

Een wankel evenwicht

Deviant werknemersgedrag en het psychologische contract

Maroeschka van Adrichem & Ferry Koster¹

Summary

An unstable equilibrium. Deviant workplace behavior and the psychological contract.

In this study we investigate whether type and frequency of breach of the psychological contract by supervisors explain deviant workplace behavior. Type of breach refers to the reason why the supervisor did not fulfill the contract, which may be inadvertent, a matter of disruption, or renegeing. Frequency means that the breach of the psychological contract can take place once or repeatedly. The impact of type and frequency on deviant workplace behavior, coming late for work, is investigated using a vignette study among 155 respondents.

This study generates the following results. First, employees show more deviant behavior when their psychological contract is breached. Second, renegeing leads to stronger responses in terms of deviant behavior than the other two types. Third, repeated failure to fulfill the psychological contract leads to more deviant behavior of employees. The overall conclusion of the study is that the way in which supervisors breach the psychological contract provides an explanation of employee deviance.

I. Inleiding

Diverse auteurs stellen dat ontwikkelingen als internationale concurrentie, reorganisaties en uitbesteding van werk de stabiliteit van arbeidsrelaties ondermijnen (Rousseau & Schalk, 2000; Rousseau, 1995; Morrison & Robinson, 1997). Verwacht wordt dat dit niet alleen gevolgen heeft voor de formele arbeidsrelatie, maar dat ook het psychologische contract tussen werkgevers en werknemers verandert (Sims, 1994; Morri-

son & Robinson, 1997; Zhao, e.a., 2007). De term ‘psychologisch contract’ verwijst naar de subjectieve verwachtingen, overtuigingen, beloften en verplichtingen die voortvloeien uit de arbeidsrelatie (Rousseau, 1995). Anders dan bij het formele arbeidscontract, waarin verplichtingen zijn opgenomen die afdwingbaar zijn via de rechter, heeft het psychologische contract betrekking op de percepties en subjectieve verwachtingen van werkgevers en werknemers. In de literatuur ligt daarbij de nadruk op het bestuderen van het psychologische contract vanuit het oogpunt van werknemers. Aangezien de leidinggevende de organisatie vertegenwoordigt, staat in psychologisch contractonderzoek de relatie tussen werknemers en hun leidinggevende centraal (Tekleab & Taylor, 2003). De vraag daarbij is in hoeverre werknemers van mening zijn dat hun leidinggevende het psychologische contract vervult of niet. Als dat niet het geval is, wordt gesproken van een schending (Robinson & Rousseau, 1994). Onderzoek laat zien dat psychologische contractschendingen geregeld voorkomen. In een studie van Robinson en Rousseau (1994) gaf 55% van de ondervraagden aan dat hun psychologische contract de afgelopen twee jaar geschonden is, en Turnley en Feldman (2000) kwamen zelfs uit op 81%. Psychologische contractschendingen lijken dan ook eerder regel dan uitzondering te zijn (Robinson & Rousseau, 1994).

Een deel van het onderzoek richt zich op de gevolgen die psychologische contractschending hebben voor de houdingen en gedragingen van werknemers, zoals hun vertrouwen (Robinson, 1996), werktevredenheid (Morrison & Robinson, 1997), organisatiebetrokkenheid (Robinson, 1996), organisatieburgerschap (Suazo, Turnley & Mai-Dalton, 2005), verloop (Schein, 1978; Robinson, 1996) en verzuim (Morrison & Robinson, 1997; Deery, Iverson & Walsh, 2006). Hoewel in de literatuur gesuggereerd wordt dat psychologische contractschendingen leiden tot meer deviant gedrag van werknemers, dat wil zeggen normoverschrijdend gedrag dat schadelijk is voor personen of de organisatie (Robinson & Bennett, 1995), is hier nog weinig onderzoek naar gedaan (Chiu & Peng, 2008). Normoverschrijdend gedrag kan zich op verschillende manieren uiten, variërend van het negeren van collega’s tot vernielen van eigendommen van de organisatie. In het huidige onderzoek beperken wij ons tot een milde vorm van deviant werknemersgedrag waarmee de werknemer de organisatie benadeelt, namelijk te laat komen op het werk (Robinson & Bennett, 1995). Aangezien er geen ander onderzoek is naar de relatie tussen psychologische contractschending en deviant gedrag, is op voorhand niet duidelijk of mensen geneigd zullen zijn tot ernstiger vormen van deviantie en aangezien de organisatie de bron van die schending is, lijkt het aannemelijk dat het gedrag van werknemers zich daarop zal richten. Uiteraard is het mogelijk dat werknemers zich na een schending richten tegen collega’s en ook ernstiger vormen van deviantie vertonen, maar in de huidige studie laten wij dat buiten beschouwing.

Op basis van de sociale ruiltheorie (Homans, 1958; Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) is te verklaren waarom psychologische contractschending tot deviant werknemersgedrag leidt dat zich richt tegen de organisatie. De kern van deze theorie is dat relaties gebaseerd zijn op wederkerigheid. Terwijl in een positieve uitwisselingsrelatie dit mechanisme tot solidariteit en samenwerking kan leiden, kan het ook een negatieve spiraal in gang zetten. Op basis van het wederkerigheidsmechanisme valt te verwachten dat een psychologische contractschending door de leidinggevende beantwoord wordt met deviant werknemersgedrag gericht tegen de organisatie (Kickul & Lester, 2001; Bordia, Restubog & Tang, 2008).

In dit onderzoek bestuderen we de relatie tussen psychologische contractschending en deviant werknemersgedrag. Dit onderzoek is een theoretische en een methodologische aanvulling op bestaand onderzoek. Terwijl in eerder onderzoek de aandacht uitgaat naar de *mate* van psychologische contractschending (dus in hoeverre werknemers vinden dat gecreëerde verwachtingen niet zijn nagekomen), onderzoeken wij of het uitmaakt wat de *reden* is van de schending en hoe vaak een schending is voorgekomen (dat wil zeggen de aard van de schending). Theoretische modellen veronderstellen dat onderscheid gemaakt kan worden tussen psychologische contractschending op basis van een misverstand, een overmachtssituatie of het bewust niet nakomen van een gecreëerde verwachting (Rousseau, 1995; Morrison & Robinson, 1997). In deze studie onderzoeken wij of de aard van de schending van invloed is op deviant werknemersgedrag. Daarnaast bestuderen wij in dit onderzoek de *frequentie* van de contractschending, oftewel hoe vaak een gecreëerde verwachting niet is nagekomen. Ook dit aspect van het psychologische contract en de relatie met deviant werknemersgedrag is nog niet eerder empirisch onderzocht.

Dit onderzoek is gebaseerd op een vignettenstudie. Dat heeft als voordeel dat kan worden vastgesteld of aard en frequentie van de psychologische contractschending tot meer deviant gedrag leidt. Daarbij gaat dit onderzoek over een onderwerp dat gevoelig kan liggen bij respondenten. Vignettenonderzoek verlaagt de neiging tot het geven van sociaal wenselijke antwoorden, omdat vragen over een denkbeeldige situatie als minder bedreigend worden ervaren dan vragen over de dagelijkse gang van zaken binnen een organisatie (Koster & Sanders, 2007). Aan het vignettenonderzoek deden 155 personen mee.

2. Deviant werknemersgedrag

Organisaties worden geregeld geconfronteerd met normoverschrijdend gedrag. Uit een recente CBS-enquête blijkt dat 11% van de werknemers

te maken heeft met intimidatie door collega's en leidinggevenden (Statline, 2012) en uit de Global Economic Crime Survey van PriceWaterhouseCoopers (PWC) komt naar voren dat als organisaties getroffen worden door fraude (ongeveer een derde van de organisaties) de daders meestal onder het eigen personeel te vinden zijn, namelijk in 56% van de gevallen (PWC, 2011). Deviant werknemersgedrag wordt dan ook gezien als een bedreiging voor het functioneren van de organisatie (Peterson, 2002; Robinson & Bennet, 1995; Rousseau, 1995).

