in alle drie de teams de werklast hoog is en er behoefte is aan reduced workload i-deals, waardoor het prestatimanagement geen effect lijkt te hebben op de behoefte aan reduced workload i-deals en op rechtvaardigheidskwesties daaromtrent. Er geldt echter één uitzondering. Een werknemer binnen Infraco ervaart een zeer hoge werklast door de gestandaardiseerde urensystemen. Om aan de normen te voldoen werkt hij veel over en neemt hij zelfs werkzaamheden aan. Hij durft de hoge werklast niet bespreekbaar te maken met de manager. Deze werknemer wordt in de resultaten wel belicht omdat zijn ervaringen een bijdrage leveren aan de analyses, wat zal blijken in hoofdstuk 7.

#### **4.4 Structuur van de resultaten**

In de zes hoofdstukken die volgen worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. Hierbij wordt in hoofdstuk 5, aan de hand van het kwalitatieve onderzoek, eerst een beeld geschetst van de bevindingen omtrent inhoud en prevalentie van de dimensies van i-deals. In de vier daarop volgende hoofdstukken worden het kwantitatief en daarna het kwalitatief onderzoek voor respectievelijk het managersperspectief en het werknemersperspectief uiteengezet. Er wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling 1 in de hoofdstukken 6 en 7 en op subprobleemstelling 2 in de hoofdstukken 8 en 9. Tot slot wordt de resultaten samengevoegd in een synthesehoofdstuk waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdprobleemstelling van de studie. Hierin wordt een beeld geschetst van de manier waarop hedendaagse arbeidsrelaties dynamisch gevormd worden door de status van i-deals in het nieuw psychologisch contract.

## 5 De dimensies van i-deals

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de kwalitatieve bevindingen omtrent de dimensies van i-deals. Er wordt kort inzicht gegeven in de inhoud en prevalentie van developmental i-deals, flexibility i-deals en reduced workload i-deals binnen de onderzochte teams.

### 5.1 Developmental i-deals

Volgens de literatuur bestaan developmental i-deals uit voorwaarden om individuele competenties te ontwikkelen en persoonlijk professionele ambities te verwezenlijken. Het gaat bijvoorbeeld om het krijgen van uitdagende taken, persoonlijke beloningen voor prestaties, speciale trainingen en carrièremogelijkheden. (Rousseau, 2005; in Hornung et al., 2009). Binnen alle teams worden er veel soorten developmental i-deals onderhandeld. Er is ten eerste sprake van uitdagende taken binnen het team of binnen de organisatie. Werknemers geven aan dat ze zich kunnen ontwikkelen middels inhoudelijk complexe werkzaamheden, zakenreizen en taken die buiten het normale takenpakket vallen. Onder het laatstgenoemde vallen ook teamtaken: werknemers richten zich op specifieke kennisgebieden en/of vervullen een rol ten aanzien van het team. Ten tweede is er binnen de teams sprake van uitgebreide mogelijkheden tot ontwikkeling in de vorm van opleidingen, trainingen en cursussen. Deze kunnen gericht zijn op de professionele ontwikkeling alsook de persoonlijke ontwikkeling van werknemers, bijvoorbeeld in de vorm van een coachingstraject.

*“Ik heb bijvoorbeeld dit jaar onze deelname aan de carrièrebeurs op me genomen (...). Ik dacht: laat ik nu eens het voortouw nemen en mijzelf daarvoor opgeven om dat te organiseren omdat ik daar dan bepaalde leermomenten voor mezelf zie.” (Finco2).*

Bovengenoemde developmental i-deals zijn van particularistische aard gezien voor de uitwisseling van deze i-deals volgens de literatuur een persoonlijke relatie tussen de actoren noodzakelijk is, hetgeen niet het geval is voor i-deals van concrete aard (Rousseau et al., 2009). I-deals van concrete aard worden volgens de literatuur gemakkelijk uitgewisseld zonder dat er sprake hoeft te zijn van veel interactie en een goede relatie tussen managers en werknemers. Uit de resultaten blijkt echter dat er wel relationele factoren meespelen in het toekennen van developmental i-deals van monetaire, en dus van concrete, aard. Zo blijkt dat er juist onrechtvaardigheid wordt ervaren omtrent dergelijke i-deals en dat hier wel degelijk relationele aspecten een rol in spelen. Developmental i-deals van concrete aard blijken meer particularistisch dan in de eerste instantie verwacht werd. In de teams worden concrete developmental i-deals gedistribueerd zoals mobiele telefoons, gratificaties en leaseauto's.

*“Nee, dat is gewoon wat opvalt en waarvan [Naam manager] denkt: die moet ik even iets extra's toekennen. Sommigen die werken zich uit de naad op een moment en daar past gewoon een extra beloning bij voor de geleverde prestatie.” (Telco3).*

## 5.2 Flexibility i-deals

Volgens de literatuur bestaan flexibility i-deals uit voorwaarden om het plannen van werk af te stemmen op persoonlijke (privé-)behoeften en voorkeuren (Perlow, 1997; Lawler & Finegold, 2001; in Hornung et al., 2009). Aangezien Telco en Finco werken volgens het principe van 'het nieuwe werken' en Infraco niet, zijn er verschillen geconstateerd in de vormen en prevalentie van flexibility i-deals. Telco en Finco werken plaats- en tijdonafhankelijk. Werknemers mogen zelf kiezen of ze op kantoor of thuis willen werken en hoe ze hun werkuren indelen. Er dient wel aan bepaalde voorwaarden voldaan te worden, waarop in hoofdstuk 6 teruggekomen wordt. Infraco biedt in mindere mate vrijheid in het indelen van werkuren maar werknemers kunnen dit wel doen om bijvoorbeeld werk en privé beter op elkaar af te stemmen. Thuiswerken mag, mits de werknemers drie dagen aanwezig zijn op kantoor.

*"Ik kan beginnen wanneer ik wil eigenlijk. Ik breng mijn kinderen naar de crèche en naar school en dan kom ik hier om kwart over negen, half tien. Vindt iedereen perfect, vindt iedereen goed."* (Infraco6).

## 5.3 Reduced workload i-deals

Volgens de literatuur bestaan reduced workload i-deals uit voorwaarden om individuele kwantitatieve en/of kwalitatieve werklast te verminderen (Rousseau, 2005; in Hornung et al., 2009). Zowel de kwantitatieve als kwalitatieve werklastvermindering komen aan de orde in de drie teams. Kwantitatieve werklastvermindering bestaat uit verminderde caseloads en het overhevelen van werkzaamheden naar collega's. Het verminderen van kwantitatieve werklast komt vaak ten goede van de kwaliteit van werken waardoor de werklast uiteindelijk hetzelfde blijft maar wel acceptabel wordt, aldus werknemers. Tevens is er sprake van kwalitatieve werklastvermindering. Hieronder worden inhoudelijk minder zware of minder complexe werkzaamheden verstaan. Ook spelen in dit kader developmental i-deals een rol. Enerzijds kunnen deze worden stopgezet om de werklast acceptabel te houden, anderzijds blijkt dat ze ook kunnen worden ingezet als reduced workload i-deal. Een opleiding biedt dan de gewenste afwisseling en ruimte waardoor werknemers juist energie krijgen. Tot slot blijkt uit de resultaten dat er niet alleen reduced workload i-deals worden aangegaan maar dat, hoewel in mindere mate, er tevens sprake is van 'induced workload i-deals': voorwaarden om kwantitatieve en/of kwalitatieve werklast te vermeerderen. Zo blijkt dat werknemers extra werkzaamheden vragen doordat zij collega's willen helpen, aan prestatienormen willen voldoen of omdat er door werkervaring steeds efficiënter gewerkt wordt waardoor werknemers meer werkzaamheden op zich willen en kunnen nemen. Hierom is de term 'workload i-deals' mogelijk beter geschikt aangezien het om zowel het verminderen als het vermeerderen van werklast kan gaan.

*"De ene dag is het keihard buffelen en de andere dag is het iets minder keihard buffelen dus ja de werkdruk is wel hoog maar hij is nu wel acceptabel hoog."* (Telco2).

## 6 Het managersperspectief: resultaten vignettenonderzoek

De hoofdstukken 6 en 7 behandelen de resultaten vanuit het managersperspectief: er wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling 1: *“Hoe kan de distributie van i-deals door een manager worden verklaard door zijn perceptie van rechtvaardigheid ten aanzien van werknemers?”*

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het vignettenonderzoek vanuit het managersperspectief uiteengezet. Het onderzoek toetst of het door een manager distribueren van de verschillende dimensies i-deals – developmentaal, flexibiliteit en reduced workload i-deals – gebeurt op grond van de verschillende toewijzingsbronnen billijkheid, gelijkheid en behoefte. Er zijn in het vignettenonderzoek drie situaties gegeven die het distribueren van een specifieke i-deal weerspiegelen. Aan de hand van de condities waaronder de situatie plaatsvindt - de kenmerken van een werknemer die al dan niet billijkheid, gelijkheid of behoefte weerspiegelen - is aan respondenten de vraag voorgelegd hoe waarschijnlijk ze de kans achten dat ze de i-deal zullen distribueren. De vignetten zijn willekeurig verdeeld onder de respondenten. In paragraaf 6.1 worden de kenmerken van de respondenten uiteengezet en in paragraaf 6.2 zal de hypothese worden getoetst.

### 6.1 Controle variabelen

De kenmerken van de respondenten zijn weergegeven in tabel 3. Van de 464 respondenten varieert de leeftijd van 17 jaar tot en met 68 jaar, de gemiddelde leeftijd is 31 jaar. 59,3% Van de respondenten is man en 40,7% vrouw. De meeste respondenten, 60,6%, zijn WO-gechoold en 41,6% heeft een leidinggevende functie (gehad).

Aangezien de vignetten vanuit het managersperspectief zijn voorgelegd aan de respondenten en een deel van hen mogelijk geen ervaring heeft met deze functie, is ter controle de vraag gesteld in hoeverre de respondent zich in kon leven in de situatieschetsen. De meesten, 85,5%, konden zich (meestal) wel inleven. Tevens is ter controle de vraag gesteld of respondenten zelf soortgelijke situaties hebben meegemaakt. De meesten, 87,1%, antwoordden ‘nooit’, ‘zelden’ of ‘soms’. Tot slot is gevraagd naar de mate waarin de respondent rechtvaardigheid op de werkvloer belangrijk vindt, hetgeen iets zegt over hun waarden en wat van invloed zou kunnen zijn op de resultaten. Het overgrote deel van de respondenten, 90,5%, vindt rechtvaardigheid op de werkvloer in (zeer) grote mate belangrijk.

Tabel 3: Beschrijving controle variabelen

Gemiddelde leeftijd	31
Geslacht	
Man	59,3%
Vrouw	40,7%
Opleidingsniveau	
Lagere school	0,2%
VMBO, MAVO, LBO	0,2%
MBO	3,4%
HAVO, HBS	2,6%
HBO	19,8%
VWO	13,1%
WO	60,6%
Leidinggeven	
Ja	41,6%
Nee	58,4%
Inleven in de situaties	
1 Niet	0,6%
2	4,6%
3	9,5%
4	57,5%
5 Wel	28,0%
Ervaring met situaties	
1 Nooit	28,9%
2	25,0%
3	33,2%
4	9,1%
5 Vaak	3,9%
Belang rechtvaardigheid	
1 Zeer kleine mate	0,2%
2	1,3%
3	8,0%
4	58,0%
5 Zeer grote mate	32,5%

n = 464 respondenten

## 6.2 Toetsing hypothesen

In deze paragraaf wordt hypothese 1 getoetst.

De resultaten van de multi-level regressie analyse zijn weergegeven in tabel 4. Deze tabel toont de resultaten van drie vignettenonderzoeken, genummerd 1, 2 en 3, die respectievelijk de distributie van developmental, flexibility en reduced workload i-deals representeren. De hypothese is getest door voor deze drie afhankelijke variabelen telkens twee modellen aan te maken: a en b in de tabel. In model a zijn de controlevariabelen opgenomen. In model b de toewijzingsbronnen waarop i-deals gedistribueerd worden.

Uit de resultaten in tabel 4 blijkt dat er twee significante effecten zijn van de controlevariabelen op de distributie van i-deals. Ten eerste laat model 2a zien dat leeftijd een minimaal negatief effect heeft op het distribueren van flexibility i-deals ( $b = -.01, p < .001$ ). Ten tweede laat model 3a zien dat de mate waarin de respondent zich kon inleven in de situatieschetsen een positief effect heeft op het distribueren van reduced workload i-deals ( $b = .10, p < .05$ ).

Hypothese 1 luidt: *“Het door een manager distribueren van de verschillende dimensies i-deals gebeurt op grond van verschillende toewijzingsbronnen.”* Deze verwachting wordt getoetst in de modellen b van de vignettenonderzoeken. De modellen verbeteren significant door de condities op vignetniveau toe te voegen (Model 1: *Deviantie* = 828,87, *Df* = 3; Model 2: *Deviantie* = 1339,46, *Df* = 3; Model 3: *Deviantie* = 784,92, *Df* = 3). De resultaten in model 1b laten zien dat de toewijzingsbronnen billijkheid, gelijkheid en behoefte een positief effect hebben op de distributie van developmental i-deals ( $b = 1,25, p < .001$ ;  $b = .33, p < .001$ ;  $b = 1,69, p < .001$ ). Behoefte is de belangrijkste toewijzingsbron waarna billijkheid en gelijkheid volgen. De resultaten in model 2b laten zien dat de toewijzingsbronnen billijkheid, gelijkheid en behoefte tevens een positief effect hebben op de distributie van flexibility i-deals ( $b = .98, p < .001$ ;  $b = .67, p < .001$ ;  $b = 1,46, p < .001$ ). Behoefte is de belangrijkste toewijzingsbron waarna billijkheid en gelijkheid volgen. Tot slot is in model 3b te zien dat de toewijzingsbronnen billijkheid, gelijkheid en behoefte een positief effect hebben op de distributie van reduced workload i-deals ( $b = .82, p < .001$ ;  $b = .41, p < .001$ ;  $b = .70, p < .001$ ). Hier is billijkheid de belangrijkste toewijzingsbron waarna behoefte en gelijkheid volgen.

Wanneer we kijken naar de verhouding van de drie toewijzingsbronnen per i-deal-dimensie, ontstaat een gedetailleerder beeld. Aan de hand van de resultaten in tabel 4 wordt nu het aandeel van de drie toewijzingsbronnen per i-deal-dimensie visueel gemaakt. De factoren van de toewijzingsbronnen van developmental, flexibility en reduced workload i-deals zijn weergegeven in respectievelijk grafiek 1, 2 en 3. De factoren laten zien dat er een duidelijk verschil is in het aandeel van toewijzingsbronnen op basis waarvan managers de dimensies van i-deals distribueren.

Tabel 4: Resultaten multi-level regressie analyse van de distributie van de dimensies i-deals (vignettendata)

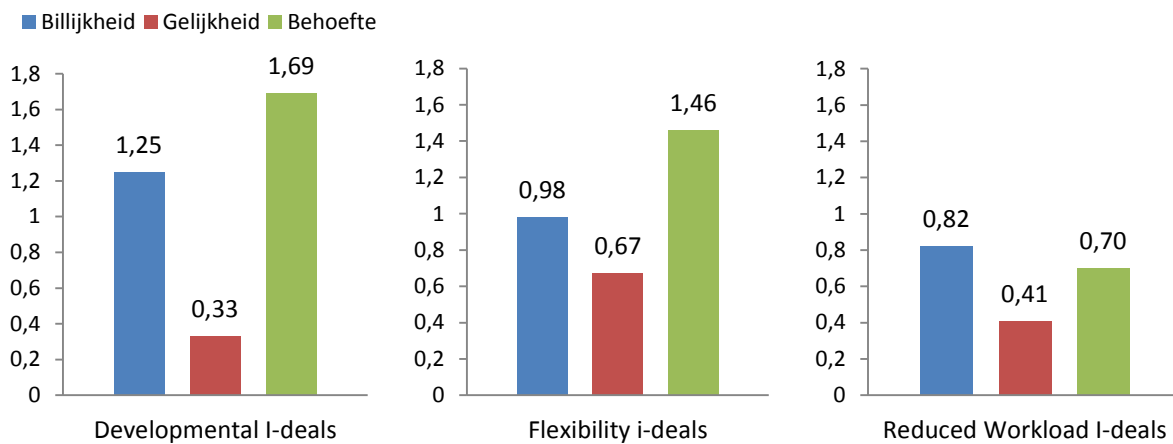
	Distributie developmental i-deals		Distributie flexibility i-deals		Distributie reduced workload i-deals	
	(1a)	(1b)	(2a)	(2b)	(3a)	(3b)
Intercept	7,06*** (.55)	6,70*** (.43)	3,05*** (.32)	1,50*** (.30)	2,73*** (.33)	1,78*** (.33)
<i>Individuele controlevariabelen (niveau 2)</i>						
Leeftijd	-,00 (.01)	-,00 (.00)	-,01*** (.00)	-,01*** (.00)	,00 (.00)	,00 (.00)
Geslacht	,01 (.11)	,01 (.09)	,02 (.06)	,02 (.06)	,05 (.07)	,05 (.07)
Opleidingsniveau	-,06 (.05)	-,05 (.04)	-,02 (.03)	-,02 (.03)	,03 (.03)	,03 (.03)
Leidinggeven	-,07 (.13)	-,04 (.10)	-,04 (.07)	-,04 (.07)	,08 (.08)	,08 (.07)
Inleven	,03 (.07)	,02 (.06)	-,02 (.04)	-,02 (.04)	,10 (.04)*	,10 (.04)*
Ervaring	,01 (.06)	,00 (.04)	,01 (.03)	,01 (.03)	-,04 (.03)	-,04 (.03)
Belang rechtvaardigheid	-,07 (.08)	-,04 (.06)	,01 (.05)	,01 (.05)	,05 (.05)	,04 (.05)
<i>Vignettenkenmerken (niveau 1)</i>						
Billijkheid		1,25*** (.06)		,98*** (.04)		,82*** (.03)
Gelijkheid		,33*** (.09)		,67*** (.04)		,41*** (.03)
Behoefte		1,69*** (.07)		1,46*** (.04)		,70*** (.03)
-2*log likelihood	9414,56	8559,71	6367,62	5015,15	5565,69	4758,31
Deviantie	-25,99	854,85***	-13,01	1352,47***	-22,45	807,38***
Df	7	3	7	3	7	3
Variantie niveau 2	,19	,01	,00	,22	,21	,33
Variantie niveau 1	5,22	3,54	1,79	,70	1,00	,56
Intra klasse correlatie	,04	,00	,00	,24	,18	,37

Model 1: n = 464 respondenten; 16704 vignetten. De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn gerapporteerd; standaardfouten zijn tussen haakjes weergegeven. Lege model: -2\*log likelihood = 9388,57; niveau 2 = ,17 (.10); niveau 1 = 5,22 (.18). \*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05.

Model 2: n = 464 respondenten; 3712 vignetten. De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn gerapporteerd; standaardfouten zijn tussen haakjes weergegeven. Lege model: -2\*log likelihood = 6354,61; niveau 2 = ,00 (.00); niveau 1 = 1,81 (.06). \*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05.

Model 3: n = 464 respondenten; 3712 vignetten. De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn gerapporteerd; standaardfouten zijn tussen haakjes weergegeven. Lege model: -2\*log likelihood = 5543,24; niveau 2 = ,22 (.03); niveau 1 = 1,00 (.04). \*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05.

Grafieken 1, 2 en 3: De verhouding van de drie toewijzingsbronnen per i-deal-dimensie



Zoals in de grafieken te zien is, zijn behoefte en billijkheid steeds prevalerende toewijzingsbronnen voor alle drie de dimensies van i-deals, waarbij behoefte meer van invloed is op de distributie van developmentaal en flexibiliteit i-deals en billijkheid meer van invloed is op de distributie van reduced workload i-deals. Tevens is te zien dat bij het distribueren van developmentaal i-deals gelijkheid een aanzienlijk kleinere rol speelt dan bij het distribueren van flexibiliteit en reduced workload i-deals. Tot slot is waar te nemen dat de invloed van de verschillende toewijzingsbronnen op de distributie van i-deals het meest gelijk is bij de reduced workload i-deals en het minst gelijk bij developmentaal i-deals.

De voornaamste toewijzingsbronnen waarop een manager zijn keuze baseert om de dimensies van i-deals te distribueren, zijn weliswaar gelijk bij developmentaal en flexibiliteit i-deals maar verschillen tussen developmentaal en flexibiliteit i-deals enerzijds en de reduced workload i-deals anderzijds. Bovendien is de verhouding van de invloed van de toewijzingsbronnen op de distributie van de dimensies van i-deals verschillend. Op basis van deze resultaten kan hypothese 1 worden aangenomen.



## 7 Het managersperspectief: resultaten kwalitatief onderzoek

In dit hoofdstuk worden de kwalitatieve resultaten geanalyseerd vanuit het managersperspectief. Ten eerste wordt in paragraaf 7.1 inzicht gegeven in de overwegingen die de manager heeft bij de distributie van i-deals. Per i-deal-dimensie worden de gevonden rechtvaardigheidsantecedenten uiteengezet. Ten tweede worden de overwegingen ten aanzien van de distributieve rechtvaardigheid van i-deals geanalyseerd in het licht van de toewijzingsbronnen in paragraaf 7.2. Het gaat om de in de literatuur beschreven toewijzingsbronnen billijkheid, gelijkheid en behoefte (Deutsch, 1975; in Mannix, Neale & Northcraft, 1995). Bovendien wordt er een vierde toewijzingsbron geïdentificeerd, namelijk: teambehoefte. Ten derde wordt in paragraaf 7.3 bezien hoe managers omgaan met rechtvaardigheidskwesties rondom i-deals ten aanzien van werknemers en hun collega's.

### 7.1 Rechtvaardigheidsantecedenten

In deze paragraaf worden de rechtvaardigheidsantecedenten uiteengezet die managers hanteren voor de distributie van de dimensies van i-deals afzonderlijk. Eerst zullen de rechtvaardigheidsantecedenten voor de distributie van developmentale i-deals behandeld worden waarna de rechtvaardigheidsantecedenten van flexibility en workload i-deals volgen.

#### 7.1.1 Developmentale i-deals

Managers zien de distributie van developmentale i-deals als gedeelde verantwoordelijkheid met werknemers. Binnen deze gedeelde verantwoordelijkheid is er een rol voor zowel zichzelf als voor de werknemers weggelegd.

De managers benoemen een aantal persoonlijke antecedenten van werknemers die bepalend zijn voor de distributie van developmentale i-deals. Antecedenten die betrekking hebben op de inzet, kennis en kunde van de werknemers blijken een belangrijke rol te spelen doordat hierdoor het vertrouwen van de manager in een werknemer gewekt wordt: *“Dingen die daar in meewegen voor mij zijn: in hoeverre heeft iemand hart voor het werk (...). Dus in hoeverre, ja dat gaat over gedrevenheid, het gaat over in hoeverre iemand echt gewoon echt zijn stinkende best heeft gedaan om tot iets te komen wat nodig is om bepaalde doelstellingen te halen of verwachtingen te overtreffen.”* (Finco1). Meer specifiek zijn deze antecedenten in te delen in een aantal categorieën. Ten eerste zorgt de inzet van werknemers ervoor dat ze hun kans op developmentale i-deals vergroten. Het kan gaan om kwantitatieve of kwalitatieve inzet waarbij gerefereerd wordt aan respectievelijk het aantal uren dat werknemers draaien en de moeilijkheidsgraad van de werkzaamheden. Ten tweede speelt senioriteit een belangrijke rol in het distribueren van i-deals. Het gaat hierbij om het in ruime mate beschikken over kennis en competenties ten aanzien van het werk en de organisatie, hetgeen gezien kan worden als verworvenheden door inzet voor en loyaliteit naar de organisatie. Door deze kennis en competenties kunnen senioren bepaalde uitdagende opdrachten en werkzaamheden beter aan dan junioren met als effect dat het organisatiebelang gediend wordt: *“Omdat hij een meerwaarde heeft, een meerwaarde voor dat congres heeft. (...) Ik vind het toch heel belangrijk dat de senioriteit van onze afdeling daarin doordringt. Dus welke afweging is dat? Nou dan is de afweging ook: onze profilering, vind ik dan ook belangrijk.”* (Infraco1).

