

Extra-rol gedrag op de werkvloer: Een kwestie van betrokkenheid en zelfbevestiging?

Een onderzoek naar de invloed van Waarde/Identiteit Motivatie op het verband tussen Affectieve Betrokkenheid en Organizational Citizenship Behavior.



Universiteit Utrecht

Masterthesis Arbeids- en Organisatie Psychologie

Student: Rosa Schuurmans

Studentnummer: 3675920

Datum: 07/07/2014

Begeleider: Marieke den Ouden

Tweede corrector: Maria Peeters

Aantal woorden: 7.056 (exclusief bijlagen)

Richtlijn: 8.000 woorden

Abstract

Om te onderzoeken of het verband tussen affectieve betrokkenheid (AB) en organizational citizenship behavior (OCB) wordt gemodereerd door de motivatie van werknemers om de eigen waarden/identiteit uit te drukken, werden vragenlijsten afgenomen. Tachtig sales- en marketing medewerkers namen deel aan dit onderzoek. Het verwachte verband tussen AB en individu-gericht OCB bleek significant. Tevens werd conform de hypothese een significant verband gevonden tussen AB en organisatiegericht OCB. Ook het verband tussen waarde/identiteit motivatie en zowel individugericht als organisatie-gericht OCB bleek significant. De verwachte moderatie van waarde/identiteit motivatie werd niet gevonden. Het verschil tussen OCB-I en OCB-O is opvallend. Het veronderstelde onderscheid tussen individu-gericht OCB (affectief) en organisatie-gericht OCB (cognitief) kan deze resultaten verklaren. Nader onderzoek naar dit onderscheid is wenselijk.

1. Inleiding

Sinds de economische crisis van 2007 verkeren veel organisaties in zwaar weer. Kranten staan dagelijks vol met berichten over massaontslag, fusies en faillissementen. Steeds meer werk moet worden verricht met minder handen. Werknemers gaan op verschillende manieren om met deze toegenomen werkdruk: sommigen werken zich over de kop en belanden in een burn-out, anderen vinden door werkbevoegenheid extra energie om met de werkdruk om te gaan (Demerouti, Mostert & Bakker, 2010). Mensen die zonder problemen harder werken, zijn in deze tijden goud waard (De Jong, 2012). Maar welke onderliggende factoren stimuleren mensen om harder te werken? In dit onderzoek wordt onderzocht of werknemers die zich meer identificeren en emotioneel hechten aan de organisatie, meer organizational citizenship behavior vertonen. Met andere woorden: of deze mensen meer doen dan op basis van hun functie verwacht mag worden. Daarnaast wordt onderzocht of dit verband wordt versterkt door de motivatie van werknemers om zich naar de eigen waarden en identiteit te gedragen, die overeenkomen met de waarden en identiteit van de organisatie.

Organizational citizenship behavior (OCB) wordt gedefinieerd als gedrag dat niet formeel is opgenomen in de taakomschrijving van werknemers, maar dat wel bijdraagt aan het functioneren van de organisatie als geheel of de individuen in de organisatie (bijvoorbeeld collega's), (Organ, 1988, p.4). OCB wordt gemeten aan de hand van vijf gedragsdimensies (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). De eerste dimensie is sportiviteit, wat omschreven wordt als een positieve houding wanneer onder moeilijke omstandigheden moet

worden gewerkt en het eigen belang opzij moet worden gezet in het belang van de groep. De tweede dimensie deugdzaamheid, wordt gedefinieerd als gedragingen waaruit blijkt dat men zich individueel verantwoordelijk en betrokken voelt, als op de hoogte blijven van veranderingen binnen de organisatie. De dimensie hoffelijkheid, waaronder gedrag wordt verstaan dat werk gerelateerde problemen voorkomt of oplost, is de derde. Deze dimensie kenmerkt zich door zorg en verantwoordelijkheid en kan gericht zijn op het werkproces, maar ook op het behoud van de sociale orde. De vierde dimensie is altruïsme en betreft het belangeloos helpen van een collega met organisatie specifieke problemen (Podsakoff, et al., 1990). Consciëntieusheid is de laatste dimensie en bestaat uit kenmerken als punctualiteit en het opvolgen van regels. Of consciëntieusheid als dimensie van OCB moet worden opgenomen is controversieel. De items die Podsakoff en zijn collega's (1990) voorstellen om consciëntieusheid te meten, gaan vooral over inrol gedrag als 'niet stiekem extra pauze nemen' en 'niet onnodig wegblijven van werk' (Stone-Romero, Alvarez & Thompson, 2009), terwijl de definitie van OCB juist benadrukt dat het om extra-rol gedrag gaat.

Andere studies onderscheiden slechts twee dimensies waarin 'altruïsme' en 'hoffelijkheid' zouden vallen onder OCB-I (gedrag gericht op individuen binnen de organisatie), 'sportiviteit' en 'goed burgerschap' zouden in dit geval overeenkomen met OCB-O (gedrag ten behoeve van de organisatie als geheel), waarbij de dimensies zijn gebaseerd op het target van het gedrag (Williams & Anderson, 1991; McNeely & Meglino, 1994; Lee & Allen, 2002; Bragger, Rodriguez-Srednicki, Kutcher, Indovino & Rosner, 2005). Podsakoff, Podsakoff, Blume en Whiting publiceerden in 2009 een meta-analyse waaruit blijkt dat zowel OCB-I als OCB-O gerelateerd zijn aan verschillende gunstige organisatie-uitkomsten als productiviteit, efficiëntie, verminderde kosten en klanttevredenheid. OCB heeft dus een positief effect op de prestatie van een organisatie. Maar wat beweegt een werknemer om extra te presteren?

Er is in de wetenschap veelvuldig onderzoek gedaan naar de factoren die OCB beïnvloeden, zoals persoonlijkheid (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001), werknemer attitude (Organ & Ryan, 1995) en betrokkenheid (Meyer, Stanley, Herscovitsch & Topolnytsky, 2002). Meyer en Allen (1991, p. 67) definiëren betrokkenheid als een psychologische link tussen het individu en de organisatie. Organisatiebetrokkenheid bestaat uit drie dimensies: affectieve, normatieve en continuïteitsbetrokkenheid (Allen & Meyer, 1990). Normatieve betrokkenheid wordt gedefinieerd als de verplichting die de werknemer ervaart om bij een organisatie te blijven werken. Continuïteitsbetrokkenheid betreft de economische overwegingen die de werknemer maakt met betrekking tot de eigen inzet versus

de beloning vanuit de organisatie en het eventueel verlaten van de organisatie (Meyer et al., 2002). Affectieve betrokkenheid betreft volgens Meyer en Allen (1991, p. 67) de relatie tussen werknemer en organisatie in termen van emotionele gehechtheid en identificatie. In dit onderzoek wordt alleen affectieve betrokkenheid opgenomen, omdat uit de meta-analyse van Meyer en collega's (2002) blijkt dat het verband tussen affectieve betrokkenheid en OCB het sterkst is. Daarnaast is affectieve betrokkenheid het meest interessant in dit onderzoek aangezien het de mate van identificatie met de organisatie betreft. In dit onderzoek wordt gekeken of het verband tussen affectieve betrokkenheid en OCB wordt versterkt door de motivatie van werknemers om conform deze waarden en identiteit te handelen.

