



Universiteit Utrecht

“How deep is your love...?”

Een onderzoek naar inbreuk op het psychologisch contract en
werkgerelateerde uitkomsten

Naam: Job de Boer

Studentnummer: 3158578

Begeleider: Dr. M. Peeters

Tweede beoordelaar: Dr. M. den Ouden

Instelling: Universiteit Utrecht

Opleiding: Master Arbeids- en organisatiepsychologie

Datum: 01-07-2010

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Summary	2
1. Inleiding	3
1.1 <i>Introductie</i>	3
2. Theoretisch kader	3
2.1 <i>Het psychologisch contract</i>	4
2.2 <i>Inbreuk op het psychologisch contract en werkgerelateerde uitkomsten</i>	5
2.3 <i>De rol van organisatiebetrokkenheid</i>	6
2.4 <i>Zelfregulatie focus als moderator</i>	8
2.5 <i>Het huidige onderzoek</i>	10
3. Methode	11
3.1 <i>Respondenten</i>	11
3.2 <i>Procedure</i>	11
3.3 <i>Meetinstrumenten</i>	12
4. Resultaten	14
4.1 <i>Beschrijvende statistieken</i>	14
4.2 <i>Inbreuk op het psychologisch contract en werkgerelateerde uitkomsten</i>	17
4.3 <i>Het mediërende effect van organisatiebetrokkenheid</i>	17
4.4 <i>Zelfregulatie focus als moderator</i>	21
5. Discussie	23
5.1 <i>Algemene bevindingen en theoretische implicaties</i>	23
5.3 <i>Kanttekeningen en vervolgonderzoek</i>	26
5.3 <i>Praktische implicaties</i>	27
6. Literatuur	29

Samenvatting

In dit onderzoek is de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract (drie dimensies) en vier werkgerelateerde uitkomsten – cynisme, verloopintentie, arbeidsverzuim en bevoegenheid – onderzocht. Tevens is de mediërende rol van organisatiebetrokkenheid in deze relaties onderzocht, evenals het modererende effect van zelfregulatie focus (promotiefocus en preventiefocus) in de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract en organisatiebetrokkenheid. De resultaten, gebaseerd op een steekproef van 982 respondenten van een Europese bouwgroep, laten zien dat inbreuk op het psychologisch contract positief samenhangt met cynisme en verloopintentie, en negatief met bevoegenheid. Organiseatiebetrokkenheid blijkt deze relaties in acht van de negen gevallen partieel te mediëren. Alleen de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract (dimensie financiële beloning) en bevoegenheid wordt volledig gemedieerd door organisatiebetrokkenheid. Tot slot is een interactie-effect gevonden tussen inbreuk op het psychologisch contract en een promotiefocus op organisatiebetrokkenheid. De resultaten van dit onderzoek benadrukken het belang van het psychologisch contract in het voorspellen van werkattitudes en –gedrag.

Abstract

The aim of this research was to examine the relation between psychological contract breach (three dimensions) and four work outcomes: cynicism, turnover intention, absenteeism and work engagement. Furthermore, this study investigated the mediating impact of organizational commitment on these relationships. In addition, we explored the moderating effect of regulatory focus (promotion focus and prevention focus) in de the relation between psychological contract breach and organizational commitment. Results, based on a sample of 982 participants from a European construction group, showed that psychological contract breach is positively related to cynicism and turnover intention, and negatively to work engagement. Upon further examination we found that organizational commitment seems to mediate these relationships partially in eight of nine cases. Only the relationship between psychological contract breach (economic reward dimension) and work engagement seems to be fully mediated by organizational commitment. Finally, we found an interaction between psychological contract breach and promotion focus on organizational commitment. These findings support the utility of psychological contracts in terms of predicting organizational commitment and actual workplace behavior.

1. Inleiding

1.1 Introductie

De relatie tussen werkgever en werknemer staat als gevolg van een snel veranderende maatschappij en turbulent economisch klimaat onder toenemende druk. Door reorganisaties, (internationale) concurrentie en globalisatie van markten wordt van organisaties verwacht dat ze flexibel zijn en hun productie verhogen (De Vos, Meganck & Buyens, 2006). Blootstelling aan continue verandering van de externe omgeving heeft invloed op de verwachtingen van werkgevers naar werknemers en andersom (Parks & Kidder, 1994; Turnley & Feldman, 1999). Verandering van de arbeidsinhoud en de invoering van de 24-uurs economie hebben ertoe geleid dat arbeid steeds intensiever is geworden. Werknemers worden in toenemende mate geconfronteerd met een hoge mate van verantwoordelijkheid en (mentale) werkdruk (Schaufeli & Bakker, 2007). Daarnaast wordt van werknemers verwacht dat zij flexibel en productief zijn en hun marktwaarde verzekeren door behoud en ontwikkeling van kennis en vaardigheden. In ruil daarvoor verwacht de werknemer passende arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden die volstaan om aan de verwachtingen van de werkgever te voldoen. Bijvoorbeeld: de werkgever belooft de werknemer opleidingsmogelijkheden en de werknemer zorgt dat zijn kennisniveau op peil is en blijft.

Het voldoen aan verwachtingen en nakomen van beloftes door de organisatie heeft vaak een positieve uitwerking op het gedrag van de werknemer en kan derhalve leiden tot een grotere mate van organisatiebetrokkenheid, werktevredenheid en minder verloopintentie (Shore & Barksdale, 1998). Echter, door voortdurende verandering in een onzeker en snel veranderende markt, hebben organisaties steeds vaker minder te bieden. Vaste aanstellingen zijn schaars, loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden door kostenreducties gering en de professionele autonomie wordt aan banden gelegd door bureaucratische barrières in de organisatiestructuur. Hierdoor is de kans op miscommunicatie en onenigheid in de relatie tussen werkgever en werknemer vergroot en kan *het psychologisch contract* – het fundament voor lidmaatschap aan de organisatie en steunpilaar van de werkrelatie (Barnard, 1973) – onder druk komen te staan.

Eerder onderzoek wijst uit dat inbreuk op het psychologisch contract significant samenhangt met tal van werkattitudes en –gedrag, zoals vertrouwen in de organisatie, organisatiebetrokkenheid, arbeidstevredenheid en werkprestatie (Conway & Briner, 2005; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). Echter, voor zover bekend is niet eerder onderzocht wat de gevolgen zijn van inbreuk op het psychologisch contract voor bevlogenheid – een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die

gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004). Dit onderzoek tracht inzicht te geven in deze relatie en zal tevens het effect op negatieve werkgerelateerde uitkomsten onderzoeken zoals, cynisme – een onverschillige en afstandelijke attitude jegens het werk –, en twee vormen van terugtrekgedrag: arbeidsverzuim en verloopintentie. Daarnaast wordt de rol van organisatiebetrokkenheid onderzocht. Hoewel de relatie van inbreuk op het psychologisch contract met organisatiebetrokkenheid als uitkomstmaat in het verleden vaak is aangetoond, is nog onbekend wat de rol is van organisatiebetrokkenheid als tussenliggende, mediërende variabele binnen deze verbanden (Restubog, Bordia & Tang, 2006).

Een ander doel van dit onderzoek is het verkennen van de invloed van persoonskenmerken op de mate waarin contractbreuk negatieve gevolgen heeft. De verwachting is dat werknemers verschillen in de manier waarop zij reageren op, en omgaan met, inbreuk op het psychologisch contract. Eerder noemden Tallman en Bruning (2008) al het belang van individuele verschillen met betrekking tot de ervaring en waardering van het psychologisch contract. Aan de hand van de zelfregulatie focus theorie van Higgins (1997), die stelt dat individuen verschillend met positieve en negatieve uitkomsten omgaan, wordt onderzocht wat de impact is van contractbreuk op organisatiebetrokkenheid voor werknemers die verschillen in regulatie focus.

2. Theoretisch kader

2.1 Het psychologisch contract

De randvoorwaarden en condities van een wederkerige relatie tussen werknemer en de organisatie liggen verankerd in het psychologisch contract (Rousseau, 1989). In tegenstelling tot het formele arbeidscontract is het psychologisch contract impliciet en constant aan verandering onderhevig (Conway & Briner, 2005). Het vormt gedrag, reduceert onzekerheid in de werkrelatie en draagt bij aan het bereiken van organisatiedoelstellingen. De inhoud van het psychologisch contract is subjectief en gebaseerd op perceptie (Robinson & Rousseau, 1994), met als gevolg dat onderzoekers verschillen van mening over de conceptualisering van het begrip. Zo trachtte Guest (1998a) in zijn artikel antwoord te geven op de vraag of het psychologisch contract nu gaat over verplichtingen, verwachtingen, beloftes of overtuigingen. Vanuit het perspectief dat deze begrippen met elkaar samenhangen en allen onderdeel zijn van het psychologisch contract, wordt in dit onderzoek het psychologisch contract gedefinieerd als 'de overtuigingen van werknemers omtrent de wederzijdse verplichtingen

tussen werknemer en organisatie' (Rousseau, 1995). In deze definitie zijn overtuigingen en verwachtingen gebaseerd op percepties van de werknemer over gemaakte beloftes (bijv. eerlijk loon voor de verantwoordelijkheden van het werk en ontwikkelingsmogelijkheden) en de verplichtingen in ruil daarvoor (bijv. hard en efficiënt werken).