In de distributie van developmentale i-deals spelen tevens antecedenten die gerelateerd zijn aan de behoeften van werknemers een belangrijke rol. Het gaat dan om hun persoonlijke en professionele

ontwikkelbehoeften en voorkeuren. De behoefte aan developmental i-deals van werknemers komt volgens managers voort uit hun voorkeuren en wensen. Zo kunnen werknemers meer of minder behoefte hebben aan het onderhandelen van developmental i-deals doordat ze meer of minder behoefte hebben aan persoonlijke en professionele ontwikkeling. Ook verschilt de behoefte aan vrijheid in het bepalen van developmental i-deals. Sommige werknemers hebben behoefte aan veel vrijheid terwijl anderen daarin meer gestuurd willen worden door de manager. Inhoudelijk gezien kan de behoefte van werknemers gericht zijn op verschillende niveaus van persoonlijke en professionele ontwikkeling. Werknemers kunnen bijvoorbeeld ambities hebben ten aanzien van de huidige functie, een andere functie binnen de organisatie of een functie buiten de organisatie. Een aantal zaken is bepalend voor het toekennen van developmental i-deals op grond van de behoeften van werknemers. Ten eerste dient een werknemer zijn behoefte kenbaar te maken. Het tonen van proactiviteit, ofwel het nemen van verantwoordelijkheid en het tonen van initiatief, wordt door managers zeer belangrijk gevonden. Ten tweede is de motivatie van de behoefte aan een developmental i-deal een bepalende factor voor de distributie ervan. Ten derde speelt senioriteit tevens een rol in het toekennen van i-deals op grond van behoefte. Een manager geeft aan dat naarmate een werknemer langer in dienst is, er meer ruimte ontstaat voor zijn/haar behoefte. Junioren 'moeten' ook nog een heleboel leren waardoor developmental i-deals veel meer een verplichting zijn: *"Daar waar mensen net starten, natuurlijk hebben ze zelf een wens, daar luister je naar maar je moet ook gewoon een aantal dingen weten en kunnen die je op de universiteit niet aangeboden hebt gekregen dus dat is een soort moeten. (...) Bij oudere werknemers kijk je vooral naar: wat is je behoefte en wat wil je en waar lever je de meeste toegevoegde waarde aan het bedrijf."* (Telco1). Developmental i-deals die door werknemers geïnitieerd worden dienen wel te passen bij het beeld dat de manager heeft van de ontwikkeling van de werknemer. Uit de resultaten blijkt dat de managers zelf een beeld hebben van de ontwikkelbehoeften van hun werknemers. Er wordt gerefereerd aan de 'potentie' van werknemers waarbij het gaat om hun mogelijkheden om zich in hun vak verder of breder te ontwikkelen: *"Hebben mensen dat in zich? En ja de potentie tot doorontwikkelen, die moet je zelf voelen en die moet ik als manager herkennen."* (Infraco1). Developmental i-deals worden dus afgestemd op de potentie van werknemers. Naast dit afstemmen worden developmental i-deals ook opgelegd. Dit gebeurt omdat de manager van mening is dat een werknemer een bepaalde ontwikkelbehoefte heeft, hetgeen bijvoorbeeld blijkt uit een gebrek aan kennis en competenties.

Tot slot worden developmental i-deals gedistribueerd op antecedenten die betrekking hebben op het teambelang. Functionaliteit voor het team blijkt een rechtvaardigheidsantecedent waar managers de distributie van developmental i-deals op baseren. Developmental i-deals van individuele werknemers worden dan gespiegeld aan het teambelang. Er wordt dan de afweging gemaakt of de beoogde ontwikkeling van een werknemer bijdraagt aan de kennis en vaardigheden van het team in zijn geheel. Tevens refereren managers in het kader van teambelang aan het handelen vanuit 'sensitiviteit' door werknemers als belangrijke antecedent: *"Ik vind bijvoorbeeld oog voor team en teamontwikkeling en het meewerken aan samenwerken hè, of dat bevorderen, dat vind ik ook heel belangrijke zaken."* (Finco1). Managers stellen het niet op prijs als werknemers slechts handelen vanuit individueel belang.

### 7.1.2 Flexibility i-deals

Managers zien de distributie van flexibility i-deals als de eigen verantwoordelijkheid van werknemers. Ze geven aan dat ze hun werknemers vertrouwen in hun verantwoordelijkheid voor flexibility i-deals: ze verwachten dat de werknemers 'taakvolwassen' genoeg zijn om met deze verantwoordelijkheid om te gaan en bieden hen zodoende de vrijheid. De vrijheid die werknemers krijgen in hun flexibility i-deals is echter wel afhankelijk van een aantal voorwaarden waaraan ze moeten voldoen. Ten eerste dienen de werknemers aanwezig te zijn op vaste dagen en/of overlegmomenten. De mate en striktheid hiervan verschilt per team. Een manager geeft aan dat hij wil dat de werknemers minimaal drie werkdagen en bij werkoverleggen aanwezig zijn terwijl een andere manager van zijn werknemers slechts verlangt dat ze bij werkoverleggen aanwezig zijn. De redenen voor de 'verplichte' gezamenlijke momenten hebben betrekking op kennisdeling: *"Mensen lopen toch ook over de gang en hebben een vraag, ja dat soort dingen. Ja, op het moment dat je er nooit bent, dan gebeurt dat ook niet, dan komt die synergie niet tot stand."* (Infraco1). Ten tweede dient er sprake te zijn van optimale werkomstandigheden. De werknemers dienen te beschikken over de juiste instrumenten om hun werkzaamheden te verrichten en moeten bovendien hun werk ongestoord kunnen verrichten. Het hebben van kleine kinderen in combinatie met thuiswerken blijkt bijvoorbeeld niet gewenst omdat dit niet ten goede zou komen van de resultaten van werknemers. Ten derde is de belangrijkste voorwaarde dat de resultaten van werknemers in orde zijn: zowel output als inzet dienen aan de (in)formele normen te voldoen. Deze voorwaarde tot goede resultaten leidt echter niet vaak tot problemen, integendeel, flexibility i-deals blijken zelfs een positief effect hebben op de resultaten van werknemers. Ze werken harder en meer aldus een manager: *"(...) de ervaring leert ook dat als mensen vooral thuiswerken of elders, er eigenlijk harder gewerkt wordt dan dat het hier op kantoor zou zijn. Ik zeg niet dat er dan ook efficiënter gewerkt wordt maar mensen werken dan ook 's avonds of in het weekend."* (Telco1). Naast de genoemde voorwaarden zijn er nog een aantal persoonlijke antecedenten die maken dat flexibility i-deals eerder toegekend worden. Het blijkt dat extra inzet, flexibiliteit en loyaliteit van werknemers een rol spelen bij het distribueren van flexibility i-deals doordat ze het vertrouwen van de manager jegens hen bevorderen. Naast een optimale afstemming van werk en privé zijn extra inzet, een flexibele werkhouding en loyaliteit van werknemers dus drijfveren voor managers om flexibility i-deals te distribueren.

### 7.1.3 Reduced workload i-deals

Managers constateren dat de werknemers een hoge werklast hebben en dat deze soms te hoog kan worden. Er bestaat daarbij een verschil tussen kwantitatieve werklast en kwalitatieve werklast die respectievelijk te veel werkzaamheden en te moeilijke of te zware werkzaamheden inhouden: *"(...) soms is het mensen gewoon te veel of het kan ook zijn dat een bepaald type project mensen te moeilijk vinden."* (Infraco1). Tevens kan de oorzaak van een te hoge werklast gelegen zijn in privéproblematiek: *"Ja ik denk dat als iemand aangeeft dat bijvoorbeeld thuis dingen gebeurd zijn of dat iemand ouder wordt en het tempo niet kan bijbenen, dan is het wel normaal dat samen kijkt met die betreffende medewerker van goh wat kan dan wel en hoe gaat dat dan."* (Telco1). Werklast is zeer persoonsafhankelijk, aldus managers: wat een werknemer al dan niet aankan heeft te maken met zijn/haar persoon. De distributie van reduced workload i-deals wordt door deze persoonlijke antecedenten dan ook gezien als de eigen verantwoordelijkheid van werknemers. Werknemers dienen zelf hun werklast in de gaten te houden en hun behoeften aan reduced workload i-deals kenbaar te maken. Tegelijkertijd stelt een manager dat het juist het verantwoordelijkheidsgevoel van

werknemers is dat maakt dat ze niet snel zullen aangeven dat de werklast te hoog is: *“De [Naam functie] zijn zonder uitzondering allemaal heel gedreven mensen, allemaal ontzettend klantgericht. Dus ze geven ook heel laat pas een signaal af vaak, dat hangt daarmee samen denk ik, van: joh het wordt nu echt te gek. (...) [Naam werknemer] zegt ook niet snel ‘nee’ tegen iets en dat geldt voor bijna alle [Naam functie].”* (Finco1). Managers hebben zelf wel een signalerende functie. Zo stelt een manager dat hij een te hoge werklast aan de orde stelt wanneer prestaties eronder gaan lijden. Dat het initiatief van reduced workload i-deals vooral gelegen is bij werknemers, komt ook deels doordat managers te maken hebben met organisatiefactoren die het aangaan van reduced workload i-deals bemoeilijken. De organisatiefactoren hebben vooral te maken met budget en de veranderlijke vraag van klanten die maken dat de mogelijkheden tot reduced workload i-deals beperkt zijn. Tevens geeft de manager van Infraco aan dat doordat werknemers werken volgens ‘prestatie management’, de in de praktijk gedraaide uren vaak niet overeen komen met de formeel vastgelegde uren. De werklast is hoger dan hetgeen geregistreerd wordt. De genoemde organisatiefactoren maken de onderhandelingsruimte van managers ten aanzien van reduced workload i-deals beperkter.

## 7.2 Toewijzingsbronnen i-deals

De in de vorige paragrafen beschreven antecedenten van werknemers kunnen worden gereduceerd tot de distributieve toewijzingsbronnen van i-deals. In deze paragraaf worden de antecedenten gespiegeld aan de toewijzingsbronnen gelijkheid, billijkheid en behoefte. Bovendien blijkt er een vierde toewijzingsbron te identificeren, namelijk: teambehoefte.

### 7.2.1 Gelijkheid

Managers geven aan te handelen volgens het principe van ‘gelijke monniken, gelijke kappen’. De betekenis van gelijkheid is hierbij een andere dan de betekenis zoals die gegeven is in de literatuur die stelt dat er sprake is van gelijkheid in uitkomsten (Deutsch, 1975; in Greenberg, 1987). Managers geven aan dat werknemers ‘in beginsel’ evenveel kans en ruimte hebben om i-deals te onderhandelen: *“(...) ik denk dat ik iedereen gelijk behandel waarbij mensen best wel eens verschillen kunnen percipiëren om dat de een ander type klussen krijgt of een ander type opdrachten krijgt dan de ander. Dat heeft te maken met: waar sta je, wat kan je en waar zit je in je ontwikkeling. Als het gaat over ruimte, regelvermogen en dat soort dingen, wordt iedereen gelijk behandeld.”* (Telco1). Gelijkheid als toewijzingsbron speelt dan ook een minder belangrijke rol in de distributie van i-deals door managers en er wordt zelfs gesteld dat diversiteit rechtvaardiger wordt bevonden: *“Ik probeer rechtvaardig te zijn, mooi woord, maar niet naar gelijkheid te streven. Als iedereen gelijk zou zijn in performance en dat soort dingen, dan zou ik ook gelijkheid hebben in het toekennen van informele arbeidsvoorwaarden zeg maar, zolang het niet zo is, streef ik daar ook niet naar.”* (Finco1). Werknemers hebben dus evenveel kans op i-deals maar de mate en inhoud ervan zijn vervolgens afhankelijk van de antecedenten die op de persoon van een werknemer gelegen zijn. Deze antecedenten blijken betrekking te hebben op de toewijzingsbronnen billijkheid en behoefte waarbij behoefte een meer saillante rol lijkt te spelen dan billijkheid.

### 7.2.2 Billijkheid

De managers distribueren i-deals op grond van de prestaties en bijdragen van werknemers, hetgeen in de literatuur verondersteld wordt voor de toewijzingsbron 'billijkheid'. Het gaat er om dat er sprake is van een balans tussen geven en nemen (Adams, 1965; in Mannix et al., 1995). De hiervoor beschreven resultaten laten zien dat prestaties en bijdragen veelomvattende begrippen zijn, die ingedeeld kunnen worden in verschillende componenten. De managers maken bij prestaties een onderscheid tussen output en inzet. Bij output gaat het over de resultaten die geboekt worden door werknemers gespiegeld aan de normen die daarvoor gelden. Bij inzet wordt er gerefereerd aan 'goed je best doen', gedrevenheid, ambitie en loyaliteit. Het wordt samengevat als het hebben van 'een hart voor de zaak': *"Nou dat ze hart voor de zaak hebben, dat ze zich in willen zetten voor het bedrijf, het team (...)"* (Infraco1). Inzet is, in tegenstelling tot output, niet kwantificeerbaar en persoonsafhankelijk. Naar gelang kennis en kunde worden individuele werknemers beoordeeld op hun inzet door managers. Dit betekent dat een werknemer die een normale output boekt zich net zo veel kan inzetten als een werknemer die een zeer goede output boekt waarmee ze een gelijke kans hebben op een developmentaal i-deal. Een manager gebruikt voor dit principe een metafoor:

*"Ja en ik heb wel eens de metafoor gebruikt van Hans Teeuwen. Bizar misschien, maar die heeft ergens in een conference dat zijn vierjarig zoontje een tekening heeft gemaakt. Ik heb inmiddels ook drie kinderen en mijn zoontje komt ook wel eens met een tekening thuis. Als mijn zoontje een tekening heeft gemaakt dan sta ik daar soms op en dat ziet er niet uit: mijn handen zijn harken, mijn haren drie sprieten, mijn benen... Nou ik zou willen dat ze zo slank waren. Dat is een hele slechte tekening. (...) Nou ik zeg niet: 'hallo, dat is een hele slechte tekening, ben je helemaal gek? Je gaat niet eerder hier van tafel af voordat je een goede tekening hebt gemaakt bla bla bla. Pappa ziet er zo niet uit, kijk nog eens goed naar pappa, jij gaat nu eerst een goede tekening maken en eerder ga je niet van tafel.' Dat doe je niet, je zegt: 'ik vind het een fantastische tekening, een mooie tekening en je vindt het zelfs heel knap enzovoorts.' Nou waarom lukt ons dat wel bij een kind van vier en lukt het niet bij volwassenen? Door gewoon iedereen te beoordelen op zijn of haar niveau, recht te doen aan het niveau. (...) Ja, dat is wat ik probeer te doen." (Finco1).*

Billijkheid komt tot uiting in een aantal antecedenten dat geldt voor de soorten i-deals. Zo is hiervoor uiteen gezet dat inzet een belangrijke component is voor de distributie van developmentaal i-deals. Inzet bestaat daarbij voor managers uit verschillende dimensies. Ten eerste kwantitatieve en kwalitatieve inzet en ten tweede senioriteit als inzet door bewezen kennis en kunde en loyaliteit. Ook speelt billijkheid een rol in de distributie van flexibility i-deals; een juiste output van werknemers is de voorwaarde ertoe en extra inzet, een flexibele werkhouding en loyaliteit maken dat managers ze eerder toekennen. Bovendien is gebleken dat werknemers meer en harder werken door flexibility i-deals: inzet die maakt dat het distribueren van flexibility i-deals zeer rendabel is voor een werkgever. Billijkheid lijkt tot slot een rol te spelen in de distributie van reduced workload i-deals. De werknemers blijken over het algemeen gedreven werknemers te zijn die pas hun grenzen met betrekking tot de werklast aangeven 'wanneer het echt te gek dreigt te worden'. Mogelijk is het zo dat managers reduced workload i-deals toekennen omdat ze weten dat hun werknemers reeds grenzen over zijn gegaan voor wat betreft inzet.

De output en inzet van werknemers maakt dat managers hen meer gaan vertrouwen waardoor er meer ruimte voor werknemers ontstaat om i-deals te onderhandelen: *"Die zie je, die voel je bij mensen en over het algemeen zit dat ook hartstikke goed in dit team, geen enkele reden om daar aan*

*te twijfelen. Maar als ik eraan twijfel, dan is het ook een hele vervelende.*" (Infraco1). Wanneer managers werknemers minder vertrouwen of zelfs wantrouwen, zijn verminderde vrijheid in en verminderde kansen op i-deals het gevolg. Zo geeft een manager aan dat er wantrouwen jegens een werknemer ontstond doordat zijn resultaten gingen lijden onder flexibility i-deals. Het gevolg was dat zijn vrijheid ingeperkt werd doordat de manager hem meer ging controleren: *"Er kan geen file staan in Nederland of hij staat er in, er kan geen IT-verstoring zijn of hij heeft er last van, als er een griepje heerst, is hij de eerste die hem heeft en ook de laatste trouwens. Dan ga ik er dus anders mee om, dan ga ik dus wel sturen op gedrag, dan ga ik dus wel sturen op aanwezigheid."* (Finco1).

### 7.2.3 Behoeft

Managers blijken i-deals vooral te distribueren op basis van persoonlijke omstandigheden, hetgeen tevens in de literatuur gesteld wordt over 'behoefte' als toewijzingsbron (Deutsch, 1975; in Mannix et al., 1995). Voor de drie soorten i-deals lijkt deze toewijzingsbron het meest bepalend te zijn. Behoeft blijkt ten eerste een zeer belangrijke rol te spelen bij developmental i-deals. Zoals hiervoor beschreven zijn de ontwikkelbehoeften, voorkeuren en het potentieel van werknemers leidend voor de distributie ervan. Een manager zegt hierover: *"Ook al functioneer je minder maar je komt bij mij met een goed verhaal van: ik wil die cursus doen, dan zal ik je die ontwikkeling geven, die mogelijkheid."* (Infraco1). De resultaten laten zien dat de behoefte van werknemers met betrekking tot developmental i-deals opgedeeld kan worden in twee dimensies, namelijk de behoefte van werknemers zoals bepaald door de werknemer zelf en de behoefte van werknemers zoals bepaald door managers: *"Wat ik doe is kijken wat iemand leuk vindt en ook waar hij met zijn ontwikkeling zit."* (Telco1). Enerzijds hebben werknemers hun behoeften aan en voorkeuren en wensen in developmental i-deals, hetgeen ze kenbaar moeten maken en moeten motiveren. Bij de behoeften van werknemers zoals bepaald door de manager worden de voorstellen van werknemers gespiegeld aan het beeld dat managers van hun behoeften, in de vorm van potentie, hebben. Bovendien kan de manager developmental i-deals stimuleren en opleggen als hij vindt dat deze aansluiten bij hun behoeften. De behoefte aan developmental i-deals zoals bepaald door de werknemers enerzijds en zoals bepaald door de managers anderzijds, kunnen incongruent zijn. In de praktijk leidt dit echter niet vaak tot problemen aldus een manager: *"Maar eigenlijk in de praktijk effent zich dat ook want de mensen die niet de ambitie hebben en niet de potentie hebben, komen ook niet met hele dure cursussen bij mij."* (Infraco1).

Behoeft blijkt ook de grootste toewijzingsbron voor flexibility i-deals zijn. De verantwoordelijkheid ervan is gelegen bij de werknemers en daarmee kunnen ze hun werk en privé op elkaar afstemmen naar eigen behoeften. Ze krijgen deze vrijheid doordat managers op hun verantwoordelijkheid vertrouwen. Wanneer er niet aan de beschreven voorwaarden voldaan is en managers flexibility i-deals inperken door wantrouwen, hoeft dit echter niet te betekenen dat ze niet tegemoet komen aan de behoeften van de werknemer. Een manager stelt bijvoorbeeld dat hij naar aanleiding van wantrouwen flexibility i-deals inperkt en hiermee tegemoet komt aan de behoefte van een werknemer, hetzij wel door de manager bepaald. Hij stelt: *"Ik zie iemand die een hulpvraag heeft maar die de hulpvraag niet weet te stellen. (...) Ja proberen vanuit betrokkenheid en vertrouwen hem tegemoet te treden zodat hij zelf uiteindelijk het vertrouwen heeft dat ik er niet op uit ben om hem een pootje te lichten maar om gewoon tot een goeie succesvolle medewerker te komen."* (Finco1). De manager wil zijn werknemer dus niet sanctioneren maar helpen.

Behoeft is tot slot ook de belangrijkste toewijzingsbron voor reduced workload i-deals. Het is de verantwoordelijkheid van werknemers om hun behoeften aan te kaarten waardoor ze kwantitatieve

of kwalitatieve werklastvermindering tot stand kunnen brengen. Tegelijkertijd onderkennen managers dat het verantwoordelijkheidsgevoel van werknemers maakt dat ze minder snel hun behoeften kenbaar maken.

Uit bovenstaande uiteenzetting blijkt dat i-deals een afspiegeling zijn van de behoeften van werknemers, mits ze proactiviteit tonen en ze passen bij de behoefte van de werknemer zoals bepaald door de manager: factoren die maken dat er vanuit de manager vertrouwen ontstaat waardoor i-deals worden toegekend.

#### 7.2.4 Teambehoeft

Naast de toewijzingsbronnen billijkheid en behoefte komt er nog een toewijzingsbron naar voren die voor managers zeer belangrijk blijkt te zijn in het toekennen van developmental i-deals. Het gaat om een toewijzingsbron die als 'teambehoeft' betiteld kan worden. Het teambelang prevaleert voor managers boven het individueel belang van werknemers: *"En ik vind: teambelang gaat altijd voor het individu. Dus de beste adviseur, stel een waanzinnige topper, maar het is een hork van een vrouw of een vent en totaal niet sociaal en alleen maar voor zichzelf, dan heb ik liever dat hij gaat."* (Telco1). Zoals eerder beschreven worden developmental i-deals van individuele werknemers gespiegeld aan het teambelang. Daarbij wordt de afweging gemaakt of de beoogde ontwikkeling van een werknemer bijdraagt aan de kennis en vaardigheden van het team in zijn geheel. Tevens hechten managers waarde aan sensitiviteit op het team. Twee managers geven aan dat ze zelfs een developmental i-deal hebben ingezet om respectievelijk een werknemer meer sensitief op het team te laten zijn en onderlinge conflicten te reduceren. Ook flexibility i-deals worden ingezet mits werknemers zich houden aan vaste contactmomenten, hetgeen om kennis- en afstemmingsredenen gebeurt. Tot slot blijkt dat reduced workload i-deals tot stand komen voor het team als geheel. Uiteindelijk is niet alleen de werknemer die reduced workload i-deals aangaat er bij gebaat bij maar ook zijn/haar collega's. Bovendien bestaan reduced workload i-deals onder andere uit het overhevelen van werkzaamheden naar collega's. Collegialiteit en behulpzaamheid zijn hiervoor essentiële waarden. Waarden die mogelijk gecreëerd worden door te werken aan het teambelang. Het creëren van een goed team, op het gebied van kennis en kunde maar ook op het gebied van sensitiviteit en collegialiteit, blijkt dus een belangrijke grond te zijn waarop de soorten i-deals gedistribueerd worden.

Samenvattend kan worden gesteld dat teambehoefte prevaleert boven de individuele toewijzingsbronnen van i-deals. Daarna volgen respectievelijk behoefte en billijkheid als toewijzingsbronnen voor alle dimensies i-deals. Op basis van de kwalitatieve studie kan hypothese 1 worden verworpen: *"Het door een manager distribueren van de verschillende dimensies i-deals gebeurt op grond van verschillende toewijzingsbronnen."*

### 7.3 Rechtvaardigheid

Managers geven aan dat ze verwachten dat hun werknemers over het algemeen tevreden zijn met de distributie van i-deals. Ze veronderstellen dat werknemers zich kunnen vinden in de distributie van i-deals op grond van de afwegingskaders billijkheid, behoefte en teambehoefte: *"Ik denk dat er over het algemeen wel acceptatie is omdat ik wel iedereen probeer te waarderen op zijn of haar niveau zeg maar."* (Finco1). Uit de resultaten blijkt dat de tevredenheid van werknemers volgens

managers vooral lijkt voort te komen uit het feit dat de werknemers geloven dat ze een gelijke kans hebben op i-deals. Een bevinding conform de theorie over distributieve rechtvaardigheid (Lai et al., 2009). Een manager stelt hierover: *"(...) ik denk dat ze bij zichzelf ook wel voelen of weten, dat, op het moment dat zij een goeie vraag hebben van: ik wil dat doen, dan is daar ruimte voor."* (Infraco1). De ervaring van distributieve rechtvaardigheid blijkt wel te kunnen verschillen naar de mate waarin werknemers zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen i-deals en de mate waarin zij zich hierin afhankelijk voelen van hun manager. Hoe minder verantwoordelijk en meer afhankelijk ze zich voelen, hoe eerder ze distributieve onrechtvaardigheid zullen ervaren. Het gaat hier dus om antecedenten gelegen op de persoon van werknemers die maken of de distributie van i-deals als rechtvaardig wordt beschouwd.

Het komt voor dat werknemers minder of niet tevreden zijn met de distributie van i-deals, aldus de managers. Dit gebeurt wanneer ze geen gelijke kansen percipiëren. Het gaat bijvoorbeeld om de distributie van speciale i-deals die uniek van aard zijn: *"Maar stel je voor dat je iemand iets gunt wat speciaal is, wat er echt uitschiet, iets wat extra duur is of: je mag naar New York toe... Hè dat soort dingen, dus de specials, ja dan let ik er wel op: kan ik dat heel goed motiveren."* (Infraco1). Zoals uit dit citaat blijkt dient een manager, in het geval van ontevredenheid, transparantie te bieden in zijn afwegingskaders. Dit wordt tevens in de literatuur verondersteld voor procedurele rechtvaardigheid die stelt dat werknemers proberen te achterhalen hoe i-deals tot stand zijn gekomen als zij distributieve onrechtvaardigheid ervaren (Greenberg, 2004). Wanneer de afwegingskaders voor de distributie van i-deals helder zijn, kunnen managers hun keuzes inzichtelijk maken. Deze transparantie omtrent procedures bieden ze dan ook vooral als er om gevraagd wordt. Managers gaan het gesprek aan met werknemers en proberen ze, zo veel mogelijk, te faciliteren in hun behoeften. Afwegingskaders hoeven echter niet altijd duidelijk te zijn of kunnen gevoelig liggen doordat managers een i-deal bijvoorbeeld distribueren op grond van de potentie die zij zien in een werknemer. Wanneer deze behoefte van een werknemer zoals door de manager bepaald incongruent is met de behoefte van een werknemer zelf, kan dit ontevredenheid tot gevolg hebben: *"En soms vindt iemand dat hij er aan toe is en ik niet, ja dan heb je daar natuurlijk gesprekken over en dan zal daar ook wel een spanningsveld over bestaan. Is dat erg? Nee."* (Telco1). Tevens kan het zijn dat een manager geen transparantie kan bieden vanwege de vertrouwelijke aard van i-deals. Het bijdragen aan de ervaring van procedurele rechtvaardigheid kan dus in spanning staan met de individuele en/of vertrouwelijke aard van i-deals. Managers blijken er dan ook actief op te sturen dat werknemers zelf ontwikkelingen omtrent hun i-deals in het team bespreken. Op die manier kunnen managers het vertrouwen van een werknemer niet schenden en is er sprake van transparantie wat kan bijdragen aan de ervaring van procedurele rechtvaardigheid door werknemers. Zo stelt een manager dat hij het werkoverleg hiervoor gebruikt: *"Dus als iemand een opleiding gaat doen, (...) informeer je collega's over wat ik daar met je heb afgesproken, als iemand van aandachtsgebied wisselt, informeer je collega's. Als iemand het zelf doet, weet ik ook precies wat ik wel en niet kan zeggen want dat is al gedeeld."* (Finco1).