Wanneer een werknemer zich identificeert met de organisatie, ervaart deze volgens Edwards (2006) een sterke affectie ten opzichte van de organisatie, waarbij het lidmaatschap als een belangrijk onderdeel van het zelfconcept wordt gezien. Ook herkennen werknemers zich in eigenschappen van zowel de organisatie als van collega's en identificeert men zich met de waarden en doelen van de organisatie en/of collega's. Conform de sociale identiteitstheorie (Tajfel & Turner, 1979) categoriseren werknemers zichzelf daarom als een deel van de organisatie als sociale entiteit (Ashforth & Mael, 1989; van Knippenberg & van Schie, 2000).

Het meten van organisatie-identificatie zorgt al enige tijd voor wetenschappelijke discussie. De grootste kritiek richt zich op het beperkte verschil tussen de concepten organisatie-identificatie en de affectieve dimensie van organisatiebetrokkenheid (Riketta, 2005). De oorzaak van de overlap tussen de twee concepten wordt veroorzaakt door de overeenkomsten in de wetenschappelijke definities. Meyer en Allen (1991, p.67) definiëren affectieve organisatiebetrokkenheid als 'de mate waarin werknemers zich emotioneel hechten aan, en identificeren met de organisatie'. Wanneer gekeken wordt naar de definitie van organisatie-identificatie, beschrijven O'Reilly en Chatman (1986, p. 493) dit concept in termen van affectieve en motivationele processen. Identificatie met de organisatie zou voortkomen uit de wens van de werknemer om een emotioneel bevredigende en zelf-definiërende relatie met de organisatie te bewerkstelligen. Kortom; de definitie van affectieve betrokkenheid gaat over organisatie-identificatie en de definitie van organisatie-identificatie heeft een affectieve component.

Van Knippenberg en Sleebos (2006) deden een poging om organisatie-identificatie te onderscheiden van affectieve betrokkenheid. De onderzoekers stelden dat het concept organisatie-identificatie zou zijn gebaseerd op cognitie en perceptie, terwijl affectieve betrokkenheid meer over attitude en affectie zou gaan. Helaas bleek het in dit onderzoek het

niet mogelijk te zijn om de twee concepten geheel van elkaar los te koppelen (Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

Na de meta-analyse van Riketta (2005) zijn er weliswaar nieuwe schalen ontwikkeld voor het meten van organisatie-identificatie (Edwards & Peccei, 2007), maar er ontbreekt nog voldoende wetenschappelijk bewijs dat deze vragenlijsten in staat zijn om organisatie-identificatie te onderscheiden van affectieve betrokkenheid. Op basis van de meta-analyse van Meyer en collega's (2002) wordt daarom het volgende verondersteld:

Hypothese:

1. Er bestaat een positief verband tussen de score op affectieve betrokkenheid en de score op OCB-Totaal (a). Een dergelijk verband wordt ook verwacht voor de beide subschalen OCB-I (b) en OCB-O (c).

Wang, Howell, Hinrichs, en Prieto (2011) deden onderzoek naar in hoeverre de waarde/identiteit motivatietheorie (Shamir, 1991) een voorspeller is voor OCB. Volgens Shamir (1991) zijn de populaire motivatie theorieën slechts in staat om gedrag te voorspellen in zeer specifieke situaties. Bekende theorieën als de beloningstheorie van Skinner (1953) of de verwachtingstheorie van Vroom (1964) gaan er van uit dat mensen alleen gemotiveerd zijn om gedrag te vertonen, wanneer de verwachting aanwezig is dat men succesvol zal zijn, doelen zal behalen of voor het gedrag beloond wordt. Dit noemt Shamir (1991) 'sterke' situaties; situaties waarin er duidelijke gedragsregels van kracht zijn, verwachtingen bestaan over een gewenste respons en over de waardering van de respons. Volgens Shamir (1991) bestaan er echter ook 'zwakke' situaties, waarin er geen verwachtingen bestaan over gewenst gedrag en gedrag niet direct kan worden gekoppeld aan eventuele beloningen. Situaties waarin een werknemer OCB vertoont, kunnen worden gezien als deze 'zwakke situaties', aangezien dit gedrag niet formeel verwacht wordt van een werknemer en bovendien ook niet direct wordt beloond (Organ, 1988). De op waarde/identiteit gebaseerde motivatietheorie van Shamir (1991) geeft een verklaring voor gedrag in deze 'zwakke situaties'.

Volgens de waarden/identiteit motivatietheorie van Shamir (1991) worden mensen niet enkel gemotiveerd door een externe beloning of het behalen van een doel, maar ook door het uiten en bevestigen van persoonlijke waarden en identiteit. Hij baseerde deze vorm van motivatie op een vijftal aannames. Allereerst stelt Shamir (1991) dat mensen niet alleen gedreven zijn om een doel te bereiken, maar ook om gevoelens, houdingen en identiteit uit te drukken (1). Volgens de tweede aanname zijn mensen gemotiveerd om zowel het

zelfvertrouwen als de eigenwaarde te behouden en waar mogelijk te vergroten (Shamir, 1991), (2). De derde aanname stelt dat datzelfde zou van kracht zijn voor het gevoel van zelf-consistentie (Gecas, 1982), (3). Een volgende aanname van Shamir (1991) betreft het feit dat ieder mens meerdere identiteiten heeft. Elke identiteit is gelinkt aan een van de rollen die iemand vervult in verschillende situaties (bijvoorbeeld zus, echtgenote, moeder en manager). Hoe de verschillende identiteiten zich tot elkaar verhouden, hangt af van welke identiteit in een bepaalde situatie het meest saillant is (4). Tot slot stelt Shamir (1991) dat gedragingen gebaseerd op de identiteit niet altijd worden gestuurd door doelen, verwachtingen of een directe beloning maar ook door waarden, aannames en overtuiging (5). Samenvattend ervaren mensen het als belonend wanneer het eigen gedrag overeenkomt met de saillante identiteit en persoonlijke waarden. Het consequent handelen in overeenstemming met de identiteit werkt belonend, omdat dit bevestigt dat de identiteit behouden blijft. Wat tevens leidt tot een vergroot gevoel van eigenwaarde. Het consequent handelen in overeenstemming met de identiteit werkt eveneens belonend, omdat dit het behoud van de identiteit over tijd bevestigt. Wanneer iemand zichzelf bijvoorbeeld ziet als een zorgzaam persoon, kan het belonend werken om een collega te helpen. Niet omdat de leidinggevende daarvoor zal belonen, maar omdat deze persoon voor zichzelf bevestigt dat zorgzaam zijn een onderdeel is van de eigen identiteit.