Hoewel het psychologisch contract in de afgelopen decennia werd onderzocht als een eendimensionaal construct, hebben onderzoekers recentelijk aangetoond dat er meerdere dimensies van het psychologisch contract te onderscheiden zijn (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003, 2005). Vertaald naar de praktijk betekent dit dat werknemers verwachtingen kunnen hebben over taakinhoud, loopbaanmogelijkheden, financiële beloning, omgevings sfeer en de werk privé balans (de Vos, 2003). In de huidige studie zijn deze dimensies, in navolging van Bal (2010), samengevoegd tot: financiële beloning, sociaal-emotionele steun en ontwikkelingsmogelijkheden. Financiële beloning verwijst naar geld, goederen en bijkomende voordelen die werknemers ontvangen van de organisatie. Sociaal-emotionele steun verwijst naar de wijze waarop de organisatie met werknemers omgaat en een optimale werkomgeving creëert. Tot slot wordt met ontwikkelingsmogelijkheden het perspectief op loopbaankansen, zelfontplooiing en baan zekerheid bedoeld.

2.2 *Inbreuk op het psychologisch contract en werkgerelateerde uitkomsten*

De perceptie van de werknemer over de mate waarin de werkgever bepaalde verplichtingen heeft ten opzichte van de werknemer en in hoeverre de organisatie deze verplichtingen is nagekomen, is van invloed op de evaluatie van het psychologisch contract. Inbreuk op het psychologisch contract ontstaat wanneer de werknemer ervaart dat de organisatie verplichtingen en beloftes, voortkomende uit het psychologisch contract, niet is nagekomen (Conway & Briner, 2005; Morrison & Robinson, 1997).

Een vaak toegepaste manier om *inbreuk* op het psychologisch contract te meten is door de mate van contractvervulling te onderzoeken. Werknemers worden gevraagd in welke mate zij vinden dat de organisatie aan verplichtingen heeft voldaan en beloftes is nagekomen. Met andere woorden: een lagere score op contractvervulling, indiceert een hogere mate van ervaren inbreuk op het psychologisch contract.

Het begrijpen van processen die ten grondslag liggen aan het ervaren van contractbreuk zijn van groot belang voor het verklaren van werkhoudingen en –gedrag als gevolg hiervan. Vanuit de sociale uitwisselingstheorie, waarin gedeeld begrip en wederkerigheid de kern vormen, kan de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer verklaard worden (Blau, 1964). Volgens deze theorie verkeren beide partijen in interactie met elkaar uit motivatie, voortvloeiend uit

verwachtingen met betrekking tot zo hoog mogelijke opbrengsten tegen zo min mogelijk kosten (Blau, 1964). Dit uitwisselingsproces wordt gestuurd door de notie van reciprociteit die stelt dat we teruggeven wat we aangeboden krijgen om de balans tussen geven en nemen te herstellen (Gouldner, 1960). Echter, wanneer er disbalans ontstaat in de uitwisselingsrelatie en de werknemer ongelijkheid ervaart in de eigen inzet en opbrengsten, kan dit leiden tot het ervaren van contractbreuk.

Volgens de 'affective events theory' (Weiss & Cropanzano, 1996), een theorie die antecedenten en gevolgen van werksituaties verklaart aan de hand van emoties, wordt inbreuk op het psychologisch contract ervaren als een negatieve gebeurtenis die gepaard kan gaan met negatieve emoties, zoals gevoelens van boosheid en bedrog (Robinson & Morisson, 1997). Deze emoties hebben effect op de cognitieve evaluaties van het werk en zijn als gevolg hiervan van invloed op gedrag dat gevraagd wordt om de disbalans in de uitwisselingsrelatie te herstellen.

Op basis van de sociale uitwisselingstheorie en de 'affective events theory' kan worden verwacht dat het niet nakomen van verplichtingen en beloftes door de werkgever een negatief effect heeft op werkhoudingen en –gedrag. Verondersteld wordt dat werknemers een disbalans in de ruilrelatie herstellen door investeringen ten aanzien van de organisatie te verlagen. Bijvoorbeeld door een onverschillige en afstandelijke houding aan te nemen jegens het werk (cynisme), door voornemens te zijn de organisatie te verlaten (verloopintentie), óf door te verzuimen van arbeid (Guest, 1998b; Rousseau, 1995; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Daarnaast wordt verwacht dat contractbreuk negatief samenhangt met bevlogenheid. Het niet nakomen van afspraken en beloftes door de organisatie kan leiden tot een gevoel van uitsluiting van hulpbronnen die persoonlijke ontwikkeling en werkmotivatie stimuleren en als gevolg hiervan leiden tot een afname van bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004). Op basis van bovenstaande wordt de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 1: Inbreuk op het psychologisch contract hangt positief samen met de werkgerelateerde uitkomsten cynisme, verloopintentie en arbeidsverzuim, en negatief met bevlogenheid.

2.3 De rol van organisatiebetrokkenheid

De vorming van het psychologisch contract is een constant en dynamisch proces, evenals de evaluatie ervan. Werknemers evalueren het psychologisch contract aan de hand van wel of niet nagekomen verplichtingen en beloftes, in het licht van hun behoeften en verwachtingen (Shore & Barksdale, 1998). Op basis van de eerder besproken 'affective events theory' kan

worden verondersteld dat een positieve evaluatie van het psychologisch contract kan worden geassocieerd met een positieve evaluatie van de organisatie, met als gevolg dat de werknemer zich sterker verbonden voelt met de organisatie. Andersom geldt hetzelfde. Werknemers die het psychologisch contract negatief beoordelen en waarderen, associëren dit met een negatief beeld van de organisatie en voelen zich minder verbonden met hun werkgever. Met andere woorden: de perceptie van de werknemer op het psychologisch contract heeft invloed op de organisatiebetrokkenheid van de werknemer (McInnes, Meyer & Feldman, 2008).

Organisatiebetrokkenheid kan worden gedefinieerd als de relatieve sterkte waarmee een werknemer zich identificeert met en betrokken voelt bij de organisatie (Mowday, Porter, & Steers, 1979). Geloof in de organisatie en acceptatie van organisatiedoelstellingen dragen bij aan de wil om bij de organisatie te blijven werken. Conceptueel wordt dit construct gekenmerkt door drie factoren: (1) een sterk geloof en acceptatie van de waarden en doelen van de organisatie, (2) de wil van de werknemer zich in te spannen voor de organisatie en (3) een sterke wens om lid te blijven van de organisatie (Mowday, Steers & Porter, 1979). Een veelgebruikt theoretisch model in onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op organisatiebetrokkenheid is het drie-componentenmodel van Meyer en Allen (1991). In dit model wordt organisatiebetrokkenheid geconceptualiseerd als een multidimensionaal construct bestaande uit de volgende componenten: affectieve, continuïteits- en normatieve betrokkenheid. Uit de literatuur blijkt dat de relatie tussen affectieve betrokkenheid en het psychologisch contact regelmatig is aangetoond. Dit in tegenstelling tot normatieve en continuïteitsbetrokkenheid. Daarnaast lijkt affectieve betrokkenheid de sterkste voorspeller van werkgerelateerde uitkomsten te zijn. Om die redenen worden normatieve en continuïteitsbetrokkenheid in deze studie verder buiten beschouwing gelaten en is organisatiebetrokkenheid geoperationaliseerd als affectieve organisatiebetrokkenheid. (Robinson & Morrison, 1995; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1998).

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat percepties van de werknemer over werkgeversverplichtingen, voortkomende uit het psychologisch contract, belangrijke determinanten zijn van organisatiebetrokkenheid en zoals verwacht van zowel positieve als negatieve werkgerelateerde uitkomsten (Robinson et al., 1994; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Van ervaren contractbreuk is immers bekend dat dit kan leiden tot minder werkmotivatie en loyaliteit, en minder vertrouwen in de organisatie en de bereidheid deze te steunen (Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino, 2002; Turnley & Feldman, 1999; 2000). Dit in

ogenschouwen genomen is een negatieve relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract en organisatiebetrokkenheid enerzijds en werkgerelateerde uitkomsten anderzijds, een plausible veronderstelling.

Voor zover bekend is niet eerder het mediërende effect van organisatiebetrokkenheid in de relatie tussen contractbreuk en de eerder besproken werkgerelateerde uitkomsten onderzocht. Dit terwijl er meerdere aanwijzingen zijn die pleiten voor het bestaan van dit verband. Ten eerste is een mediërend effect van organisatiebetrokkenheid in het verband tussen andere antecedenten van organisatiebetrokkenheid (o.a. 'psychological ownership' en organisatiesteun) en negatieve werkgerelateerde uitkomsten (verloopintentie en arbeidsverzuim) in het verleden reeds aangetoond (Restubog et al., 2006; Conway & Briner, 2002). Daarnaast kan op basis van de sociale uitwisselingstheorie en de 'affective events theory' worden verwacht dat ervaren disbalans in de ruilrelatie als gevolg van contractbreuk, zich uit in negatief affect van de werknemer ten opzichte van de organisatie. Dit kan leiden tot een toename van negatieve werkattitudes en –gedragingen, zoals verloopintentie en arbeidsverzuim, en een afname van positieve werkattitudes en –gedragingen, zoals bevlogenheid (Robinson & Morrison, 1995; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1998; Hallberg & Schaufeli, 2006). Vertaald naar deze studie is de verwachting dat organisatiebetrokkenheid de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract met zowel positieve als negatieve werkgerelateerde uitkomsten volledig mediëert. De hypothese die op basis van bovenstaande gedefinieerd wordt, luidt als volgt:

Hypothese 2: Organisatiebetrokkenheid mediëert de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract en de werkgerelateerde uitkomsten cynisme, verloopintentie, arbeidsverzuim en bevlogenheid.