Wanneer er geen inzicht gegeven kan worden in de gronden waarop i-deals gedistribueerd worden, kan de ervaring van procedurele onrechtvaardigheid het gevolg zijn. De literatuur stelt dat deze ervaring (deels) opgeheven kan worden door de ervaring van interactionele rechtvaardigheid (Greenberg, 2004). Uit de resultaten kunnen een aantal relationele elementen benoemd worden die kunnen bijdragen aan de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers. Managers blijken te werken op basis van wederzijds vertrouwen waardoor i-deals en rechtvaardigheidskwesties daaromtrent bespreekbaar worden: *"Ja en dat vraagt wel een intensieve gespreksband en dat vraagt ook een*



*vertrouwensband tussen medewerker en manager, dat je daar open over kunt praten met elkaar.*" (Infraco1). De vertrouwensrelatie maakt tevens dat hetgeen managers en werknemers bespreken en overeenkomen rondom i-deals tussen vier muren blijft. Managers geven aan dat ze i-deals zeer persoonlijk en privé van aard vinden. In tegenstelling tot professionele vertrouwensrelaties, spelen LMX-relaties nauwelijks een rol in de distributie van i-deals. Ze zeggen wel dat ze met werknemers een verschillende band hebben en dat ze naar de één meer affectie kunnen ervaren dan naar de ander. Deze affectie lijkt gebaseerd te zijn op de beschreven toewijzingsbronnen zoals billijkheid en het meer of minder vertrouwen ervaren jegens werknemers. Managers stellen echter dat ze deze affectie niet mee willen laten wegen in de distributie van i-deals en dat ze dit ook niet doen. Binnen de vertrouwensrelatie lijkt er sprake te zijn van 'gelijkwaardigheid' tussen managers en werknemers waardoor alles bespreekbaar is en de drempel om feedback te geven laag is voor werknemers: *"Nee maar dat komt ook... ik weet dat ik een stijl van leidinggeven heb die niet zeer hiërarchisch of autoritair of wat dan ook is."* (Telco1). De gelijkwaardigheid is ook terug te zien in de rechtvaardigheidsbron billijkheid voor een manager. Hij stelt dat er een goede balans moet zijn tussen 'geven en nemen'. Deze balans tussen geven en nemen kan heel direct betrekking hebben op i-deals. Zo noemt een manager dat hij een flexibele werkhouding verwacht van zijn werknemers voor de distributie van i-deals maar dat hij zich zelf ook heel flexibel opstelt jegens hen: *"Mijn vrouw vindt het heel vreemd als ik 's avonds de telefoon opneem. Ja, ik vind dat niet meer dan normaal. (...) Daar gaat het volgens mij om: dan is het geven en nemen en ik zie dat veel organisaties tegenwoordig wel die flexibiliteit aan medewerkers vragen maar niet teruggeven en dat klopt niet."* (Finco1). Tevens kan de balans tussen geven en nemen tot uiting komen in het tonen van kwetsbaarheden van een manager jegens zijn werknemers. Dit kan door werknemers inzicht te geven in eigen overwegingen en dilemma's. Hierdoor ontstaat er meer begrip over en weer en kan de dialoog over rechtvaardigheid omtrent i-deals op gang komen.

## 8 Het werknemersperspectief: resultaten vignettenonderzoek

De hoofdstukken 8 en 9 behandelen de resultaten vanuit het werknemersperspectief: er wordt antwoord gegeven op subprobleemstelling 2: *“Hoe kunnen attitudes en gedragingen van werknemers ten aanzien van de werkgever worden verklaard door hun perceptie van rechtvaardigheid omtrent de distributie van i-deals door hun manager?”*

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het vignettenonderzoek vanuit het werknemersperspectief uiteengezet. Het onderzoek toetst ten eerste of er in de rechtvaardigheidsbeleving door werknemers bij toewijzing van i-deals sprake is van een hiërarchie in het effect van rechtvaardigheidsdimensies. Ten tweede wordt getoetst of de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers een mediërend effect heeft op de relatie tussen de dimensies van organisatierechtvaardigheid en de motivatie van werknemers om zich in te zetten voor de werkgever.

Er is in het vignettenonderzoek een situatie gegeven die het toewijzen van een i-deal door een manager weerspiegelt. Aan de hand van de condities waaronder de situatie plaatsvindt – of er sprake is van respectievelijk distributieve, procedurele en interactionele rechtvaardigheid - is aan respondenten de vraag voorgelegd hoe rechtvaardig ze de situatie vinden en vervolgens wat er gebeurt met hun motivatie om zich in te zetten voor het bedrijf. De vignetten zijn willekeurig verdeeld onder de respondenten. In paragraaf 8.1 worden de kenmerken van de respondenten uiteengezet en in paragraaf 8.2 zullen de hypothesen worden getoetst.

### 8.1 Controle variabelen

De kenmerken van de respondenten zijn weergegeven in tabel 5. Van de 108 respondenten varieert de leeftijd van 18 jaar tot en met 78 jaar, de gemiddelde leeftijd is 30 jaar. 57,4% Van de respondenten is man en 42,6% vrouw. De meeste respondenten, 74,1%, zijn WO-geschoold en 88% is een kenniswerker.

Aangezien de vignetten vanuit het werknemersperspectief zijn voorgelegd aan de respondenten en een deel van hen mogelijk geen ervaring heeft met deze positie en met een manager die i-deals distribueert, is ter controle de vraag gesteld in hoeverre de respondent zich in kon leven in de situatieschetsen. De meesten, 79,6%, konden zich (meestal) wel inleven. Tevens is ter controle de vraag gesteld of respondenten zelf soortgelijke situaties hebben meegemaakt. De meesten, 89,9%, antwoordden ‘nooit’, ‘zelden’ of ‘soms’. Tot slot is gevraagd naar de mate waarin de respondent rechtvaardigheid op de werkvloer belangrijk vindt, hetgeen iets zegt over hun waarden en wat van invloed zou kunnen zijn op de resultaten. Het overgrote deel van de respondenten, 92,6%, vindt rechtvaardigheid op de werkvloer in (zeer) grote mate belangrijk.

Tabel 5: Beschrijving controle variabelen

Gemiddelde leeftijd	30
Geslacht	
Man	57,4%
Vrouw	42,6%
Opleidingsniveau	
Lagere school	0,0%
VMBO, MAVO, LBO	0,9%
MBO	0,9%
HAVO, HBS	0,9%
HBO	14,8%
VWO	8,3%
WO	74,1%
Kenniswerker	
Ja	88,0%
Nee	12,0%
Inleven in de situaties	
1 Niet	1,9%
2	4,6%
3	13,9%
4	53,7%
5 Wel	25,9%
Ervaring met situaties	
1 Nooit	24,1%
2	30,6%
3	35,2%
4	7,4%
5 Vaak	2,8%
Belang rechtvaardigheid	
1 Zeer kleine mate	0,0%
2	1,9%
3	5,6%
4	53,7%
5 Zeer grote mate	38,9%

n = 108 respondenten

## 8.2 Toetsing hypothesen

In deze paragraaf worden de hypothesen 2a en 2b getoetst. Tabel 6 geeft de resultaten weer van hypothese 2a en tabel 7 geeft de resultaten weer van hypothese 2b.

Tabel 6 toont de resultaten van de multi-level regressie analyse met 'rechtvaardigheidsbeleving' als afhankelijke variabele. Hypothese 2a wordt als volgt getoetst. In model 1 zijn de controlevariabelen opgenomen, in model 2 de rechtvaardigheidsdimensies.

De resultaten in model 1 laten zien dat er geen significante effecten zijn van de controlevariabelen op de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers.

Hypothese 2a luidt: *"Rechtvaardigheidsbeleving van werknemers bij de distributie van i-deals wordt het meest bepaald door de ervaring van distributieve rechtvaardigheid, gevolgd door procedurele rechtvaardigheid en interactionele rechtvaardigheid."* Deze verwachting wordt getoetst in model 2.

Het model verbetert significant door de condities op vignetniveau toe te voegen (*Deviantie* = 502,37, *Df* = 3). De resultaten in model 2 laten zien dat distributieve, procedurele en interactionele rechtvaardigheid een positief effect hebben op de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers ( $b = 1,49, p < ,001$ ;  $b = ,40, p < ,001$ ;  $b = ,35, p < ,001$ ). Rechtvaardigheidsbeleving van werknemers bij het verdelen van i-deals wordt het meest bepaald door distributieve rechtvaardigheid, waarna procedurele en interactionele rechtvaardigheid volgen. Hypothese 2a wordt hiermee aangenomen.

Tabel 6: Resultaten multi-level regressie analyse van de rechtvaardigheidsbeleving (vignettendata)

	(1)	(2)
Intercept	2,99*** (.57)	1,87*** (.55)
<i>Individuele controlevariabelen (niveau 2)</i>		
Leeftijd	-,00 (.00)	-,00 (.00)
Geslacht	-,03 (.09)	-,03 (.08)
Opleidingsniveau	,03 (.05)	,03 (.04)
Kenniswerker	-,03 (.13)	-,03 (.12)
Inleven	,03 (.05)	,03 (.05)
Ervaring	,03 (.04)	,03 (.04)
Belang rechtvaardigheid	-,10 (.07)	-,10 (.06)
<i>Vignettenkenmerken (niveau 1)</i>		
Distributieve rechtvaardigheid		1,49*** (.06)
Procedurele rechtvaardigheid		,40*** (.06)
Interactieve rechtvaardigheid		,35*** (.06)
-2*log likelihood	2789,41	2287,04
Deviantie	-25,37	502,37***
Df	7	3
Variantie niveau 2	,00	,07
Variantie niveau 1	1,43	,74
Intra klasse correlatie	,00	,09

n = 108 respondenten; 864 vignetten. De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn gerapporteerd; standaardfouten zijn tussen haakjes weergegeven. Lege model: -2\*log likelihood = 2764,04; niveau 2 = ,00 (.00); niveau 1 = 1,43 (.07). \*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05.

Tabel 7 toont de resultaten van de multi-level regressie analyse met 'motivatie' als afhankelijke variabele. Hypothese 2b wordt als volgt getoetst. In model 1 zijn de controlevariabelen opgenomen. In model 2 de rechtvaardigheidsdimensies. Model 3 laat zien of rechtvaardigheidsbeleving ten aanzien van de verdeling van i-deals een mediërend effect heeft op de relatie tussen de dimensies van rechtvaardigheid en de motivatie van werknemers om zich in te zetten voor de werkgever. De resultaten in model 1 laten zien dat er geen significante effecten zijn van de controlevariabelen op de motivatie van werknemers.

Hypothese 2b luidt: *“Rechtvaardigheidsbeleving door werknemers bij de distributie van i-deals medieert de relatie tussen de rechtvaardigheidsdimensies en de motivatie van werknemers om zich in te zetten voor de werkgever.”* Het model verbetert significant door de condities op vignetniveau toe te voegen (*Deviantie = 381,07, Df = 3*). De resultaten in model 2 laten zien dat distributieve, procedurele en interactionele rechtvaardigheid een positief effect hebben op de motivatie van werknemers ( $b = 1,03, p < ,001$ ;  $b = ,24, p < ,001$ ;  $b = ,31, p < ,001$ ). Wanneer in model 3 de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers wordt toegevoegd als onafhankelijke variabele, verbetert het model significant (*Deviantie = 261,42, Df = 1*). De resultaten in model 3 laten zien dat rechtvaardigheidsbeleving een positief effect heeft op de motivatie van werknemers ( $b = ,44, p < ,001$ ). Tevens is te zien dat het effect van de distributieve rechtvaardigheid is afgenomen, het effect van procedurele rechtvaardigheid niet meer significant is en dat het effect van interactionele rechtvaardigheid is afgenomen ( $b = ,37, p < ,001$ ;  $b = ,07, n.s.$ ;  $b = ,15, p < ,001$ ).

Rechtvaardigheidsbeleving van werknemers ten aanzien van de verdeling van i-deals heeft een mediërend effect op de relatie tussen de rechtvaardigheidsdimensies en de motivatie van werknemers om zich in te zetten voor de werkgever. Hypothese 2b wordt aangenomen.

Tabel 7: Resultaten multi-level regressie analyse van de motivatie tot inzet (vignettendata)

	(1)	(2)	(3)
Intercept	2,75*** (.61)	1,96** (.61)	1,14* (.53)
<i>Individuele controlevariabelen (niveau 2)</i>			
Leeftijd	-,00 (.00)	-,00 (.00)	,00 (.00)
Geslacht	-,10 (.09)	-,10 (.09)	-,09 (.08)
Opleidingsniveau	,07 (.05)	,07 (.05)	,05 (.04)
Kenniswerker	-,23 (.14)	-,23 (.14)	-,21 (.12)
Inleven	,05 (.05)	,05 (.05)	,04 (.04)
Ervaring	,04 (.05)	,04 (.05)	,03 (.04)
Belang rechtvaardigheid	-,10 (.07)	-,10 (.07)	-,05 (.06)
<i>Vignettenkenmerken (niveau 1)</i>			
Distributieve rechtvaardigheid		1,03*** (.05)	,37*** (.06)
Procedurele rechtvaardigheid		,24*** (.05)	,07 (.04)
Interactieve rechtvaardigheid		,31*** (.05)	,15*** (.04)
<i>Mediërend effect</i>			
Rechtvaardigheid			,44*** (.02)
-2*log likelihood	2407,48	2026,41	1764,99
Deviantie	-19,70	381,07***	261,42***
Df	7	3	1
Variantie niveau 2	,10	,14	,10
Variantie niveau 1	,85	,51	,37
Intra klasse correlatie	,10	,22	,22

n = 108 respondenten; 864 vignetten. De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn gerapporteerd; standaardfouten zijn tussen haakjes weergegeven. Lege model: -2\*log likelihood = 2387,78; niveau 2 = ,11 (.03); niveau 1 = 0,85 (.04). \*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05.

## 9 Het werknemersperspectief: resultaten kwalitatief onderzoek

In dit hoofdstuk worden de kwalitatieve resultaten geanalyseerd vanuit het werknemersperspectief. In paragraaf 9.1, 9.2 en 9.3 wordt inzicht gegeven in de ervaring van de dimensies van organisatierechtvaardigheid en de relaties daartussen. Het gaat om de dimensies distributieve, procedurele en interactionele rechtvaardigheid (Bies & Moag, 1986; in Colquitt, 2001) en de hiërarchische relatie daartussen (Greenberg, 2004). In paragraaf 9.4 worden de relaties binnen het team besproken, hetgeen een belangrijk element blijkt in de ervaring van rechtvaardigheid rondom de distributie van i-deals. Tot slot worden in paragraaf 9.5 de gevolgen van de status van het nieuw psychologisch contract van werknemers behandeld.

### 9.1 Distributieve rechtvaardigheid

Werknemers ervaren voornamelijk een rechtvaardige distributie van i-deals. De rechtvaardigheidsbeleving blijkt ook vanuit het werknemersperspectief voort te komen uit de toewijzingsbronnen die gelden voor managers. Deze zullen in deze paragraaf afzonderlijk behandeld worden.

#### 9.1.1 Gelijkheid

Werknemers lijken gelijk te zijn in hun kans op de vrijheid om i-deals te onderhandelen met de manager. I-deals zijn echter niet gelijk verdeeld, in tegenstelling tot wat gesteld wordt voor de toewijzingsbron gelijkheid (Deutsch, 1975; in Greenberg, 1987). Een werknemer zegt hierover: *“Nou ik denk niet dat ze gelijk verdeeld zijn maar ik heb niet het gevoel dat daar een soort van oneerlijkheid in zit omdat er heel veel op de individuen kan zitten. (...) Weet je, het gaat niet over dat iemand iets niet mag maar of iemand iets niet doet.”* (Finco6). Dit citaat slaat de spijker op zijn kop aangezien uit de resultaten inderdaad blijkt dat werknemers percipiëren dat i-deals vooral gedistribueerd worden op grond individuele omstandigheden. Deze omstandigheden kunnen worden herleid tot de toewijzingsbronnen ‘billijkheid’ en ‘behoefte’. De kansen op i-deals zijn gelijk maar de distributie ervan ongelijk vanwege deze twee toewijzingsbronnen. Billijkheid en behoefte staan centraal in het onderhandelen van i-deals en de ongelijkheid in de distributie ervan lijkt daarmee gerechtvaardigd. De ongelijkheid in i-deals lijkt niet alleen gerechtvaardigd maar zelfs wenselijk. Het gaat er namelijk ook om dat het team elkaar aanvult middels i-deals: *“Hoe kun je zorgen dat je als team, ik geloof niet in homogeniteit, elkaar aanvult en diversiteit goed kan managen?”* (Telco4). Het blijkt dan ook dat teambehoefte net als voor managers, ook voor werknemers een toewijzingsbron is waar ze hun eigen i-deals en die van collega's aan spiegelen.

#### 9.1.2 Billijkheid

Billijkheid is volgens werknemers een grond waarop managers i-deals distribueren en zij ervaren dit als rechtvaardig. Het blijkt dat het vertrouwen van een manager jegens zijn werknemers ontstaat doordat zij zich ‘bewezen hebben’. Een aantal werknemers geeft echter aan dat ze het vertrouwen al hebben gekregen sinds de eerste dag dat ze op de afdeling werkzaam zijn. Toch lijkt het erop dat het vertrouwen van managers naar werknemers onderhouden dient te worden: *“Ik denk dat ik heel veel kan doen en soms misschien ook wel kan laten op basis van eerdere prestaties. (...) dat je daarmee je vertrouwen en je vrijheid en een keer een extra krulletje achter je naam krijgt (...).”* (Finco2). Het



opbouwen van credits komt neer op het leveren van een bepaalde inzet en prestaties en het beschikken over kennis en kunde, waardoor de manager vertrouwen krijgt in een werknemer. Deze geniet vervolgens de vrijheid om invloed te hebben op zijn/haar i-deals. Er blijkt hiermee dus sprake te zijn van billijkheid als rechtvaardigheidsbron (Adams, 1965; in Mannix, Neale & Northcraft, 1995). Een werknemer verwoordt het principe van billijkheid als toewijzingsbron als een 'emotionele weegschaal': hoe meer je investeert, hoe meer je ontvangt. Werknemers zouden hierdoor in principe zelf hun vrijheid kunnen bepalen in het onderhandelen van i-deals.

Inhoudelijk gezien blijkt billijkheid een breed begrip te zijn. Werknemers noemen een aantal zaken die maken dat er meer vertrouwen jegens hen ontstaat vanuit de manager: het leveren van een goede output, het nakomen van afspraken, het leveren van extra prestaties, hard werken, laten zien wat je kunt, initiatief nemen, klanttevredenheid, loyaliteit, flexibiliteit, sensitiviteit jegens de klant, het uitvoeren van grote/complexere projecten en het hebben van kennis en ervaring. Het laatstgenoemde, het hebben van kennis en ervaring, komt terug in de rollen van senioren versus junioren. Senioren blijken grotere/complexere opdrachten en werkzaamheden te krijgen door hun kennis en kunde: *"(...) de hele belangrijke projecten gaan wel naar de personen met de meeste ervaring. Aan de ene kant wel logisch want ja het gaat vaak om heel veel geld en heel veel impact en daar zet hij simpelweg geen junior op als ik het zo mag zeggen, terwijl misschien die junior het wel aan kan."* (Infraco2). Het zijn van een senior of junior blijkt een belangrijk aspect in de toewijzingsbron billijkheid.

Over het algemeen blijkt dat veel werknemers zichzelf een hoge standaard opleggen door een groot verantwoordelijkheidsgevoel, plichtsbesef en enthousiasme. Goed of zeer goed presteren is de norm: *"Ik merk wel dat op een aantal punten mijn lat wat hoger ligt. Maar nee, ik vind niet dat ik bovengemiddeld presteer, zeker niet, ik heb gewoon hele goede collega's wat heel fijn is."* (Telco2). Hoe beter er gepresteerd wordt, hoe meer vertrouwen er ontstaat, waardoor werknemers ruimte omtrent i-deals percipiëren. Wanneer vertrouwen daarentegen beschaamd wordt door minder inzet en prestaties worden vrijheid en verantwoordelijkheid ingeperkt. Inzet, prestaties, kennis en kunde blijken echter geen objectief gegeven te zijn maar afhankelijk van de persoon die ze levert: het gaat om de (on)mogelijkheden en ontwikkeling van individuen. Vertrouwen ontstaat doordat billijkheid gekoppeld wordt aan de (on)mogelijkheden en de ontwikkeling van het individu. Een werknemer nuanceert de term billijkheid dan ook door te stellen dat het een persoonsafhankelijk begrip is en dat i-deals een afspiegeling zijn van een persoonlijk ontwikkeltraject. Er wordt niet met één maat gemeten: *"Het gaat er niet om dat mensen die mindere prestaties hebben, minder bewerkstelligen. Het gaat erom dat ze dingen bewerkstelligen die passen bij de mensen. Als iemand zegt: laat mij dat project maar doen maar hij kan het niet doen, heeft niemand daar wat aan. Als je dat niet krijgt, is dat niet negatief omdat hij er misschien niet toe in staat is. (...) Dus het gaat niet om zwart of wit hè? Het gaat erom: past dat gegeven de omstandigheden, het best bij de mens en de organisatie."* (Infraco5). Werknemers vinden het rechtvaardig dat i-deals gedistribueerd worden op grond van billijkheid die is toegespitst op het individu. Tegelijkertijd worden i-deals onderling met elkaar vergeleken op grond van billijkheid. Slechts een paar werknemers blijkt andermans i-deals te spiegelen aan hun prestaties, inzet, kennis en kunde en deze te vergelijken met eigen i-deals als uitkomsten van billijkheid. Uit de resultaten blijkt dat de werknemers die i-deals onderling vergelijken op basis van billijkheid een aantal eigenschappen hebben die mogelijk de oorzaak hiervan zijn. Zo geeft de werknemer aan dat hij ambitieus, competitief en resultaatgericht is waardoor hij zijn eigen i-deals vergelijkt met die van collega's. Een andere werknemer geeft aan dat ze veel waarde hecht aan waardering en vertrouwen vanuit de manager, hetgeen voor haar blijkt uit billijkheid.

Desondanks bestaat er een basisvertrouwen waardoor ze geen distributieve onrechtvaardigheid ervaart: *"Nou, kijk ik voel dat wel dat je denkt van: hmmm, die doet het wat minder in mijn ogen en die mag toch wel dit of dat maar tegelijkertijd heb ik er ook alle vertrouwen in dat [Naam manager] en die collega het daar prima over gehad hebben en dat dat gewoon op een eerlijke en oprechte manier besproken is en tot stand gekomen is."* (Finco2). Andermans i-deals zorgen er vooral voor dat de werknemers aan hun eigen verantwoordelijkheid in het onderhandelen van i-deals met de manager herinnerd worden. Het blijkt dat de toewijzingsbron behoefte maakt dat werknemers vertrouwen hebben in de rechtvaardigheid van andermans i-deals en het vertrouwen hebben dat ze zelf ook die i-deals kunnen onderhandelen. I-deals van collega's vormen dus eerder een signaal voor werknemers dat ze moet reflecteren op hun eigen behoeften en ze een perspectief biedt van de mogelijkheden met betrekking tot i-deals: *"Maar meer dat ik denk: lul, ik moet er ook een keer mee bezig, dat. (...) Ik betrek het echt op mezelf en dan denk ik dus inderdaad: stom dat ik daar niet aan heb gedacht of stom waarom ga ik daar niet iets mee doen?"* (Finco6).