De algemene definitie van deviant werknemersgedrag als het overschrijden van organisatienormen is erg breed, er vallen veel verschillende soorten gedragingen onder. Robinson en Bennett (1995) onderscheiden deviant werknemersgedrag op basis van twee dimensies, te weten (1) het doelwit van het gedrag en (2) de ernst ervan. Volgens deze indeling kunnen de organisatie of collega's het doelwit zijn. Empirisch onderzoek bevestigt dat het nuttig is een dergelijk onderscheid te maken. Daaruit blijkt dat deviant werknemersgedrag doorgaans gericht is tegen de organisatie óf collega's, maar zelden tegen beide tegelijkertijd (Bennett & Robinson, 2000). De tweede dimensie, de ernst van het deviante gedrag, varieert van lichte tot zware deviante gedragingen. Samen genomen leidt deze indeling tot vier verschillende typen deviant werknemersgedrag, namelijk mild en zwaar normoverschrijdend gedrag tegen collega's, die respectievelijk politieke deviantie (bijvoorbeeld roddelen over anderen) en persoonlijke agressie (zoals het uitschelden van collega's) worden genoemd, en milde en zware deviantie gericht tegen de organisatie, te weten productiedeviantie (met opzet langzamer werken) en eigendomsdeviantie (bijvoorbeeld sabotage en diefstal).

De vier vormen van deviantie worden deels door dezelfde factoren, zoals persoonskenmerken, verklaard. Daarnaast zijn er meer specifieke verklaringen te onderscheiden (Appelbaum, Deguire & Lay, 2005). Bij de specifieke verklaringen is de relatie tussen de werknemer en het doelwit van belang. Op basis van onderzoek naar organisatierelaties is te verwachten dat collega's eerder het doelwit zijn als zij de werknemer iets hebben aangedaan en het deviante gedrag zal zich op de organisatie richten als de werknemer zich onjuist behandeld voelt door een vertegenwoordiger van de organisatie (Koster & Sanders, 2007). Schendingen van het psychologische contract door de leidinggevende zullen zich daarom eerder uiten in deviant gedrag met de organisatie als doelwit. Of een schending van het psychologische contract zal leiden tot mild of ernstig normoverschrijdend gedrag, is voorhand niet duidelijk, omdat empirisch onderzoek daarnaar nagenoeg ontbreekt. In dit onderzoek beperken wij ons daarom tot productiedeviantie. Dit gedrag kenmerkt zich door het doelbewust verminderen van de werkinzet, bijvoorbeeld door te vroeg naar huis te gaan, te lange pauzes te nemen, tijd te verspillen en te laat te komen op het werk (Robinson & Bennett, 1995).

3. Schending van het psychologische contract

De relatie tussen werknemers en organisaties bestaat uit het formele arbeidscontract en het psychologische contract. In formele arbeidscontracten zijn de verplichtingen van beide partijen vastgelegd, zodat hun gedrag voorspelbaarder wordt. Omdat werknemers en leidinggevendenden weten wat er van hen verwacht wordt, hoeft minder tijd te worden besteed aan het monitoren van elkaars gedrag (Rousseau & Schalk, 2000). Arbeidscontracten zijn echter incompleet, bijvoorbeeld omdat zich in de toekomst onvoorziene situaties kunnen voordoen. Dat betekent dat er 'gaten' zitten in het formele arbeidscontract (Rousseau, 1995), waardoor ruimte ontstaat voor een subjectieve invulling ervan (Rousseau, 1989). Het psychologische contract heeft betrekking op de ongeschreven overeenkomst tussen de werknemer en de leidinggevende. Met andere woorden: verwachtingen van werknemers zijn niet alleen gebaseerd op het formele arbeidscontract, maar ook op veronderstelde verwachtingen en afspraken.

Het subjectieve karakter van het psychologische contract brengt met zich mee dat werknemers en leidinggevendenden verschillende interpretaties, percepties en verwachtingen hebben over het psychologische contract (Morrison & Robinson, 1997). Hoe meer ruimte er is voor interpretatie, hoe groter echter de kans dat de werknemer vindt dat de leidinggevende het psychologische contract niet vervult (Rousseau, 1995). In dat geval is sprake van een schending van het psychologische contract. Als een schending van het psychologische contract plaatsvindt, stelt de werknemer eerst vast dat de leidinggevende heeft gefaald de gecreëerde verwachtingen na te komen, daarna kan een emotionele reactie volgen die bestaat uit gevoelens van verraad gepaard gaande met boosheid, rancune en een gevoel van oneerlijkheid (Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997). In dit onderzoek veronderstellen wij dat werknemers meer geneigd zijn deviant gedrag te vertonen, naarmate deze gevoelens sterker zijn. De mate van boosheid en het gevoel van oneerlijkheid hangen naar verwachting samen met de reden waarom de leidinggevende het psychologische contract niet heeft vervuld en de frequentie waarmee dat gebeurt.

3.1 Aard van de schending

Er kunnen verschillende redenen zijn voor het niet vervullen nakomen van het psychologische contract. Om te beginnen kan het contract onbewust of bewust worden geschonden. In het eerste geval wist de leidinggevende niet dat de werknemer een bepaalde verwachting had, in het tweede geval wel. Ook kan het verschil uitmaken of werknemers denken dat hun leidinggevende de verwachting niet kan nakomen of dat de lei-

dinggevende niet bereid is eraan te voldoen (Morrison & Robinson, 1997). Volgens Rousseau (1995) kunnen drie redenen voor het schenden van het psychologische contract worden onderscheiden. In deze driedeling kan de schending het gevolg zijn van een misverstand ('inadvertent'), kan er sprake zijn van overmacht ('disruption') of is het contract bewust niet nagekomen ('reneging').

Misverstand

Een schending kan het gevolg zijn van een misverstand. Deze onbedoelde schending vindt plaats wanneer de leidinggevende zich wel aan de overeenkomst wil en kan houden, maar de verwachtingen tussen de leidinggevende en de werknemer niet overeenkomen. Dit verschil in interpretatie is een gevolg van de subjectieve aard van het psychologische contract. Daardoor kan het voorkomen dat leidinggevendenden het idee hebben dat zij de verwachtingen van werknemers nakomen, terwijl de werknemers vinden dat dit niet het geval is. De verschillende verwachtingen kunnen zowel op het moment van afspreken als door de tijd heen ontstaan. Mogelijke oorzaken van dergelijke misverstanden zijn afwijkende cognitieve kaders, complexiteit van de situatie en gebrekkige communicatie (Morrison & Robinson, 1997). Dat de verwachtingen niet overeenkomen, kan een lange tijd onopgemerkt blijven door leidinggevendenden en werknemers, omdat zij zich er niet bewust van hoeven te zijn. De verschillen in perceptie komen pas aan de oppervlakte op het moment dat de verwachtingen ter sprake komen.

Overmacht

In het geval van overmacht willen leidinggevendenden de verwachting wel nakomen, maar kunnen zij daar niet aan voldoen. Soms kan een leidinggevende op een later moment niet meer voldoen aan een eerder gecreëerde verwachting. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer de werknemer verwachtingen heeft over doorgroeimogelijkheden, terwijl voordat deze zijn ingelost de economische situatie van de organisatie is verslechterd. Er kunnen zich veranderingen voordoen in de interne of externe organisatieomgeving waar de leidinggevende geen invloed op kan uitoefenen en die het moeilijker maken eerdere gecreëerde verwachtingen na te komen. Ook hier geldt dat de leidinggevende in principe wel bereid is zich aan de overeenkomst te houden, maar is deze op het moment dat deze nagekomen zou moeten worden niet in staat eraan te voldoen. Logischerwijs is het risico op dergelijke schendingen door overmacht groter als in het begin van de relatie veel toezeggingen worden gedaan, vooral als dan al duidelijk is dat de kans bestaat dat zij niet kunnen worden nagekomen (Rousseau, 1995; Morrison & Robinson, 1997).