2.4 Zelfregulatie focus als moderator

Werknemers kunnen verschillen in de wijze waarop zij het psychologisch contract ervaren en waarderen, en in hun reacties op contractbreuk (Tallman & Bruning, 1998; Kickul & Lester, 2001). Hiermee wordt op het belang gewezen van persoonskenmerken in het begrijpen van het psychologisch contract en de manier waarop werknemers omgaan met inbreuk op het psychologisch contract (Raja, Johns, & Ntalianis, 2004).

Met behulp van de zelfregulatie theorie van Higgins (1997) kan verklaard worden *waarom* werknemers in attitude en gedrag verschillen als gevolg van inbreuk op het psychologisch contract. De zelfregulatie theorie gaat ervan uit dat individuen verschillen in focus ten

aanzien van het hedonistische principe van het benaderen van genot (plezier) en het vermijden van pijn. Met andere woorden: werknemers kunnen verschillen in de benaderingswijze waarop zij hun doelen en idealen nastreven. In deze theorie verwijst zelfregulatie naar het proces waarin werknemers proberen hun gedrag en zelfconcepties in lijn te brengen met beoogde idealen en behoeftes (Brockner & Higgins, 2001). Higgins (1997) maakt onderscheid in twee verschillende benaderingswijzen (foci) waarop individuen doelen en behoeftes nastreven, namelijk: een *promotiefocus* en een *preventiefocus*. Bij werknemers met een promotiefocus domineert de behoefte aan groei en ontwikkeling. Zij zijn vooral gericht op het verwezenlijken van idealen en zullen eerder gericht zijn op het in stand houden van het psychologisch contract en in lijn met hun aspiraties verbonden blijven aan de organisatie. Werknemers met een preventiefocus daarentegen hebben sterker de behoefte aan veiligheid, bescherming en zekerheid (Higgins, 1997). Wanneer handhaving hiervan als gevolg van contractbreuk onder druk komt te staan, is de verwachting dat werknemers met een preventiefocus hier meer negatieve gevolgen van ervaren dan werknemers met een promotiefocus.

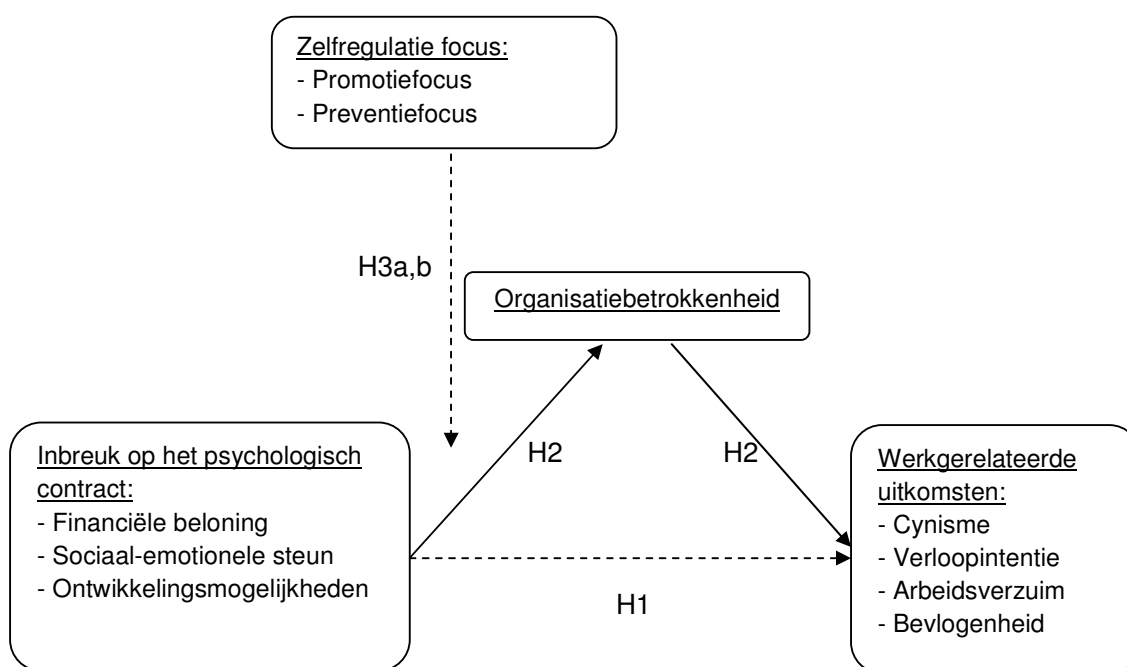
Voor zover bekend is er tot op heden zeer beperkt onderzoek gedaan naar zelfregulatie focus in relatie tot werkhoudingen en –gedrag. Eerder werd gesteld dat inbreuk op het psychologisch contract door werknemers ervaren wordt als een negatieve gebeurtenis en kan leiden tot verminderde betrokkenheid bij de organisatie. De verwachting is dat werknemers met een preventiefocus, in tegenstelling tot werknemers met een promotiefocus, meer negatieve gevolgen ervaren van contractbreuk. Doordat de focus ligt op de aan- of afwezigheid van negatieve uitkomsten, zal een hoge preventiefocus de impact van contractbreuk op organisatiebetrokkenheid doen versterken. De verwachting is dat het tegenovergestelde geldt voor werknemers met een hoge promotiefocus. De impact van contractbreuk op organisatiebetrokkenheid zal minder negatief zijn voor werknemers met een hoge promotiefocus. De hypothesen die hierop aansluiten worden als volgt geformuleerd:

Hypothese 3a: Inbreuk op het psychologisch contract hangt negatief samen met organisatiebetrokkenheid, maar dit verband zal sterker zijn voor mensen met een lage score op promotiefocus, dan voor mensen met een hoge score op promotiefocus.

Hypothese 3b: Inbreuk op het psychologisch contract hangt negatief samen met organisatiebetrokkenheid, maar dit verband zal zwakker zijn voor mensen met een lage score op preventiefocus dan voor mensen met een hoge score op preventiefocus.

2.5 Het huidige onderzoek

In het huidige onderzoek wordt het verband bestudeerd tussen inbreuk op het psychologisch contract, cynisme, twee vormen van terugtrekgedrag (verloopintentie en arbeidsverzuim) en bevolegenheid (H1). Daarnaast wordt organisatiebetrokkenheid als tussenliggende, mediërende variabele opgenomen in het onderzoeksmodel (H2). Tot slot wordt getracht om, vanuit het perspectief dat individuen verschillend met positieve en negatieve uitkomsten omgaan, de rol van zelfregulatie focus te onderzoeken (H3a,b). Voor een volledig overzicht van het totale onderzoeksmodel met bijhorende hypothesen zie Figuur 1.



Figuur 1. Het onderzoeksmodel.

3. Methode

3.1 Respondenten

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij een grote, Europese bouwgroep met een decentrale organisatiestructuur, bestaande uit meerdere werkmaatschappijen die onder andere actief zijn binnen de sectoren bouw, vastgoed en infrastructuur. In overleg met de afdeling HR van de organisatie is besloten dit onderzoek uit te voeren onder werknemers met een uitvoerende, technische of administratieve functie (UTA-werknemers). Van UTA-werknemers zijn e-mailadressen ter beschikking gesteld, wat het bereiken van de respondenten vergemakkelijkte. Een ander kenmerk van de onderzoeksgroep is een dienstverband langer dan drie maanden en korter dan drie jaar. Uit onderzoek blijkt dat een overmatig positieve kijk op de ruilrelatie van de werknemer, na een periode van drie tot zes maanden na indiensttreding, tot een meer realistische vorm is afgezwakt (Thomas & Anderson, 1998). Drie jaar werkervaring is in overleg met de organisatie als bovengrens gehanteerd.

In totaal zijn 1629 werknemers van diverse werkmaatschappijen via e-mail benaderd om een vragenlijst in te vullen. Daarvan hebben 982 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld en geretourneerd. Dit is een responspercentage van 61%. Van de 982 respondenten is 78% man en 22% vrouw. De gemiddelde leeftijd is 36.3 jaar ($SD = 9.4$), met een range van 19 tot 62 jaar. Het opleidingsniveau van de respondenten loopt uiteen van Lager Beroepsonderwijs (2%) tot Universitair niveau (15%), met als meest voorkomende opleidingsniveau Hoger Beroepsonderwijs (44%). Gemiddeld hebben respondenten 9.7 jaar ($SD = 9.3$) relevante werkervaring (0 jr. = min., 47 jr. = max.), alvorens men in dienst kwam bij de organisatie waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden.

3.2 Procedure

Alle directeuren P&O van de afzonderlijke werkmaatschappijen zijn door middel van een brief benaderd met het verzoek contactgegevens van de onderzoeksgroep aan te leveren. In deze brief is tevens het doel van dit onderzoek vermeld en de garantie gegeven dat resultaten niet herleidbaar zijn tot personen of tot afzonderlijke werkmaatschappijen.