### 9.1.3 Behoefte

Behoefte blijkt een nog meer saillante rol te spelen in de ervaring van distributieve rechtvaardigheid: *"(...) het is misschien best het geval hoor, ik neem aan dat als je je drie keer in de rondte werkt dat je daar op een bepaalde manier voor beloond wordt maar dat is voor mij gewoon onderdeel van persoonlijk overleg met [Naam manager] over je persoonlijke afspraken."* (Infraco3). Werknemers geven aan dat i-deals vooral gedistribueerd worden op grond van persoonlijke voorkeuren, wensen en drijfveren die individueel overlegd worden met de manager. Het kenbaar maken van deze persoonlijke behoeften blijkt essentieel te zijn om arrangementen tot stand te brengen. Het gaat hier om het nemen van eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van i-deals en het tonen van initiatief naar de manager: *"(...) want ik heb het gevoel dat echt het beste uit iedereen gehaald wordt zolang je er zelf maar bij bent want als je het laat lopen en denkt: waarom komen ze niet naar me toe? Ja dan gebeurt er ook niet zo veel, het is wel echt een wisselwerking."* (Telco5). Het blijkt wel dat de mate waarin men inspraak heeft verschilt. Ten eerste is de mate van inspraak een afspiegeling van de mate waarin men inspraak opeist en initiatief toont ten aanzien van zijn/haar behoefte. Ten tweede blijkt inspraak een afspiegeling van billijkheid doordat werknemers met senioriteit over het algemeen meer inspraak hebben, aldus werknemers. Naast proactiviteit tonen ten aanzien van de behoefte aan i-deals, dienen werknemers hun behoefte aan i-deals te kunnen motiveren: i-deals dienen relevant te zijn voor de persoonlijke ontwikkeling, voor het team of de organisatie. De manager maakt hierbij een inschatting van de eigenschappen, kennis en kunde van mensen. Bovendien kan het zijn dat een manager zelf stimulerend of juist ontmoedigend is naar werknemers ten aanzien van i-deals. Het gaat hierbij om de behoefte van werknemers zoals bepaald door de manager zelf: *"Als ik zeg: ik wil een cursus teamcoaching, (...) dan kan [Naam manager] misschien zeggen: past dat wel bij je?"* (Infraco6).

Uit de resultaten blijkt dat werknemers vinden dat hun i-deals grotendeels een afspiegeling zijn van hun behoeften. Hun behoeften liggen op het gebied van vrijheid en vertrouwen die ze genieten om hun ontwikkeling vorm te geven en een goede werk- en privébalans te creëren: *"Nee, ontwikkeling en vrijheid en waardering in je werk vind ik veel belangrijker en dat krijg ik ook."* (Finco4). Toch lijken er een aantal spanningsrelaties te bestaan die betrekking hebben op de behoefte van werknemers ten aanzien van de verschillende soorten i-deals: werknemers zijn niet over alle i-deals even tevreden. Over developmentale i-deals zijn werknemers over het algemeen tevreden. Of ze nu veel of weinig developmentale i-deals willen onderhandelen, het is beide mogelijk. Er blijken binnen Finco en

Infraco wel wat gevoelens van distributieve onrechtvaardigheid te heersen waarbij het gaat om developmentale i-deals van monetaire aard. Met name de distributie van mobiele telefoons blijkt ongelijk terwijl meerdere werknemers er behoefte aan hebben. Ook is het binnen één team niet duidelijk op welke informele gronden werknemers een salarisschaal omhoog kunnen. Werknemers vragen zich af wat de afwegingskaders van de manager zijn wanneer hij dergelijke monetaire developmentale i-deals distribueert.

Ook flexibility i-deals sluiten meestal aan bij de behoeften van werknemers. De tevredenheid erover verschilt echter wel onder werknemers binnen Infraco waar geen sprake is van 'het nieuwe werken'. De meeste werknemers ervaren hier wel ruimte voor het indelen van werkuren en ook het af en toe thuis kunnen werken is voldoende. Er is echter een jonge werknemer, net werkzaam binnen de organisatie, dat van mening is dat het arrangement aan flexibility i-deals uitgebreid mag worden. Bij de distributie van reduced workload i-deals wringt de schoen het meest. Alle werknemers hebben het druk en soms te druk. Enerzijds is dit afhankelijk van de vraag van de klant, anderzijds speelt het verantwoordelijkheidsgevoel van de werknemers hierin een grote rol. Veel werknemers ervaren een (te) hoge werklast maar weinig werknemers onderhandelen reduced workload i-deals met hun manager. Een werknemer verwoordt de hoge werklast en het verantwoordelijkheidsgevoel dat daarmee gepaard gaat als een consequentie van het niveau waarop gefunctioneerd wordt: *"Als ik het volledig voor het zeggen zou hebben, dan zou ik het liefst op mijn vrije dag en in het weekend niet bereikbaar zijn en never nooit mijn laptop open zetten. Maar dat is... Ja weet je, dat past niet bij het niveau van mijn functie en het past niet bij deze tijd dus dat is wel iets waarvan ik zeg ja dat hoort er gewoon bij."* (Telco2). Werken op een vrije dag of mail en telefoontjes 's avonds en in het weekend buiten werktijden beantwoorden 'hoort' bij de functie. Deze norm tot extra prestaties en/of flexibiliteit zou reduced workload i-deals in de weg kunnen staan. Er wordt enerzijds aangegeven dat men behoefte heeft aan een hoge werklast; er wordt goed onder gepresteerd. Anderzijds vormt het grote verantwoordelijkheidsgevoel en/of enthousiasme ten aanzien van werkzaamheden een valkuil in combinatie met de eigen verantwoordelijkheid voor reduced workload i-deals: *"Uh ja dat trek ik zelf wel een beetje naar me toe (...), '[Eigen naam], kun je het erbij hebben?' Ja, dat kan ik er wel bij hebben, lijkt me leuk. Hoewel het nadeel van mij is dat ik heel veel dingen leuk vind dus dan moet ik af en toe wel de rem erop zetten denk ik."* (Infraco2). Om reduced workload i-deals te onderhandelen, dienen werknemers hun grenzen en prioriteiten te zien en vervolgens kenbaar te maken aangezien het onderhandelen ervan de eigen verantwoordelijkheid is. Dit vraagt van werknemers om zich kwetsbaar op te stellen en assertief op te treden. Het gaat dan om persoonlijke antecedenten die niet iedereen even makkelijk vindt en/of beheerst. De norm tot overprestatie en flexibiliteit, het verantwoordelijkheidsgevoel van werknemers en/of hun grenzen niet kunnen herkennen of kenbaar maken, kunnen maken dat reduced workload i-deals te laat tot stand komen: *"Ja ik vraag pas om hulp als het echt bijna soms al te laat is maar als ik echt denk van: nou nu kan ik de belangen niet meer bij iedereen behartigen."* (Finco5).

Tot slot blijkt er, in het kader van de behoefte van werknemers, een spanning te bestaan tussen het onderhandelen van de verschillende soorten i-deals. Dit komt doordat developmentale en reduced workload i-deals kunnen conflicteren. Ten eerste kan het zo zijn dat werknemers een te hoge werklast ervaren door developmentale i-deals. Enerzijds wordt er meer belang gehecht aan developmentale i-deals dan aan de reduced workload i-deals waardoor de hoge werklast wordt gezien als een acceptabele consequentie van de developmentale i-deals. Anderzijds kan het echter ook zo zijn dat de verhoogde werklast niet gewenst is. Ten tweede kunnen werknemers door een te hoge werklast te weinig ruimte ervaren voor developmentale i-deals.

Werknemers blijken, ondanks de genoemde spanningsvelden met betrekking tot behoefte en reduced workload i-deals, nauwelijks gevoelens van distributieve onrechtvaardigheid te ervaren jegens de manager vanwege hun verantwoordelijkheidsgevoel en het gevoel dat ze zelf van invloed kunnen zijn op de distributie van i-deals: *“Nee omdat ik ook wel echt vind dat het een gedeelde verantwoordelijkheid is en dat ik zelf ook weet dat ik zelf ook veel te ver over mijn eigen grenzen daarin ben gegaan. Want hij wordt natuurlijk ook wel gevoed door de input van medewerkers uit zijn team in hoe erg het dan is en als wij dan allemaal maar door blijven bikkelen, ja dan gaat het blijkbaar wel dus ja.”* (Finco2).

#### 9.1.4 Teambehoefte

Net als managers zijn veel werknemers van mening zijn dat i-deals functioneel dienen te zijn voor het team. Uit de resultaten blijkt dat ook voor hen teambehoefte geïdentificeerd kan worden als een toewijzingsbron voor de distributie van i-deals, hoewel minder saillant dan billijkheid en behoefte. Ze hechten waarde aan het teambelang, hetgeen tot uiting komt in een aantal zaken. Diversiteit van werknemers wordt gezien als een groot goed waardoor ze kennis en competenties onderling afstemmen. Deze afstemming blijkt belangrijk om de juiste personen op de juiste plek te krijgen en om op deze manier als team sterk te zijn: *“Dus als ik iets bedenk of als [Naam manager] iets bedenkt dan gaat het niet alleen om dat [Naam manager] zijn zin krijgt of ik mijn zin krijg, maar ook dat het team daar goed in zit hè. (...) voor heel veel situaties is het veel verstandiger om het team erbij te betrekken.”* (Infrac6). Werknemers vinden dan ook dat er voor de manager een taak is weggelegd om de kracht van het team zo optimaal mogelijk te benutten door ‘diversiteit te managen’. Daarnaast maakt de toewijzingsbron teambehoefte dat i-deals van werknemers gespiegeld worden aan het teambelang. Er worden keuzes gemaakt die ten gunste van het teambelang komen en ten koste kunnen gaan van het individueel belang. Ook kan het zijn dat i-deals beoordeeld worden op de bijdrage ervan aan het team: *“Nou iemand heeft bijvoorbeeld een coachingstraject en daarvan denk ik van: ja dat komt niet ten gunste van ons team.”* (Finco5).

Er kan worden gesteld dat naast billijkheid en behoefte, teambehoefte ook voor werknemers een toewijzingsbron is waar ze hun eigen i-deals en die van collega's aan spiegelen.

## 9.2 Procedurele rechtvaardigheid

Greenberg (2004) stelt dat wanneer de distributie van i-deals als onrechtvaardig wordt ervaren, werknemers extra informatie over de totstandkoming van de uitkomsten gaan zoeken; het proces dat duidt op procedurele rechtvaardigheid. Zoals hiervoor uiteen gezet ervaren werknemers distributieve rechtvaardigheid grotendeels doordat i-deals worden gedistribueerd op grond van de toewijzingsbronnen billijkheid, behoefte en teambehoefte. Deze bevinding impliceert theoretisch gezien dat werknemers niet op zoek gaan naar de procedures die geleid hebben tot uitkomsten, tenzij i-deals geen afspiegeling zijn van deze toewijzingsbronnen.

Inzicht in het tot stand komen van i-deals van collega's lijkt nauwelijks nodig te zijn dankzij de distributie van i-deals op grond van billijkheid en behoefte. Werknemers geven dan ook aan dat ze geen behoefte hebben aan transparantie omtrent de i-deals van anderen zolang ze hun eigen i-deals goed kunnen onderhandelen met de manager. Zeker wanneer het developmentale i-deals betreft, wordt transparantie zelfs als onwenselijk ervaren: *“Ja maar het zou ook niet kunnen als hij de ontwikkeling van teamgenoten met de andere teamgenoten gaat delen. Dat vind ik eigenlijk gewoon*

*heel vertrouwelijk en dat zou dan weer aan zijn integriteit tasten als hij dat wel zou doen.” (Telco2). Ontwikkeling, zo geven de werknemers aan, is iets heel persoonlijks en gaat over zaken die goed gaan en die minder goed gaan. Het is een kwetsbaar onderwerp waar collega’s niet bij betrokken hoeven te worden. Desondanks zijn werknemers van mening dat hun manager zeer transparant is in het communiceren van informatie over i-deals van werknemers. Uit de resultaten blijkt deze transparantie zich slechts te beperken tot bepaalde soorten i-deals. Transparantie betreft dan meestal situaties waarin andermans i-deals het team of specifieke collega’s gaan raken: *“Uhm, stel we maken afspraken en die afspraken raken het team, dan koppelt hij dat ook even aan het team terug.” (Infraco4). Het gaat dan meestal om ‘grote’ en/of ‘structurele’ zaken waar de manager wel transparant over is, wat het meest tot uiting komt in reduced workload i-deals. Deze kunnen namelijk impact hebben op andere werknemers in de zin dat ze rekening moeten houden met een collega of dat ze werk over moeten nemen van een collega. Managers blijken vooral de werknemers te stimuleren om zelf transparant te zijn binnen het team en het aan hen over te laten of ze informatie over zijn/haar i-deals al dan niet willen delen: “[Naam manager] zegt dan ook van: nou weet je als jij het wil vertellen aan het team, moet je dat ook doen maar ik heb daar geen behoefte aan om dat te delen. Dat is hoe dat soort afspraken meestal worden gemaakt.” (Telco4). Werknemers geven aan dat ze zich vrij voelen om elkaar en de manager te bevragen naar ieders i-deals. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer er verbazing over bestaat en ze willen achterhalen hoe i-deals tot stand zijn gekomen.**

Er blijken toch een aantal zaken te benoemen waaromtrent werknemers wel transparantie in procedures vanuit de manager wensen. Zo blijken ze belang te hechten aan transparantie over i-deals van monetaire aard. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om openheid over gratificaties en het toekennen van mobiele telefoons: *“Want bij jouw introductie liepen we terug en toen maakte iemand de grap: o, kunnen we het eindelijk eens over hebben waarom sommige mensen wel een Blackberry hebben en anderen niet.” (Infraco3). Hoewel minder informeel van aard maar wel informeel bepaald, blijkt dat transparantie tevens gewenst is omtrent het ontwikkeltraject tot een hogere salarisschaal binnen één van de onderzochte teams. Werknemers bemerken dat goed presteren niet voldoende is en ze ervaren het dan ook als storend dat de afwegingskaders niet helder zijn. Een werknemer binnen Infraco geeft aan dat hij behoefte heeft aan meer transparantie omtrent flexibility i-deals: hij wil graag weten wat zijn rechten en plichten zijn aangezien hij meer behoefte heeft aan flexibiliteit. In de wens naar transparantie van werknemers gaat het dus om grijze gebieden waarin ze bemerken dat ze zelf niet van invloed kunnen zijn door inzet of prestaties en proactiviteit ten aanzien van hun behoeften. Uit de resultaten blijkt dat wanneer de toewijzingsbronnen billijkheid en behoefte niet weerspiegeld worden in i-deals, transparantie in procedures gewenst is; een bevinding conform de literatuur (Greenberg, 2004). Deze transparantie blijkt echter niet altijd actief gezocht te worden door werknemers of gegeven te worden door managers. Toch hoeft dit geen gevoelens van onrechtvaardigheid bij werknemers ten gevolge te hebben. Dit blijkt te maken te hebben met de relaties op de werkvloer; de relaties tussen werknemers en de manager en de relaties tussen werknemers onderling. Hierop wordt in de volgende twee paragrafen ingegaan.*

### 9.3 Interactionele rechtvaardigheid

Wanneer werknemers procedurele onrechtvaardigheid ervaren, hoeft dit niet te betekenen dat werknemers zich onrechtvaardig behandeld voelen (Greenberg, 2004). Dit is namelijk ook afhankelijk van de mate waarin werknemers interactionele rechtvaardigheid ervaren: de mate waarin werknemers dezelfde erkenning en het respect ontvangen van de manager als hun collega (Lai et al., 2009).

De relaties tussen werknemers en de manager worden bestempeld als 'goed'. Hierbij wordt meestal bedoeld op het hebben van een professionele vertrouwensrelatie. Een goede vertrouwensrelatie met de manager blijkt een aantal effecten te hebben op het initiatief dat werknemers nemen ten aanzien van i-deals. Ze hebben het gevoel dat ze sneller bij de manager terecht kunnen, dat ze alles bespreekbaar kunnen maken en dat ze makkelijker i-deals initiëren. Bovendien maakt een goede relatie met de manager dat er meer overeenstemming plaatsvindt omtrent i-deals. Vertrouwen ontstaat ten eerste door het ervaren van distributieve rechtvaardigheid. Daarnaast zijn er een aantal persoonlijke eigenschappen van managers die maken dat werknemers er op vertrouwen dat de distributie van i-deals op een rechtvaardige manier plaatsvindt. Transparantie, integriteit, eerlijkheid, sensitiviteit, weloverwogenheid, humor en het streven naar consensus zijn eigenschappen die worden genoemd. Over het algemeen geven werknemers aan dat er geen sprake is van een hiërarchische of autoritaire verhouding met de manager. Ze waarderen de gelijkwaardige relatie die ze hebben: *"Zeg maar als je de relatie medewerker-manager ziet, is die van ons in niets op papier zo van ik ben de baas... (...) Ja hij is een collega met de titel manager."* (Finco6). Deze eigenschappen van managers kunnen maken dat de distributie van i-deals, ondanks het ontbreken van transparantie omtrent afwegingskaders, toch niet als (zeer) onrechtvaardig bestempeld worden. Zo blijken werknemers die geen inzicht hebben in bepaalde afwegingskaders, zoals de afwegingskaders om tot een hogere salarisschaal te komen of om een mobiele telefoon te krijgen, er toch vertrouwen in te hebben dat de manager i-deals rechtvaardig distribueert.

De individuele relaties van werknemers blijken te kunnen verschillen naar formaliteit en het hebben van een meer of mindere klik met de manager. Naar gelang deze kenmerken hebben werknemers allemaal een unieke band met de manager. Werknemers hebben nauwelijks een helder beeld van de relaties die collega's met de manager hebben maar ze hebben wel het idee dat collega's allemaal een unieke relatie met de manager hebben die voor ieder individueel voordelig uitpakt. Ondanks de unieke relaties percipiëren de meeste werknemers in de distributie van i-deals geen bevoorrechtiging van werknemers als gevolg van LMX-relaties: *"Ja ik geloof, ik denk te weten, (...) dat iedereen inderdaad een andere relatie heeft maar wel allemaal op basis van dezelfde integriteit noem ik het maar even en er wordt niet met twee maten gemeten."* (Finco3). Er worden echter wel een aantal voorbeelden aangehaald waaruit blijkt dat sommige werknemers een betere vertrouwensband met de manager percipiëren, met een effect op de distributie van i-deals. Zo geven een aantal werknemers aan dat ze zelf een betere vertrouwensband hebben met de manager dan de meeste collega's. Hierdoor hebben ze meer kans op i-deals en/of hoeven ze minder te beargumenteren waarom ze i-deals willen. Volgens deze werknemers hebben collega's er niet veel last van. Integendeel, een werknemer stelt dat ze er zelfs gebruik van maken door haar in te zetten voor hun eigen i-deals. Een senior werknemer benoemt dat een zeer goede vertrouwensband met zijn manager maakt dat de manager meer vertrouwelijke informatie met hem deelt over andere werknemers en de distributie van i-deals. Tot slot geeft een werknemer aan dat hij bemerkt dat een collega meer kans heeft op developmentale i-deals vanwege een zeer goede klik met de manager. Hij

geeft aan hier geen negatieve gevolgen van te ondervinden maar dit juist te gebruiken voor zijn eigen onderhandelingen met de manager omtrent i-deals: *“Nou dan zeg ik tegen [Naam manager]: ik snap dat [Naam collega] naar [Naam afdeling] gaat (...) maar laat mij dan naar die [Naam afdeling] gaan, dan kunnen we het een beetje scheiden, dan is het voor hem ook te doen en dan kan ik me daar ook zichtbaar maken. Ja prima idee, doen we zo.”* (Telco4). Werknemers kunnen goede relaties van collega's met de manager dus zien als een mogelijkheid om eigen i-deals te verwezenlijken.

#### 9.4 Teamrelaties

Naast de relatie met de manager blijken de relaties met collega's een belangrijke rol te spelen in de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers. De collegialiteit en betrokkenheid in de teams zijn hoog en de sfeer is goed, wat maakt dat ieders i-deals geaccepteerd worden en dat ze elkaar gegund worden. Werknemers gunnen elkaar niet alleen i-deals, uit een aantal voorbeelden blijkt dat ze tevens een stimulerende rol kunnen spelen in de i-deals van collega's: *“Ik heb het zelf wel eens met hem over een collega, dat ik zeg van: is deze collega toe aan een volgende stap? En als hij het met me eens is zegt hij: ja, we zijn daarover in gesprek en als hij het niet met me eens is, dan wil ik best aangeven waarom ik vind dat hij er wel of juist niet aan toe is.”* (Telco2). Werknemers zijn sensitief op elkaar. Sensitiviteit op het team komt naar voren in het feit dat werknemers elkaar steunen en helpen en dat ze zich bijvoorbeeld ook bewust zijn van de invloed die eigen i-deals mogelijk op collega's kunnen hebben. Zo stellen twee werknemers over waardevolle developmentale i-deals die ze hebben gekregen, in de vorm van een gratificatie en een duur opleidingstraject, dat ze zich bezwaard voelden naar hun collega's.

Er is volgens werknemers sprake van een open sfeer waarin onderling al veel gedeeld wordt omtrent ieders i-deals. Ook wanneer er verbazing ontstaat over andermans i-deals, wordt er onderling op de man af gevraagd hoe deze tot stand zijn gekomen. Er lijkt sprake te zijn van een zelfregulerend proces binnen teams waarbij rechtvaardigheidskwesties onderling besproken en behandeld worden zonder dat de manager erbij betrokken wordt. Een werknemer verwoordt dit principe door te stellen dat er sociale controle heerst in het team met betrekking tot i-deals: *“(...) volgens mij is er intern ook wel een soort sociale controle, dat gaat eigenlijk buiten [Naam manager] om dat collega's je er op aanspreken op het moment dat je toch te vaak thuis werkt (...) of wat dan ook. Dat bereikt pas [Naam manager] als het echt helemaal escaleert.”* (Infrac6).

Samenvattend kan worden gesteld dat distributieve rechtvaardigheid het belangrijkste wordt bevonden door werknemers en daarmee het meest bepalend is voor hun rechtvaardigheidsbeleving. Het hiërarchische verschil in effect van procedurele en interactionele rechtvaardigheid op de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers is echter ambigu. Het blijkt dat men wel behoefte heeft aan procedurele rechtvaardigheid bij het ervaren van distributieve onrechtvaardigheid maar dat deze niet altijd actief gezocht of geboden wordt. Er hoeft dan nog geen sprake te zijn van sterke gevoelens van onrechtvaardigheid door interactionele rechtvaardigheid. De vraag is wat belangrijker wordt gevonden: procedurele of interactionele rechtvaardigheid? Op basis van de kwalitatieve bevindingen kan hypothese 2a worden verworpen: *“Rechtvaardigheidsbeleving van werknemers bij de distributie van i-deals wordt het meest bepaald door de ervaring van distributieve rechtvaardigheid, gevolgd door procedurele rechtvaardigheid en interactionele rechtvaardigheid.”* De hiërarchie is immers niet duidelijk. Bovendien laten de resultaten zien dat teamrelaties, naast de dimensies van

organisatierechtvaardigheid, tevens van belang zijn voor de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers.

### 9.5 Gevolgen van de status van het nieuw psychologisch contract

Doordat werknemers in de regel rechtvaardigheid ervaren omtrent de distributie van i-deals zijn ze tevreden. Ze ervaren vrije ruimte om i-deals aan te gaan, wat vertrouwen en daarmee waardering weerspiegelt vanuit organisatie, vertegenwoordigd door de manager: *“Ik heb op deze manier juist het gevoel dat ik gewaardeerd wordt door de ruimte die ik krijg. Dus ja en wat ik al had gezegd: vrijheid, zelfstandigheid, vertrouwen, stralen, ik denk dat dat wel de belangrijkste dingen zijn.”* (Finco5). De werknemers hebben het gevoel dat de organisatie in hen investeert doordat er ruimte is om zich te ontwikkelen en werk en privé op elkaar af te stemmen. Ze ervaren hierdoor werkvreugde en krijgen energie van hun werk. Waardering jegens de manager en de werkgever, motivatie om zich in te zetten voor de organisatie en het tonen van proactiviteit ten aanzien van i-deals zijn het gevolg. Uit de resultaten blijkt dat inzet tevens voortkomt uit een verantwoordelijkheidsgevoel dat de werknemers ontwikkelen door het vertrouwen dat en de vrijheid die ze krijgen omtrent i-deals. Ze willen het vertrouwen niet beschamen: *“Ja ik ben wel heel gemotiveerd om een goeie prestatie te leveren zeg maar en dat komt mede doordat je ook meer verantwoordelijkheid voelt (...)”* (Finco4). Het verantwoordelijkheidsgevoel zorgt ervoor dat werknemers hun werkzaamheden verrichten en hun uren maken, kortom de juiste output leveren. Misschien is het echter nog wel belangrijker dat de werknemers gemotiveerd raken om zich extra in te zetten en zich flexibeler op te stellen: *“(...) dat ik het dus ook geen probleem vind om 's avonds nog eens wat door te lezen of wat langer door te werken omdat, nou wat ik zei: geven en nemen. En ik merk dat bij veel collega's.”* (Infraco3). Ook geven een aantal werknemers aan dat de manager credits opbouwt door het geven van vrijheid omtrent i-deals. Hij krijgt zelf meer gedaan bij werknemers en ze accepteren meer sturing van hem. Er kan worden gesteld dat er meer begrip en bereidwilligheid ontstaat om ook de werkzaamheden te verrichten die niet de voorkeur van werknemers genieten. Bovendien blijkt dat men zich sneller neerlegt bij de i-deals die niet worden toegekend: het incasseringsvermogen van werknemers wordt hoger. Zo stelt een werknemer die geen inzicht heeft in het ontwikkelproces naar een volgende salarisschaal dat ze zich erbij neerlegt doordat ze veel vrijheid ervaart omtrent i-deals en door goede relaties, zowel met de manager als met werknemers. Tot slot zorgen het vertrouwen en de vrijheid voor een positief gevoel jegens het team. Werknemers ervaren niet alleen meer loyaliteit naar de organisatie maar ook naar het team en gunnen elkaar i-deals: *“Het draagt ook bij aan het elkaar gunnen, het draagt heel erg bij aan het trouw zijn aan [De organisatie] in algemene zin en de afdeling in het bijzonder (...).”* (Infraco6). Er blijkt een gevoel van solidariteit te ontstaan jegens elkaar.