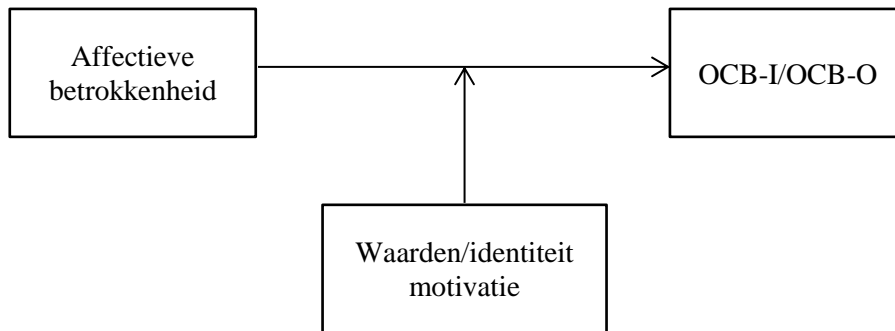
Uit het onderzoek van Wang en zijn collega's (2011) bleek dat waarden/identiteit motivatie (het belonende effect van het bevestigen van identiteit en waarden, door ernaar te handelen) een voorspeller is voor vier van de vijf dimensies van OCB (Wang, et al., 2011). 'Consciëntieusheid' was de enige dimensie die geen significant verband bleek te hebben met OCB (Wang, et al., 2011). De waarde/identiteit motivatietheorie (Shamir, 1991) zou dus een belangrijke rol spelen in het verklaren van OCB in zogenaamde 'zwakke situaties' (Wang, et al., 2011). Affectieve betrokkenheid was niet opgenomen in het onderzoek van Wang en collega's (2011).

In de eerste hypothese wordt verondersteld dat affectieve betrokkenheid een voorspellende factor is van zowel OCB-I als OCB-O. Wanneer een werknemer zich identificeert met de waarden van de organisatie (bijvoorbeeld: gastvrijheid) zal deze meer gedrag vertonen dat in overeenstemming is met deze waarde (bijvoorbeeld door het opruimen van gemeenschappelijke ruimten of het halen van koffie voor collega's). Verwacht wordt, dat wanneer iemand bovendien gemotiveerd is om de organisatiewaarden en -doelen waarmee hij zich identificeert, uit te drukken in gedrag, zal dit het verband tussen waardenidentificatie en OCB versterken. In figuur 1 staan de verwachte verbanden tussen affectieve betrokkenheid,

waarden/identiteit motivatie en OCB schematisch weergegeven. Concluderend; Naarmate een werknemer meer gemotiveerd is om zich conform de identiteit en waarden te gedragen, zal affectieve betrokkenheid leiden tot een hogere mate van OCB-I en OCB-O. Op basis van deze verwachting, zullen dan ook de volgende hypothesen worden getoetst:

Hypotheses:

2. Het verband tussen affectieve betrokkenheid en OCB-Totaal wordt gemodereerd door de individuele score op waarden/identiteit motivatie (a). Dit moderatie-effect wordt tevens verwacht voor het verband tussen affectieve betrokkenheid en OCB-I (b), en OCB-O (c) afzonderlijk.



Figuur 1. Schematische weergave van de voorgestelde verbanden, waarbij de hypothesen per verband zijn aangegeven.

2. Methode:

2.1 Participanten en onderzoeksorganisatie

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen Henkel Nederland BV. Henkel BV is een multinational in Fast Moving Consumer Goods, bekend van verschillende was- en reinigingsproducten, schoonheidsproducten en kleefstoffen. Binnen Henkel Nederland BV zijn er in totaal 325 mensen werkzaam, waarvan 195 werknemers uit Nieuwegein en Zutphen voor dit onderzoek zijn benaderd. Deze werknemers vervullen voornamelijk marketing- en salesfuncties. Wegens grote verschillen in opleidingsniveau en functie is er voor gekozen om werknemers uit de fabriek niet te benaderen, om vertekening van de onderzoeksresultaten te voorkomen.

De vragenlijst werd door 81 participanten ingevuld. Eén participant (z-score op OCB-O > 3.0) wordt als uitschieter beschouwd en is uit de data-analyse weggelaten (Stevens,

2002). Na verwijdering van de uitschieter bestaat de steekproef uit 41 mannen en 39 vrouwen (zie tabel 1 voor demografische gegevens).

Tabel 1.

Gemiddelde leeftijd en standaarddeviatie, aantal jaren werkzaam en aantal jaren werkzaam voor Henkel BV, zowel uitgesplitst in mannen en vrouwen als voor de totale groep participanten (N=80).

	Mannen	Vrouwen	Totaal
Leeftijd	44.41 (11.36)	36.10 (12.10)	40.35 (12.36)
Aantal jaren werkzaam	23.22 (12.58)	13.80 (13.03)	18.61 (13.58)
Aantal jaren in dienst bij Henkel	12.46 (10.42)	8.54 (10.02)	10.55(10.35)

2.2 Materialen

Participanten ontvingen per mail een uitnodiging met daarin een verzoek tot deelname aan het onderzoek en een link naar de internetsurvey. Naast de demografische gegevens (leeftijd, sekse, aantal jaar werkzaam en aantal jaar werkzaam bij Henkel) die aan het begin van de vragenlijst werden gevraagd, waren in deze lijst de volgende drie schalen opgenomen (zie bijlage 1):

2.2.1 Waarde/identiteit motivatie:

Waarde/identiteit motivatie werd gemeten met de 6 items van de subschalen ‘doel internalisering motivatie’ en ‘intern zelfconcept motivatie’ van de ‘Motivation Sources’ van Barbuto en Scholl (1998) en is gebaseerd op de meting van waarde/identiteit motivatie uit het onderzoek van Wang en collega’s (2011), met items als “Ik probeer me altijd te gedragen naar mijn morele overtuigingen.” De vragen werden beantwoord op een 7-punt Likertschaal (1 = Nooit waar, 7 = Altijd waar). De vragenlijst had een betrouwbaarheid van $\alpha = .87$.

2.2.2 OCB

OCB werd gemeten met de schaal van Podsakoff, MacKenzie, Moorman en Fetter (1991). Deze vragenlijst bestaat uit 14 items verdeeld over vier dimensies: altruïsme (3 items; “Ik offer graag wat van mijn tijd op om collega’s te helpen.”), deugzaamheid (3 items; “Als ik de kans krijg probeer ik het imago van de organisatie te verbeteren.”), hoffelijkheid (4 items; “Ik probeer altijd te voorkomen dat ik problemen veroorzaak die mijn collega’s moeten oplossen.”) en sportiviteit

(4 items; “Eerlijk gezegd zeur ik wel eens over onbelangrijke dingen op mijn werk”, dit item moest worden omgepoold). Uit de betrouwbaarheidsanalyse bleek dat de Cronbach’s Alpha van deze subschalen niet voldeed aan de kwaliteitsnormen ($\alpha < .60$) van de COTAN (altruïsme: $\alpha = .54$, deugdzzaamheid: $\alpha = .56$, hoffelijkheid: $\alpha = .52$ en sportiviteit: $\alpha = .55$), (Evers, Lucassen, Meijer & Sijtsma, 2010). Om deze reden is ter controle een exploratieve factoranalyse met Oblimin rotatie gedaan, op grond waarvan werd gekozen voor de indeling van twee subschalen van Williams en Anderson (1991).