Voor het verkrijgen van de data zijn respondenten via de e-mail benaderd met de vraag een online vragenlijst in te vullen. In een begeleidende brief is globaal uitleg gegeven over het belang van het onderzoek, de tijdsduur voor het invullen van de lijst, en is de garantie gegeven voor waarborging van anonimiteit. Daarnaast is verwezen naar de link voor het invullen van de vragenlijst. Wanneer de respondent de vragenlijst compleet had ingevuld werd deze bedankt voor deelname en kwam hij/zij in aanmerking voor één van de vijf Iris

cheques van twintig euro die onder de respondenten is verloot. Na twee weken ontving men een herinnering, waarin nogmaals werd gevraagd mee te werken aan dit onderzoek en de vragenlijst in te vullen.

3.3 Meetinstrumenten

Inbreuk op het psychologisch contract

In dit onderzoek is contractbreuk gemeten door te vragen naar vervulling van het psychologisch contract met een selectie van items van De Vos et al. (2003) op drie dimensies: financiële beloning, sociaal-emotionele steun en ontwikkelingsmogelijkheden.

In navolging van de manier waarop Montes en Irving (2008) onderzoek naar contractbreuk deden, zijn alle items gemeten op een 5-punts Likertschaal met antwoordcategorieën lopend van veel minder dan beloofd = 1 tot veel meer dan beloofd = 5. Volgens verschillende onderzoekers krijgt deze methode de voorkeur boven directe metingen van contractbreuk, omdat zo de volledige range van het psychologisch contract (van contractbreuk tot oververvulling) wordt gemeten (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003).

De dimensie financiële beloning is gemeten met vijf items. Een voorbeelditem is: "In welke mate heeft de organisatie gezorgd voor salarisverhoging om koopkracht te kunnen behouden." De dimensie sociaal-emotionele steun is gemeten met zes items. Een voorbeelditem is: "In welke mate heeft de organisatie gezorgd voor balans tussen werk en privé." En tot slot is de dimensie ontwikkelingsmogelijkheden gemeten met zes items. Een voorbeelditem van deze subschaal is: "In welke mate heeft de organisatie gezorgd voor carrièrebegeleiding en mentoring." De Cronbach's α van de subschaal financiële beloning is .80, van sociaal-emotionele steun .79, en .83 voor ontwikkelingsmogelijkheden.

De gehele schaal is gehercodeerd, zodat een hogere score op een item gelijk is aan een hogere mate van ervaren contractbreuk.

Zelfregulatie focus

Zelfregulatie focus is gemeten aan de hand van achttien items uit de Work-Regulatory Focus Scale (WRFS) (Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, & Roberts, 2008). Deze schaal is aangepast op de werksituatie en vraagt respondenten na te denken over hun gedrag op en beleving van het werk. De totale schaal bestaat uit twee schalen, waarvan negen items een promotiefocus meten en negen items een preventiefocus. De items zijn gescoord op een 5-punts Likertschaal die loopt van 'helemaal niet' (1) tot 'helemaal' (5). Voorbeelditems van beide foci zijn: "In relatie tot mijn werk probeer ik mijn ideaalbeeld te

verwezenlijken.”(promotiegericht) en “ In relatie tot mijn werk ben ik er op gericht negatieve gebeurtenissen te voorkomen.” (preventiegericht). De Cronbach's α van de subschalen is respectievelijk .79 voor promotiefocus en .68 voor preventiefocus.

Organisatiebetrokkenheid

In het onderhavige onderzoek is organisatiebetrokkenheid geoperationaliseerd als affectieve organisatiebetrokkenheid. Met vijf items van de door De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997) naar het Nederlands vertaalde versie van de “Affective, Continuance and Normative Commitment Scales”, is organisatiebetrokkenheid gemeten. Een voorbeelditem is: “Ik voel me thuis op mijn werk.” De items zijn gescoord op een 5-puntsschaal (1=helemaal mee oneens, 5=helemaal mee eens). De Cronbach's α van deze schaal is .82.

Cynisme

Cynisme is gemeten met vier items van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS, Schaufeli & van Dierendonck, 2000). Een voorbeelditem is: “Ik ben cynischer geworden over de effecten van mijn werk.” Alle items zijn gemeten op een 7-punts frequentieschaal lopend van 1=nooit (nooit) tot 7=altijd (elke dag). De Cronbach's α van deze subschaal is .85.

Verloopintentie

Verloopintentie is gemeten aan de hand van vier items uit de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA; Van Veldhoven & Meijman, 1994). Omdat de schaal oorspronkelijk zowel intern als extern verloop meet, is met behulp van een factoranalyse met varimax rotatie naar het aantal componenten met een eigenwaarde >1 gekeken. Uit de analyse blijkt dat de vier items allen op één factor laden, waardoor in de resultaten geen onderscheid is gemaakt in intern en extern verloop. Voorbeelditems zijn: “Ik denk er wel eens over om werk buiten deze organisatie te zoeken” en “Ik ben van plan om het komend jaar van baan te veranderen binnen de organisatie.” De items zijn gemeten op een 5-punts frequentieschaal lopend van (bijna) nooit = 1 tot (bijna) altijd = 5. De Cronbach's α is .82.

Arbeidsverzuim

Arbeidsverzuim is gemeten met twee items (verzuimduur en verzuimfrequentie). Het eerste item betrof een open frequentiecategorie: “Hoe vaak heeft u de afgelopen 12 maanden verzuimd?” Vervolgens is gevraagd naar de duur van het verzuim uitgedrukt in het aantal geschatte dagen afgelopen jaar. Omdat de verdelingen zeer scheef verdeeld bleken van

zowel verzuimduur als verzuimfrequentie, zijn de verdelingen genormaliseerd door bij iedere score één op te tellen en vervolgens logistisch te transformeren (Log10).

Bevlogenheid

Bevlogenheid is gemeten met de verkorte versie van Utrechtse Bevlogenheid Schaal, bestaande uit de subschalen vitaliteit, toewijding en absorptie (UBES) (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Een voorbeelditem is: “Op mijn werk bruis ik van energie”. Alle items zijn gemeten op een 7-punts frequentieschaal lopend van 1=nooit (nooit) tot 7=altijd (dagelijks). De Cronbach's α van de totale bevlogenheidschaal is .93. Omdat er een verkorte versie is gebruikt van de UBES, is bevlogenheid, in navolging van Schaufeli et al. (2006), gemeten als zijnde één construct.

Controlevariabelen

Sekse (0=vrouw; 1=man) en leeftijd (open frequentie) zijn als controlevariabelen opgenomen in de analyses om vertekening van de resultaten te minimaliseren. Uit onderzoek van (Bal, 2008) blijkt dat leeftijd een aanzienlijke rol kan spelen in de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract en werkgerelateerde uitkomsten. Zo reageren ouderen over het algemeen minder sterk op contractbreuk dan jongeren in relatie tot vertrouwen in de werkgever, organisatiebetrokkenheid, bevlogenheid en verloopintentie (Bal, 2008). Daarnaast vertonen mannen en vrouwen verschillen in hun carrièrekeuzes en –wensen (Fouad, 2007). Hierdoor is mogelijk de perceptie op het psychologisch contract – en hiermee indirect de werkgerelateerde uitkomsten – beïnvloed door sekse.

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende statistieken

In Tabel 1 zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de variabelen weergegeven. Een eerste verkenning van de data laat zien dat de respondenten ogenschijnlijk meer contractbreuk ervaren op de dimensie financiële beloning, dan op de dimensies sociaal-emotionele steun en ontwikkelingsmogelijkheden. Met betrekking tot zelfregulatie focus hebben respondenten een significant sterkere voorkeur voor een promotiefocus, dan voor een preventiefocus ($t(981) = 40.11; p < .01$).

De dimensies van het psychologisch contract correleren onderling matig ($r = .15$ tot $.55, p < .01$), wat indiceert dat de dimensies samenhangen, maar afzonderlijk te onderscheiden zijn.

Alleen tussen verzuimduur en verzuimfrequentie is sprake van hoge samenhang ($r = .84, p < .01$).

Voorts is uit Tabel 1 af te lezen dat inbreuk op het psychologisch contract (drie dimensies) negatief samenhangt met organisatiebetrokkenheid. Wat betreft de werkgerelateerde uitkomsten hangt bevlogenheid, zoals verwacht, negatief samen met zowel cynisme ($r = -.59, p < .01$), als met verloopintentie ($r = -.42, p < .01$).

Opvallend zijn de verschillende richtingen van de verbanden van promotiefocus en preventiefocus met de werkgerelateerde uitkomsten. Promotiefocus hangt positief samen met organisatiebetrokkenheid ($r = .26, p < .01$) en bevlogenheid ($r = .35, p < .01$), en negatief met cynisme ($r = -.12, p < .01$). Preventiefocus daarentegen vertoont geen samenhang met organisatiebetrokkenheid en bevlogenheid, maar hangt – in tegenstelling tot promotiefocus – positief samen met cynisme ($r = .20, p < .01$) en verloopintentie ($r = .14, p < .01$). Met andere woorden: promotiefocus hangt sterker samen met positieve werkgerelateerde uitkomsten, dan preventiefocus. En voor preventiefocus geldt een sterker verband met negatieve werkgerelateerde uitkomsten, dan promotiefocus.