Bewuste schending

Bij het bewust niet nakomen van het psychologische contract kunnen leidinggevendenden wel aan de verwachtingen voldoen, maar doen zij dat willens en wetens niet. In bepaalde gevallen zijn leidinggevendenden dat al niet van plan op het moment dat zij een bepaalde verwachting creëren, in andere gevallen komen zij gaandeweg tot dit besluit. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat een leidinggevende een werknemer bij indiensttreding het idee geeft kans te maken op een bepaalde functie, terwijl de leidinggevende hem of haar helemaal geen geschikte kandidaat vindt. De werkelijke reden voor het doen van deze suggestie is dat de leidinggevende de werknemer zich voorlopig aan zich bindt en tegen de tijd dat de werknemer de promotie verwacht, terugkomt op die verwachting. Een dergelijke strategie is gericht op het profijt hebben van de inzet en loyaliteit van de werknemer, zonder daar al te veel voor terug te hoeven doen in de vorm van een promotie. Naast deze uiterst opportunistische aanpak, is het mogelijk dat de bereidheid van de leidinggevende de gecreëerde verwachting in te lossen gaandeweg afneemt door het gedrag van de werknemer. Daarvan is bijvoorbeeld sprake als deze zich veel minder coöperatief opstelt dan verwacht, zodat de leidinggevende het intrekken van de belofte kan gebruiken als een vorm van sanctionering (Koster, 2005).

381

3.2 Frequentie van de schending

De frequentie van contractschending heeft betrekking op de eerdere ervaringen van werknemers met leidinggevendenden. Het kan daarbij zowel om directe als indirecte ervaringen gaan. Directe ervaringen hebben betrekking op de relatie die werknemers met hun huidige leidinggevendenden hebben en indirecte ervaringen verwijzen naar ervaringen met eerdere leidinggevendenden. Wat die indirecte ervaringen betreft laat onderzoek zien dat werknemers in hun huidige relatie eerder aangeven dat hun psychologische contract niet is vervuld als zij daar bij vorige werknemers mee te maken hebben gehad (Robinson & Morrison, 2000). Daarnaast blijkt dat werknemers die in het verleden hebben meegemaakt dat hun psychologische contract niet werd vervuld, scherper letten op het nakomen van de verwachting door de hun huidige leidinggevende (Lo & Aryee, 2003). Door deze gerichtheid van werknemers op het nakomen van gecreëerde verwachtingen door de leidinggevende neemt de kans dat zij een gebrekkige psychologische contractvervulling ervaren waarschijnlijk zelfs toe.

Wat de directe relatie tussen werknemers en leidinggevendenden betreft, gaat het om de geschiedenis die zij met elkaar delen. Een gezamenlijk verleden tussen een leidinggevende en werknemer geeft hen de moge-

lijkheid te leren over elkaars motieven en gedragingen (Koster, 2005; Koster & Sanders, 2007). Enerzijds bieden deze herhaaldelijke interacties de leidinggevende de mogelijkheid het psychologische contract te vervullen, waardoor het vertrouwen van de werknemer kan toenemen. Dit kan tot voor de organisatie positieve uitkomsten leiden, zoals een hogere betrokkenheid en een grotere inzet door de werknemer. Daarmee is niet gezegd dat meer informatie altijd samengaat met meer coöperatie. Beide partijen kunnen er gaandeweg ook achter komen dat de ander niet betrouwbaar is. Zo kan een werknemer weinig inzet tonen terwijl de leidinggevende wel vindt dat het psychologische contract is vervuld en bestaat de kans dat de leidinggevende keer op keer een gemaakte belofte niet nakomt.

4. Hypothesen

De sociale ruiltheorie vormt een theoretische verklaring voor een verband tussen deviant werknemersgedrag, en aard en frequentie van psychologische contractschendingen. In deze theorie wordt ervan uitgegaan dat er een uitwisselingsrelatie is tussen werknemers en leidinggevendens waarbij gedragingen van de één leiden tot een reactie van de ander. Er is met andere woorden sprake van reciprociteit (Levinson, 1965). Wanneer leidinggevendens niet voldoen aan de verwachting van werknemers, ervaren de werknemers een discrepantie tussen het verwachte en het daadwerkelijke gedrag van hun leidinggevende. Werknemers kunnen een ervaren schending van het psychologisch contract beantwoorden met het tonen van niet-coöperatief gedrag. Het tonen van dergelijke wraakgevoelens heeft tot doel de ervaren frustratie te uiten, de leidinggevende te straffen voor het niet vervullen van het psychologische contract (Chiu & Peng, 2008; Bordia e.a., 2008).

De aard en frequentie van psychologische contractschendingen vormen een mogelijke verklaring waarom medewerkers geneigd zouden zijn tot het vertonen van deviant gedrag. Wat de aard van het niet vervullen van het psychologische contract betreft staat het (gepercipieerde) motief van de leidinggevende centraal. Het besef dat het niet vervullen van het contract deels door een verkeerde inschatting is veroorzaakt, zal tot minder heftige reacties leiden dan wanneer de leidinggevende wilens en wetens de verwachting niet nakomt. Als de schending van het psychologische contract het gevolg is van overmacht, dan is te verwachten dat dat tot minder deviant werknemersgedrag zal leiden dan een bewuste schending omdat deze niet volledig is toe te schrijven aan de leidinggevende. Omdat de werknemer echter van mening kan zijn dat hier de inschattingsfout bij de leidinggevende ligt, leidt dit naar verwachting wel tot een sterkere reactie dan in geval het niet vervullen van het

contract als gevolg van een misvatting. Overigens geldt hier dat de verwachting is dat, ongeacht de reden van de schending, dit altijd tot meer deviant werknemersgedrag zal leiden dan wanneer het psychologische contract wel wordt vervullen. Samengenomen leiden deze overwegingen tot de volgende hypothese.

Hypothese 1: Deviant werknemersgedrag is het hoogst als de leidinggevende het psychologische contract bewust niet vervult, lager als sprake is van overmacht en het laagst als dit het gevolg is van een misverstand.

Er zijn verschillende redenen waarom te verwachten valt dat herhaaldelijk schenden van het psychologische contract tot meer deviant werknemersgedrag zal leiden dan wanneer dit eenmalig is gebeurd. Als het de eerste keer is dat een leidinggevende een gecreëerde verwachting niet nakomt, dan kan de werknemer dat interpreteren als een toevalligheid, vergissing of pech. Mogelijk gaat de werknemer ervan uit dat de leidinggevende dat op een later moment zal rechtzetten. In plaats van een 'tit-for-tat'-strategie waarbij niet-coöperatief gedrag direct wordt afgestraft, spelen individuen vaak een 'tit-for-two-tat', waarbij de ander eerst het voordeel van de twijfel wordt gegund (Axelrod, 1984). Als de leidinggevende het psychologisch contract al een aantal keer niet heeft vervuld, dan valt te verwachten dat deze begripvolle houding van de werknemer op een gegeven moment omslaat in niet-coöperatief gedrag. In dat geval is sprake van een verstoorde relatie, waarbij de werknemer er gaandeweg is achter gekomen dat de leidinggevende niet betrouwbaar is en afspraken niet nakomt. In dit geval leidt de informatie over de drijfveren en gedragingen van de ander tot een toename van niet-coöperatief gedragingen (Koster & Sanders, 2007). De verwachting leidt tot de tweede hypothese van dit onderzoek.