2.2.3 *Affectieve betrokkenheid*

Affectieve betrokkenheid werd gemeten met de Affectieve Commitment Schaal van Jak en Evers (2010), een vertaling van de Affective Commitment Scale van Allen en Meyer (1990). Deze vragenlijst bevatte 6 items, met uitspraken als “Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor”. Participanten gaven op een 7-punt Likertschaal (1 = Nooit waar, 7 = Altijd waar) aan in hoeverre een uitspraak op hen van toepassing was. De betrouwbaarheid van deze schaal was $\alpha = .81$.

De volledige vragenlijst werd middels een online enquête op www.enquetemaken.nu onder participanten verspreid. De statistische analyses werden uitgevoerd met het computerprogramma SPSS versie 20 (SPSS Inc., 2008).

2.3 *Ontwerp en analyses:*

Het onderzoek is een correlatieel onderzoek met een binnen-proefpersonen-ontwerp. Ter voorbereiding werd voor OCB een factoranalyse gedaan, om de factorstructuur te bepalen. Daarnaast werd voor alle meetinstrumenten de betrouwbaarheid van de schalen onderzocht. De verschillende constructen werden getest op onderlinge samenhang en op samenhang met de demografische gegevens aan de hand van Pearson correlaties. Tot slot werd middels multiële regressieanalyses de veronderstelde modererende factoren getoetst.

Voorafgaande aan de multiële regressieanalyses werd er getoetst op verschillende voorwaarden. Uit de ‘stem-and-leaf plots’ bleek dat elke variabele in de regressie normaal was verdeeld (zie output bijlage 3). Na inspectie van de ‘P-P plots’ en de ‘scatterplots’ bleek dat ook aan de assumpties van normaliteit, lineariteit en homoscedasticiteit was voldaan (zie output bijlage 4). Ook was er geen sprake van multicollineariteit, aangezien geen van de voorspellende variabelen een tolerance-score $< .01$ had. Tot slot bleken de VIF-

scores niet groter te zijn dan 5 (Allen & Bennett, 2010).

2.4 Voorbereidende analyses: Factoranalyse om subschalen van OCB te bepalen.

Met behulp van een exploratieve factoranalyse met Oblimin rotatie, werd bekeken of voor OCB moest worden uitgegaan van vier of van twee dimensies. In deze analyse werden vijf onderliggende factoren gemeten met een eigenwaarde groter dan 1 (zie bijlage 2 voor de output). Volgens het ‘*Scree criterium*’ (Catell, 1966) werden slechts twee factoren gevonden (zie bijlage 2). Aangezien de items het hoogst laadden op de eerste twee factoren, leek deze indeling het meest plausibel (zie bijlage 2). Deze twee factoren verklaarden samen 36.2% van de totale variantie. Een van de hoogst ladende items op de eerste factor was “Ik denk na over de gevolgen die mijn acties zullen hebben voor collega’s”, wat overeenkomt met OCB-I (Williams & Anderson, 1991). “Ik heb de neiging problemen op het werk groter te maken dan dat ze zijn.” was het hoogst ladende item op de tweede factor en viel onder OCB-O (Williams & Anderson, 1991).

Vervolgens werden de Cronbach’s Alpha van de twee factoren OCB-I en OCB-O berekend. Na de betrouwbaarheidsanalyses voor zowel de gehele vragenlijst als beide subschalen, bleek de betrouwbaarheid van OCB-Totaal, $\alpha = .72$. Uit de analyse bleek de betrouwbaarheid van OCB-I, $\alpha = .65$, met items als “Ik offer graag wat van mijn tijd op om mijn collega’s te helpen.”. De betrouwbaarheid van OCB-O was $\alpha = .66$. met items als “Als ik de kans krijg, probeer ik het imago van Henkel te verbeteren.”. Op basis van deze resultaten werd besloten om in dit onderzoek uit te gaan van twee dimensies van OCB van Williams en Anderson (1991).

3 Resultaten

3.1 Pearson’s correlatie matrix.

Om de constructen vooraf te testen op onderlinge samenhang werden de Pearson correlaties tussen de verschillende constructen berekend (zie tabel 2). Uit de correlatiematrix (tabel 2) bleek de leeftijd van participanten significant te correleren met OCB-O ($r = .23, p < .05$) en met affectieve betrokkenheid ($r = .25, p < .05$). Daarom is leeftijd opgenomen als controle-variabele in de verklarende analyses.

Tabel 2.

Range, gemiddelden, standaarddeviatie van leeftijd, affectieve betrokkenheid, Waarde/Identiteit motivatie, OCB-Totaal, OCB-I en OCB-O en Pearsons correlatie van de z-scores van dezelfde concepten (N=80).

	Range	M	SD	1	2	3	4	4a
1 Leeftijd	(22 – 64)	40.35	12.36					
2 Affectieve betrokkenheid	(1-5)	3.27	.60	.25*				
3 W/I motivatie	(1-7)	4.69	.71	-.09	.13			
4 OCB	(1-5)	3.77	.31	.16	.40**	.42**		
4a OCB - I	(1-5)	3.89	.35	.01	.34**	.38**	.79**	
4b OCB - O	(1-5)	3.65	.40	.23*	.27*	.31**	.84**	.33**

* $p < .05$, ** $p < .01$ (beide 2-zijdig).

3.2 Verklarende analyses

Met behulp van een multiële regressie analyse werd er getoetst voor een modererend effect van waarde/identiteit motivatie op het verband tussen affectieve betrokkenheid en OCB-Totaal, OCB-I en OCB-O, waarbij gecorrigeerd werd voor leeftijd. Voorafgaande aan de multiële regressie analyses zijn de scores van participanten getransformeerd naar z-scores.

3.2.1 De hoofdeffecten van leeftijd en affectieve betrokkenheid op OCB.

In het eerste model werd gecontroleerd voor het verband tussen leeftijd en OCB-Totaal. De proportie verklaarde variantie binnen OCB-Totaal door leeftijd (2.4%) bleek niet significant (zie tabel 3, model 1.1), $F(1,78) = 1.96$, $p = .166$. In het tweede model werd conform hypothese 1a, een significant hoofdeffect gevonden van affectieve betrokkenheid op OCB-Totaal. Model 1.2 in tabel 3 bleek 16.3% van de variantie in OCB te verklaren, $F(2,77) = 7.49$, $p < .01$. Een significante toename van 13.8%, $\Delta F(1,77) = 12.38$, $p < .01$. Iemand die meer affectief betrokken is bij de organisatie, vertoont dus ook meer OCB.