Tot slot blijkt uit Tabel 1 dat de controlevariabelen leeftijd en sekse met zowel de afhankelijke als onafhankelijke variabelen samenhangen, waarbij opvalt dat naarmate men ouder wordt, men meer bevlogen is ($r = .12, p < .01$) en minder cynisch ten opzichte van de organisatie en het werk staat ($r = -.09, p < .01$).

Tabel 1 Gemiddelden, standaarddeviaties en Pearson' r van de variabelen (N=982)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Leeftijd	36.33	9.33	1.00												
2. Sekse	0.77	0.42	.06	1.00											
3. Financiële beloning (1-5)	3.30	0.52	-.07*	-.04	1.00										
4. Sociaal-emotionele steun (1-5)	2.85	0.48	.07*	.03	.15**	1.00									
5. Ontwikkelingsmogelijkheden (1-5)	2.99	0.54	.08**	-.07*	.25**	.55**	1.00								
6. Promotiefocus (1-5)	3.75	0.48	-.02	.05	.10**	-.01	-.08*	1.00							
7. Preventiefocus (1-5)	2.98	0.48	-.12**	.04	.10**	.06*	.04	.24**	1.00						
8. Organisatiebetrokkenheid (1-5)	3.62	0.75	.19**	.10**	-.14**	-.10**	-.23**	.26**	.01	1.00					
9. Cynisme (1-7)	1.98	0.97	-.09**	-.01	.18**	.24**	.40**	-.12**	.20**	-.31**	1.00				
10. Verloopintentie (1-5)	1.54	0.67	-.13**	.02	.28**	.16**	.33**	.03	.14**	-.26**	.60**	1.00			
11. verzuimduur	0.16	0.24	-.08*	-.13**	.02	-.00	.01	-.06*	.04	-.10**	.03	.05*	1.00		
12. Verzuimfrequentie	0.31	0.49	-.04	-.13**	.01	.02	.01	-.05	.03	-.04	.04	.05	.84**	1.00	
13. Bevlogenheid (1-7)	5.68	0.91	.12**	.08*	-.08*	-.18**	-.31**	.35**	-.06	.44**	-.59**	-.42**	-.10**	-.07*	1.00

Opmerking: * $p < .05$; ** $p < .01$ Sekse: 0= vrouw 1 = man

4.2 *Inbreuk op het psychologisch contract en werkgerelateerde uitkomsten*

In hypothese 1 werd verwacht dat inbreuk op het psychologisch contract positief samenhangt met de werkgerelateerde uitkomsten cynisme, verloopintentie en arbeidsverzuim, en negatief met bevolegenheid. Uit de resultaten (zie Tabel 1) blijkt inderdaad dat inbreuk op het psychologisch contract (dimensie financiële beloning) positief samenhangt met cynisme en verloopintentie, ($r = .18, p < .01$; $r = .28, p < .01$). Hetzelfde geldt voor de dimensie sociaal-emotionele steun ($r = .24, p < .01$; $r = .16, p < .01$) en ontwikkelingsmogelijkheden ($r = .40, p < .01$; $r = .33, p < .01$). Daarnaast blijkt inbreuk op psychologisch contract, zoals verwacht, negatief samen te hangen met bevolegenheid: $r = -.08, p < .01$ (financiële beloning), $r = -.18, p < .01$ (sociaal-emotionele steun), $r = -.31, p < .01$ (ontwikkelingsmogelijkheden). De verwachte positieve samenhang tussen inbreuk op het psychologisch contract en arbeidsverzuim (voor zowel duur als frequentie) wordt door de resultaten niet bevestigd. Deze variabelen worden dan ook niet in verdere analyses opgenomen.

Samenvattend kan worden gesteld dat naarmate de werknemer een hogere mate van inbreuk op het psychologisch contract ervaart, deze minder bevolegen is, meer cynisch ten opzichte van de organisatie of het werk staat, en sneller zal neigen naar een baan buiten de organisatie. Tegen de verwachting in zullen werknemers in geval van contractbreuk niet meer of vaker verzuimen van het werk. Op grond van bovenstaande wordt hypothese 1 deels aangenomen.

4.3 *Het mediërende effect van organisatiebetrokkenheid*

Met behulp van hiërarchische meervoudige regressieanalyses is het verwachte mediërende effect van organisatiebetrokkenheid in de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract en de werkgerelateerde uitkomsten getoetst (H2). Voorafgaand aan de analyses is gecontroleerd op de voorwaarden voor mediatie volgens de procedure van Baron en Kenny (1986).

Uit Tabel 1 is af te lezen dat er een significant verband is tussen inbreuk op het psychologisch contract (alle dimensies) en de werkgerelateerde uitkomsten cynisme, verloopintentie en bevolegenheid (zie 4.2). Dit geldt tevens voor de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract en organisatiebetrokkenheid enerzijds, en organisatiebetrokkenheid en de onderzochte werkgerelateerde uitkomsten anderzijds (zie Tabel 1). Hiermee is aan de voorwaarden voor mediatie voldaan.

Aan de hand van de Sobel test (Sobel, 1982) is onderzocht of organisatiebetrokkenheid de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract en de werkgerelateerde uitkomsten

volledig, dan wel partieel medieert. De resultaten van de analyses en de Sobel test zijn weergegeven in de tabellen hieronder.

Tabel 2

Weergave van hiërarchische regressieanalyses met organisatiebetrokkenheid als mediërende variabele.

	Cynisme		Verloopintentie		Bevlogenheid	
	Model 2	Model 3	Model 2	Model 3	Model 2	Model 3
Leeftijd	-.07*	-.02	-.12***	-.08**	.12***	.04
Sekse	.00	.03	.04	.06*	.07*	.03
Inbreuk op het psychologisch contract						
Financiële beloning	.17***	.14***	.27***	.24***	-.07*	-.01
Organisatiebetrokkenheid		-.29***		-.22***		.43***
R^2 -change model 1		.01*		.02***		.02***
R^2 -change model 2		.03***		.07***		.00*
R^2 -change model 3		.08***		.05***		.17***
R^2 -change Total		.12***		.14***		.19***
Z-score (Sobel-test)		3.96***		3.66***		

Opmerking: * $p < .05$; ** $p < .01$, *** $p < .001$; alleen Model 2 en 3 zijn gepresenteerd. In Model 1 zijn de controlevariabelen opgenomen (zie tekst).

Uit Tabel 2 blijkt dat (na controle voor leeftijd en sekse) het bètagewicht in de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract (dimensie financiële beloning) en cynisme daalt, maar niet verdwijnt na toevoeging van organisatiebetrokkenheid (β daalt van .17***, $p < .001$ tot .14***, $p < .001$). Hetzelfde geldt voor verloopintentie (β daalt van .27***, $p < .001$ tot .24***, $p < .001$). Wat betreft de relatie met bevlogenheid blijkt dat na toevoeging van de mediator de eerst significante relatie te verdwijnen (β daalt van -.07*, $p < .05$ tot -.01, *ns*). Organisatiebetrokkenheid blijkt de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract (dimensie financiële beloning) en bevlogenheid volledig te mediëren.

De resultaten van de Sobel test laten zien dat de alternatieve route van contractbreuk naar cynisme en verloopintentie - via organisatiebetrokkenheid - significant is (zie Tabel 2). Op grond hiervan kan gesteld worden dat organisatiebetrokkenheid de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract (dimensie financiële beloning) en cynisme en verloopintentie, partieel medieert.

Tabel 3

Weergave van hiërarchische regressieanalyses met organisatiebetrokkenheid als mediërende variabele.

	Cynisme		Verloopintentie		Bevlogenheid	
	Model 2	Model 3	Model 2	Model 3	Model 2	Model 3
Leeftijd	-.10**	-.05	-.15***	-.10**	.13***	.05
Sekse	-.01	.02	.03	.05	.08*	.03
Inbreuk psychologisch contract						
Sociaal-emotionele steun	.25***	.22***	.17***	.15***	-.19***	-.15***
Organisatiebetrokkenheid		-.28***		-.24***		.41***
R^2 -change model 1		.01*		.02***		.02***
R^2 -change model 2		.06***		.03***		.04***
R^2 -change model 3		.07***		.05***		.16***
R^2 -change Total		.14***		.10***		.22***
Z-score (Sobel-test)		2.91**		2.78**		-2.95**

Opmerking: * $p < .05$; ** $p < .01$, *** $p < .001$; alleen Model 2 en 3 zijn gepresenteerd. In Model 1 zijn de controlevariabelen opgenomen (zie tekst).

Tabel 3 laat zien dat (na controle voor leeftijd en sekse) het bètagewicht in de relatie van inbreuk op het psychologisch contract (dimensie sociaal-emotionele steun) met cynisme daalt, maar niet verdwijnt na toevoeging van organisatiebetrokkenheid (β daalt van .25***, $p < .001$ tot .22***, $p < .001$). Hetzelfde geldt voor verloopintentie (β daalt van .17***, $p < .001$ tot .15***, $p < .001$) en bevlogenheid (β daalt van -.19***, $p < .001$ tot -.15***, $p < .001$).