Samenvattend kan worden gesteld dat de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers, naar aanleiding van de dimensies van organisatierechtvaardigheid, maakt dat er een breed scala aan positieve uitkomsten te definiëren is. Hieronder valt onder andere hun motivatie om zich in te zetten voor de werkgever, waardoor hypothese 2b aangenomen kan worden: *Rechtvaardigheidsbeleving door werknemers bij de distributie van i-deals medieert de relatie tussen de rechtvaardigheidsdimensies en de motivatie van werknemers om zich in te zetten voor de werkgever.”*



Naast de positieve gevolgen van een rechtvaardige distributie van i-deals, blijkt dat er ook een schaduwkant te benoemen is. Het gaat met name om de valkuilen van de vrijheid die geboden wordt en het verantwoordelijkheidsgevoel en enthousiasme van werknemers.

Werknemers delen de visie dat het rechtvaardig is dat i-deals gedistribueerd worden op grond van de toewijzingsbronnen billijkheid, behoefte en teambehoefte. Door inzet, prestaties, kennis en kunde en/of door proactiviteit ten aanzien van eigen behoeften en/of teambehoefte, ontstaat er meer vrijheid voor i-deals. Zoals hiervoor beschreven heeft dit tot gevolg dat werknemers zich verantwoordelijk en enthousiast voelen, waardoor ze zich meer inzetten voor de organisatie. In combinatie met de vaak hoge werklast kan het verantwoordelijkheidsgevoel van werknemers zorgen voor een hoge werkdruk: *“Maar je merkt eigenlijk wel bij iedereen, en dat heb ik zelf ook, dat je zo verantwoordelijk voelt voor je werk, dat je toch gewoon doorgaat en 's avonds en op je vrije dag gaat werken om het werk maar gedaan te krijgen.”* (Infraco4). Enerzijds kunnen de uitgebreide developmentale en flexibele i-deals ervoor zorgen dat het energieverlies door een verhoogde werkdruk opgeheven wordt. Bovendien kunnen negatieve gevolgen van een hoge werkdruk beperkt blijven doordat werknemers de capaciteiten hebben om hun eigen grenzen in te schatten en deze vervolgens ook te stellen: *“(…) als het op een gegeven moment te veel is, is het ook aan mij om te zeggen: jongens, hartstikke leuk maar nu doen we weer een beetje minder.”* (Telco5). Anderzijds blijkt dat, wanneer die balans niet gevonden wordt, de verhoogde werkdruk een risicofactor is. Er blijkt een spanning te bestaan tussen de toewijzingsbronnen billijkheid en behoefte. Ten eerste kan het zijn dat billijkheid het onderhandelen van reduced workload i-deals, als gevolg van de behoefte daaraan, kan ondermijnen. Wellicht onderhandelen werknemers, ondanks dat ze een te hoge werklast ervaren, reduced workload i-deals niet of te laat of gaan ze zelfs induced workload i-deals aan omdat (over)prestatie leidt tot het vertrouwen van managers. Het gaat om het vertrouwen waarmee werknemers uiteindelijk de vrijheid ten aanzien van hun i-deals blijken te verwerven. Zo geeft een werknemer aan dat ze juist door overprestatie in staat is om reduced workload i-deals te onderhandelen: *“Ja ik zou zeggen onderling vertrouwen, elkaar goed kennen, hè, dat hij goed weet wat mijn leerbehoeften zijn maar ook wanneer ik zeg dat ik heel druk ben dat hij dan ook weet van oké, dan is het ook echt te druk.”* (Finco2). Uit dit citaat blijkt dat reduced workload i-deals, paradoxaal genoeg, tot stand kunnen komen door de toewijzingsbron billijkheid. Een junior werknemer geeft tevens aan dat hij ondanks zijn te hoge werklast steeds werkzaamheden naar zich toetrekt om aan de hoge prestatienorm te voldoen en het vertrouwen van de manager te winnen: *“Ik merk ook gewoon dat ik langer over producten doe dus ik neem ook vaak werk mee naar huis om het gewoon op tijd af te krijgen en om maar in die bandbreedte te blijven van die uren die ik daarvoor heb. Dus die werkdruk wordt grotendeels misschien wel door mezelf veroorzaakt en dat heb ik nog niet bij mijn manager durven aankaarten.”* (Infraco4). Dit heeft echter ook te maken met een formele prestatienorm die voor zijn team geldt als gevolg van werken volgens het principe van ‘prestatie management’. Prestaties zijn door het prestatie management gestandaardiseerd en billijkheid is hierdoor veel minder persoonsafhankelijk; er wordt eerder gekeken naar output dan naar inzet. Aangezien werknemers dan minder op hun prestaties in verhouding tot hun capaciteiten, (on)mogelijkheden en ontwikkeling worden beoordeeld, kunnen ze worden overvraagd. De overvraging in combinatie met een groot verantwoordelijkheidsgevoel en minder capaciteiten om grenzen te stellen, kan een risicofactor vormen. Ten tweede bestaat er een spanning tussen billijkheid en behoefte doordat werknemers die geprezen worden om hun kennis en kunde meer kans maken op i-deals dan werknemers waarbij dit minder het geval is, terwijl zij evenveel behoefte kunnen hebben aan i-deals. Dit spanningsveld komt naar voren in het verschil in distributie van

i-deals tussen senioren en junioren. Senioren maken door hun kennis en kunde meer kans op i-deals terwijl junioren ook behoefte hebben aan dezelfde i-deals: *“Ja aan de ene kant is het logisch en aan de andere kant denk ik van: het is ook voor mij en collega’s ook wel weer vervelend om te zien dat zij die taken niet zouden kunnen krijgen.”* (Infraco3). Kansen van junioren kunnen worden ontnomen alsook kansen voor het team en de organisatie aangezien junioren een verfrissende blik kunnen hebben op zaken. Mogelijk is het zo dat in dit spanningsveld de i-deals van senioren meer dan bij junioren een afspiegeling zijn van hun behoeften als gevolg van billijkheid. Tevens is het mogelijk dat voor junioren meer dan bij senioren de toewijzingsbron billijkheid een belangrijkere rol speelt.

Een ander nadelig gevolg van de individualiteit en eigen verantwoordelijkheid is dat werknemers niet geheel helder hebben wat hun mogelijkheden, rechten en plichten zijn omtrent i-deals. Dit gebrek aan transparantie wordt versterkt doordat de manager en werknemers minder zichtbaar zijn voor elkaar, als gevolg van flexibility i-deals, waardoor zaken rondom i-deals en/of rechtvaardigheidskwesties daaromtrent minder besproken worden. Werknemers bespreken hun eigen i-deals met de manager en zien de i-deals van collega’s waardoor ze geprikkeld worden om te reflecteren op eigen i-deals. Toch blijken ze daarnaast behoefte te hebben aan meer inzicht in de mogelijkheden en hun rechten en plichten daarbij. Tevens blijkt plenair het gesprek aangaan over i-deals van belang voor rechtvaardigheidskwesties daaromtrent. Werknemers zouden het prettig vinden om inzicht te krijgen in bepaalde afwegingskaders van de manager: *“Het hoeft niet elke week op de agenda te staan maar misschien eens aan de orde brengen van jongens, kopje informele arbeidsvoorwaarden: zo gaan we om met, zo probeer ik het te hanteren en dit zijn mijn dilemma’s. Dan mag het wat meer transparanter.”* (Infraco2). Tot slot geeft een werknemer de aanbeveling om individueel meer het gesprek met werknemers aan te gaan over i-deals. Dit om gerichter het spanningsveld tussen bijvoorbeeld werklast en verantwoordelijkheidsgevoel en tussen de verschillende soorten i-deals te bespreken.

## 10 Synthese: de status van het nieuw psychologisch contract als vormgever van arbeidsrelaties

In de vorige vier hoofdstukken zijn de rechtvaardigheidsbeleving ten aanzien van de distributie van i-deals door de manager en werknemers afzonderlijk behandeld vanuit een zowel kwantitatief als kwalitatief perspectief. Hiermee is antwoord gegeven op subprobleemstelling 1 en subprobleemstelling 2. In dit hoofdstuk worden het managersperspectief en het werknemersperspectief gecombineerd. Er wordt een synthese geboden van het kwantitatief en het kwalitatief onderzoek waarin geanalyseerd en verklaard wordt hoe de status van het psychologisch contract van de twee partijen vormgeeft aan arbeidsrelaties in het nieuw psychologisch contract. Er wordt hiermee antwoord gegeven op de hoofdprobleemstelling van deze studie: *“Hoe wordt de arbeidsrelatie tussen managers en werknemers dynamisch gevormd door de status van i-deals in het nieuw psychologisch contract van managers, werknemers en collega’s?”*

### 10.1 Heterogeniteit is rechtvaardigheid

De literatuur stelt dat een gelijke behandeling van werknemers het criterium is voor het ervaren van rechtvaardigheid (Ostwald, 1962; in Greenberg et al., 2004). I-deals zouden daarom het bewerkstelligen van gevoelens van rechtvaardigheid bemoeilijken omdat ze synoniem staan voor heterogeniteit in een homogene werkomgeving (Greenberg et al., 2004; Klein et al., 1994). Deze studie laat zien dat i-deals juist als rechtvaardig worden bestempeld vanwege de heterogeniteit ervan. In de vorige vier hoofdstukken is uiteen gezet dat zowel managers als werknemers de distributie van i-deals spiegelen aan de toewijzingsbronnen billijkheid en behoefte. De distributie van i-deals op grond van deze toewijzingsbronnen impliceert per definitie een distributie op grond van diversiteit van individuen, wat als rechtvaardig wordt gepercipieerd door beide partijen. Gelijkheid als toewijzingsbron is niet of nauwelijks aan de orde en zou zelfs als onrechtvaardig bestempeld kunnen worden aangezien er veel waarde gehecht wordt aan de individualistische, diverse aard van i-deals. Zoals Leventhal (1976; in Lee, 2000) beschrijft is de beoordeling van rechtvaardigheid zodoende afhankelijk van de situatie waarin bepaalde normen gelden ten aanzien van de toewijzingsbronnen. Wel hebben werknemers in beginsel gelijke kansen op i-deals aangezien billijkheid en behoefte toewijzingsbronnen zijn die gelegen zijn in het individu en waarin ze zelfsturend zijn.

*“Ik vind het niet relevant als er andere afspraken zijn gemaakt met andere collega’s die beter passen bij hun situatie, bij hun functioneren, bij hun verleden, bij hun toekomst... Dan moeten ze die samen maken. En de afspraken die ik heb, (...) zijn ingegeven door mijn behoeftes, door onze samenwerking en daar geven we op onze manier een invulling aan en als hij dat met een andere collega op een andere manier doet, prima.” (Telco2).*

Het kwalitatieve onderzoek laat zien dat wanneer antecedenten van werknemers refereren aan de twee toewijzingsbronnen, er vertrouwen ontstaat van de manager jegens het teamlid. Als een manager zijn werknemer vertrouwt, blijken meer vrijheid ten aanzien van en verhoogde kansen op i-deals het gevolg te zijn. Werknemers krijgen meer ruimte om ontwikkelarrangementen tot stand te brengen en werk en privé op elkaar af te stemmen. Behoeftes prevaleert boven billijkheid als

toewijzingsbron voor zowel developmental, flexibility en reduced workload i-deals, zo blijkt uit het kwalitatieve onderzoek. Het kwantitatieve onderzoek bevestigt de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek: billijkheid en behoefte zijn overtuigend de belangrijkste toewijzingsbronnen voor het distribueren van de drie dimensies van i-deals. Behoefte lijkt ook hier de belangrijkste toewijzingsbron voor de distributie van developmental en flexibility i-deals. Behoefte is daarentegen niet de belangrijkste toewijzingsbron voor reduced workload i-deals, dat is billijkheid. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat reduced workload i-deals pas worden toegekend als managers ervan overtuigd zijn dat werknemers een te hoge werklast hebben doordat zij een grote inzet percipiëren. Uit de kwalitatieve studie blijkt immers dat zowel managers als werknemers zien dat werknemers door hun grote verantwoordelijkheidsgevoel pas laat hun te hoge werklast aankaarten en hun behoefte aan reduced workload i-deals kenbaar maken.

Werknemers ervaren de distributie van i-deals tevens als rechtvaardig op grond van billijkheid en behoefte. Ze spiegelen de vrijheid in en kansen die ze hebben op i-deals aan deze toewijzingsbronnen. Het hebben van vrijheid in en kansen op i-deals maakt dat werknemers het gevoel krijgen dat hun manager hen vertrouwt. Het wordt gezien als een vorm van informele waardering voor hun inzet en proactiviteit ten aanzien van behoeften. Distributie van i-deals op basis van de toewijzingsbron behoefte en, in mindere mate, billijkheid, zorgt ervoor dat werknemers op hun beurt de manager vertrouwen. Uit de resultaten van het kwalitatieve onderzoek blijkt dat er een aantal processen intern aan de werknemer het gevolg zijn van dit vertrouwen. Hij/zij ervaart vooral waardering naar de manager, werkvreugde, verantwoordelijkheidsgevoel en motivatie om zich voor de organisatie in te zetten maar ook loyaliteit, solidariteit, bereidwilligheid en incasseringsvermogen kunnen het gevolg zijn van het vertrouwen. Uit de resultaten van het kwantitatief onderzoek blijkt tevens dat de motivatie om zich in te zetten voor de werkgever toeneemt naarmate werknemers meer rechtvaardigheid ervaren. Deze interne processen zorgen ervoor dat er een aantal handels- en werkwijzen ontstaan die waarneembaar zijn voor de manager. Werknemers gaan beter presteren, stellen zich flexibeler op, tonen meer initiatief en handelen in het belang van het team. Het gaat om uitkomsten van een positieve status van het nieuw psychologisch contract van werknemers. Hiervan is in het kwalitatief onderzoek gebleken dat managers ze zeer waarderen op grond van de toewijzingsbronnen billijkheid en behoefte en waardoor er vertrouwen ontstaat jegens een werknemer.

Naast de distributieve toewijzingsbronnen billijkheid en behoefte, is uit het kwalitatief onderzoek gebleken dat er nog een distributieve toewijzingsbron te benoemen is die essentieel blijkt voor de rechtvaardigheidsbeleving van de distributie van i-deals, namelijk teambehoefte.

## **10.2 De derde partij: individualiteit versus collectiviteit?**

Waarom blijkt teambehoefte tevens een belangrijke toewijzingsbron voor de distributie van i-deals in het kwalitatieve deel van deze studie? Op het eerste gezicht lijkt deze, op het collectief georiënteerde, toewijzingsbron paradoxaal met het concept van i-deals aangezien deze per definitie het concept van geïndividualiseerde reciprociteit binnen de literatuur van het psychologisch contract weerspiegelen (Rosen, Slater, Chang & Johnson, 2011). Als de distributie van i-deals op grond van

billijkheid en behoefte als rechtvaardig wordt beschouwd, waarom speelt teambehoefte dan ook een belangrijke rol?

*“Je hebt een individueel belang, je hebt een teambelang en je hebt zeg maar een managersbelang (...). Maar zo scherp is het natuurlijk helemaal niet, het is allemaal veel diffuser natuurlijk want de manager heeft ook gewoon baat bij het individueel functioneren, het team en hoe dat functioneert. Daar is natuurlijk voortdurend interactie in hè?” (Infraco6).*

Managers prevaleren het teambelang boven het individueel belang en hechten er daarom ook veel waarde aan dat teamleden sensitief zijn op de teambehoefte en daar naar handelen. Werknemers spiegelen eigen i-deals en die van collega's aan de teambehoefte en de meesten zijn van mening dat i-deals er ten gunste van moeten zijn of er niet ten koste van mogen gaan. Deze sturing op de teambehoefte komt tot uiting in een tweetal processen die gerelateerd zijn aan de eerder beschreven waarde van heterogeniteit.

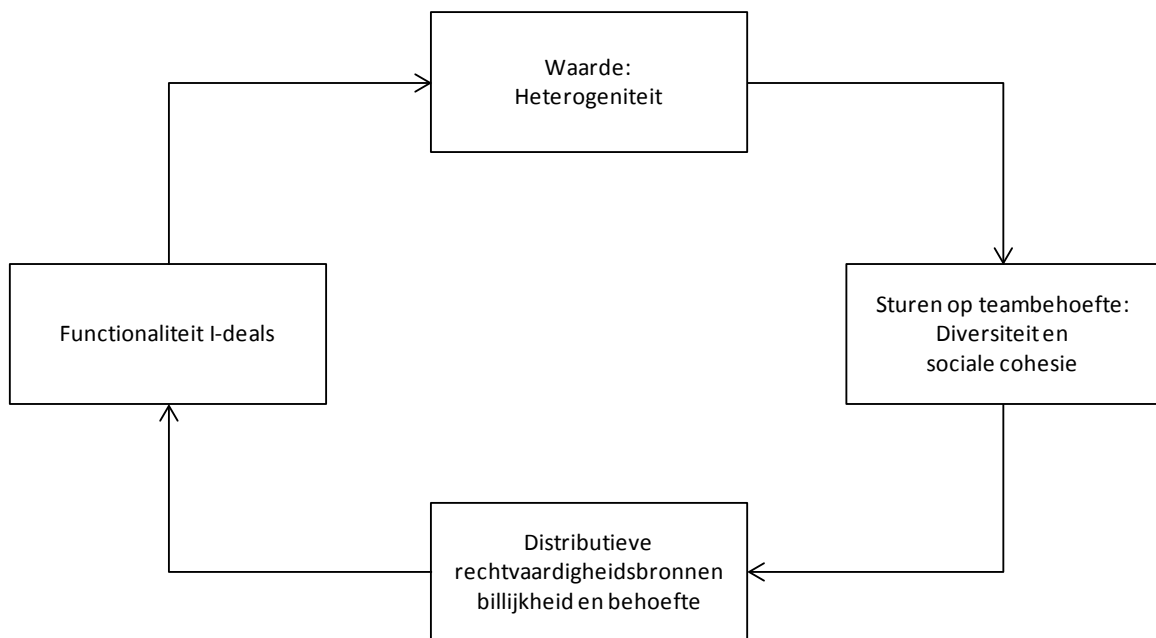
Het eerste proces heeft betrekking op de preferentie van de diversiteit van het team. I-deals van werknemers worden door managers afgestemd op de teamkennis en –kunde en de profilering van het team als geheel. Ook werknemers zelf zien dat het team samenhang in kennis en kunde nodig heeft om goed te kunnen functioneren. I-deals fungeren in dit kader niet alleen als individuele arrangementen maar ook als middel om het team te verrijken. Diversiteit in i-deals maakt dat teamleden elkaar aanvullen en het team als geheel beter functioneert. Hiermee wordt de waarde van heterogeniteit bevestigd.

Het tweede proces is gelegen op sociaal gebied. Er lijkt sprake te zijn van sociale cohesie binnen de teams: werknemers stellen zich betrokken, collegiaal en behulpzaam naar elkaar op. Bovendien heerst er een open sfeer waarin veel gedeeld en besproken wordt omtrent i-deals. Managers sturen er actief op dat werknemers informatie met betrekking tot hun eigen i-deals zelf kenbaar en bespreekbaar maken binnen het team. Ze lijken een team te prefereren waarin i-deals en rechtvaardigheidskwesties daar omheen zichzelf, voor zo ver mogelijk, reguleren. Ook werknemers zien dat managers het team zelfregulerend willen laten zijn. Dit doen managers ten eerste omdat er dan transparantie gecreëerd wordt zonder dat ze zelf de handen branden aan het delen van vertrouwelijke informatie. Ten tweede blijken werknemers elkaar nodig te hebben voor eigen i-deals. Ze kunnen elkaar letterlijk nodig hebben doordat ze bijvoorbeeld reduced workload i-deals aan willen gaan en er werkzaamheden overgeheveld moeten worden. Daarnaast kunnen ze elkaar indirect nodig hebben voor de acceptatie en rechtvaardigheidsbeleving van de i-deals. Een goede teamsfeer speelt immers een belangrijke rol in het elkaar gunnen van i-deals. Werknemers blijken elkaar zelfs te stimuleren in het onderhandelen van i-deals met de manager als gevolg van een goede teamsfeer. Er kan worden gesteld dat i-deals gesteund worden door teams omdat alle partijen het belang van de waarde heterogeniteit onderkennen.

Het team is dus een belangrijke speler in de rechtvaardigheidsbeleving omtrent i-deals, wat ook wel logisch is in het licht van de geldende waarde van heterogeniteit. I-deals zouden pas een succes kunnen worden wanneer de waarde heterogeniteit breed gedragen wordt in teams aangezien het maakt dat de distributie op grond van billijkheid en behoefte als rechtvaardig wordt bestempeld. Met andere woorden: heterogeniteit is de waarde die maakt dat er distributieve rechtvaardigheid wordt ervaren. Het streven naar een divers team en sociale cohesie maakt dat deze waarde gestimuleerd wordt en dat er normen ontstaan die duiden op billijkheid en behoefte. Zo blijkt er een norm tot het leveren van goede (over)prestaties te leven evenals een norm van het nemen van eigen

verantwoordelijkheid en initiatief ten aanzien van persoonlijke behoeften. Het is voor te stellen dat managers en werknemers teambehoefte als distributieve toewijzingsbron aanwijzen omdat een gedeeld waarden- en normensysteem daarmee gestimuleerd wordt. Het team vormt dan de stabiele basis waarop i-deals als rechtvaardig worden bestempeld. Bovendien laten de resultaten zien dat de ervaring van rechtvaardigheid maakt dat werknemers meer solidair naar elkaar worden: i-deals worden elkaar gegund. Er is niet alleen sprake van een ‘win-win-situatie’ maar van een ‘win-win-win-situatie’, hetgeen in de literatuur verondersteld wordt als voorwaarde voor functionaliteit van i-deals (Lai et al., 2009). Functionaliteit maakt dan dat de waarde van heterogeniteit opnieuw bevestigd wordt: het heeft immers geleid tot succes. In figuur 2 is dit cyclisch proces van sturing op teambehoefte en daarmee op de ervaring van rechtvaardigheid, schematisch weergegeven.

*Figuur 2: Teambehoefte als voorwaarde voor rechtvaardigheid*



### 10.3 Het cyclische en iteratieve proces van distributieve rechtvaardigheid

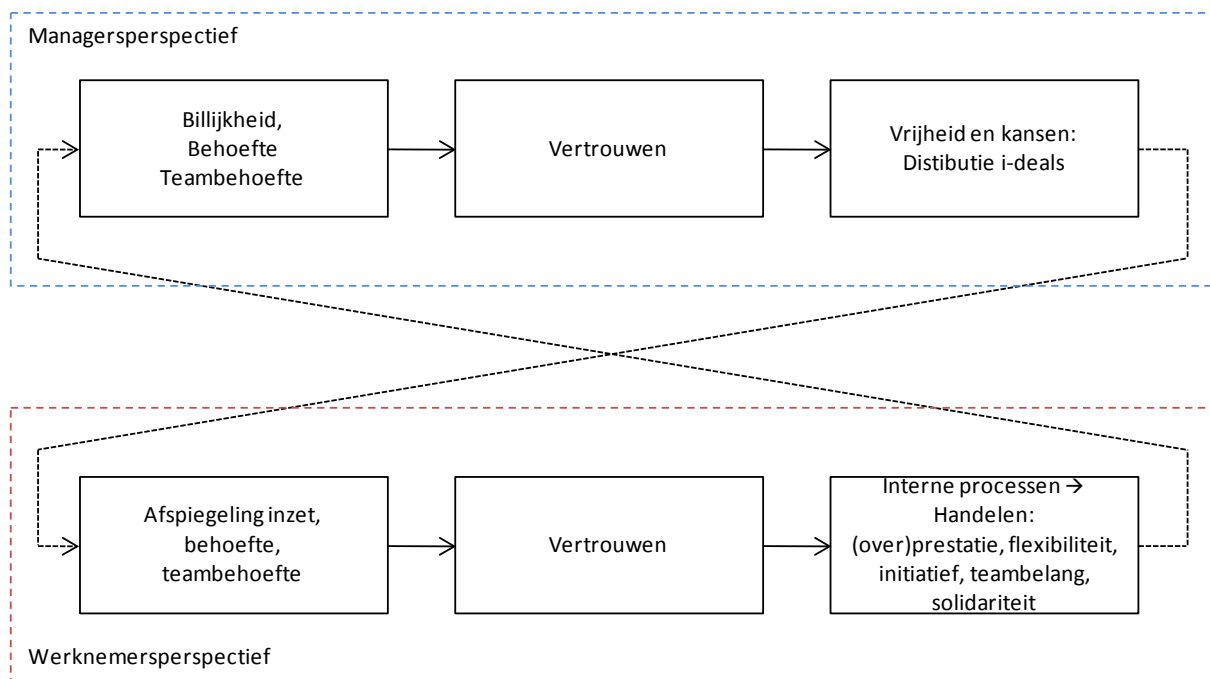
*“Het is een kwestie van vertrouwen heen en weer. Ik vertrouw hem en hij vertrouwt mij en als het kan laat je elkaar vrij.” (Telco5).*

Distributieve rechtvaardigheid voor zowel managers als werknemers komt tot stand door de toewijzingsbronnen billijkheid, behoefte en teambehoefte. Het hiervoor omschreven proces impliceert een cyclisch proces tussen managers en werknemers. Distributie van i-deals op basis van deze bronnen maakt dat beide partijen weten wat ze aan elkaar hebben, waardoor er vertrouwen over en weer ontstaat en beide partijen opnieuw handelen op een manier die de toewijzingsbronnen

bevestigt. Guest (2007) stelt over de status van het psychologisch contract dat er vertrouwen bij een partij ontstaat als gevolg van het handelen door de andere partij, dat als rechtvaardig bestempeld wordt. In dit onderzoek blijkt vertrouwen in het cyclische proces echter ook de oorzaak van de ervaring van rechtvaardigheid te kunnen zijn; er is tussen de ervaring van vertrouwen en rechtvaardigheid geen specifiek causaal verband te benoemen. Zoals eerder beschreven blijken werknemers immers ook het vertrouwen van de manager reeds te ervaren wanneer ze net werkzaam zijn binnen de organisatie en ze nauwelijks nog de kans hebben gehad om zich in te zetten en proactiviteit ten aanzien van hun behoeften en teambehoeften te tonen. Ze dienen het vertrouwen van de manager vervolgens wel te onderhouden op basis van inzet en proactiviteit maar de kans is groot dat ze dit doen door de eerder genoemde interne processen die op gang komen door hun vertrouwen in de manager.