Ook in model 2.1 werd geen significant verband gevonden tussen leeftijd en OCB-I. Leeftijd verklaarde niets van de totale variantie in OCB, $F(1,78) = .003$, $p = .96$. Na het toevoegen van affectieve betrokkenheid in model 2.2 werd, in overeenstemming met hypothese 1b, een significant hoofdeffect gevonden van affectieve betrokkenheid op OCB-I. De verklaarde variantie in OCB-I in model 2.2 was 16.0%, $F(2,77) = 7.31$, $p < .01$. Een significante toename van 16.0%, $\Delta F(1,77)$

= 14.80, $p < .01$. In tabel 3 is te zien dat werknemers meer OCB-I vertoonden naarmate de affectieve betrokkenheid bij de organisatie toenam.

Het verband tussen de controlevariabele leeftijd en OCB-O bleek significant en verklaarde 5.5% van de totale variantie in OCB-O $F(1,78) = 4.52$, $p < .05$ (zie tabel 3, model 3.1). Uit tabel 3 blijkt dat naarmate mensen ouder waren, deze werknemers meer OCB-O vertoonden. Na de controle voor leeftijd, werd er conform hypothese 1c, een licht, maar significant verband gevonden tussen affectieve betrokkenheid en OCB-O. Door affectieve betrokkenheid aan het model toe te voegen steeg de verklaarde variantie in OCB-O 4.8%, $\Delta F(1,77) = 3.81$, $p = .055$, waardoor het totaal uitkwam op 10.3%, $F(2,77) = 4.42$, $p < .05$. Uit tabel 3 blijkt dat een toename in affectieve betrokkenheid is gerelateerd aan een toename in OCB-O.

3.2.2 *Het interactie-effect van waarde/identiteit motivatie op het verband tussen affectieve betrokkenheid en OCB.*

Na de hoofdeffecten te hebben berekend, werd het interactie effect van waarde/identiteit motivatie en affectieve betrokkenheid aan de modellen toegevoegd. Uit tabel 3, model 1.4 blijkt dat hypothese 2a over het modererende effect van waarde/identiteit motivatie op het verband tussen affectieve commitment en OCB-Totaal niet werd ondersteund. De proportie verklaarde variantie nam slechts met 0.6% toe, $\Delta F(1,75) = .68$, $p = .41$. Dat betekent dat er geen sprake was van een significant interactie-effect, $F(4,75) = 8.47$, $p = .43$.

Ook werd het interactie-effect van affectieve betrokkenheid en waarde/identiteit motivatie op OCB-I, in tegenstelling tot de verwachtingen, niet gevonden, $F(4,75) = 6.68$, $p = .99$ (zie tabel 3, model 2.4). De proportie verklaarde variantie in OCB-I bleef gelijk aan de eerder gevonden 26.3%. Model 2.4 in tabel 3 geeft aan dat het verband tussen affectieve betrokkenheid en OCB-I niet werd gemodereerd door waarde/identiteit motivatie (hypothese 2b).

Tot slot werd ook het interactie-effect van affectieve betrokkenheid en waarde/identiteit motivatie op OCB-O, in tegenstelling tot de hypothese 2c, niet gevonden, $F(4,75) = 4.83$, $p = .26$. De proportie verklaarde variantie in OCB-O verbeterde met slechts 1.4%, $\Delta F(1,75) = 1.46$, $p = .23$. Dit betekent dat waarde/identiteit motivatie het verband tussen affectieve betrokkenheid en OCB-O niet gemodereerde (zie tabel 3).

Tabel 3.

Multipele regressie met OCB – Totaal, OCB – I en OCB – O als afhankelijke variabelen in de verschillende modellen (N = 80).

	OCB – Totaal (1)				OCB – Individueel (2)				OCB – Organisatie (3)			
	model 1.1	model 1.2	model 1.3	model 1.4	model 2.1	model 2.2	model 2.3	model 2.4	model 3.1	model 3.2	model 3.3	model 3.4
Leeftijd	.156	.059	.108	.098	.006	-.099	-.057	-.057	.234*	.176	.215	.200
Affectief commitment		.385**	.323**	.294**		.413**	.361**	.361**		.227*	.178	.134
W/I motivatie			.384**	.388**			.326**	.326**			.301**	.308**
AffCom*W/Imot				.083				-.001				.128
R^2	.024	.163**	.305**	.311**	.000	.160**	.263**	.263**	.055*	.103*	.191**	.205**
ΔR^2	.024	.138**	.143**	.006	.000	.160**	.103**	.000	.055*	.048*	.088**	.014

* $p < .05$, ** $p < .01$, Waarden voor de variabelen zijn de gestandaardiseerde coëfficiënten (β)

4 Discussie

4.1 Onderzoeksresultaten.

In dit onderzoek werd onderzocht of het verband tussen affectieve betrokkenheid en organizational citizenship behavior (OCB) werd versterkt door de moderatie van waarde/identiteit motivatie. Deze verbanden werden zowel voor OCB-Totaal als voor individugericht OCB (OCB –I) en organisatiegericht OCB (OCB –O) apart onderzocht. Er bleek een licht, doch significant verband te bestaan tussen leeftijd van participanten en de mate van OCB–O ($r = .23, p < .05$). Oudere werknemers vertonen wat meer organisatiegericht OCB (Halbesleben & Bowler, 2007). Om vertekening van de resultaten door leeftijd te voorkomen, is besloten leeftijd in alle analyses mee te nemen als controle variabele.

Na de analyses werden er conform de verwachtingen, significante hoofdeffecten gevonden voor affectieve betrokkenheid op OCB-Totaal, OCB-I en OCB-O. Medewerkers die zich affectief betrokken voelden, vertoonden meer OCB dat zich richt op het helpen van collega's in de organisatie (Meyer, et al., 2002). Dit komt overeen met hypothese 1a, b en c. Wanneer waarde/identiteit motivatie aan het model werd toegevoegd, was het verband tussen affectieve betrokkenheid en OCB-O echter niet langer significant. Hoewel deze bevinding lijkt op een mediatie van waarde/identiteit motivatie, werd er geen significant verband gevonden tussen affectieve betrokkenheid en waarde/identiteit motivatie ($r = .13, p > .05$), waardoor er niet werd voldaan aan de voorwaarden voor het onderzoeken van een mediatie-effect (Baron & Kenny, 1986).

Hoewel er significante hoofdeffecten zijn gevonden van waarde/identiteit motivatie op OCB-Totaal, OCB-I en OCB-O, bleek er geen sprake te zijn van een moderatoreffect van waarde/identiteit motivatie op de relatie tussen affectieve betrokkenheid en OCB-Totaal. Ook bij de relatie tussen affectieve betrokkenheid en de subschalen van OCB (OCB-I en OCB-O) was er geen sprake van een moderatoreffect van waarde/identiteit motivatie. Affectieve betrokkenheid en waarde/identiteit motivatie bleken niet significant met elkaar te correleren ($r = .13, p > .05$) wat het ontbreken van een moderatie-effect verklaart.