De resultaten van de Sobel test laten zien dat de alternatieve route van contractbreuk naar cynisme, verloopintentie en bevlogenheid - via organisatiebetrokkenheid - in alle gevallen significant is. Organisatiebetrokkenheid speelt dus een mediërende rol (zie Tabel 3).

Tabel 4

Weergave van hiërarchische regressieanalyses met organisatiebetrokkenheid als mediërende variabele.

	Cynisme		Verloopintentie		Bevlogenheid	
	Model 2	Model 3	Model 2	Model 3	Model 2	Model 3
Leeftijd	.12***	-.08**	-.17***	-.13***	.15***	.07*
Sekse	.03	.05	.06	.07*	.05	.02
Inbreuk psychologisch contract						
Ontwikkelingsmogelijkheden	.42***	.36***	.35***	.31***	-.32***	-.23***
Organisatiebetrokkenheid		-.22***		-.18***		.37***
R^2 -change model 1		.01*		.02***		.02***
R^2 -change model 2		.17***		.12***		.10***
R^2 -change model 3		.04***		.03***		.12***
R^2 -change Total		.22***		.17***		.24***
Z-score (Sobel-test)		6.65***		5.47***		-7.31***

Opmerking: * $p < .05$; ** $p < .01$, *** $p < .001$; alleen Model 2 en 3 zijn gepresenteerd. In Model 1 zijn de controlevariabelen opgenomen (zie tekst).

Uit Tabel 4 blijkt dat (na controle voor leeftijd en sekse) het bètagewicht in de relatie van inbreuk op het psychologisch contract (dimensie ontwikkelingsmogelijkheden) met cynisme daalt, maar niet verdwijnt na toevoeging van organisatiebetrokkenheid (β daalt van .42***, $p < .001$ tot .36***, $p < .001$). Dit geldt tevens voor verloopintentie (β daalt van .35***, $p < .001$ tot .31***, $p < .001$) en bevlogenheid (β daalt van -.32***, $p < .001$ tot -.23***, $p < .001$). De resultaten van de Sobel test laten zien dat de alternatieve route van contractbreuk (dimensie ontwikkelingsmogelijkheden) naar de werkgerelateerde uitkomsten – via organisatiebetrokkenheid – in alle gevallen significant is (zie Tabel 4). Organisatiebetrokkenheid speelt dus ook hier weer een partiële mediërende rol.

Samenvattend blijkt, tegen de verwachting in, dat organisatiebetrokkenheid de relatie tussen ervaren inbreuk op het psychologisch contract en werkgerelateerde uitkomsten in één geval volledig medieert. In acht gevallen is een partieel mediërend effect gevonden. Met andere woorden: De directe relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract en de werkgerelateerde uitkomsten cynisme, verloopintentie en bevlogenheid wordt maar deels verklaard de rol van organisatiebetrokkenheid. Op grond van bovenstaande wordt hypothese 2 grotendeels verworpen.

4.4 Zelfregulatie focus als moderator

Voorafgaand aan het toetsen van hypothese 3a en b, waarin een modererend effect van zelfregulatie focus werd verwacht, zijn de variabelen promotiefocus, preventiefocus en de onafhankelijke variabelen gestandaardiseerd door middel van een z-transformatie (Aiken & West, 1991). Vervolgens zijn productvariabelen aangemaakt. Om het modererende effect van promotiefocus en preventiefocus op de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract en organisatiebetrokkenheid te toetsen, is een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd met organisatiebetrokkenheid als afhankelijke variabele. In blok 1 zijn de achtergrondvariabelen leeftijd en geslacht opgenomen als controlevariabelen. Vervolgens zijn in blok 2 de drie dimensies van het psychologisch contract en de moderatorvariabelen toegevoegd en in blok 3 alle interactievariabelen. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 5.

Tabel 5

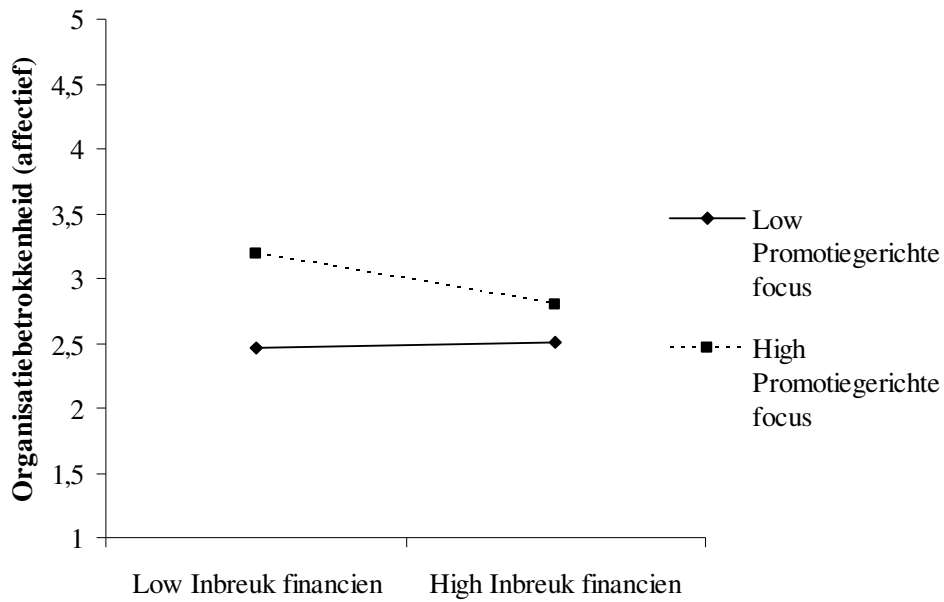
Promotiefocus en preventiefocus als moderator in de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract en organisatiebetrokkenheid.

Stap	Variabele	β	ΔR^2
1	Leeftijd	.19**	.05**
	Sekse	.11**	
2	Inbreuk op het psychologisch contract		
	- Financiële beloning	-.07*	.06**
	- Sociaal-emotionele steun	.03	
	- Ontwikkelingsmogelijkheden	-.24**	
	Promotiegerichte focus	.26**	.06**
Preventiegerichte focus	-.01		
3	Financiën X Promotie	-.11**	.01*
	Sociaal-emotioneel X Promotie	-.04	
	Ontwikkeling X Promotie	.07*	
	Financiën X Preventie	.05	
	Sociaal-emotioneel X Preventie	.02	
	Ontwikkeling X Preventie	-.05	
R^2 Totaal			.19*

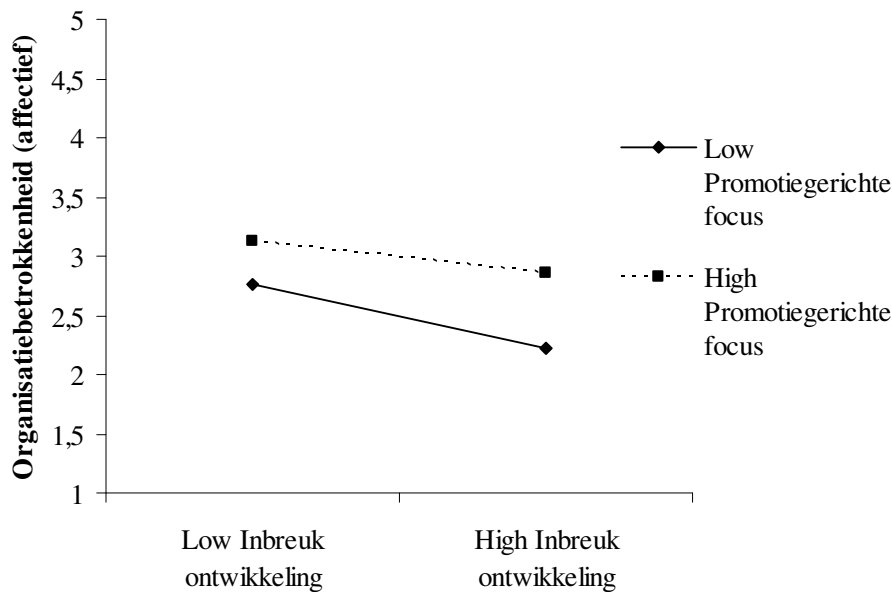
Opmerking: * $p < .05$; ** $p < .01$

Er blijken twee significante interactie-effecten van promotiefocus en inbreuk op het psychologisch contract op organisatiebetrokkenheid te bestaan. Dit geldt voor de dimensies

financiële beloning ($\beta = -.11, p < .01$) en ontwikkelingsmogelijkheden ($\beta = .07, p < .05$). Zie de figuren 1 en 2 voor een schematische weergave van dit verband.



Figuur 1. Het interactie-effect van promotiefocus en inbreuk op het psychologisch contract (dimensie financiële beloning) op organisatiebetrokkenheid.



Figuur 2. Het interactie-effect van promotiefocus en inbreuk op het psychologisch contract (dimensie ontwikkelingsmogelijkheden) op organisatiebetrokkenheid.

Uit Figuur 1 is af te leiden dat de organisatiebetrokkenheid van werknemers met een hoge score op promotiefocus sterker afneemt bij het ervaren van een hoge mate van inbreuk op het psychologisch contract (dimensie financiële beloning), dan die van werknemers met een lage score op promotiefocus. Met andere woorden heeft een promotiefocus een versterkend modererend effect op de relatie tussen het ervaren van inbreuk op het psychologisch contract en organisatiebetrokkenheid voor de dimensie financiële beloning.