Het handelen op basis van vertrouwen blijkt op grond van de toewijzingsbronnen billijkheid, behoefte en teambehoefte, opnieuw het vertrouwen te wekken bij de andere partij. Er is zodoende sprake van een positieve vicieuze cirkel van distributieve rechtvaardigheid. In figuur 3 is dit cyclische proces van distributieve rechtvaardigheid tussen managers en werknemers schematisch weergegeven.

*Figuur 3: Het cyclische proces van distributieve rechtvaardigheid*



Uit de resultaten blijkt dat het cyclisch proces tevens een iteratief proces kan zijn doordat vertrouwen opgebouwd wordt. Het gegeven dat senioren meer inspraak hebben in en kansen hebben op i-deals illustreert hoe dit het geval kan zijn. Een senior heeft zichzelf door de jaren heen bewezen op het gebied van de distributieve toewijzingsbronnen waardoor het vertrouwen van de manager in de werknemer groter is geworden. Hierdoor heeft hij meer vrijheid en kansen op i-deals dan junioren. Junioren hebben ook het vertrouwen van de manager maar moeten zich meer bewijzen op dit gebied. Met het opbouwen van credits, hetgeen wil zeggen dat het cyclische proces meerdere malen doorlopen wordt en er dus sprake is van een iteratief proces, wordt het vertrouwen van de manager groter met meer vrijheid en kansen op i-deals als gevolg. Het is mogelijk dat de

i-deals van senioren hierdoor meer een afspiegeling zijn van hun behoeften zoals door henzelf bepaald, terwijl de i-deals van junioren meer een afspiegeling zijn van hun behoeften zoals bepaald door de manager. Over het algemeen lijkt dit proces als 'natuurlijk' te worden bestempeld maar het zou voor spanningen kunnen zorgen, waar in paragraaf 10.6 op wordt teruggekomen. Vanuit het werknemersperspectief is er tevens een dergelijk iteratief proces te benoemen. Hoe vaker zij distributieve rechtvaardigheid ervaren, hoe meer vertrouwen ze in de manager ontwikkelen, hoe minder snel zij onrechtvaardigheid ervaren. Het vertrouwen is dan gecreëerd door het cyclische en iteratieve proces van distributieve rechtvaardigheid: onrechtvaardigheidsbeleving van een i-deal wordt opgeheven door de rechtvaardigheidsbeleving omtrent alle andere mogelijkheden (uit het verleden) van i-deals.

#### **10.4 Onrechtvaardigheid**

Distributie van i-deals op grond van billijkheid, behoefte en teambehoefte wordt als rechtvaardig ervaren door zowel manager als werknemers. De kansen op i-deals zijn op deze manier gelijk doordat werknemers zelfsturend zijn in de mate waarin ze vrijheid en kansen van de manager ervaren. Dit proces impliceert de ervaring van distributieve rechtvaardigheid (Lai et al., 2009). Wat gebeurt er wanneer beide partijen onrechtvaardigheid ervaren? Ofschoon in deze studie weinig onrechtvaardigheid wordt ervaren door managers en werknemers, zijn er wel voorbeelden genoemd waarop geanalyseerd kan worden wat de mogelijke gevolgen zijn van de ervaring van onrechtvaardigheid.

Wanneer een manager een werknemer minder vertrouwt of zelfs wantrouwt doordat hij/zij zich niet inzet, doordat behoeften niet functioneel worden bevonden of doordat hij slechts handelt vanuit eigenbelang, worden vrijheid en kansen op i-deals voor de werknemer ingeperkt en gaat de manager meer controleren en sturen. Developmental i-deals kunnen bijvoorbeeld een meer verplicht karakter krijgen en een afspiegeling zijn van de behoefte van een werknemer zoals bepaald door de manager en de mogelijkheden tot flexibility i-deals worden beperkter.

Greenberg (2004) stelt dat er sprake is van een hiërarchie in de dimensies van organisatierechtvaardigheid: distributieve rechtvaardigheid is het belangrijkste voor het ervaren van rechtvaardigheid waarna respectievelijk procedurele en interactionele rechtvaardigheid volgen. In de resultaten van het kwalitatieve onderzoek komen een aantal voorbeelden naar voren waaruit blijkt dat er sprake kan zijn van de hiërarchie in rechtvaardigheidsdimensies. Distributieve rechtvaardigheid op grond van billijkheid, behoefte en teambehoefte prevaleert in de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers. Het hiërarchische onderscheid tussen procedurele en interactionele rechtvaardigheid is echter niet duidelijk. De bevinding is dat wanneer de vrijheid in en de kansen op i-deals geen afspiegeling zijn van billijkheid, behoefte en teambehoefte, en werknemers dus geen distributieve rechtvaardigheid ervaren, ze extra informatie verlangen over de totstandkoming van de i-deals. Dit betreft een zoektocht naar procedurele rechtvaardigheid. De resultaten laten echter tevens zien dat de zoektocht naar procedurele rechtvaardigheid niet altijd bevredigd wordt, maar ook dat de zoektocht naar procedurele rechtvaardigheid niet eens gestart wordt. In beide gevallen hoeft er nog geen sprake te zijn van (sterke) gevoelens van onrechtvaardigheid. Hier speelt het vertrouwen tussen managers en teamleden een belangrijke rol. Het gaat om een basisvertrouwen dat het fundament vormt voor de arbeidsrelatie. Zoals beschreven



wordt het vertrouwen ten eerste gecreëerd door het cyclische en iteratieve proces van distributieve rechtvaardigheid. Ten tweede wordt het vertrouwen gecreëerd door relationele aspecten tussen managers en werknemers. Het gaat hierbij om de manier waarop managers hun werknemers gelijkwaardig behandelen en hoe ze met hen communiceren over i-deals en rechtvaardigheidskwesties daaromtrent. Het gaat om het ervaren van interactionele rechtvaardigheid (Bies & Moag, 1986; in Bies, 2001). Managers blijken een gelijkwaardige rol aan te nemen naar hun werknemers: een rol die niet hiërarchisch of autoritair te noemen is en gebaseerd is op een balans tussen geven en nemen. Bovendien ervaren werknemers vertrouwen naar hun manager vanwege persoonlijke eigenschappen als integriteit, openheid, eerlijkheid, sensitiviteit, weloverwogenheid, humor en het streven naar consensus. Ze hebben het gevoel dat hun manager het beste met hen voor heeft en dat ze altijd bij hem terecht kunnen. De vertrouwensrelatie tussen managers en werknemers maakt dat gevoelens van onrechtvaardigheid beperkt blijven. Dit is het geval wanneer de zoektocht naar procedurele rechtvaardigheid onbevredigd blijft, hetgeen Greenberg (2004) veronderstelt, maar ook als de zoektocht naar procedurele rechtvaardigheid niet eens gestart is. In het laatste geval is het mogelijk dat interactionele rechtvaardigheid volgt na het ervaren van distributieve onrechtvaardigheid en bovendien wellicht belangrijker is dat het ervaren van procedurele rechtvaardigheid. Een veronderstelling die tevens steun vindt bij de bevinding dat de vertrouwensrelatie tussen manager en werknemer, als gevolg van distributieve en interactionele rechtvaardigheid, procedurele rechtvaardigheid omtrent i-deals van persoonlijke aard zelfs ongewenst kan maken. Werknemers hechten veel waarde aan de vertrouwelijke, individuele aard van i-deals waardoor interactionele rechtvaardigheid misschien wel belangrijker wordt gevonden dan procedurele rechtvaardigheid.

Het kwantitatieve onderzoek vanuit het werknemersperspectief laat zien dat er conform de veronderstelling van Greenberg (2004) sprake is van een hiërarchie in de dimensies van organisatierechtvaardigheid. Het laat zien dat distributieve rechtvaardigheid veruit de belangrijkste rechtvaardigheidsdimensie is voor werknemers en dat daarna respectievelijk procedurele en interactionele rechtvaardigheid kort op elkaar volgen. Het verschil in effecten van procedurele en interactionele rechtvaardigheid op de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers is minimaal en veel minder sterk dan het verschil tussen distributieve en procedurele rechtvaardigheid. Ook de kwantitatieve resultaten maken dat de, in de literatuur veronderstelde, hiërarchie tussen procedurele rechtvaardigheid en interactionele rechtvaardigheid in twijfel getrokken kan worden.

*“Ja tuurlijk wordt er wel eens geroddeld en tuurlijk vinden we een ander wel eens een sukkel dat hij iets niet heeft gedaan, balen dat hij wel klusjes van de baas krijgt en ik niet. Weet je, dat soort dingen spelen bij ons net zo goed maar ik ervaar het in grote lijn als in balans. Eigenlijk kunnen we best wel allemaal ons eigen ding doen maar als het er echt op aankomt, dan zijn we er. Met [Naam manager] als voorbeeld wat dat betreft.” (Finco3).*

Tot slot kan er aan de hand van het kwalitatieve onderzoek een aantal nuanceringen aangebracht worden in de theorie omtrent de dimensies van rechtvaardigheid. Distributieve rechtvaardigheid blijkt niet alleen afhankelijk te zijn van de toewijzingsbronnen, hetgeen wel verondersteld wordt in de literatuur (Deutsch, 1975; in Mannix et al., 1995). Het is tevens afhankelijk van een aantal persoonlijke antecedenten van werknemers. Zo kan het zijn dat werknemers competitiever zijn ingesteld of meer waarde hechten aan billijkheid als distributieve toewijzingsbron, waardoor ze nauwlettender de i-deals van collega's in de gaten houden en deze spiegelen aan hun eigen inzet en

i-deals. Bovendien speelt het eigen verantwoordelijkheidsgevoel een rol: wanneer werknemers zich minder verantwoordelijk voelen, ervaren ze sneller distributieve onrechtvaardigheid. Wanneer werknemers zich daarentegen meer verantwoordelijk voelen, zullen ze eerder geneigd zijn het probleem bij zichzelf te leggen en er voor kiezen om te gaan onderhandelen over eigen i-deals. Ook kan de aard van i-deals een rol spelen in het al dan niet ervaren van distributieve rechtvaardigheid. De bevinding is dat er sneller distributieve onrechtvaardigheid ervaren kan worden omtrent i-deals van monetaire aard.

Procedurele rechtvaardigheid blijkt niet alleen gewenst bij de ervaring van distributieve onrechtvaardigheid zoals gesteld wordt in de literatuur (Greenberg, 2004) maar tevens wanneer andermans i-deals van invloed zijn op collega's. Procedurele rechtvaardigheid wordt gezocht bij zowel managers als collega's: teamleden spreken de manager en elkaar ook aan op i-deals waardoor transparantie omtrent de rechtvaardigheidsgronden gecreëerd wordt.

In deze studie lijkt er in het kader van interactionele rechtvaardigheid nauwelijks sprake van sterke LMX-relaties. Een aantal voorbeelden laat echter toch zien dat een zeer goede relatie tussen een manager en een werknemer door collega's niet direct als onrechtvaardig bestempeld hoeft te worden, hetgeen wel verondersteld wordt in de literatuur (Scandura, 1999). Het kan daarentegen juist gezien worden als een kans om eigen i-deals te onderhandelen.

## **10.5 Coaches en ondernemers**

Uit deze resultaten kan een profielschets opgemaakt worden van managers en werknemers in arbeidsrelaties die functioneren op nieuw psychologische contracten waarin i-deals onderhandeld worden.

De onderzochte teams lijken wel te varen op een stabiel en constructief basisvertrouwen met positieve uitkomsten voor zowel managers als werknemers. Zoals hiervoor uiteengezet spelen distributieve rechtvaardigheid en goede relaties hierin een centrale rol.

De vertrouwensrelatie maakt dat werknemers niet of nauwelijks een drempel ervaren om zaken rondom hun i-deals met de manager bespreekbaar te maken; ze hebben het gevoel dat hun manager openstaat voor voorstellen, ideeën en suggesties van hun kant. Managers geven aan deze inbreng van werknemers ook wenselijk te vinden en te stimuleren. Ze blijken voornamelijk een faciliterende rol te hebben naar werknemers. Toch hebben ze, indien nodig, ook een sturende functie door behoeften te signaleren en werknemers te stimuleren en motiveren om i-deals aan te gaan. Deze rol is toegespitst op individuele werknemers en komt vooral tot uiting in de dialoog met hen. Eerlijkheid en transparantie naar individuele werknemers over de (on)mogelijkheden van i-deals zijn belangrijke componenten in deze dialogen. Managers zijn meedenkend en bereidwillig ten aanzien van de mogelijkheden doch eerlijk en confronterend ten aanzien van de onmogelijkheden in de kansen op en distributie van i-deals. Er kan worden gesteld dat de rol van managers in het nieuw psychologisch contract veel weg heeft van de rol die een 'coach' vervult: hij/zij helpt hen om hun persoonlijke (on)mogelijkheden ten aanzien van i-deals te ontdekken en begeleidt werknemers in het nemen van beslissingen omtrent i-deals. Er is hierbij sprake van een gelijkwaardige, weinig hiërarchische, samenwerking. Deze coachende rol heeft voornamelijk betrekking op de ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers en, in mindere mate, op de flexibiliteitsarrangementen. Met betrekking tot reduced workload i-deals zijn managers slechts signalerend. Tevens blijken managers hun werknemers te coachen in hun houding jegens het team.

Ze stimuleren werknemers om betrokken en behulpzaam naar elkaar te zijn. Bovendien motiveren ze werknemers om transparant te zijn over hun eigen i-deals en behoeften daaraan binnen het team. Werknemers hebben in het onderhandelen van i-deals binnen het nieuw psychologisch contract een rol waarvan de kenmerken duiden op die van 'ondernemers'. Ze hebben veel vrije ruimte om naar eigen inzicht vorm te geven aan hun loopbaan middels i-deals. De behoefte aan een eigen invulling van i-deals op het gebied van ontwikkeling, flexibiliteit en werklast is zeer verschillend, evenals de developmental, flexibility en reduced workload i-deals die onderhandeld worden. De eigen verantwoordelijkheid van werknemers staat hierbij centraal: de distributie van i-deals op basis van billijkheid, behoefte en teambehoefte maakt dat werknemers zelfsturend kunnen zijn in de mate waarin zij vrijheid en kansen op i-deals ervaren van de manager en daarmee in de mate waarin zij rechtvaardigheid ervaren. De bevinding is dan ook dat wanneer ze onrechtvaardigheid ervaren, werknemers veelal de verantwoordelijkheid hiervoor bij zichzelf leggen. Ze kunnen immers zelf bepalen hoeveel inzet en proactiviteit ze er naar tonen. Mogelijk is het zo dat werknemers die meer behoefte hebben aan vrijheid in en kansen op i-deals, meer investeren en zich meer proactief opstellen. Dit terwijl werknemers die daar minder behoefte aan hebben of misschien wel meer behoefte hebben aan sturing en controle door de manager, minder investeren of zich minder proactief opstellen. De werknemers in dit onderzoek zijn over het algemeen te typeren als verantwoordelijk, hard werkend, ambitieus en initiatiefrijk. Zoals eerder beschreven wordt de eigen verantwoordelijkheid, de motivatie en de werkvreugde van werknemers daarbij ook gestimuleerd doordat managers hen de vrijheid bieden omtrent i-deals en door de norm tot (over)prestatie en proactiviteit binnen teams.

*"Hij is gewoon heel erg op de mens en niet op de functie aan het coachen. Dat doet hij, nou ja omdat ieder mens verschillend is, kan hij bij de één de harde kant tonen van: resultaten, afspraken maken... Bij mij is dat niet zo, omdat (...) we het vertrouwen onderling hebben danwel de zaken die we feitelijk afgesproken hebben, die kom ik na."* (Finco6).

## **10.6 De keerzijde van de medaille**

De resultaten van dit onderzoek, zoals in de vorige paragrafen uiteengezet, impliceren een gestroomlijnd proces waarin zowel managers als werknemers tevreden zijn door de status van het nieuw psychologisch contract. Uit de resultaten blijkt echter dat er een aantal belangrijke kanttekeningen te plaatsen is. Het betreft een aantal valkuilen dat kleeft aan het cyclische en iteratieve proces van distributieve rechtvaardigheid.

*"Ja ik kan niet eeuwig 's avonds door blijven werken (...) als dit zo door blijft gaan, dan denk ik dat het links- of rechtsom ergens een keer gaat escaleren en dan is dat zeg maar de aanleiding om naar [Naam manager] toe te stappen."* (Infrac04).

Eigen verantwoordelijkheid staat centraal in het onderhandelen van i-deals: werknemers blijken een soort ondernemers die zelf sturing kunnen geven aan hun vrijheid in en kansen op i-deals door zich in te zetten en zich proactief op te stellen. Bovendien wordt deze sturing aangemoedigd door de normen die binnen het team gelden ten aanzien van (over)prestatie en proactiviteit. Maar wat als teamleden niet om kunnen gaan met ondernemerschap? Ze hebben veelal te maken met een hoge

werklast en zouden hun grenzen in de gaten moeten houden en aangeven, eventueel door reduced workload i-deals aan te gaan. Uit de resultaten blijkt echter dat het distributieve rechtvaardigheidsproces maakt dat werknemers zichzelf moeilijk kunnen afremmen. Ze voelen zich verantwoordelijk voor de werkzaamheden, willen zich bewijzen en het vertrouwen van de manager niet beschamen en kunnen niet altijd even goed hun grenzen herkennen en/of afbakenen. Managers hebben in hun coachende rol vooral een stimulerend effect op de genoemde eigenschappen van de werknemers. Bovendien hebben ze de meest actieve rol in het onderhandelen van developmental i-deals en laten ze de verantwoordelijkheid van reduced workload i-deals nagenoeg volledig bij werknemers liggen. Dit terwijl het aangaan van reduced workload i-deals voor veel werknemers een signaal van 'zwakte' kan zijn; ze zijn bang dat ze hiermee het vertrouwen van de manager beschamen met gevolgen voor de vrijheid in en kansen op i-deals van dien. Er kan worden gesteld dat de toewijzingsbron billijkheid de toewijzingsbron behoefte kan ondermijnen. De resultaten laten zien dat een te hoge werklast soms opgeheven kan worden door developmental en flexibility i-deals. Developmental i-deals kunnen ervoor zorgen dat werknemers nieuwe energie krijgen en dat de werklast draagbaar wordt. Flexibility i-deals kunnen maken dat werk en privé beter op elkaar afgestemd kunnen worden met een verminderde werklast als gevolg. Tegelijkertijd kunnen ze op gespannen voet staan met reduced workload i-deals. Developmental i-deals kunnen immers een extra belasting betekenen doordat er meer tijd en energie gestopt moet worden in cursussen, opleidingen, teamtaken et cetera. Flexibility i-deals vragen om een flexibele werkhouding van werknemers, wat in de praktijk vaak overwerken en een verminderde scheiding tussen werk en privé betekent, hetgeen een werklast verhogend effect kan hebben.

Een andere kanttekening die tevens gerelateerd is aan het distributieve rechtvaardigheidsproces is dat senioren meer vrijheid in en kansen op i-deals lijken te hebben doordat ze zich bewezen hebben en waardoor i-deals meer een afspiegeling worden van hun behoeften. Billijkheid impliceert hier een versterkend effect op behoefte als toewijzingsbron. Dit terwijl junioren misschien wel dezelfde behoefte hebben aan i-deals maar hier een verminderde kans op hebben doordat zij zich minder bewezen hebben. Zowel werknemers als de organisatie kunnen last ondervinden van dit mechaniek. Junioren kunnen immers minder kansen percipiëren met gevoelens van onrechtvaardigheid als gevolg. De organisatie kan hierdoor de verfrissende blik van junioren op zaken mislopen en kansen laten liggen.

Samenvattend kan worden gesteld dat managers en werknemers in het nieuw psychologisch contract om moeten gaan met een precaire balans tussen billijkheid en behoefte als toewijzingsbronnen. Het is immers gebleken dat hiertussen een spanning kan bestaan. Ten eerste kan billijkheid maken dat de behoeften van werknemers worden ondermijnd. Overbelasting van werknemers kan het gevolg zijn. Ten tweede kan billijkheid maken dat er meer ruimte ontstaat om i-deals een afspiegeling te laten zijn van de behoeften van werknemers. Gevoelens van onrechtvaardigheid van junioren en verminderde kansen voor de organisatie kunnen het gevolg zijn. Zowel managers als werknemers onderkennen behoefte als de belangrijkste toewijzingsbron maar billijkheid lijkt er een prominent positief danwel negatief effect op te kunnen hebben.

## 10.7 Hoe nieuw is het nieuw psychologisch contract?

De literatuur stelt dat het nieuw psychologisch contract gekarakteriseerd wordt door een verschuiving van een contract waarbij loyaliteit, stabiliteit, voorspelbaarheid, rechtvaardigheid, traditie en lange termijn werkzekerheid centraal staan naar een contract dat gekenmerkt wordt door flexibiliteit, zelfredzaamheid, 'employability' en korte termijn werkzekerheid (Hiltrop, 1995; Hall & Moss, 1998). Betrokkenheid van de werknemer bestaat jegens zijn/haar baan in plaats van de organisatie binnen het nieuw psychologisch contract (Cavanaugh & Noe, 1999).

Deze studie laat zien dat rechtvaardigheid een belangrijk organisatiekenmerk is: zowel managers als werknemers hechten er veel waarde aan dat arrangementen, in de vorm van i-deals, binnen het nieuw psychologisch contract rechtvaardig gedistribueerd worden. Managers bieden uitdagend werk en ontwikkelingsmogelijkheden in ruil voor hoge prestaties; een bevinding conform de literatuur van het nieuw psychologisch contract (Herriot & Pemberton, 1995). Werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling en er lijkt sprake te zijn van een continu leerproces, hetgeen tevens wordt verondersteld in de literatuur (Hall & Moss, 1998). Toch blijkt dat kenmerken van het oud psychologisch contract niet aan belang ingeboet hebben. Zo blijken stabiliteit en voorspelbaarheid voor beide partijen nog steeds een belangrijke rol te spelen: het distributieve rechtvaardigheidsproces zorgt ervoor dat managers en werknemers grotendeels weten wat ze aan elkaar hebben; managers en werknemers kunnen anticiperen op de distributieve toewijzingsbronnen billijkheid, behoefte en teambehoefte waardoor het gedrag van de ene partij in zekere mate voorspelbaar is voor de andere partij. Het is bovendien voor te stellen dat het onderling vertrouwen wat daarmee gepaard gaat, zorgt voor veiligheid, zekerheid en stabiliteit. Voorspelbaarheid en stabiliteit zijn kenmerken van het oud psychologisch contract (Hiltrop, 1995; Hall & Moss, 1998) maar blijken ook in het nieuw psychologisch contract van belang. Tevens duiden de interne processen en het handelen van werknemers als gevolg van het rechtvaardige distributieproces en het onderling vertrouwen op kenmerken van zowel het nieuwe als het oude psychologisch contract. Ze stellen zich flexibel en zelfredzaam op en is er veelal sprake van hoge inzet en prestaties die bovendien persoonsafhankelijk zijn, zoals gebleken is in de vorige hoofdstukken. Dit zijn karakteristieken van het nieuw psychologisch contract (Hiltrop, 1995; Hall & Moss, 1998; Herriot & Pemberton, 1995) maar er zijn ook uitkomsten die gerelateerd zijn aan het oud psychologisch contract. Werknemers ontwikkelen loyaliteit naar de manager en voelen zich niet slechts betrokken naar hun baan maar ook naar de organisatie, hetgeen verondersteld wordt in de literatuur over het oud psychologisch contract (Hiltrop, 1995; Hall & Moss, 1998; Cavanaugh & Noe, 1999).

*“Als de organisatie goed voor mij is, ben ik goed voor de organisatie en vice versa.” (Telco2).*

Er kan worden gesteld dat er inderdaad sprake is van nieuw psychologische contracten binnen hedendaagse arbeidsrelaties tussen werknemers en managers maar dat elementen uit het oud psychologisch contract tevens van belang blijven.