Naar aanleiding van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat zowel affectieve betrokkenheid (Meyer, et al., 2002) als waarde/identiteit motivatie (Wang, et al., 2011) een deel van de variantie in OCB verklaren. Er lijkt echter geen overlap te bestaan tussen de proportie verklaarde variantie van affectieve betrokkenheid en het deel dat door

waarde/identiteit motivatie wordt verklaard. Waardoor het verband tussen affectieve betrokkenheid en OCB en het verband tussen waarde/identiteit motivatie en OCB niet met elkaar interacteren.

4.2 Praktische implicaties.

De uitkomsten van dit onderzoek impliceren dat wanneer werknemers meer affectief betrokken zijn, zij ook meer OCB-I gaan vertonen. Een soortgelijk, maar minder sterk verband bestaat ook tussen affectieve betrokkenheid en OCB-O. Wanneer organisaties OCB-I en OCB-O willen stimuleren, kan dit door de affectieve betrokkenheid van de werknemers te verhogen. Organisaties kunnen de affectieve betrokkenheid verhogen door zelf het goede voorbeeld te geven en een ondersteunende werkomgeving te creëren. Meyer en zijn collega's (2002) stellen dat waargenomen organisatiesteun een van de belangrijkste voorspellers van affectieve betrokkenheid is. In de meta-analyse van Rhoades en Eisenberger (2002) zijn steun van de leidinggevende en het rechtvaardig behandelen van werknemers de belangrijkste elementen die bijdragen aan waargenomen organisatiesteun. Uit het onderzoek van Meyer en Smith (2002) bleek dat HR-praktijken als ontwikkelingsmogelijkheden en erkenning door middel van beloning, kunnen bijdragen aan het vergroten van de affectieve betrokkenheid, doordat deze HR-praktijken de waargenomen rechtvaardigheid en waargenomen steun binnen een organisatie vergroten.

McConnell (2006) vond daarnaast dat ook de mate van persoon-organisatie fit een groot deel van de variantie in affectieve betrokkenheid verklaart. Organisaties zouden de affectieve betrokkenheid en daarmee de mate van OCB-I binnen de organisatie kunnen vergroten door nieuwe werknemers te selecteren op persoon-organisatie fit. Volgens Rogelberg (2007) bestaat de fit tussen een werknemer en de organisatie uit verschillende componenten, namelijk: een wederzijdse behoeftevervulling, waardencongruentie, overeenkomstige persoonlijkheidseigenschappen tussen collega's onderling en een overeenkomst in de doelen die de werknemer en de organisatie willen nastreven. Wanneer er gelet wordt op waardencongruentie en overeenkomstige doelen tussen werknemer en organisatie is het niet ondenkbaar dat dit ook leidt tot OCB-O, wanneer werknemers sterk gemotiveerd zijn om waarden en identiteit uit te drukken (en dus handelen naar de overeenkomstige waarden en doelen). Toekomstig onderzoek zal echter moeten aantonen of deze verbanden ook daadwerkelijk bestaan.

4.3 De beperkingen van het huidige onderzoek.

In dit onderzoek is OCB slechts gemeten aan de hand van zelfrapportage. Aangezien alleen aan werknemers zelf werd gevraagd in hoeverre OCB werd vertoond, kan er enige vertekening zijn opgetreden. Hoewel deelname aan dit onderzoek anoniem was en de resultaten van het onderzoek niet met Henkel worden gedeeld, kan het zijn dat de scores op OCB van participanten zijn vertekend door sociale wenselijkheid. Om te kunnen controleren op vertekening zou het in vervolgonderzoek interessant kunnen zijn om OCB niet alleen te meten door middel van zelfrapportage, maar daarnaast ook 360 graden feedback te betrekken in de meting. Waardoor niet alleen de werknemer zelf, maar ook de collega's en leidinggevenden aangeven in hoeverre OCB van de betreffende participant wordt waargenomen, zoals bijvoorbeeld in het onderzoek van Bourdage, Lee, Lee en Shin (2012) werd gedaan.

4.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

4.4.1 Leeftijd en OCB-O.

In dit onderzoek werd er een licht maar significant verband tussen leeftijd en OCB-O gevonden. Dit zou betekenen dat wanneer werknemers ouder worden, de mate van OCB-O toeneemt. Halbesleben en Bowler (2007) vonden eerder een soortgelijk verband tussen leeftijd en OCB-O.

Een plausibele verklaring is dat OCB-O door oudere werknemers wordt ingezet in de hoop dat extra inspanningen indirect leiden tot het behouden van een baan bij Henkel (ten tijde van de dataverzameling had net een reorganisatie plaatsgevonden). De rede dat er geen verband bestaat tussen leeftijd en OCB-I, zou kunnen zijn dat oudere werknemers zich proberen te onderscheiden van andere collega's door extra-rol gedrag ten behoeve van de organisatie te vertonen. Vanuit deze motivatie zouden oudere werknemers er geen baad bij hebben om andere collega's te helpen (OCB-I), omdat dit mogelijk het verschil in prestatie tussen collega's onderling kan verkleinen.

Kooij, Jansen, Dijkers en De Lange (2010) stellen dat HR-activiteiten binnen een organisatie van invloed zijn op de attitude van werknemers ten opzichte van de organisatie. De behoeften van werknemers veranderen naarmate de leeftijd vordert, wat betekent dat het effect van HR-activiteiten voor gedeelte afhankelijk is van de leeftijd van de werknemer. HR-activiteiten die zich richten op veiligheid, bescherming en verantwoordelijkheid (als bijvoorbeeld baanzekerheid of flexibele

werktijden), maken dat oudere werknemers zich meer betrokken voelen bij de organisatie (Kooij, et al., 2010). De HR-activiteiten van Henkel BV zijn in dit onderzoek helaas niet opgenomen, wat maakt dat hier geen sluitende verklaring voor kan worden gegeven. De verklaring voor het verband tussen leeftijd en OCB-O zou in vervolgonderzoek nader moeten worden bestudeerd.

4.4.2 *Onderliggende factoren van affectieve betrokkenheid en organisatie-identificatie, OCB-I en OCB-O.*

Hoewel OCB in de literatuur vaak wordt gebruikt als totaalconcept, impliceert het wegvallen van een significant verband tussen affectieve betrokkenheid en OCB-O in het model wanneer waarde/identiteit motivatie aan het model wordt toegevoegd versus een sterk significant verband tussen affectieve betrokkenheid en OCB-I dat er verschillen zijn in de onderliggende factoren van OCB-I en OCB-O.