Voor inbreuk op de dimensie ontwikkelingsmogelijkheden geldt het tegenovergestelde. Figuur 2 laat zien dat de organisatiebetrokkenheid van werknemers met een hoge score op promotiefocus minder sterk afneemt bij het ervaren van een hoge mate van inbreuk op het psychologisch contract, dan die van werknemers met een lage score op promotiefocus. Met andere woorden heeft een promotiefocus een verzwakkend modererend effect op de relatie ervaren inbreuk op het psychologisch contract (dimensie ontwikkelingsmogelijkheden) en organisatiebetrokkenheid. Met betrekking tot de dimensie sociaal-emotionele steun is geen interactie-effect gevonden ($\beta = .01$, *ns*). Op basis van deze resultaten wordt hypothese 3a deels aangenomen. Naar aanleiding van het ontbreken van een modererend effect van preventiefocus wordt hypothese 3b verworpen.

5. Discussie

5.1 Algemene bevindingen en theoretische implicaties

Inbreuk op het psychologisch contract en werkgerelateerde uitkomsten

Dit onderzoek werpt nieuw licht op de gevolgen van inbreuk op het psychologisch contract voor zowel positieve als negatieve werkgerelateerde uitkomsten. Conform de verwachtingen in hypothese 1 en in lijn met eerder onderzoek heeft het niet nakomen van verplichtingen en beloftes door de werkgever, voortkomende uit het psychologisch contract, een negatief effect op werkattitudes en –gedrag, inclusief cynisme, verloopintentie en bevlogenheid (Robinson et al., 1994; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Turnley & Feldman, 1999; 2000). Op basis van de sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964), waarin wederkerigheid de kern vormt, kan verklaard worden dat werknemers als gevolg van contractbreuk een disbalans ervaren in de ruilrelatie en deze herstellen door investeringen ten aanzien van de organisatie te verlagen. De resultaten bevestigen dit: werknemers die meer inbreuk op het psychologisch contract ervaren vertonen een meer onverschillige en afstandelijke houding jegens het werk, zijn eerder geneigd naar het zoeken van een andere baan en minder bevlogen.

Opmerkelijk is dat er binnen dit onderzoek geen samenhang is gevonden in de relatie tussen contractbreuk en arbeidsverzuim, voor zowel duur als frequentie. Methodologische verklaringen buiten beschouwing gelaten kan dit resultaat mogelijk worden toegeschreven aan het verzuimbeleid en de verzuimcultuur (hoge verzuimdrempel) van de onderzochte organisatie, waardoor werknemers die contractbreuk ervaren niet eerder zullen verzuimen van het werk.

Wat verder opvalt, is dat inbreuk op de dimensie ontwikkelingsmogelijkheden (bijv. training en persoonlijke ontwikkeling), een sterkere voorspeller blijkt van negatieve werkgerelateerde uitkomsten, dan inbreuk op de dimensie financiële beloning en sociaal-emotionele steun (zie Tabel 1). Dit suggereert dat inbreuk op het psychologisch contract ten aanzien van ontwikkelingsaspecten meer impact heeft, dan inbreuk op transactionele- en sociaal-emotionele aspecten (bijv. eerlijk loon en flexibele werktijden) (Rousseau, 1995). Ten aanzien van transactionele aspecten is deze bevinding in lijn met eerder onderzoek van Turnley (2003). Een verklaring voor dit resultaat kan allereerst gevonden worden in de relatief lage gemiddelde leeftijd van de steekproef ($M = 36.3$ jaar). Uit een onderzoek van Bal (2008) naar leeftijd en verschillende typen van het psychologisch contract, blijkt dat oudere werknemers vinden dat hun werkgever minder verplicht is te zorgen voor ontwikkeling dan jongere werknemers. Leeftijd hangt dus samen met de waardering en de inhoud van het psychologisch contract, waarbij ontwikkelingsaspecten in sterke mate van belang blijken voor jongere werknemers. Een tweede verklaring hangt samen met onderzoek waaruit blijkt dat het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden door organisaties als één van de meest belangrijke factoren van retentie wordt gezien en kan leiden tot een afname van verloopintentie (Allen, Shore & Griffeth, 2003). Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de dimensie financiële beloning van het psychologisch contract, waarbinnen er veel inter-individuele variatie in de mate van belangrijkheid voor werknemers lijkt te zijn (Pfeffer, 1998). Tot slot wordt vermoed dat ontwikkelingsmogelijkheden gemakkelijker te vertalen zijn naar concrete beloftes, en dat verwachtingen van de werknemer hieromtrent, beter toetsbaar zijn. Hierdoor treedt discrepantie in de verwachtingen ten aanzien van ontwikkelingsmogelijkheden sneller op de voorgrond, hetgeen eerder leidt tot cognities van de werknemer dat de organisatie heeft nagelaten verplichtingen en beloftes na te komen (Morrison & Robinson, 1997).

De rol van organisatiebetrokkenheid

De verwachting in hypothese 2 dat organisatiebetrokkenheid de relatie tussen inbreuk op het psychologisch contract en werkgerelateerde uitkomsten volledig medieert, is in dit onderzoek

niet bevestigd. De resultaten laten zien dat de relatie tussen contractbreuk en werkgerelateerde uitkomsten, maar deels kan worden toegeschreven aan het effect van organisatiebetrokkenheid. Een verklaring voor de relatief zwakke rol van organisatiebetrokkenheid kan gevonden worden in het feit dat er binnen dit onderzoek geen aandacht is besteed aan de perceptie van de respondent op de oorzaak van contractbreuk, welke mogelijk de affectieve reactie als gevolg van contractbreuk heeft doen versterken of verzachten. Morrison en Robinson (1997) onderscheiden vier mogelijke attributies ten aanzien van contractbreuk die verschillend van invloed zijn op de affectieve reactie van werknemers: (1) bewust verzaken door de organisatie, (2) buiten de macht van de organisatie, (3) beiden debet aan contractbreuk: wederzijdse miscommunicatie, en (4) eigen schuld van de werknemer. In tijden van economische crisis waarin bij uitstek de bouwwereld (zie 3.1) hard getroffen is, kan het zo zijn dat werknemers niet nagekomen verplichtingen en beloftes van de organisatie toeschrijven aan externe factoren die buiten de macht van de organisatie liggen, waardoor contractbreuk maar marginaal ten koste gaat van organisatiebetrokkenheid. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op het versterkende of verzwakkende effect van zojuist genoemde attributies op de affectieve reactie van de werknemer ten aanzien van contractbreuk en de invloed hiervan op de gevolgen voor werkgerelateerde uitkomsten.

Ondanks de enigszins tegenvallende resultaten met betrekking tot de relatief zwakke rol van organisatiebetrokkenheid in relatie tussen ervaren contractbreuk en werkgerelateerde uitkomsten, willen we toch het belang van emoties in de ervaring en waardering van het psychologisch contract benadrukken. Op basis van de 'affective events theory' is eerder gesteld dat contractbreuk gevoelens kan oproepen van wantrouwen, boosheid en bedrog met ingrijpende gevolgen voor organisatiegedrag (Robinson & Morisson, 1997). Met andere woorden zou het ervaren van ongelijkheid in de eigen inzet en opbrengsten door de werknemer een negatief affect ten opzichte van het werk en de organisatie kunnen versterken. Op grond hiervan vragen alternatieve paden van contractbreuk – via werkattitudes – naar negatieve werkgerelateerde om nader onderzoek.

Het effect van zelfregulatie focus

In navolging van bovenstaande is niet alleen de perceptie op de oorzaak van contractbreuk van belang en tevens verbeterpunt voor vervolgonderzoek. Ook de wijze waarop werknemers reageren op, en omgaan met, inbreuk op het psychologisch contract verdient de nodige aandacht. In de eerste plaats omdat blijkt dat werknemers met een hoge score op promotiefocus, ongeacht de ervaren mate van contractbreuk, meer betrokken zijn bij de

organisatie (zie Tabel 1). Daarnaast toont dit onderzoek aan dat werknemers met een hoge score op promotiefocus minder negatieve gevolgen voor organisatiebetrokkenheid ervaren, dan werknemers met een lage score op promotiefocus. Dit geldt overigens alleen voor contractbreuk op de dimensie ontwikkelingsmogelijkheden. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat werknemers met een sterke voorkeur voor een promotiefocus, over het algemeen genomen positieve copingstrategieën hanteren ten aanzien van contractbreuk (i.e. positieve houding en proactief gedrag). Dit met als doel hun betrokkenheid bij de organisatie vast te houden om vervulling van hun behoefte aan groei en ontwikkeling te realiseren. Dit is in lijn met de resultaten uit een onderzoek van Markovits, Ullrich, Van Dick en Davis (2008), waaruit blijkt dat een hoge score op promotiefocus, positief samenhangt met affectieve organisatiebetrokkenheid, wat ook in dit onderzoek werd gevonden.

In tegenstelling tot hypothese 3a, waarin een verzwakkend modererend effect van promotiefocus werd verwacht, bleek een hoge promotiefocus de negatieve relatie tussen contractbreuk op de dimensie financiële beloning en organisatiebetrokkenheid te versterken. Hoewel het gevonden interactie-effect relatief klein was, is een verklaring voor dit resultaat onduidelijk en vraagt het om nader onderzoek.