Hypothese 2: Werknemers vertonen meer deviant gedrag als hun leidinggevende het psychologische contract herhaaldelijk niet heeft vervuld.

5. Data en methode

5.1 Onderzoeksopzet

De data voor dit onderzoek zijn verzameld met een vignettenstudie, waarin respondenten gevraagd is zich in te leven in een denkbeeldige situatie en experimentele condities (aard en frequentie van de psychologische contractschending) gevarieerd zijn. De vignettenmethode sluit

om twee redenen aan bij het huidige onderzoek. Ten eerste betreft het een gevoelig onderwerp, deviant werknemersgedrag, waardoor er een grotere neiging kan zijn tot het geven van sociaal wenselijke antwoorden. In een vignettenstudie blijkt deze neiging lager (Alexander & Becker, 1978; Hughes, 1998). Een tweede voordeel van een vignettenstudie is dat het de mogelijkheid biedt experimentele condities aan te bieden en de effecten ervan te onderzoeken. In plaats van vast te stellen hoe de huidige situatie is, ontstaat hierdoor een beeld hoe mensen zullen reageren als een bepaalde situatie zich zal voordoen. Naast deze voordelen heeft vignettenstudie als nadeel dat het respondenten in een kunstmatige situatie plaatst (Faia, 1979). Om te voorkomen dat dit tot onrealistische uitkomsten leidt, is aandacht besteed aan het creëren van situaties waarin respondenten zich goed kunnen inleven. Of dat inderdaad zo is, is vastgesteld met een aantal controlevragen waarin respondenten konden aangeven in hoeverre zij de situaties realistisch vonden en deze zelf ook wel eens hadden meegemaakt.

Alle respondenten werken in loondienst. Zij zijn als volgt benaderd. Twee organisaties zijn bereid gevonden mee te werken aan dit onderzoek, te weten een horecaonderneming met ongeveer 80 medewerkers en een transportbedrijf met 15 medewerkers. In beide gevallen is de directeur benaderd en is de vignettenstudie na goedkeuring via email verspreid binnen beide organisaties. De respondenten konden de vignettenstudie via het internet invullen. Vervolgens is gebruikgemaakt van de sneeuwbal-methode (Swanborn, 2002): respondenten is gevraagd het onderzoek door te sturen naar werkenden in hun eigen netwerk.

Door deze procedure is de dataset selectief. Daar komt bij dat de dataset bestaat uit drie delen, te weten de twee organisaties die benaderd zijn voor het onderzoek en een categorie van werknemers werkzaam in andere organisaties. Het vignettenonderzoek heeft als doel vast te stellen of de experimentele condities van invloed zijn op het deviante gedrag van werknemers. Het is met andere woorden niet het doel dat algemene uitspraken worden gedaan over de organisaties. Om er echter zeker van te zijn dat de uitkomsten niet beïnvloed worden door de drie verschillende databronnen, zijn analyses uitgevoerd op elk van de sub-datasets (op te vragen bij de auteurs). Uit deze analyses blijkt dat de effecten van de vignettencondities vergelijkbaar zijn. Dat de resultaten van de afzonderlijke analyses sterk overeenkomen, is een indicatie dat de werknemers van de verschillende organisaties op eenzelfde manier hebben gereageerd op de vignettencondities. Daarnaast zijn in de analyses de effecten van de controlevariabelen meegenomen. Of deze van invloed zijn op het deviante gedrag van werknemers en de invloed van de vignettencondities, bespreken wij in de resultatensectie.

5.2 Operationalisering

Deviant gedrag

Voor het meten van deviant werknemersgedrag sluiten we aan bij het eerdergenoemde onderscheid van Robinson en Bennet (1995). In de huidige studie onderzoeken wij productiedeviantie, dat wil zeggen een milde vorm van normoverschrijdend gedrag dat de organisatie benadeeld. Productiedeviantie kan zich op verschillende manieren uiten, zo kunnen werknemers ongeoorloofde pauzes nemen of extra langzaam gaan werken. De uiting van elk van deze vormen van deviantie geven aan dat werknemers minder coöperatief zijn met de organisatie dan de bedoeling is gegeven hun formele arbeidscontract (waarin is vastgelegd dat zij een bepaalde werkinzet zullen moeten leveren). Voor deze studie hebben we ervoor gekozen de respondenten te vragen naar één vorm van productiedeviantie, zodat de situatieschets en de afhankelijke variabele goed op elkaar aansluiten. Om licht deviant werknemersgedrag gericht tegen de organisatie meetbaar te maken hebben we een situatieschets omschreven die gaat over de neiging *te laat te komen op het werk*. Deze vorm van normoverschrijdend gedrag is een van de manieren waarop werknemers het productieproces kunnen afremmen en dus hun ongenoegen kunnen uiten over de organisatie. De vraag of het ook tot andere vormen van productiedeviantie leidt, kan met het huidige onderzoek niet beantwoord worden. Na het lezen van de situatieschetsen en de vignettencondities is de respondenten gevraagd aan te geven in hoeverre zij zich zullen haasten op tijd op hun werk te komen (1 = zeer zeker niet; 10 = zeer zeker wel). Deze schaal is gehercodeerd, zodat een hogere score een hogere neiging tot productiedeviantie betekent.

Situatieschetsen

Voor het onderzoeken van de relatie tussen psychologische contractschending en deviant gedrag zijn we als volgt te werk gegaan. In navolging van eerder onderzoek naar psychologische contracten (Rousseau, 1995) gaat de schending over het niet krijgen van een verwachte promotie. De eerste vraag is of het al dan niet krijgen van de promotie van invloed is op het deviante gedrag van werknemers. Om dit vast te kunnen stellen, zijn twee situatieschetsen omschreven. In de ene situatie krijgen de werknemer de verwachte promotie wel (psychologische contractvervulling) en in de andere situatie niet (psychologische contractschending). Beide situaties zijn opgenomen in deze vignettenstudie. De situatieschets voor *vervulling van het psychologische contract* is als volgt.

Probeer u in te leven in de volgende situatie:

Stel, u bent werkzaam in een kledingwinkel. Uw voornaamste taak is het verkopen van kleding aan jongeren; daarnaast houdt u de winkel netjes en helpt u alle klanten die dat willen.

U doet uw werk altijd goed en u wordt gewaardeerd door de klanten en collega's. U doet uw uiterste best omdat u graag promotie wil maken; dat heeft u aan uw leidinggevende laten merken. Uw leidinggevende heeft u verteld dat u moet afwachten. Een paar maanden later neemt de assistent-manager ontslag. Dit is uw kans op promotie, dus u solliciteert naar de functie.

Deze schets wordt gevolgd door de tekst: 'Binnen een week krijgt u te horen dat u de promotie heeft gekregen. Er was een tweede sollicitant van buitenaf met betere papieren, maar ze willen u een kans geven omdat u zich zo goed heeft ingezet. U bent erg blij met de promotie'. Vervolgens is de respondenten gevraagd aan te geven of zij zich zouden haasten om op tijd op hun werk te komen.

Daarnaast kregen respondenten de volgende situatie te lezen. In dit geval was sprake van psychologische contractschending. De situatie-schets voor *schending van het psychologisch contract* is als volgt.