Lee en Allen (2002) onderzochten in hoeverre het verband tussen cognitieve evaluaties over het werk en OCB-I/OCB-O verschillen. Ook werd onderzocht of er een verschil bestond in het verband tussen gevoelens over het werk en OCB-I/OCB-O. Allen en Lee (2002) vonden dat er een significant sterker verband bestond tussen werk-gerelateerde cognities en OCB-O, dan tussen werk-gerelateerde emoties en OCB-O. Dit bevestigde eerdere bevindingen uit het onderzoek van McNeely en Meglino (1994). Hoewel de correlatie tussen werk-gerelateerde emoties en OCB-I sterker was dan het verband tussen werk-gerelateerde cognities en OCB-I, was dit geen significant verschil. Toch suggereert het onderzoek van Lee en Allen (2002) dat de onderliggende factoren die de mate van OCB-I en OCB-O beïnvloeden, onderling verschillen, namelijk dat deze bij OCB-O meer cognitief zijn, terwijl OCB-I mogelijk een sterkere affectieve component heeft.

Hoewel meerdere onderzoeken OCB meten volgens de onderverdeling van Williams en Anderson (1991), wordt het concept OCB in deze onderzoeken gemeten met de schaal van Podsakoff en zijn collega's (1990) die uitgaat van vier dimensies (e.g. McNeely & Meglino, 1994; Lee & Allen, 2002; Galletta & Portugese, 2012; Arthaud-Day, Rode, & Turnley, 2012). Het construeren van een nieuwe schaal voor OCB, waar de subschalen expliciet zijn ingedeeld naar het target van het gedrag, zou wenselijk zijn. Voorafgaande aan een dergelijke schaal zouden de factoren die het onderscheid tussen OCB-I en OCB-O bepalen, nader

moeten worden onderzocht. Ook de verschillende targets van OCB zouden mogelijk verder kunnen worden uitgebreid. Nu maakt men slechts onderscheid tussen individu-gerelateerd OCB en organisatie-gerelateerd OCB (Williams & Anderson, 1991). Maar het is niet ondenkbaar dat er ook sprake kan zijn van OCB dat zich richt op het team of de afdeling. Het verbeteren van het imago van de organisatie is bijvoorbeeld typisch OCB-O gedrag, terwijl het niet klagen tijdens werk onder mindere omstandigheden misschien meer ten behoeve van de afdeling zal zijn en een uurtje overwerk de teamprestatie ten goede komt. Indirect dragen deze gedragingen natuurlijk bij aan het functioneren van de organisatie, maar de motivatie voor het gedrag kan liggen bij het verbeteren van het team of de afdeling. In deze onderzoeken werd echter alleen OCB-I en OCB-O gemeten. Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen of er meer dan twee targets van OCB te onderscheiden zijn.

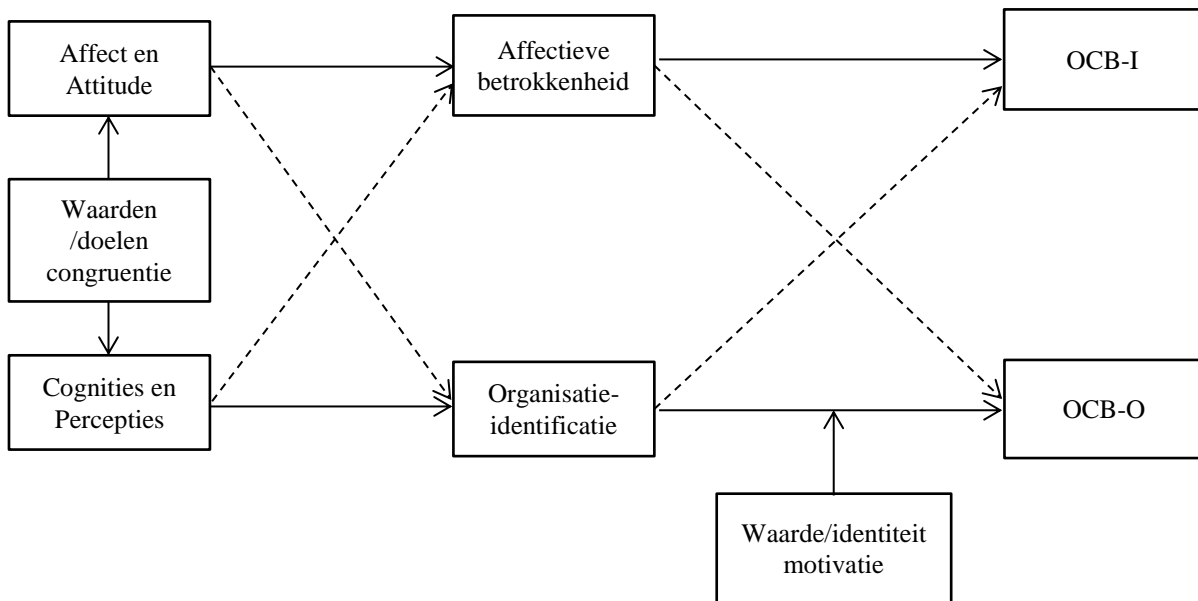
Een soortgelijke discussie is gaande over het onderscheid tussen affectieve betrokkenheid en organisatie-identificatie. Van Knippenberg en Sleebos (2006) stellen dat affectieve betrokkenheid gebaseerd zou zijn op affect en attitude, waar de onderliggende factoren van organisatie-identificatie meer cognitief en perceptueel zouden zijn.

De bovenstaande discussie over de affectieve of juist meer cognitieve componenten van OCB-I, OCB-O, affectieve betrokkenheid en organisatie-identificatie vormt een mogelijke verklaring voor het verdwijnen van een significant verband tussen affectieve betrokkenheid en OCB-O wanneer waarde/identiteit motivatie aan het model wordt toegevoegd, terwijl er wel het significante verband tussen affectieve betrokkenheid en OCB-I wel bleef bestaan na het toevoegen van dit concept. Zowel affectieve betrokkenheid als OCB-I zouden mogelijk gebaseerd zijn op affectie en attitude, waar OCB-O een sterkere cognitieve component heeft. Wanneer dit onderzoek zou worden gerepliceerd met organisatie-identificatie in plaats van affectieve betrokkenheid, zou er mogelijk een verband gevonden kunnen worden tussen organisatie-identificatie en OCB-O en geen verband met OCB-I. Van Knippenberg en Sleebos (2006) beargumenteren immers dat cognitie en perceptie de onderliggende componenten zijn van organisatie-identificatie, waar Lee en Allen (2002) soortgelijke resultaten hebben gevonden voor OCB-O (zie figuur 2).

Wanneer gekeken wordt naar de moderator in dit onderzoek, waarde/identiteit

gebaseerde motivatie, is het niet ondenkbaar dat dit construct een sterke cognitieve en perceptuele component heeft. Aangezien zelfcategorisatie en zelfperceptie essentieel zijn voor het bepalen van de eigen waarden en identiteit, en de motivatie om overeenkomstig te handelen voortkomt uit het bevestigen van dit zelfbeeld (Shamir, 1991). Het feit dat affectieve betrokkenheid en waarde/identiteit motivatie in dit onderzoek niet significant met elkaar correleren, zou ook kunnen worden verklaard door de cognitieve en perceptuele basis van waarde/identiteit motivatie versus attitude en affect wat meer geassocieerd zou zijn met affectieve betrokkenheid (zie figuur 2).