## 11 Conclusie

Dit onderzoek geeft inzicht in de manier waarop de rechtvaardigheidsbeleving omtrent i-deals van managers en werknemers, zoals belichaamd in de status van het nieuw psychologisch contract, vormgeeft aan hun arbeidsrelatie. Allereerst laat het zien dat de onrechtvaardigheidsbeleving omtrent i-deals ondanks de heterogene aard ervan beperkt blijft. Waar de literatuur stelt dat de functionaliteit van i-deals bemoeilijkt wordt doordat ze een vorm van heterogeniteit weerspiegelen in een homogene werkomgeving (Greenberg et al., 2004; Klein et al., 1994), blijkt juist dat heterogeniteit een waarde is die door zowel managers als werknemers wordt onderschreven waardoor i-deals rechtvaardig worden bevonden. Er is sprake van distributieve rechtvaardigheid waarin de partijen de distributie van i-deals op grond van de, in de literatuur gedefinieerde (Deutsch, 1975; in Mannix et al., 1995), toewijzingsbronnen billijkheid en behoefte als rechtvaardig bestempelen. Het gaat om toewijzingsbronnen die per definitie heterogeniteit weerspiegelen aangezien zij duiden op antecedenten die gelegen zijn op het individu. Heterogeniteit is niet alleen een waarde die breed gedragen wordt binnen teams, maar ook een waarde waar expliciet op gestuurd wordt. In dit kader is een nieuwe toewijzingsbron geïdentificeerd, namelijk teambehoefte. Managers vinden het belangrijk dat teamleden elkaar aanvullen middels i-deals en dat ze sensitief zijn op het team. Werknemers onderkennen deze uitgangspunten: ze spiegelen i-deals aan het teambelang en steunen elkaar in het aangaan van i-deals. Het sturen op de gedeelde waarde heterogeniteit door de toewijzingsbron teambehoefte te hanteren, ondersteunt de rechtvaardigheidsbeleving ten aanzien van de toewijzingsbronnen billijkheid door zowel managers als werknemers. Van gelijkheid als toewijzingsbron (Deutsch, 1975; in Greenberg, 1987) is geen sprake: het gelijk verdelen van i-deals zou in strijd zijn met de waarde van heterogeniteit en als onrechtvaardig worden bestempeld en daarmee de i-deals disfunctioneel maken. Het onderzoek identificeert het cyclische en iteratieve proces van distributieve rechtvaardigheid. De distributie van i-deals op grond van de toewijzingsbronnen billijkheid, behoefte en teambehoefte maakt dat er bij managers en werknemers vertrouwen ontstaat. Dit zorgt ervoor dat managers meer vrijheid in en kansen op i-deals bieden. Werknemers spiegelen hun i-deals aan de toewijzingsbronnen en percipiëren de vrijheid in en kansen op i-deals als al dan niet rechtvaardig. Wanneer werknemers rechtvaardigheid ervaren, ontstaat er vertrouwen in de manager waardoor ze beter presteren, zich flexibeler opstellen, meer initiatief tonen en handelen vanuit het teambelang: dit zijn voor de manager waarneembare processen die duiden op de toewijzingsbronnen billijkheid, behoefte en teambehoefte waardoor er opnieuw vertrouwen in de werknemers ontstaat. Naast het positieve effect van het ervaren van distributieve rechtvaardigheid door het cyclische en iteratieve proces van distributieve rechtvaardigheid, blijken er tevens een aantal valkuilen aan te kleven. Billijkheid kan behoefte als toewijzingsbron zowel ondermijnen als bekrachtigen waardoor respectievelijk overbelasting en onrechtvaardigheidsgevoelens het gevolg kunnen zijn.

Werknemers vergelijken hun i-deals met die van collega's maar gevoelens van onrechtvaardigheid blijven beperkt aangezien ze er op vertrouwen dat i-deals rechtvaardig tot stand zijn gekomen tussen de manager en hun collega's op basis van de genoemde toewijzingsbronnen. Tevens wordt distributieve onrechtvaardigheid nauwelijks ervaren door het vertrouwen in de manager dat ontstaan is door het iteratief proces van distributieve rechtvaardigheid en door interactionele rechtvaardigheid: werknemers hebben een basisvertrouwen in de manager door de ervaring van rechtvaardigheid rondom i-deals in het verleden en ze hebben het gevoel dat hun manager het beste

met hen voor heeft en dat ze altijd bij hem terecht kunnen. Distributieve onrechtvaardigheid kan in de praktijk wel ervaren worden doordat de vrijheid in en de kansen op i-deals geen afspiegeling zijn van billijkheid, behoefte en teambehoefte. Ook laat het onderzoek zien dat er voor de ervaring van onrechtvaardigheid een aantal persoonlijke antecedenten en kenmerken van i-deals gelden. Wanneer er sprake is van distributieve onrechtvaardigheid is het maar de vraag of werknemers opzoek gaan naar respectievelijk procedurele en interactionele rechtvaardigheid, hetgeen in de literatuur verondersteld wordt voor de hiërarchie in de dimensies van organisatierechtvaardigheid (Greenberg, 2004). Het blijkt namelijk dat transparantie omtrent procedures wel gewenst is maar dat de zoektocht ernaar niet hoeft plaats te vinden na de ervaring van distributieve onrechtvaardigheid. Interactionele rechtvaardigheid kan in plaats daarvan ervoor zorgen dat gevoelens van onrechtvaardigheid beperkt blijven. Aan de hand van dit onderzoek zou daarom in twijfel kunnen worden getrokken of bij de distributie van i-deals procedurele of interactionele rechtvaardigheid gezocht wordt na het ervaren van distributieve onrechtvaardigheid.

Deze studie draagt tot slot bij aan de theorie omtrent het nieuw psychologisch contract omdat het inzicht geeft in de rollen die managers en werknemer erin vervullen. Naast de in de literatuur beschreven faciliterende rol (Herriot & Pemberton, 1995) vervullen managers een rol die als coach getypeerd kan worden. Hij/zij helpt werknemers om hun persoonlijke (on)mogelijkheden ten aanzien van i-deals te ontdekken en motiveert en begeleidt hen in het nemen van beslissingen omtrent i-deals. Deze coachende rol heeft voornamelijk betrekking op de developmentale i-deals en, in mindere mate, op de flexibility i-deals. Met betrekking tot reduced workload i-deals zijn managers slechts signalerend. Werknemers vervullen een rol die als ondernemer getypeerd kan worden. Ze zijn zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling en er lijkt sprake te zijn van een continu leerproces, hetgeen ook wordt verondersteld in de literatuur (Hall & Moss, 1998). Dit blijkt tevens te gelden voor de flexibiliteit en de werklast waarvoor ze zelf verantwoordelijk zijn. Werknemers kunnen zelfsturend zijn in de mate waarin zij vrijheid en kansen op i-deals ervaren van de manager middels het cyclische proces van distributieve rechtvaardigheid en daarmee in de mate waarin zij rechtvaardigheid ervaren. Inhoudelijk bezien toont deze studie aan dat naast de elementen van het nieuw psychologisch contract, elementen van het oud psychologisch contract niet aan belang ingeboet hebben. Stabiliteit en voorspelbaarheid in arbeidsrelaties zijn hier een voorbeeld van: het distributieve rechtvaardigheidsproces zorgt er immers voor dat managers en werknemers weten wat ze aan elkaar hebben. Tevens is aangetoond dat werknemers in het nieuw psychologisch contract loyaliteit naar de manager ontwikkelen en dat ze zich niet slechts betrokken naar hun baan voelen maar ook naar de organisatie, hetgeen verondersteld wordt in de literatuur over het oud psychologisch contract (Hiltrop, 1995; Hall & Moss, 1998; Cavanaugh & Noe, 1999).

## 12 Discussie

Deze studie heeft een beeld geschetst van de manier waarop arbeidsrelaties tussen managers en werknemers dynamisch gevormd worden door de status van i-deals in het nieuw psychologisch contract van managers, werknemers en collega's. De hoofdvraag is daarmee beantwoord en het doel behaald. Om de resultaten op betekenis en bruikbaarheid te kunnen schatten, worden er in dit hoofdstuk een aantal kritische noten geplaatst in de vorm van de beperkingen van deze studie: beperkingen die leiden tot aanbevelingen voor vervolgstudies.

Allereerst dienen er voor het kwalitatieve gedeelte van deze studie een aantal opmerkingen geplaatst te worden ten aanzien van de generaliseerbaarheid ervan. De resultaten die voortvloeien uit de kwalitatieve data zijn afkomstig uit drie teams binnen drie organisaties die representaties vormden van werkgevers binnen het nieuw psychologisch contract. Deze organisaties verschilden echter wel naar structuur en cultuur, hetgeen niet onderzocht werd. Los van deze organisatiefactoren zijn er resultaten geformuleerd die voor alle drie de teams gelden en daarmee dus los staan van organisatiefactoren zoals bijvoorbeeld het werken volgens de principes van 'het nieuwe werken' en 'het prestatie management'. Desondanks luidt de aanbeveling om in meerdere organisaties onderzoek te doen naar hetzelfde onderwerp. Dit is zinvol in het licht van generaliseerbaarheid van de resultaten. Wanneer de resultaten in vervolgstudies conform de bevindingen van deze studie zijn, worden de resultaten meer saillant, los van organisatiefactoren. Er is specifiek onderzoek gedaan naar kenniswerkers omdat hun kenmerken die van werknemers binnen het nieuw psychologisch contract weerspiegelen. Het is echter voor te stellen dat er meerdere groeperingen van werknemers zijn die dit doen. Door deze groeperingen te onderzoeken kan worden gezien of de resultaten generaliseerbaar zijn naar alle werknemers binnen het nieuw psychologisch contract of dat er een onderscheid te maken is tussen groeperingen. Een andere belangrijke kanttekening is dat deze studie uitspraken heeft gedaan over de ervaring van onrechtvaardigheid en de gevolgen daarvan die gebaseerd zijn op enkele genoemde voorbeelden door respondenten in de kwalitatieve studie. Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen drie teams waarin de ervaring van onrechtvaardigheid gering was, waardoor de resultaten ten aanzien van onrechtvaardigheidsbeleving minder sprekend zijn. Zo is er gesteld dat de hiërarchie tussen procedurele en interactieve rechtvaardigheid zoals gesteld door Greenberg (2004) twijfelachtig is. Hoewel deze bevinding tot stand is gekomen door een convergentie tussen de kwantitatieve en de kwalitatieve data, behoeft deze bevinding op basis van de kwalitatieve data extra onderzoek gezien de geringe bevindingen.

Ten aanzien van de ontwikkelde concepten in de kwalitatieve studie dienen tevens een aantal opmerkingen te worden geplaatst. Zo heeft deze studie aangetoond dat teambehoefte een toewijzingsbron kan zijn in de distributie van i-deals en dat er een onderscheid te maken is tussen niet-monetaire en monetaire developmentale i-deals en tussen reduced workload en induced workload i-deals. Het gaat hier om concepten die ontwikkeld zijn tijdens het analyseren van de data maar die niet specifiek onderzocht zijn in het kwalitatieve en in het kwantitatieve onderzoek. Mogelijk is het zo dat de rechtvaardigheidsbeleving omtrent deze concepten varieert onder managers en werknemers. Het is immers gebleken dat rechtvaardigheidskwesties zich bijvoorbeeld voornamelijk voordoen bij developmentale i-deals van monetaire aard. Deze bevinding dient echter nog wel verder onderzocht te worden. Vervolgstudies, kwantitatief en kwalitatief van aard, zouden expliciet de gevonden concepten en de rechtvaardigheidspercepties daaromtrent kunnen



onderzoeken. Ook de verbanden tussen concepten dienen nader onderzocht te worden. De studie heeft uitspraken gedaan over het cyclische en iteratieve proces van distributieve rechtvaardigheid. Het gaat om hypothetische verbanden die gevormd zijn op basis van informatie die verkregen is in momentopnames, in zowel de kwalitatieve als kwantitatieve studie, en die gelegen zijn in de perceptie van respondenten. Het toetsen van de hypothetische verbanden behoeft een longitudinale studie waarin teams in een bepaalde tijdspanne middels meerdere methoden (interviews, observaties en kwantitatieve methoden) onderzocht worden. Dit heeft als voordeel dat de resultaten niet slechts afhankelijk zijn van een momentopname en dat de resultaten niet gekleurd worden door eventuele sociaal wenselijke antwoorden van respondenten.

Tot slot dient opgemerkt te worden dat deze studie abstract van aard is en dat er theoretisch omvangrijke concepten onderzocht zijn zoals de dimensies van organisatierechtvaardigheid en de toewijzingsbronnen. Het gaat om concepten die afzonderlijk in relatie tot de distributie van i-deals binnen het nieuw psychologisch contract inhoudelijk meer uitgediept kunnen worden. In het vignettenonderzoek is bijvoorbeeld gebruik gemaakt van grote concepten die geoperationaliseerd zijn naar elementen van die concepten die dienen als representatie van de concepten. Zo is onder andere het ervaren van procedurele rechtvaardigheid in het vignettenonderzoek vanuit het werknemersperspectief geoperationaliseerd naar het bieden van transparantie in overwegingskaders om tot een besluit te komen door een manager. Dit terwijl procedurele rechtvaardigheid uit meerdere elementen bestaat; elementen die wellicht een ander effect hebben op de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers. Vervolgstudies zouden zich specifiek kunnen richten op de effecten van de verschillende elementen van de gebruikte concepten.

## Referenties

- Alexander, D.S. & Becker, H.J. (1978). The use of vignettes in survey research. *The Public Opinion Quarterly*, 42, 93-104.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-286.
- Baarda, D. B., De Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Stenfert Kroese.
- Baarda, D. B., De Goede, M.P.M. & Van der Meer-Middelburg, A.G.E. (2007). *Basisboek interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Wolters Noordhof: Groningen.
- Baldwin, S. (2006). *Organisational Justice*. Verkregen op 28 mei, 2012, van <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp73.pdf>.
- Benson, J. & Brown, M. (2007). Knowledge workers: What keeps them committed, what turns them away. *Work, employment en society*, 21, 121-141.
- Berben, E. G. M. J. (2000). *Als iedereen hetzelfde was... Indiciestelling in de jeugdzorg*. Verkregen op 15 mei, 2012, van [http://repub.eur.nl/res/pub/20417/001129\\_BERBEN,%20Emma%20Gertudis%20Maria%20Josephia.pdf](http://repub.eur.nl/res/pub/20417/001129_BERBEN,%20Emma%20Gertudis%20Maria%20Josephia.pdf).
- Bies, R. J. (2001). International (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (p. 89–118). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2003). A four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a “fair” process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 747-758.
- Boeije, H.R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom
- Braster, J. F. A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.
- Cavanaugh, M.A. & Noe, R.A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. & Kessler, L. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903–930.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organizational Management*, 27, 324-351.
- Evers, G. & Wilthagen, T. (2007). *De toekomst van de arbeidsrelatie: Een essay over wederkerig risicomanagement*. Assen van Gorcum.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33, 352–365.

- Greenberg, J., Roberge, M., Ho, V. T., & Rousseau, D. M. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an i-deal. In J. J. Martocchio (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (p. 1-34). Amsterdam: Elsevier.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour, 19*, 649–664.
- Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology, 53*, 541–555.
- Guest, D. (2007). HRM and the Worker. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of HRM*, (p. 128–46). Oxford: Oxford University Press.
- Guest, D., Conway, N. (2003). The Psychological Contract, Health and Well-Being. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (p. 143-158). Chichester: John Wiley.
- Hall, D.T. & Moss, J.E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics, 26*, 22-37.
- Hart, H. 't., Boeije, H., Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract, *British Journal of Management, 8*, 151-162.
- Hiltrop, J.M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990's. *European Management Journal, 13*, 286-294.
- Hornung, S., Rousseau, D. M. & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology, 93*, 655-664.
- 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*, 738-764.
- Hox, J. J. (1995). *Applied multilevel analysis*. Amsterdam: TT Publikaties.
- Hughes, R. (1998). Considering the vignette technique and its application to a study of drug injecting and HIV risk and safer behavior. *Sociology of Health & Illness, 20*, 381-400.
- Klein, K.J., Dansereau, F. & Hall, R.J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review, 19*, 195-229.
- Lai, L., Rousseau, D.M. & Chang, T.T. (2009). Idiosyncratic deals: Coworkers as interested third parties. *Journal of Applied Psychology, 94*, 547-556.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology, 56*, 495–516.
- Lee, H.R. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry*. Verkregen op 28 mei, 2012, van <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05012000-14210002/unrestricted/dissertation.pdf>.
- Mannix, E. A., Neale, M. & Northcraft, G. (1995). Equity, equality or need? The effects of organizational culture and resource valence on allocation decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 63*, 276-286.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. & Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal, 43*, 738–748.

- Pot, F.D. (2010). *Kenniswerkers en kenniswerk*. Verkregen op 15 mei, 2012, van [http://esbonline.sdu.nl/esb/images/365pot\\_tcm445-568593.pdf](http://esbonline.sdu.nl/esb/images/365pot_tcm445-568593.pdf).
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C. H. & Johnson, R. E. (2011). 'Let's make a deal: development and validation of the ex post I-deals scale'. *Journal of Management*, DOI: 10.1177/0149206310394865, 1-34.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2004). Under the table deals: Preferential, unauthorized or idiosyncratic? In A. O'Leary-Kelly & R. Griffin (Eds.). *The dark side of organizational behavior* (p. 262-290). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Rousseau, D. M., Hornung, S. & Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348.
- Salomon, J. A., Tandon, A. & Murray, C. J. L. (2001). *Using vignettes to improve cross-population comparability of health surveys: concepts, design, and evaluation techniques*. Verkregen op 15 mei, 2012, van <http://www.who.int/healthinfo/paper41.pdf>.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2004). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*, 10, 25-40.
- Smaling, A. (2010). Constructivisme in soorten. *Kwalon* 43, 15, 20-30.
- Tekleab, A.G., Takeuchi, R. & Taylor, M.S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48, 146-157.
- Tyler, T. R. (2003). Procedural Justice, Legitimacy, and the Effective Rule of Law. *Crime and Justice*, 30, 283-357.
- Wester, F. (1995). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Bussum: Coutinho.

## Bijlage 1: Vignettenonderzoeken managers

### Respondenten

De respondenten dienen zich in te leven in managers die werkzaam zijn in organisaties die een prototype zijn van het nieuw psychologische contract. De werkgever biedt uitdagend werk en ontwikkelingsmogelijkheden in ruil voor hoge prestaties van de werknemers (Herriot & Pemberton, 1995). Managers zullen er in dergelijke organisaties, middels i-deals, naar streven gekwalificeerde en getalenteerde werknemers te behouden en prestatie en motivatie te bevorderen (Rousseau, 2001, 2005; in Hornung et al., 2009). De managers geven leiding aan werknemers die kenniswerk uitvoeren, hetgeen gekarakteriseerd wordt door "(...) *the emphasis on information processing, problem solving and the production of knowledge.*" (Barley, 1996; Fleming et al., 2004; Reed, 1996; Tam et al., 2002; in Benson & Brown, 2007, p. 122).

### Procedure

Er zullen in totaal drie verschillende vignettenonderzoeken worden gehouden onder de respondenten. Deze zijn er op gericht te achterhalen of er verschillen zijn in toewijzingsbronnen die de manager hanteert wanneer hij de drie dimensies i-deals distribueert. Het gaat om de toewijzingsbronnen billijkheid, gelijkheid en behoeften (Lai et al., 2009) voor het distribueren van de drie dimensies van i-deals: developmental i-deals, flexibility i-deals en reduced workload i-deals (Rousseau en Kim, 2006; in Hornung et al., 2009). De drie vignettenonderzoeken gaan over de distributie van een specifieke i-deal, de afhankelijke variabele, waarbij de toewijzingsbronnen de onafhankelijke variabelen vormen. Hieronder volgt de uitwerking van de drie vignettenonderzoeken. Hierbij wordt eerst de situatie geschetst waarin de distributie van een specifieke i-deal plaats dient te vinden en vervolgens worden de onafhankelijke variabelen toegelicht.

#### *Vignettenonderzoek 1: toewijzingsbronnen voor developmental i-deals*

In dit eerste vignettenonderzoek worden twee werknemers met elkaar vergeleken en dient de manager een budget onder hen te verdelen. De situatie waarin de manager deze developmental i-deal gaat distribueren is als volgt:

"Als manager krijgt u een beperkt scholingsbudget van de organisatie. Dit budget kunt u slechts onder een paar mensen binnen het team verdelen. Hierna volgen vijf scenario's waarin karakteristieken van twee werknemers worden omschreven. Geef per scenario aan hoe u een scholingsbudget van €1000,- zou verdelen onder werknemers. Vink het bedrag aan dat u aan werknemer 1 zou toekennen, het resterende bedrag gaat dan automatisch naar werknemer 2."

De werknemers variëren in karakteristieken met betrekking op de toewijzingsbronnen. Ten eerste kunnen zij variëren in prestatie: ze kunnen ondergemiddeld of bovengemiddeld presteren (billijkheid). Ten tweede kunnen de werknemers variëren in de mate waarin zij een gelijke behandeling krijgen ten opzichte van hun collega's: de werknemer heeft geen extra taken bovenop zijn 'normale' takenpakket of wel (gelijkheid). Tot slot variëren de werknemers in hun behoefte om zich professioneel te ontwikkelen: ze hebben daar wel of geen behoefte aan (behoefte).

Variabele	Waarde		Omschrijving
Billijkheid	0	Ondergemiddeld	Heeft ondergemiddelde prestaties laten zien de afgelopen tijd en was niet bereid om net dat beetje extra te geven, wat helaas niet ten goede is gekomen van de teamprestaties.
	1	Bovengemiddeld	Heeft bovengemiddelde prestaties laten zien de afgelopen tijd en was bereid om net dat beetje extra te geven, wat ten goede is gekomen van de teamprestaties.
Gelijkheid	0	Minder extra taken	Heeft minder extra taken en bevoegdheden dan zijn/haar collega's omdat hij/zij minder extra scholing gedaan heeft.
	1	Extra taken	Heeft meer extra taken en bevoegdheden in vergelijking met zijn/haar collega's door de extra scholing die hij/zij reeds gedaan heeft.
Behoefte	0	Geen behoefte	Heeft geen behoefte aan professionele ontwikkeling, hij/zij vindt zijn/haar baan goed zoals het is.
	1	Wel behoefte	Heeft behoefte aan professionele ontwikkeling, hij/zij wil doorgroeien naar een hogere functie.

Alle combinaties voor de twee werknemers worden gemaakt waardoor er in totaal 36 vignetten aan de respondenten worden voorgelegd. Deze zullen worden verdeeld over vier vignettenonderzoeken van negen vignetten. De managers dienen aan te geven hoe ze de developmentale i-deal 'scholingsbudget' zouden verdelen onder de twee werknemers; het gaat om het verdelen van een bedrag van €1000,-. Uiteindelijk wordt een beeld verkregen van de toewijzingsbronnen die het meest bepalend zijn voor het toekennen van de developmentale i-deal.

#### *Vignettenonderzoek 2: toewijzingsbronnen voor flexibility i-deals*

In het tweede vignettenonderzoek dient de manager te beoordelen hoe waarschijnlijk hij/zij de kans acht dat hij een flexibility i-deal zou toekennen aan een werknemer. De situatie waarin de manager een flexibility i-deal gaat distribueren is als volgt:

"Bij u in het team geldt de algemene regel dat werknemers niet meer dan twee dagen per week thuis mogen werken. De organisatie vindt het, naast het bieden van flexibiliteit, namelijk belangrijk dat teamleden in contact met elkaar blijven om efficiëntie- en kennisredenen. Een werknemer die reeds twee dagen per week thuiswerkt, komt naar u toe en vraagt of hij/zij voortaan drie dagen per week thuis mag werken. Geef bij de volgende vier scenario's aan hoe waarschijnlijk u de kans acht dat u het verzoek van een werknemer zult honoreren."

De werknemers variëren in karakteristieken met betrekking op de toewijzingsbronnen. Ten eerste kunnen zij variëren in prestatie: ze kunnen ondergemiddeld of bovengemiddeld presteren

(billijkheid). Ten tweede kunnen de werknemers variëren in de mate waarin zij een gelijke behandeling krijgen ten opzichte van hun collega's: er zijn meerdere collega's voor wie de manager een uitzondering heeft gemaakt of niet (gelijkheid). Tot slot variëren de werknemers in hun behoefte om een dag extra thuis te werken: ze hebben een duidelijk uitgesproken behoefte of niet (behoefte).

Variabele	Waarde		Omschrijving
Billijkheid	0	Ondergemiddeld	De werknemer heeft ondergemiddelde prestaties laten zien de afgelopen tijd en was niet bereid om net dat beetje extra te geven, wat niet ten goede gekomen is van de teamprestaties.
	1	Bovengemiddeld	De werknemer heeft bovengemiddelde prestaties laten zien de afgelopen tijd en was bereid om net dat beetje extra te geven, wat ten goede is gekomen van de teamprestaties.
Gelijkheid	0	Geen collega's met uitzondering	Er zijn binnen het team geen werknemers waar u een uitzondering voor heeft gemaakt.
	1	Wel collega's met uitzondering	Er zijn meerdere werknemers waarvoor u een uitzondering op de regel heeft gemaakt.
Behoefte	0	Geen behoefte	De werknemer geeft niet aan waarom hij behoefte heeft aan een extra dag thuiswerken.
	1	Wel behoefte	De werknemer vertelt dat hij/zij behoefte aan de extra dag thuis werken omdat zijn/haar kind vier is geworden en nu op woensdagmiddag vrij heeft. Hij/zij is alleenstaande ouder en heeft niet de middelen om opvang te regelen.