Probeer u in te leven in de volgende situatie:

Stel, u bent werkzaam voor de organisatie Cold BV. Het bedrijf verkoopt koelkasten en vriezers. U werkt vaak extra als dat nodig is, bijvoorbeeld als er zieken zijn. De functioneringsgesprekken komen eraan en u wilt daarin vragen hoe het met uw promotie zit. U weet dat de organisatie erg tevreden is over u en u verwacht op korte termijn een promotie. Dat hebben ze niet met zo veel woorden gezegd, maar die indruk heeft u wel. De leidinggevende kan er niet gelijk antwoord op geven, maar belooft erop terug te komen.

Een paar dagen later krijgt u een email waarin staat dat u de promotie niet krijgt. U baalt er enorm van, had het echt niet verwacht. U had voor uzelf al bedacht dat u lekker op vakantie zou gaan als u promotie zou maken. U bent nooit te laat op uw werk, maar de volgende ochtend verslaapt u zich. Als u zich haast, kunt u het nog halen, maar dan kunt u niet douchen, ontbijten en het nieuws kijken terwijl u dat altijd doet 's ochtends.

Vignettencondities

Na deze situatieschets kregen de respondenten een van de vignettencondities over de reden van de schending en informatie over de frequentie ervan.

387

Aard van de schending

De aard van het niet nakomen van het psychologische contract is gevarieerd door respondenten informatie te geven over de reden waarom de leidinggevende de verwachting niet is nagekomen.

Misverstand is gemeten door in de vignettenconditie expliciet op te nemen dat sprake is van een misverstand: 'In de email staat dat het mislopen van de promotie berust op een misverstand. U kreeg alle belangrijke klussen om te kijken of u de druk aan kan. U dacht dat dat een promotie betekende, maar u moet nog even geduld hebben. Volgens uw leidinggevende wordt u klaargestoomd voor het grote werk en dan komt de promotie vanzelf.'

Overmacht is gemeten door te verwijzen naar een oorzaak waar de leidinggevende geen invloed op kan uitoefenen, namelijk een slechte economische situatie. Deze conditie is als volgt omschreven: 'In de email staat dat de organisatie u de promotie graag wil geven, u heeft het verdiend door het harde werken. Maar het gaat slecht met de economie en de organisatie kan een promotie op dit moment gewoon niet betalen.'

Bewuste schending van het psychologische contract is geoperationaliseerd door in de conditie op te nemen dat de organisatie het contract wel had kunnen vervullen, maar het overduidelijk niet wil. Als reden daarvoor wordt aangegeven dat zij de promotie bewust niet aan de respondent hebben gegeven: 'In de email staat dat u de promotie niet krijgt. Van een van uw collega's hoort u dat een andere collega wel promotie heeft gekregen, terwijl hij de kantjes ervan afloopt, hij komt altijd als laatste binnen en gaat als eerste weg. U heeft de indruk dat de organisatie de geschapen verwachting bewust niet nakomt.'

Frequentie

Voor het meten van het effect van frequentie van de schending is de volgende vignettenconditie gevarieerd.

Zelden. Hier is in de conditie opgenomen dat het de eerste keer was dat een promotie niet doorging: 'U had op de promotie gehoopt, maar het is geen ramp. Het is pas de eerste keer dat u een promotie misloopt en er komen vast nog meer promoties.'

Vaak. In dit geval is aangegeven dat het al meerdere keren is voorgekomen dat de respondent een promotie misloopt: 'Het is al de zoveelste keer dat uw leidinggevende u vertelt dat u de promotie niet krijgt. Ieder functioneringsgesprek hoopt u er weer op, maar het is steeds weer een teleurstelling. Blijkbaar waarderen ze uw harde werk niet.'

Elke respondent heeft vijf vignetten beantwoord. De situatieschets waarin het psychologische contract wordt vervuld, is aan elke respondent voorgelegd. Vervolgens kregen de respondenten de situatieschets waarin het psychologische contract wordt geschonden. Hierbij is hun vier verschillende combinaties van vignettencondities voorgelegd en gevraagd of zij zich in dat geval zouden haasten om op tijd te komen op het werk. Aangezien er zes mogelijke combinaties zijn, hebben respondenten niet alle condities beantwoord. Voor het willekeurig aanbieden van de vignettencondities zijn in de online survey verschillende versies aangemaakt. Wel is daarbij elke keer de aard van de schending gevolgd door de frequentie. Door het online aanbieden van de vragenlijst was het mogelijk elke keer een andere versie te tonen, zodat condities zijn gevarieerd over de respondenten. In totaal hebben 155 respondenten deelgenomen die elk vijf verschillende vignetten hebben ingevuld, wat heeft geleid tot een dataset met 775 waarnemingen.

Controlevariabelen

Er is een aantal controlevariabelen meegenomen in het onderzoek. Ten eerste is een aantal *achtergrondkenmerken* gemeten, te weten geslacht (0 = man; 1 = vrouw), leeftijd (in jaren), opleidingsniveau (de hoogst afgeronde opleiding, lopend van 1 = basisonderwijs tot 6 = wetenschappelijk onderwijs) en organisatiegrootte (1 = minder dan 25 werknemers; 3 = meer dan honderd werknemers). Ten tweede is respondenten gevraagd op een vijfpuntsschaal aan te geven in hoeverre zij het met een bepaalde stelling over deviant werknemersgedrag eens zijn. De stellingen zijn: 'Expres langzamer werken mag niet', 'Het saboteren van bedrijfseigendommen mag niet' en 'Het stelen van waardevolle organisatie-eigendommen zoals een laptop mag niet'. Deze variabelen zijn gehercodeerd zodat een hogere score aangeeft dat respondenten vinden dat deviant werknemersgedrag is toegestaan. Samengenomen meten deze items een schaal ($\alpha = 0.80$) waarmee de opvattingen van respondenten over de toelaatbaarheid van deviant werknemersgedrag gemeten wordt. De variabele *toelaatbaarheid deviantie* loopt van 1 (helemaal niet mee eens) tot en met 5 (helemaal mee eens). Ten slotte zijn *controlevariabelen voor de vignetten* meegenomen waarin respondenten op een schaal van 1 tot en met 5 hebben aangegeven of zij de situatie realistisch vonden en of zij zelf wel eens iets dergelijks hebben meegemaakt.

5.3 Kenmerken van de respondenten

Van de respondenten is 46% vrouw. De leeftijd van de respondenten varieert van 16 tot 70 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 36. Alle respondenten hebben minimaal de middelbare school afgerond. De meeste

respondenten hebben een hbo-opleiding afgerond (35%), 26% heeft een mbo-diploma en 24% van de respondenten heeft een universitair diploma. Van de respondenten is 24% werkzaam bij een kleine organisatie (< 25 werknemers), 27% bij een middelgrote organisatie en 49% bij een grote organisatie (>100 werknemers).

De meeste respondenten zijn van mening dat deviant werknemersgedrag niet toelaatbaar is. Op de normschaal scoren zij gemiddeld 1,67 ($SD = 0,99$). Rond de 80% van de ondervraagden scoort beneden dit gemiddelde. Op de vraag of zij de vignetten realistisch vinden, scoren de respondenten een 3,75 ($SD = 0,97$). Ongeveer 11% vindt de situaties enigszins of zeer onrealistisch. Op de vraag of zij een dergelijke situatie wel eens hebben meegemaakt, is de gemiddelde score 2,35 ($SD = 1,36$). Bijna 60% heeft deze situatie niet zelf meegemaakt. De gemiddelde score van deviant werknemersgedrag is 4,09 ($SD = 2,53$).

5.4 Analysemethode

De verzamelde gegevens kennen een geneste structuur waarbij vignettencondities (niveau 1) zijn genest binnen personen (niveau 2). Voor het analyseren van de data is gebruikgemaakt van een multilevel-analyse (Hox, 2002). Op deze manier is rekening gehouden met het gegeven dat dezelfde individuen meerdere vignetten hebben ingevuld. Daarnaast biedt het de mogelijkheid de invloed die het niet vervullen van het psychologische contract door leidinggevendenden heeft op het deviante gedrag van de werknemer te onderzoeken, rekening houdend met kenmerken van het individu.