Een andere verwachting was dat het verband tussen inbreuk op het psychologisch contract en organisatiebetrokkenheid, meer negatief zou zijn voor werknemers met een hoge score op preventiefocus, dan voor werknemers met een lage score op preventiefocus. Dit bleek niet het geval. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat werknemers met een preventiefocus als gevolg van contractbreuk zich snel aanpassen aan het (hernieuwde) psychologische contract om veiligheid, bescherming en zekerheid te garanderen in tijden van crisis op de arbeidsmarkt.

5.2 *Kanttekeningen en vervolgonderzoek*

Een eerste beperking van dit onderzoek richt zich op de onderzoeksgroep. Dit onderzoek is uitgevoerd onder Nederlandse respondenten die werkzaam zijn binnen één organisatie. Dit dient in ogenschouw te worden genomen bij het generaliseren van de resultaten naar andere werksectoren en landen. Onderzoek van Rousseau en Schalk (2000) wijst uit dat culturele verschillen van invloed zijn op de vorming en waardering van het psychologisch contract. Fiske (1991) noemt cultuur als primaire component in de keuze op welke manier aan sociale uitwisselingsrelaties vorm wordt gegeven. In dit licht zou het huidige onderzoek herhaald kunnen worden bij werknemers die werkzaam zijn bij verschillende organisaties, in verschillende landen.

Regelmatig wordt in onderzoek naar de gevolgen van contractbreuk voor verloopintentie onderscheid gemaakt in twee vormen verloopintentie: interne en externe verloopintentie. Interne verloopintentie heeft betrekking op het neigen naar een andere baan binnen de organisatie, bij extern verloop kijkt men uit naar een baan buiten de organisatie. Hoewel verwacht werd deze twee vormen van verloopintentie te kunnen onderscheiden in de resultaten, bleek dit niet het geval. Een verklaring hiervoor kan zijn de organisatie waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden dermate groot is, dat werknemers intern verloop als extern verloop ervaren. Het afzonderlijk opnemen van de twee vormen van verloopintentie in het onderzoeksmodel is van praktische meerwaarde en hiermee een verbeterpunt van dit onderzoek.

Ten derde dient er rekening te worden gehouden met enkele methodologische beperkingen van dit onderzoek. Arbeidsverzuim is gemeten aan de hand van zelfrapportage, waardoor de kans groot is dat sociale wenselijkheid een rol heeft gespeeld. Daarnaast kan men vergeten zijn hoe vaak en hoe lang men heeft verzuimd, waardoor de respondent een vertekende afspiegeling van de werkelijkheid rapporteert. In vervolgonderzoek zou door het meten met geregistreerde verzuimcijfers vertekening in de resultaten met betrekking tot arbeidsverzuim geminimaliseerd kunnen worden. Een tweede kritische noot moet geplaatst worden bij het meten van zelfregulatie focus. Uit onderzoek blijkt dat mensen beperkt inzicht hebben in hun eigen behoeften, doelen en aspiraties, en daarmee in hun eigen voorkeur van regulatie focus (Summerville & Roese, 2007).

Ten vierde wordt gewezen op het belang van het perspectief van de werkgever in onderzoek naar inbreuk op het psychologisch contract. Volgens Guest (1998b) is onderzoek naar de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer niet volledig, wanneer voorbij wordt gegaan aan het perspectief van de werkgever in de ervaring en waardering van het psychologisch contract. Coyle-Shapiro (2000), merkt hierbij op dat eerst moet worden bepaald wie of wat uit ogen van de werknemer als werkgever wordt gezien.

Tot slot is de cross-sectionele aard van dit onderzoek een aandachtspunt. Hierdoor kunnen geen uitspraken gedaan kunnen worden over oorzaak en gevolg. In vervolgonderzoek zou door middel van een longitudinaal design de richting van de verbanden kunnen worden bepaald, hetgeen verdere handvatten biedt voor de praktijk.

5.3 Praktische implicaties

De resultaten van dit onderzoek onderschrijven het belang van het psychologisch contract voor een evenwichtige arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer. Uit deze studie blijkt dat het niet nakomen van verplichtingen en beloftes door de werkgever, negatieve gevolgen

heeft voor werkhoudingen en –werkgedrag, zoals een afname van organisatiebetrokkenheid en bevoegdheid. Om negatieve werkgerelateerde uitkomsten te voorkomen is het van belang dat organisaties zich richten op ontwikkeling en implementatie van HR-beleid ten aanzien van bescherming van het psychologisch contract. Dit begint bij het creëren van realistische verwachtingen door de organisatie tijdens het werving- en selectietraject van toekomstig personeel, met name op het gebied van baanzekerheid, ontwikkelingsmogelijkheden en autonomie (Turnley & Feldman, 1998).

Met betrekking tot werknemers die reeds in dienst zijn is het – zeker in economisch zwaar en onzekere tijden –, noodzakelijk geschapen verwachtingen bij te stellen wanneer deze, bijvoorbeeld door kostenreducties en reorganisaties, niet kunnen worden waargemaakt. Periodieke evaluatie kan vervolgens inzicht geven in welke mate de organisatie en de werknemer op één lijn zitten wat betreft elkaars verwachtingen (Tekleab & Taylor, 2003). Indien geen aandacht wordt besteed aan afstemming van de verwachtingen en beloftes niet worden nagekomen is de kans op ervaren contractbreuk vergroot en hiermee de werkrelatie tussen werknemer en werkgever in gevaar. Met andere woorden: het kan verkeren in de ‘liefde’ tussen werknemer en werkgever als gevolg van ervaren inbreuk op het psychologisch contract.

6. Literatuur

- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. San Francisco, CA: Sage Publications.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Bal, P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., & Van der Velde, M.E.G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Bal, P. M., Jansen, P. G. W., & Van der Velde, M. E. G., De Lange, A. H., Rousseau, D.M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 474-486.
- Barnard, C. I. (1973). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Brockner, J., & Higgins, E.T. (2001). Regulatory focus theory: implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35-66.
- Conway, N., & Briner, R.B. (2002). Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 279-301.
- Conway, N., & Briner, R.B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- De Gilder, D., van den Heuvel, H., & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. / A three component model of organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10, (2), 95-106.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adapting to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2005). Making sense of a new employment

- relationship: psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 41-52.
- De Vos & A. Meganck & D. Buyens, 2006. "The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay," *Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration*, Ghent University, Belgium.
- Fiske, A. P. (1991). Structures of social life: The four elementary forms of human relations. New York: Free Press.
- Fouad, N.A. (2007). Work and vocational psychology: theory, research, and applications. *Annual Review of Psychology*, 58, 543-564.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Guest, D.E. (1998a). On meaning, metaphor and the psychological contract: a response to Rousseau. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 673-677.
- Guest, D.E. (1998b). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Hallberg, U., Schaufeli, W.B. (2006). "Same same" but different?: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11, 119-127.
- Higgins, E.T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 55, 1217-1230.
- 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, 191-217.
- Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M. & Bolino, M.C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Markovits, Y., Ulrich, J., Van Dick, R. & Davis, A. J. (2008). Regulatory foci and organisational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 73, 485-489.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews of Psychology*, 52, 397-422.
- McInnes, K.J., Meyer, J.P., & Feldman, S. (2008). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 165-180.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Montes, S. D., & Irving, P.G. (2008). Disentangling the Effects of Promised and Delivered Inducements: Relational and Transactional Contract Elements and the Mediating Role of Trust. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1367-1381.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 2, 224-247.
- Neubert, M.J., Kacmar, K.M., Carlson, D.S., Chonko, L.B., Roberts, J.A. (2008). Regulatory Focus as a Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior. *Journal of applied psychology*, 93(6),1220-1233.
- Parks, J. & Kidder, D.A. (1994). 'Till death do us part...': Changing work relationships in the 1990s. *Trends in Organizational Behavior*, 1, 111-136.
- Pfeffer J., 1998, Six myths about pay, *Harvard Business Review*, May-June, 38-57.
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350-367.
- Restubog, S.L.D., Bordia, P., & Tang, R.L. (2006). Effects of psychological contract breach on performance of IT employees: the mediating role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 299-306.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S.R., & Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M., & Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement

- with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (Red.) (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid [Occupational health psychology]*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum
- Shore, L.M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic Intervals for indirect Effects in Structural Equations Models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982*. San Francisco: Jossey Bass.
- Summerville, A. & Roese, N.J. (2007). Self-reported measures of individual differences in regulatory focus: a cautionary note. *Journal of research in personality*, 42(1), 247-254.
- Tallman, R.R.J. & Bruning, N.S. (2008). Relating employees' psychological contracts to Their personality. *Journal of Managerial Psychology*, 23, (6), 688-712.
- 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, 585-608.
- Thomas, H.D.C., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (1998). Psychological contract breach during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), pp. 71-83.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). A discrepancy model of psychological contract Violations. *Human Resource Management Review*, 9, 367-386.
- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W., & Bloodgood, J.M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, 187-206.

- Weiss, H.M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In: B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews*, 18 (pp. 1-74). Greenwich, CT: Jai Press.
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.