De managers dienen op een schaal van 0 tot en met 5 aan te geven hoe waarschijnlijk ze de kans achten dat ze de flexibility i-deal zouden toekennen. Uiteindelijk wordt een beeld verkregen van de toewijzingsbronnen die het meest bepalend zijn voor het toekennen van de flexibility i-deal.

### *Vignettenonderzoek 3: toewijzingsbronnen voor reduced workload i-deals*

In het derde vignettenonderzoek dient de manager te beoordelen hoe waarschijnlijk hij/zij de kans acht dat hij een reduced workload i-deal zou toekennen aan een werknemer. De situatie waarin de manager een reduced workload i-deal gaat distribueren is als volgt:

“U maakt zich zorgen over een werknemer in uw team. Hij/zij maakt al een tijdje een gestreste en vermoeide indruk en u merkt dat werkprestaties achteruit gaan. De werknemer is minder geconcentreerd, maakt hierdoor fouten en hij/zij heeft nauwelijks nog contact met collega's. U denkt dat het goed zou zijn als de werkbelasting van hem/haar verlaagd zou worden. Geef bij de volgende vier scenario's aan hoe waarschijnlijk u de kans acht dat u uw zorgen en een voorstel om de werkbelasting van de werknemer te verlagen aan hem/haar zult voorleggen.”

De werknemers variëren in karakteristieken met betrekking op de toewijzingsbronnen. Ten eerste kunnen zij variëren in prestatie: ze kunnen ondergemiddeld of bovengemiddeld presteren (billijkheid). Ten tweede kunnen de werknemers variëren in de mate waarin zij een gelijke behandeling krijgen ten opzichte van hun collega's: er zijn meerdere collega's waar een uitzondering voor is gemaakt of niet (gelijkheid). Tot slot variëren de werknemers in hun behoefte om een dag extra thuis te werken: ze hebben al dan niet aangegeven behoefte te hebben aan een verlaging van werkbelasting (behoefte).

Variabele	Waarde		Omschrijving
Billijkheid	0	Ondergemiddeld	De werknemer heeft ondergemiddelde prestaties laten zien in de tijd voordat dat hij/zij overspannen werd en was niet bereid om net dat beetje extra te geven, wat niet ten goede is gekomen van de teamprestaties.
	1	Bovengemiddeld	De werknemer heeft, voordat hij/zij gestrest was, altijd bovengemiddelde prestaties laten zien en was bereid om net dat beetje extra te geven, wat ten goede is gekomen van de teamprestaties.
Gelijkheid	0	Geen collega's met uitzondering	Er zijn binnen het team verder geen werknemers waar u een uitzondering voor heeft gemaakt door ze minder te belasten.
	1	Wel collega's met uitzondering	Er zijn meerdere werknemers die eenzelfde soort situatie hebben meegemaakt en waar u, in overleg, ook een uitzondering voor heeft gemaakt door ze tijdelijk minder te belasten.
Behoefte	0	Geen behoefte	De werknemer heeft zelf nog geen signalen afgegeven dat hij/zij behoefte heeft aan verlaging van werkbelasting.
	1	Wel behoefte	U heeft signalen opgevangen dat de werknemer behoefte heeft aan verminderde werkbelasting.

De managers dienen op een schaal van 0 tot en met 5 aan te geven hoe waarschijnlijk ze de kans achten dat ze de reduced workload i-deal zouden toekennen. Uiteindelijk wordt een beeld verkregen van de toewijzingsbronnen die het meest bepalend zijn voor het toekennen van de reduced workload i-deal.

## Metingen

### *Afhankelijke variabelen*

De afhankelijke variabelen worden gevormd door het toekennen van de drie verschillende dimensies van i-deals: developmental, flexibility en reduced workload i-deals (Rousseau en Kim, 2006; in Hornung et al., 2009). In het eerste vignettenonderzoek is de afhankelijke variabele de toekenning



van een developmental i-deal. Developmental i-deals zijn voorwaarden om individuele competenties te ontwikkelen en persoonlijk professionele ambities te verwezenlijken. Het gaat bijvoorbeeld om het krijgen van uitdagende taken, persoonlijke beloningen voor prestaties, speciale trainingen en carrièremogelijkheden (Hornung et al., 2009). De variabele is geoperationaliseerd als het toekennen van scholingsbudget: iets wat een bron vormt van ontwikkelings- en carrièremogelijkheden.

In het tweede vignettenonderzoek is de afhankelijke variabele de toekenning van een flexibility i-deal. Flexibility i-deals zijn voorwaarden om het plannen van werk af te stemmen op persoonlijke (privé-)behoeften en voorkeuren. Het gaat bijvoorbeeld om de verantwoordelijkheid over het zelfstandig indelen van werkuren (Hornung et al., 2009). De variabele is geoperationaliseerd als de vraag om een extra thuiswerkdag van een werknemer: een vraag naar flexibiliteit.

In het derde vignettenonderzoek is de afhankelijke variabele de toekenning van een reduced workload i-deal. Reduced workload i-deals zijn voorwaarden om individuele kwantitatieve en/of kwalitatieve werklast te verminderen. Het gaat bijvoorbeeld om kortere werkdagen en minder zware taken (Hornung et al., 2009). De variabele is geoperationaliseerd als een voorstel van de manager om werkbelasting te verlagen aan een gestreste, overbelaste werknemer.

### *Onafhankelijke variabelen*

De distributie van i-deals kan gebaseerd zijn op verschillende waarden, namelijk op: verdienste, beurtgedrag of behoeften (Lai et al., 2009). Dit komt overeen met de theorie ten aanzien van organisatierechtvaardigheid die stelt dat distributie van uitkomsten gebaseerd kan zijn op de drie principes: billijkheid, gelijkheid en behoeften (Leventhal, 1976; in Lee, 2000). Verdienste is dan gerelateerd aan billijkheid, beurtgedrag aan gelijkheid en behoeften aan behoeften. Welke van deze toewijzingsbronnen een manager gebruikt is afhankelijk van de normen die gelden ten aanzien van toewijzingsbronnen (Leventhal, 1976; in Lee, 2000) en de aard van de relatie tussen betrokkenen (Greenberg, 1987). Deze studie onderzoekt of er voor de verschillende dimensies van i-deals een beroep wordt gedaan op verschillende toewijzingsbronnen gezien relaties en normen in het toekennen van de verschillende i-deals mogelijk een andere rol spelen. In de drie vignettenonderzoeken worden de onafhankelijke variabelen gevormd door de verschillende toewijzingsbronnen.

Billijkheid staat voor het vergelijken van de ratio van gepercipieerde werkuitskomsten met de input van werknemers en met corresponderende ratio's van collega's. Een manager distribueert dan i-deals op basis van deze ratio's. De variabele is geoperationaliseerd als een ondergemiddelde of bovengemiddelde prestatie.

Gelijkheid staat voor het gelijk verdelen van uitkomsten, ongeacht de prestaties van werknemers (Deutsch, 1975; in Greenberg, 1987). De variabele is geoperationaliseerd als het al dan niet gelijk zijn aan collega's. De manager distribueert dan i-deals op basis van het gelijkstellen van een werknemer aan zijn/haar collega's.

Behoeftte staat voor het toekennen van uitkomsten op basis van persoonlijke omstandigheden en is toewijzingsbron die vaak gehanteerd wordt op basis van persoonlijke relaties (Deutsch, 1975; in Mannix et al., 1995). De variabele is geoperationaliseerd als het uitspreken van een (gefundeerde) behoefte ten aanzien van de i-deal naar de manager. Het uitspreken van behoeften is immers noodzakelijk voor het toekennen van i-deals door een manager (Hornung et al., 2008).

### *Controle variabelen*

Er zijn zeven controlevariabelen. Ten eerste is er gevraagd naar leeftijd, geslacht en het hoogst genoten opleidingsniveau: persoonlijke karakteristieken van de manager die van invloed kunnen zijn op de vorming van het psychologisch contract (Herriot, Manning & Kidd, 1997). Ten tweede is er gevraagd naar vier controlevariabelen die wijzen op het zich al dan niet goed kunnen inleven van de respondenten in de manager en de situatieschetsen, hetgeen van invloed kan zijn op de resultaten. Er is gevraagd of de respondent ervaring heeft met een leidinggevende functie, of hij/zij zich goed kon inleven in de situatieschetsen, of hij/zij soortgelijke situaties heeft meegemaakt en in welke mate hij/zij rechtvaardigheid op de werkvloer belangrijk vindt.

## Bijlage 2: vignettenonderzoek werknemers

### Respondenten

De respondenten dienen zich in te leven in werknemers die werkzaam zijn in organisaties die een prototype zijn van het nieuw psychologische contract. De werkgever biedt uitdagend werk en ontwikkelingsmogelijkheden in ruil voor hoge prestaties van de werknemers (Herriot & Pemberton, 1995). Het gaat om werknemers van wie de hoofdinput kennis en vaardigheden is om het verschil te maken en zodoende van toegevoegde waarde te zijn voor de organisatie (Hiltrop, 1995). Dit profiel is van toepassing op 'kenniswerkers' als specifieke groep werknemers. Kenniswerk wordt gekarakteriseerd wordt door "(...) *the emphasis on information processing, problem solving and the production of knowledge.*" (Barley, 1996; Fleming et al., 2004; Reed, 1996; Tam et al., 2002; in Benson & Brown, 2007, p. 122).

### Procedure

Het vignettenonderzoek is er op gericht te achterhalen wat de gevolgen van de toekenning van een i-deal van een collega heeft op de rechtvaardigheidsbeleving en de motivatie van werknemers naar gelang er sprake is van de dimensies van organisatierechtvaardigheid (Bies & Moag, 1986; in Colquitt, 2001). Het gaat hierbij om het ervaren van distributieve, procedurele en interactionele rechtvaardigheid. De rechtvaardigheidsbeleving en motivatie om zich in te zetten voor het bedrijf vormen de afhankelijke variabelen en de dimensies van organisatierechtvaardigheid vormen de onafhankelijke variabelen. Hieronder volgt de uitwerking van het vignettenonderzoek. Hierbij wordt eerst de situatie geschetst waarin de distributie van een developmentaal i-deal (Rousseau en Kim, 2006; in Hornung et al., 2009) plaatsvindt en vervolgens worden de onafhankelijke variabelen toegelicht.

#### *Situatieschets:*

Een collega heeft een aantrekkelijke zakenreis toegewezen gekregen. Hij/zij gaat samen met werknemers uit andere teams de organisatie vertegenwoordigen in de Verenigde Staten. Dit is een flinke boost voor zijn/haar carrière. U heeft deze kans niet gekregen maar had het wel graag gewild. Uw manager weet ook dat u professioneel wilt groeien en in een hogere functie terecht wilt komen. Geef bij de volgende scenario's aan hoe rechtvaardig u de situatie vindt en wat er gebeurt met uw motivatie om u in te zetten voor de organisatie."

De toekenning van de i-deal aan de collega door de manager vindt plaats onder het ervaren van de dimensies van organisatierechtvaardigheid: de werknemers ervaren al dan niet distributieve, procedurele en interactieve rechtvaardigheid.

Variabele	Waarde		Omschrijving
Distributieve rechtvaardigheid	0	Minder inzet	Uw collega heeft zich aardig bewezen het afgelopen jaar: van een 9 tot 5 mentaliteit was geen sprake en hij/zij was niet te beroerd om over te werken en net even die extra taken op zich te nemen. U moet eerlijk toegeven dat u zich minder heeft ingezet voor het werk.
	1	Meer inzet	U vindt dat u zich aardig hebt bewezen het afgelopen jaar: van een 9 tot 5 mentaliteit was geen sprake, integendeel, u was niet te beroerd om over te werken en net even die extra taken op u te nemen. U vindt dat uw collega daarentegen niet dat extra's heeft gegeven in het werk.
Procedurele rechtvaardigheid	0	Keuze en motivatie niet besproken	De keuze voor uw collega is door uw manager niet in het team besproken en gemotiveerd.
	1	Keuze en motivatie wel besproken	De keuze voor uw collega is door uw manager in het team besproken en gemotiveerd.
Interactionele rechtvaardigheid	0	Minder goede relatie manager	U weet dat uw collega een betere relatie heeft met uw manager dan u. U en uw collega's hebben de indruk dat hij/zij een voorkeurspositie heeft.
	1	Betere relatie met de manager	U weet dat u een betere relatie hebt met uw manager dan uw collega. Jullie mogen elkaar graag en hij/zij spreekt zijn waardering voor u regelmatig uit.

De werknemers dienen aan te geven in welke mate ze de geschetste situatie rechtvaardig vinden en wat er met hun motivatie gebeurt; beiden op een schaal van 1 tot en met 5. Uiteindelijk wordt een beeld verkregen van de mate waarin de ervaring van rechtvaardigheidsdimensies rondom i-deals bepalend zijn voor de rechtvaardigheidsbeleving en de motivatie van werknemers om zich in te zetten voor het bedrijf.

## Metingen

### *De afhankelijke variabelen*

I-deals kunnen pas functioneel worden gemaakt als alle betrokken partijen i-deals als rechtvaardig bestempelen en deze dan accepteren (Rousseau, 2004). De eerste afhankelijke variabele is dan ook de 'ervaring van rechtvaardigheid'.

De tweede onafhankelijke variabele is 'motivatie om zich in te zetten voor het bedrijf'. Uit de literatuur blijkt dat de ervaring van organisatierechtvaardigheid zorgt voor positieve attitudes en gedragingen van werknemers zoals prestatie, teamspirit, betrokkenheid, loyaliteit (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992; in Baldwin, 2006), tevredenheid, vertrouwen en Organizational Citizenship Behaviour (Organ, 1988; Skarlicki & Latham, 1996; in Baldwin, 2006). Deze uitkomsten duiden op een positieve binding aan het bedrijf en is in dit onderzoek geoperationaliseerd als 'inzet voor het bedrijf'. Voor

motivatie als uitkomst van het al dan niet ervaren van organisatierechtvaardigheid is gekozen omdat het bestaat uit een: “(...) *set of energetic forces (...) to initiate work-related behaviors, and to determine its form, direction, intensity, and duration.*” (Pinder, 1998; in Latham & Pinder, 2005, p. 486). Motivatie is een psychologische toestand die werkgerelateerd gedrag, in dit geval ‘inzet voor het bedrijf’, bepaalt. Inzet voor het bedrijf kan uit diverse componenten bestaan zoals prestatie, betrokkenheid, Organizational Citizenship Behaviour et cetera.

#### *De onafhankelijke variabelen*

De acceptatie van i-deals van een collega hangt af van de mate waarin werknemers organisatierechtvaardigheid ervaren (Lai et al., 2009). Het gaat hierbij om distributieve, procedurele en interactionele rechtvaardigheid. Greenberg (2004) stelt er sprake is van een hiërarchie in de ervaring van de dimensies van organisatierechtvaardigheid: het ervaren van distributieve onrechtvaardigheid kan deels opgeheven worden door de ervaring van procedurele rechtvaardigheid en de ervaring van distributieve én procedurele onrechtvaardigheid kan deels opgeheven worden door de ervaring van interactionele rechtvaardigheid. Dit wordt getest door de effecten van de ervaring van verschillende dimensies van organisatierechtvaardigheid op de rechtvaardigheidsbeleving van werknemers te toetsen.

Distributieve rechtvaardigheid refereert aan: “(...) *perceptions of the fairness of outcomes received.*” (Greenberg et al., 2004, p. 8). Werknemers zullen i-deals van collega's eerder accepteren wanneer zij deze vorm van rechtvaardigheid ervaren en hiermee geloven dat ze dezelfde kansen er op hebben (Lai et al., 2009). Distributieve rechtvaardigheid komt voort uit verschillende waarden: billijkheid, gelijkheid en behoefte (Deutsch, 1975; in Mannix et al., 1995). Werknemers vergelijken hun uitkomsten met die van anderen op grond van deze waarden (Rousseau, 2004). Voor dit onderzoek is de distributie van een i-deal op grond van een van deze waarden gekozen, namelijk: billijkheid. Billijkheid is geoperationaliseerd als een beter of slechter presterende collega dan de werknemer. Procedurele rechtvaardigheid heeft betrekking op: “(...) *perceptions of the fairness of the procedures used to determine outcomes.*” (Greenberg et al., 2004, p. 8). Het gaat hierbij om het hebben van inspraak bij het nemen van beslissingen (Thibaut & Walker, 1975; in Greenberg et al., 2004), de kans hebben om zich te beroepen op beslissingen, beslissingen maken op grond van juiste informatie en het op een consistente manier volgen van regels (Leventhal, 1980; in Greenberg et al., 2004). Procedurele rechtvaardigheid is geoperationaliseerd naar het bieden van transparantie in de afwegingskaders om tot de distributie van i-deals te komen door een manager (Brockner, 2002; Gilliland, 1994; Schroth & Shah, 2000; in Blader & Tyler, 2003). Interactionele rechtvaardigheid is geoperationaliseerd naar het al dan niet hebben van een betere relatie met de manager dan een collega omdat het zich focust op de relationele conceptualisering van interactionele rechtvaardigheid (Cohen-Charash & Spector, 2001). Interactionele rechtvaardigheid is in de literatuur daarentegen tevens geconceptualiseerd als ‘het verantwoorden van beslissingen’ (Bies & Moag, 1986; in Colquitt, 2001), hetgeen in deze studie gedefinieerd is als procedurele rechtvaardigheid (Brockner, 2002; Gilliland, 1994; Schroth & Shah, 2000; in Blader & Tyler, 2003). Gezien verschillende studies aantonen dat LMX sterk gerelateerd is aan interactionele rechtvaardigheid, is er gekozen voor de relationele conceptualisering (Cohen-Charash & Spector, 2001; Masterson et al., 2000; Cropanzano et al., 2002; Tekleab et al., 2005).

### *Controle variabelen*

Er zijn zeven controlevariabelen. Ten eerste is er gevraagd naar leeftijd, geslacht en het hoogst genoten opleidingsniveau: persoonlijke karakteristieken van de manager die van invloed kunnen zijn op de vorming van het psychologisch contract (Herriot et al., 1997). Ten tweede is er gevraagd naar vier controlevariabelen die wijzen op het zich al dan niet goed kunnen inleven van de respondenten in de manager en de situatieschetsen, hetgeen van invloed kan zijn op de resultaten. Er is gevraagd of de respondent voornamelijk met zijn hoofd of met zijn handen werkt, of hij/zij zich goed kon inleven in de situatieschetsen, of hij/zij soortgelijke situaties heeft meegemaakt en in welke mate hij/zij rechtvaardigheid op de werkvloer belangrijk vindt.

## **Bijlage 3: Interview managers**

Hierna volgen de onderwerpen voor het halfgestructureerde interview waaronder een aantal voorbeeldvragen zijn opgenomen.

### **1. Distributie i-deals: welke i-deals worden onderhandeld?**

1.1 Welke arbeidsvoorwaarden gericht op deze ontwikkeling onderhandelt u?

Welke verschillen constateert u in het onderhandelen van deze arbeidsvoorwaarden met individuele werknemers?

Hoe zijn die verschillen te verklaren (persoonlijke antecedenten, bronnen)?

1.2 Welke arbeidsvoorwaarden gericht op deze flexibiliteit onderhandelt u?

Welke verschillen constateert u in het onderhandelen van deze arbeidsvoorwaarden met individuele werknemers?

Hoe zijn die verschillen te verklaren (persoonlijke antecedenten, bronnen)?

1.3 Welke arbeidsvoorwaarden gericht op deze werklast onderhandelt u?

Welke verschillen constateert u in het onderhandelen van deze arbeidsvoorwaarden met individuele werknemers?

Hoe zijn die verschillen te verklaren (persoonlijke antecedenten, bronnen)?

### **2. Motivatie voor de distributie van i-deals (bronnen):**

2.1 Hoe ziet de verhouding er uit tussen de eigen verantwoordelijkheid van teamleden en uw initiatief in het onderhandelen van de speciale en individuele arbeidsvoorwaarden?

2.2 Hebben alle werknemers even veel ruimte voor het onderhandelen van speciale en individuele arbeidsvoorwaarden en waarom?

2.3 Op welke manier zijn de speciale en individuele arbeidsvoorwaarden van werknemers uitkomsten van de inspanningen en prestaties die zij hebben geleverd?

2.4 Op welke manier zijn de speciale en individuele arbeidsvoorwaarden van werknemers uitkomsten van uw pogingen om gelijkheid binnen het team te creëren?

- Teambelang/gelijkheid versus individueel belang? Geen spanning?

2.5 Op welke manier zijn de speciale en individuele arbeidsvoorwaarden van werknemers uitkomsten van hun behoeften?

2.6 Op welke manier spelen de verschillende relaties die u heeft met werknemers en affectie naar hen een rol in uw verdeling van speciale en individuele arbeidsvoorwaarden?

### **3. Rechtvaardigheid rondom de distributie van i-deals:**

3.1 Wat denkt u dat uw team vindt van uw verdeling van speciale en individuele arbeidsvoorwaarden (werknemers en collega's)?

3.2 Merkt u dat het onderhandelen van speciale en individuele arbeidsvoorwaarden met een werknemer effect heeft op zijn/haar collega's, zo ja: hoe en hoe gaat u daarmee om?

3.3 Hoe zorgt u ervoor dat de verdeling van speciale en individuele arbeidsvoorwaarden als rechtvaardig wordt ervaren door uw team (werknemers en collega's)?

### **4. Achtergrondvragen:**

4.1 Functie:

4.2 Branche:

4.3 Leeftijd:

4.4 Opleidingsniveau:

4.5 Span of control:

4.6 Aantal jaren werkzaam in deze functie:

4.7 Aantal jaren leidinggevend:

4.8 Wat verstaat u onder rechtvaardig leidinggeven?



## **Bijlage 4: Interview werknemers**

Hierna volgen de onderwerpen voor het halfgestructureerde interview waaronder een aantal voorbeeldvragen zijn opgenomen.

### **1. Distributie i-deals: welke i-deals heeft/onderhandelt hij/zij met de manager (aan de hand van een lijst met voorbeelden)?**

1.1 Welke arbeidsvoorwaarden gericht op deze ontwikkeling onderhandelt u of heeft u onderhandeld? Ook taakarbeitsvoorwaarden

1.2 Welke arbeidsvoorwaarden gericht op deze flexibiliteit onderhandelt u of heeft u onderhandeld?

1.3 Welke arbeidsvoorwaarden gericht op deze werklast onderhandelt u of heeft u onderhandeld?

### **2. Distributieve rechtvaardigheid:**

2.1 Bent u tevreden met de speciale en individuele arbeidsvoorwaarden die u heeft met uw manager? Waarom wel of niet/ wat zou je willen?

2.2 Hoe ziet de verhouding er uit tussen de uw eigen verantwoordelijkheid en het initiatief van uw manager in het onderhandelen van de speciale en individuele arbeidsvoorwaarden?

2.3 Op welke manier zijn uw speciale en individuele arbeidsvoorwaarden wel of geen afspiegeling van de inspanningen en prestaties die u geleverd heeft in het werk?

2.4 Op welke manier zijn uw speciale en individuele arbeidsvoorwaarden wel of geen afspiegeling van uw persoonlijke behoeften ten aanzien van het werk en privé? Waarom wel/niet?

2.5 Zijn speciale en individuele arbeidsvoorwaarden volgens u gelijk verdeeld onder de collega's in het team? Hebben jullie allemaal evenveel kans?

- Waarom zijn er verschillen er volgens u (zijn de speciale en individuele arbeidsvoorwaarden als van collega's een afspiegeling van hun prestaties en behoeften)?
- Wat vindt u van deze verschillen, rechtvaardig?

### **3. Procedurele rechtvaardigheid:**

3.1 Vindt u dat de speciale en individuele arbeidsvoorwaarden tussen u en uw manager en de speciale en individuele arbeidsvoorwaarden tussen uw collega's en uw manager op een rechtvaardige en eerlijke manier tot stand (zijn ge)komen, waarom wel/niet?

3.2 In hoeverre heeft u inspraak in het tot stand komen van speciale en individuele arbeidsvoorwaarden (uiten van visie en gevoelens) (vooraf en achteraf)?

3.3 In hoeverre hebben u en uw collega's evenveel inspraak en invloed op de verdeling van speciale en individuele arbeidsvoorwaarden?

3.4 Op welke manier is uw manager wel of niet transparant in het communiceren van informatie ten aanzien van de verdeling van speciale en individuele arbeidsvoorwaarden naar u en het team (consistentie)?

#### **4. Interactionele rechtvaardigheid:**

4.1 Hoe speelt de relatie die u heeft met uw manager een rol in de speciale en individuele arbeidsvoorwaarden die u met hem/haar onderhandelt?

4.2 Hoe speelt de relatie die uw collega's met uw manager hebben een rol in de speciale en individuele arbeidsvoorwaarden die zij met hem/haar onderhandelen?

4.3 Hoe speelt de relatie die u heeft met uw collega's een rol in uw acceptatie van hun speciale en individuele arbeidsvoorwaarden?

#### **5. Uitkomsten:**

5.1 Gezien de huidige situatie rondom uw speciale en individuele arbeidsvoorwaarden en die van collega's: hoe gaat u hiermee om? / Hoe anticipeert u hierop (werk, prestatie, manager, collega's)?

5.2 Als je in de stoel van de manager zou zitten, wat zou je dan doen om de verdeling van arbeidsvoorwaarden rechtvaardiger te maken?

#### **6. Achtergrondvragen:**

6.1 Functie:

6.2 Leeftijd:

6.3 Opleidingsniveau:

6.4 Aantal jaren werkzaam in deze functie:

6.5 Wat verstaat u onder rechtvaardigheid in organisaties?