De data zijn geanalyseerd in drie opeenvolgende stappen. Eerst is een basismodel (model 0) geschat, vervolgens is een model geschat met de controlevariabelen (model 1) en ten slotte zijn de vignettencondities toegevoegd aan het regressiemodel (model 2). De modellen zijn met elkaar vergeleken door het verschil in $-2 \cdot \log$ likelihood tussen de modellen te berekenen. De deviantie heeft een chi-kwadraat verdeling en het aantal vrijheidsgraden is gelijk aan het aantal extra parameters dat is toegevoegd aan het model (Hox, 2002).

Daarnaast is een aantal aanvullende analyses uitgevoerd. Om te beginnen zijn de interactie-effecten tussen aard en frequentie van de psychologische contractschending onderzocht. Ten slotte is nagegaan of de controlevariabelen interacteren met de vignettencondities. Op die manier is vast te stellen of de respondenten verschillend hebben gereageerd op de vignetten.

6. Resultaten

Het gemiddelde van de variabele *productiedeviantie* is 4,10. In tabel 1 zijn de resultaten van de multilevel analyse weergegeven.

390

Tabel 1 Multilevelanalyse van deviant werknemersgedrag

	(0)		(1)		(2)	
	b	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
Individu (niveau 2)						
Achtergrondkenmerken						
Geslacht (1 = vrouw)			-0,09	(0,32)	-0,16	(0,31)
Leeftijd			-0,01	(0,01)	-0,01	(0,01)
Opleidingsniveau			-0,13	(0,13)	-0,12	(0,14)
Organisatiegrootte			0,17	(0,20)	0,09	(0,19)
Normen						
Toelaatbaarheid deviantie			0,13	(0,14)	0,13	(0,14)
Controle vignetten						
Realistisch			-0,17	(0,17)	-0,17	(0,17)
Zelf meegemaakt			0,12	(0,12)	0,15	(0,12)
Vignet (niveau 1)						
Aard						
Wel vervulling (referentie)					---	---
Misverstand					1,35***	(0,22)
Overmacht					1,31***	(0,22)
Bewust					2,74***	(0,22)
Frequentie					1,19***	(0,14)
Intercept	4,10***	(0,16)	4,23***	(0,52)	2,28***	(0,52)
Model fit						
-2*log likelihood	2.809,25		2.805,24		2.544,09	
Vershil -2*log likelihood			4,01		261,15***	
Variante niveau 2	2,72 (0,44)		2,61 (0,43)		2,68 (0,39)	
Variante niveau 1	4,00 (0,26)		4,00 (0,26)		2,39 (0,15)	

* = 0<0,05; ** = p<0,01; *** = p<0,001

N = 155 respondenten; 775 vignetten

In model 1 zijn de effecten van de controlevariabelen onderzocht. Ten opzichte van het lege model levert het toevoegen van de controlevariabelen geen verbetering op van de fit van het model (de afname in -2*log likelihood is niet statistisch significant).

De vignettencondities zijn toegevoegd in model 2. Om te beginnen levert dit een verbetering op van het model (de -2*log likelihood neemt af met 261,15). Elke vignettenconditie heeft een positief en significant effect op deviant werknemersgedrag. Dit bevestigt dat het niet nakomen van het psychologische contract door de leidinggevende tot een sterkere neiging tot het vertonen van dit gedrag leidt dan wanneer zij het psy-

chologische contract wel vervullen (de controlesituatie). Wat de aard van de schending van het psychologische contract betreft, blijkt dat er geen verschil is tussen een misverstand ($b = 1,35$) en het niet vervullen van het psychologische contract door overmacht ($b = 1,31$). Analyses met de misverstand-conditie als referentiecategorie laat zien dat misverstand en overmacht niet significant van elkaar verschillen ($b = -0,04$, n.s.). Deze twee vormen van schending leiden wel tot minder deviant werknemersgedrag vergeleken met de conditie waarin de leidinggevende het psychologische contract bewust niet is nagekomen ($b = 2,74$). Vervolgens zijn twee aanvullende modellen berekend, namelijk één met misverstand als referentiecategorie en één met overmacht als referentiecategorie. Daaruit blijkt dat het bewust niet nakomen tot meer deviant werknemersgedrag leidt dan in het geval van een misverstand ($b = 1,39$, $p < 0,001$). Hetzelfde geldt voor de conditie waarin het contract is geschonden als gevolg van overmacht ($b = 1,43$; $p < 0,001$).

Voor hypothese 1 betekenen de uitkomsten het volgende. Verwacht werd dat er een ordening zou zijn wat betreft het effect of deviant werknemersgedrag dat zou aflopen van het bewust niet nakomen naar het niet vervullen op basis van een misverstand naar het niet nakomen als gevolg van overmacht. De analyses laten zien dat deze ordening niet geheel opgaat. Het maakt voor de mate van deviant werknemersgedrag niet uit of de schending van het psychologische contract het gevolg is van een misverstand of dat sprake is van overmacht. Wel blijkt dat het bewust niet vervullen van het psychologische contract door de leidinggevende tot een sterkere neiging tot deviant werknemersgedrag leidt dan de andere twee vormen.

Verder blijkt uit model 2 in tabel 3 dat de frequentie van het niet vervullen van het psychologische door de leidinggevende van invloed is op de neiging tot het vertonen van deviant werknemersgedrag. Als de leidinggevende de verwachting herhaaldelijk niet is nagekomen, leidt dat tot meer deviant gedrag dan wanneer het de eerste keer is ($b = 1,19$). Deze uitkomst is in overeenstemming met de verwachting geformuleerd in hypothese 2.

Tabel 2 toont de resultaten van de analyses waarin de interactie-effecten tussen aard en frequentie van psychologische contractschending zijn opgenomen. Geen van deze modellen levert een significante verbetering op ten opzichte van het model met de hoofdeffecten. Uit de analyse blijkt dat de aard en frequentie van de schending geen versterkend effect hebben op de neiging te laat te komen.

Ten slotte is onderzocht in hoeverre sprake is van interactie-effecten tussen de vignettencondities en de individuele kenmerken van respondenten. Drie van deze modellen leveren een significante verbetering op ten opzichte van het model met de hoofdeffecten. Het model waarin een

Tabel 2 *Multilevelanalyse van deviant werknemersgedrag met interacties tussen aard en frequentie psychologisch contractschending*

	(3a)		(3b)		(3c)	
	b	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
Individu (niveau 2)						
Achtergrondkenmerken						
Geslacht (1 = vrouw)	-0,16	(0,31)	-0,16	(0,31)	-0,16	(0,31)
Leeftijd	-0,01	(0,01)	-0,01	(0,01)	-0,01	(0,01)
Opleidingsniveau	-0,12	(0,14)	-0,12	(0,13)	-0,12	(0,13)
Organisatiegrootte	0,10	(0,19)	0,09	(0,19)	0,10	(0,19)
Normen						
Toelaatbaarheid deviantie	0,13	(0,14)	0,13	(0,14)	0,13	(0,14)
Controle vignetten						
Realistisch	-0,17	(0,17)	-0,17	(0,17)	-0,17	(0,17)
Zelf meegemaakt	0,15	(0,12)	0,15	(0,12)	0,15	(0,12)
Vignet (niveau 1)						
Aard						
Wel vervulling (referentie)	---	---	---	---	---	---
Misverstand	1,28***	(0,24)	1,37***	(0,22)	1,30***	(0,22)
Overmacht	1,35***	(0,22)	1,28***	(0,24)	1,27***	(0,22)
Bewust	2,77***	(0,22)	2,76***	(0,23)	2,85***	(0,24)
Frequentie	1,34***	(0,26)	1,26***	(0,22)	0,99***	(0,24)
Interacties						
Misverstand X frequentie	-0,20	(0,31)				
Overmacht X frequentie			-0,11	(0,28)		
Bewust X frequentie					0,30	(0,30)
Intercept	1,98***	(0,68)	2,05***	(0,67)	2,31***	(0,67)
Model fit						
-2*log likelihood	2,543,67		2,543,95		2,543,05	
Vershil -2*log likelihood ^(a)	0,42		0,14		1,04	
Variante niveau 2	2,67 (0,39)		2,68 (0,39)		2,69 (0,39)	
Variante niveau 1	2,39 (0,15)		2,39 (0,15)		2,38 (0,15)	

* = 0<0,05; ** = p<0,01; *** = p<0,001

N = 155 respondenten; 775 vignetten

^(a) Ten opzichte van model (2)

interactie is opgenomen met leeftijd (model 4b) laat zien dat een schending als gevolg van overmacht, een bewuste schending en een herhaaldelijke schending tot minder deviant gedrag leiden naarmate respondenten ouder zijn. De interactie-effecten tussen de vignettencondities en het realisme van de geschetste situatie (model 4f) geven aan dat de effecten van aard van de schending op deviantie sterker zijn als respondenten de situaties realistischer vonden. En dat, werknemers die aangeven zelf geconfronteerd te zijn geweest met een bewuste schending van

Tabel 3a Multilevelanalyse van deviant werknemersgedrag met interacties tussen individu en condities

	(4a)		(4b)		(4c)		(4d)	
	B	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
Individu (niveau 2)								
Achtergrondkenmerken								
Geslacht (1 = vrouw)	0,06	(0,44)	-0,16	(0,31)	-0,15	(0,31)	-0,16	(0,31)
Leeftijd	-0,01	(0,01)	0,03*	(0,02)	-0,01	(0,01)	-0,01	(0,01)
Opleidingsniveau	-0,12	(0,13)	-0,12	(0,13)	-0,15	(0,17)	-0,12	(0,13)
Organisatiegrootte	0,09	(0,19)	0,10	(0,19)	0,10	(0,19)	0,12	(0,27)
Normen								
Toelaatbaarheid deviantie	0,13	(0,14)	0,13	(0,14)	0,13	(0,14)	0,13	(0,14)
Controle vignetten								
Realistisch	-0,17	(0,17)	-0,18	(0,17)	-0,18	(0,17)	-0,17	(0,17)
Zelf meegemaakt	0,15	(0,12)	0,15	(0,12)	0,16	(0,12)	0,15	(0,12)
Vignet (niveau 1)								
Aard								
Wel vervulling (referentie)	---	---	---	---	---	---	---	---
Misverstand	2,08***	(0,69)	1,25***	(0,21)	1,35***	(0,22)	1,36***	(0,22)
Overmacht	1,41*	(0,65)	1,23***	(0,21)	1,31***	(0,22)	1,34***	(0,22)
Bewust	3,17***	(0,70)	2,69***	(0,22)	2,75***	(0,22)	2,76***	(0,24)
Frequentie	1,20***	(0,44)	1,20***	(0,13)	1,19***	(0,14)	1,19***	(0,14)
Interacties								
Geslacht X misverstand	-0,43	(0,43)						
Geslacht X overmacht	-0,00	(0,43)						
Geslacht X bewust	-0,23	(0,44)						
Geslacht X frequentie	-0,12	(0,27)						
Leeftijd X misverstand			-0,05**	(0,02)				
Leeftijd X overmacht			-0,03	(0,02)				
Leeftijd X bewust			-0,05**	(0,02)				
Leeftijd X frequentie			-0,03**	(0,01)				
Opleidingsniveau X misverstand					-0,17	(0,17)		
Opleidingsniveau X overmacht					-0,04	(0,17)		
Opleidingsniveau X bewust					0,07	(0,17)		
Opleidingsniveau X frequentie					-0,14	(0,11)		
Organisatiegrootte X misverstand							0,05	(0,27)
Organisatiegrootte X overmacht							0,21	(0,26)
Organisatiegrootte X bewust							0,05	(0,27)
Organisatiegrootte X frequentie							0,25	(0,16)

	(4a)		(4b)		(4c)		(4d)	
	B	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
Intercept	2,17***	(0,55)	2,36***	(0,52)	2,27***	(0,52)	2,27***	(0,52)
Model fit								
-2*log likelihood	2.541,85		2.515,43		2.539,16		2.539,61	
Vershil -2*log likelihood ^(a)	2,24		28,66***		4,93		4,48	
Variante niveau 2	2,67 (0,39)		2,70 (0,39)		2,69 (0,39)		2,67 (0,39)	
Variante niveau 1	2,38 (0,15)		2,25 (0,14)		2,36 (0,15)		2,37 (0,15)	

* = 0<0,05; ** = p<0,01; *** = p<0,001

N = 155 respondenten; 775 vignetten

^(a) Ten opzichte van model (2)

Tabel 3b Multilevelanalyse van deviant werknemersgedrag met interacties tussen individu en condities

	(4e)		(4f)		(4g)	
	b	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
Individu (niveau 2)						
Achtergrondkenmerken						
Geslacht (1 = vrouw)	-0,15	(0,31)	-0,16	(0,31)	-0,15	(0,31)
Leeftijd	-0,01	(0,01)	-0,01	(0,01)	-0,01	(0,01)
Opleidingsniveau	-0,12	(0,13)	-0,13	(0,13)	-0,11	(0,13)
Organisatiegrootte	0,10	(0,19)	0,10	(0,20)	0,09	(0,20)
Normen						
Toelaatbaarheid deviantie	0,11	(0,19)	0,13	(0,14)	0,14	(0,14)
Controle vignetten						
Realistisch	-0,17	(0,17)	-0,76**	(0,24)	-0,16	(0,17)
Zelf meegemaakt	0,16	(0,12)	0,16	(0,12)	0,13	(0,16)
Vignet (niveau 1)						
Aard						
Wel vervulling (referentie)	---	---	---	---	---	---
Misverstand	1,36***	(0,22)	1,30***	(0,21)	1,35***	(0,21)
Overmacht	1,31***	(0,22)	1,26***	(0,21)	1,28***	(0,21)
Bewust	2,75***	(0,22)	2,67***	(0,22)	2,75***	(0,22)
Frequentie	1,19***	(0,14)	1,19***	(0,13)	1,18***	(0,14)
Interacties						
Toelaatbaarheid X misverstand	-0,06	(0,19)				
Toelaatbaarheid X overmacht	0,00	(0,19)				
Toelaatbaarheid X bewust	0,21	(0,19)				
Toelaatbaarheid X frequentie	-0,07	(0,12)				
Realistisch X misverstand			0,64**	(0,23)		
Realistisch X overmacht			0,46*	(0,23)		
Realistisch X bewust			0,60*	(0,23)		
Realistisch X frequentie			0,27	(0,14)		
Zelf meegemaakt X misverstand					0,06	(0,15)

	(4e)		(4f)		(4g)	
	b	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
Zelf meegemaakt X overmacht					0,24	(0,15)
Zelf meegemaakt X bewust					0,44**	(0,16)
Zelf meegemaakt X frequentie					0,14	(0,10)
Intercept	2,27***	(0,52)	2,34***	(0,52)	2,31***	(0,53)
Model fit						
-2 ^o log likelihoud	2.540,05		2.526,53		2.528,08	
Vershil -2 ^o log likelihoud	4,04		17,56***		16,01***	
Variantie niveau 2	2,68 (0,39)		2,71 (0,40)		2,74 (0,40)	
Variantie niveau 1	2,37 (0,15)		2,30 (0,15)		2,30 (0,15)	

* = 0<0,05; ** = $p<0.01$; *** = $p<0,001$

N = 155 respondenten; 775 vignetten

^(a) Ten opzichte van model (2)

het psychologisch contract, meer geneigd zijn tot deviant gedrag dan respondenten die dat niet zelf hebben meegemaakt (model 4g).

7. Conclusie

Dit onderzoek laat zien of deviant gedrag van werknemers verklaard kan worden door schending van het psychologische contract door de leidinggevende. In de literatuur wordt wel gesuggereerd dat een dergelijk verband bestaat, maar is er nog weinig tot geen empirisch onderzoek naar verricht. Daarbij levert dit onderzoek op twee manieren een verfijning van de bestaande psychologische contractliteratuur door enerzijds het door Rousseau (1995), en Morrison en Robinson (1997) voorgestelde onderscheid tussen drie redenen voor het niet nakomen van subjectieve verwachtingen te onderzoeken en anderzijds te bestuderen of het uitmaakt of de verwachting eenmalig of herhaaldelijk wordt geschonden. Uit de vignettenstudie blijkt dat de aard en frequentie van een psychologische contractschending van invloed zijn op deviant gedrag van werknemers. Daarmee laat het onderzoek zien dat het niet alleen uitmaakt of een schending van het psychologische contract heeft plaatsgevonden, maar dat ook de wijze het psychologische contract is geschonden, ertoe doet.

Anders dan vooraf verwacht, blijkt het niet zo te zijn dat misverstand, overmacht en het bewust niet nakomen van de verwachting zo geordend zijn dat zij tot steeds sterkere werknemersreacties leiden. Of een misverstand of overmacht de reden is voor de schending, blijkt geen verschil te maken voor de mate van deviant werknemersgedrag. Dit betekent dat in plaats van een driedeling een tweedeling in de aard van de schending is gevonden, in elk geval wat betreft het effect op deviant werknemers-

gedrag. Een bewuste schending van het psychologische contract leidt tot een sterkere neiging tot deviantie dan een schending als gevolg van een misverstand of overmacht. Dit kan ermee te maken hebben dat bij een bewuste schending de leidinggevende verantwoordelijk kan worden gehouden en dat dit tot een sterkere neiging tot terugbetalen leidt dan de andere twee vormen. Of dit daadwerkelijk het geval is, is een vraag die beantwoord kan worden in toekomstig onderzoek.

Een belangrijke beperking van het huidige onderzoek is dat slechts een specifieke vorm van productiedeviantie is onderzocht. Of werknemers zich zullen haasten of te laat zullen komen op hun werk is een indicator voor hun bereidheid zich in te zetten voor de organisatie. Maar op basis van het huidige onderzoek valt niet te concluderen dat psychologische contractschendingen gevolgen hebben voor deviant werknemersgedrag in het algemeen. Het is vooral de vraag in hoeverre deviantie met collega's als doelwit beïnvloed wordt door dergelijke schendingen. Een strikte toepassing van de ruiltheorie suggereert dat dat niet het geval hoeft te zijn. Welke mechanismen hier precies een rol spelen, vereist aanvullend onderzoek.

Ten slotte laat het onderzoek zien dat deviant werknemersgedrag het gevolg kan zijn van een combinatie van individuele en situationele kenmerken. Daarbij is de onderzoeksuitkomst dat de mate waarin respondenten de vignetten realistisch vonden en of zij dergelijke situaties in hun werk hadden meegemaakt de relatie tussen schending van het psychologische contract en deviant gedrag versterkt, vooral van belang voor het vignettenonderzoek. Dat leeftijd het effect van psychologische contractschending op deviant werknemersgedrag vermindert, is daarnaast ook van inhoudelijk belang. Wat precies de reden is waarom psychologische contractschendingen anders worden ervaren door jongeren dan door ouderen valt met de huidige studie niet te beantwoorden. Ook deze uitkomsten zijn aanleiding voor aanvullend onderzoek.

Bij elkaar genomen leidt deze studie tot de conclusie dat de aard en frequentie psychologische contractschending mild deviant gedrag van werknemers kan verklaren. Daarmee legt het de nadruk op de uitwisselingsrelatie tussen werknemers en hun leidinggevende. Deze relatie kan stabiel zijn als het psychologische wordt vervuld en werknemers geen deviant gedrag vertonen, maar dit evenwicht kan verstoord worden als een van beide partijen zich niet-coöperatief gedraagt.

Noot

1. Maroeschka van Adrichem was ten tijde van dit onderzoek als student verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Ferry Koster aan dezelfde universiteit en het Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies (AIAS). De auteurs bedan-

ken de redactie van Mens en Maatschappij, Lisanne Vodegel en Bert Jetten voor hun commentaar op eerdere versies van dit artikel. Correspondentie over dit artikel aan: Ferry Koster, Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit, FSW/Sociologie, Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam, koster@fsw.eur.nl.

397

Literatuur

- Alexander, D.S. & Becker, H.J. (1978). The use of vignettes in survey research. *Public Opinion Quarterly*, 42, p. 93-104.
- Appelbaum, S.H., Deguire, K.J. & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*, 5, p. 43-56.
- Axelrod, R.M. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Bennet, R.J. & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, p. 349-360.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bordia, P., Restubog, S.L.D. & Tang, R.L. (2008). When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, p. 1104-1117.
- Chiu, S.F. & Peng, J.C. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: the moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, 73, p. 143-158.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, p. 874-900.
- Deery, S.J., Iverson, R.D. & Walsh, J.T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91, p. 166-175.
- Faia, M.A. (1979). The vagaries of the vignette world: a comment on Alves and Rossi. *American Journal of Sociology*, 85, p. 951-954.
- Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, p. 597-606.
- Hox, J.J. (2002). *Multilevel Analysis: Techniques and Applications*. Mahway, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- 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, p. 381-400.
- Kickul, J. & Lester, S.W. (2001). Broken promises: equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16, p. 191-217.
- Koster, F. (2005). *For the Time Being. Accounting for Inconclusive Findings Concerning the Effects of Temporary Employment Relationships on Solidary Behavior of Employees*. Veenendaal: Universal Press.

- Koster, F. & Sanders, K. (2007). Serial solidarity: the effects of experiences and expectations on the cooperative behavior of employees. *International Journal of Human Resource Management*, 18, p. 568-585.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, p. 370-390.
- Lo, S. & Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: an integrative approach. *Journal of Management Studies*, 40, p. 1005-1020.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, p. 226-256.
- Peterson, K.P. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17, p. 47-61.
- PwC (2011). *Global Economic Crime Survey. Cybercrime: Protecting Against the Growing Threat*. London: PWC.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 574-599.
- Robinson, S.L. & Bennet, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, p. 555-572.
- Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, p. 525-546.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, p. 245-259.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, p. 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rousseau, D.M. & Schalk, R. (2000). *Psychological Contracts in Employment*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schein, E.H. (1978). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Sims, R.R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33, p. 373-382.
- Statline (2012). Arbeidsomstandigheden van werknemers. Opgeroepen op 31-07-2013 van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71204ned>
- Suazo, M.M., Turnley, W.H. & Mai-Dalton, R.R. (2005). The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological con-

- tract breach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, p. 24-37.
- Swanborn P.G. (2002). *Evalueren*. Amsterdam: Boom.
- Tekleab, A.G. & Taylor, M.S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, p. 585-608.
- Turnley, W. H. & Feldman, D.C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violation: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, p. 25-42.
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibowski, B.C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta analysis. *Personnel Psychology*, 60, p. 647-680.