Toekomstig onderzoek zou uitsluitsel kunnen geven over hoe OCB-O, OCB-I, affectieve betrokkenheid en organisatie-identificatie zich tot elkaar verhouden en in hoeverre waarde/identiteit motivatie deze verbanden beïnvloedt. In figuur 2 zijn de hierboven voorgestelde verbanden schematisch weergegeven.



Figuur 2. Schematische weergave van de voorgestelde verbanden voor vervolgonderzoek.

Referenties

- Allen, P. & Bennett, K. (2010). *Pasw Statistics by SPSS: a practical guide, version 18.0*. Cengage Learning Australia Pty Limited.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C. & Turnley, W. H. (2012). Direct and Contextual Effects of Individual Values on Organizational Citizenship Behavior in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 792–807.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20 – 39.
- Barbuto, J. E. & Scholl, R. W. (1998). Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation. *Psychological Reports*, 82, 1011 – 1022.
- 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(6), 1173.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Bourdage, J. S., Lee, K., Lee, J. H. & Shin, K. H., (2012). Motives for Organizational Citizenship Behavior: Personality Correlates and Coworker Ratings of OCB *Human Performance*, 25,179-200.
- Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E. J., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 303-324.
- Catell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.
- De Jong, W. (2012). Organizational Citizenship Behavior in tijden van crisis. Gevonden op <http://www.innovatiefinwerk.nl/innovatie-volwassen-arbeidsrelaties/2012/08/organizational-citizenship-behavior-tijden-van-crisis>.
- Demerouti, E., Mostert, K. & Bakker, A. B. (2010). Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of*

- Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-222.
- Edwards, M. R. (2006). Organization identification: a conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews* 7(4), 207-230.
- Edwards, M. R. & Peccei, R. (2007). Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (1), 25 – 57.
- Evers, A., Lucassen, W., Meijer, R. & Sijtsma, K. (2010). COTAN Beoordelingssysteem voor de kwaliteit van tests. Gevonden op <http://www.psynip.nl/website-openbaar-documenten-nipalgemeen/beoordelingssysteem.pdf>.
- Galletta, M. & Portoghesi, I. (2012). Organizational citizenship behavior in healthcare: The roles of autonomous motivation, affective commitment and learning orientation , *Revue internationale de psychologie sociale*, 3(25), 121-145.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8, 1-33.
- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93.
- Jak, S., & Evers, A. V. A. M. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158-171.
- Kooij, D. T. A. M. , Jansen, P. G. W., Dijkers, J. S. E. & De Lange, A. H., (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 31, 1111–1136.
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- McConnell, J.C., (2006). An examination of the relationships among person-organization fit, individual and organizational value structures, and affective, normative, and continuance components of organizational commitment. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences. Vol.67* (3), 1009.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836–844.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.

- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2002). HRM practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitsch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, K. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, N., Podsakoff, P., Blume, B. & Whiting, W. (2009). Individual- and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta- Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 122–141.
- Ricketta, M. (2005). Organization identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-385.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R., (2002). Perceived Organizational Support: A review of the literature. *Journal of applied Psychology*, 18(4), 698 – 714.
- Rogelberg, S. G. (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. SAGE Publications, Inc. Gevonden op <http://knowledge.sagepub.com/view/organizationalpsychology/n254.xml>.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self, and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12, 405-424.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York, NY: Macmillan.
- SPSS Inc. (2008). SPSS Statistics for Windows, Version 17.0. Chicago: SPSS Inc.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th ed.). Mahwah, NJ: LEA.

- Stone-Romero, E. F., Alvarez, K., & Thompson, L. F. (2009). The construct validity of conceptual and operational definitions of contextual performance and related constructs. *Human Resource Management Review, 19*, 104-116.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, 33-47. Monterey, CA: Brooks-Cole.
- van Knippenberg, D. & van Schie, E.C.M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*, 137-147.
- van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational Identification versus organizational commitment: Self-definitions, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 585-605.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Wang, L., Howell, J. Hinrichs, K. & Prieto, L. (2011). Organizational Citizenship Behavior: The Role of Value/Identity-Based Motivation. *Journal of Leadership & Organization Studies, 18* (1), 14-24.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management, 17*(3), 601-617.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst en gegevens dataverzameling

Utrecht, 20 januari 2014



Beste meneer, mevrouw,

Voor u ligt een vragenlijst die is opgesteld door twee masterstudenten Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit Utrecht. Voor dit onderzoek zijn we benieuwd naar uw werkbeleving, werkgedrag en uw beleving van Henkel als werkgever. Het doel van dit onderzoek is om gegevens te verzamelen voor onze scriptie, waarin we kijken naar de verbanden tussen deze concepten.

We willen u vragen deze vragenlijst zo eerlijk mogelijk in te vullen. Het invullen zal ongeveer 7 minuten duren. Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig. Alle informatie zal strikt vertrouwelijk behandeld worden. De gegevens die voor dit onderzoek verzameld worden, zullen alleen worden gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Daarnaast zal uw persoonlijke mening niet herkenbaar zijn in rapportage.

Mocht u geïnteresseerd zijn in de resultaten van dit onderzoek, dan kunt u dit op de laatste pagina aangeven.

Als u na het onderzoek nog vragen heeft kunt u contact opnemen met Sophie Alblas: sophie.alblas@henkel.com.

We hopen dat u de tijd wilt nemen om ons te helpen afstuderen!

Alvast bedankt voor uw deelname.

Hartelijke groet,
Sophie Alblas en Rosa Schuurmans

Periode gegevensverzameling:

14/02/2014 – 10/03/2014

Contactgegevens dataverzamelaar:

Rosa Schuurmans

Email: r.l.a.schuurmanst@students.uu.nl

Contactgegevens organisatie:

Muriël de Bruijn, HR Business Partner

Henkel Benelux

Tel: [+31 30 6073131](tel:+31306073131)

Email: muriel.debruijn@henkel.com

Deel 1: Algemene gegevens

- 1) Geslacht: Man Vrouw
- 2) Leeftijd:
- 3) Aantal kinderen:
- 4) Aantal jaar werkzaam bij Henkel:
- 5) Hoogst afgeronde opleiding:
- VMBO
 - HAVO
 - VWO
 - MBO
 - HBO
 - Universiteit
- 6) Dienstverband:
- Fulltime
 - Parttime, namelijk %
- 7) Binnendienst/Buitendienst:
- Binnendienst
 - Buitendienst
- 8) Divisie
- Laundry & Homecare
 - Adhesives
 - Beauty Care
 - Overig:
- 9) Functie:

Deel 2: Persoonlijkheidskenmerken

Hieronder staan 25 persoonlijkheidskenmerken. Het is aan u om bij elke omschrijving aan te geven in welke mate u vindt dat dit kenmerk op u van toepassing is, door het rondje met het bijbehorende cijfer in te kleuren.

	Nooit waar						Altijd waar
Ik verdedig mijn eigen opvattingen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik ben onafhankelijk.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik ben assertief.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik voel me goed wanneer ik dingen doe die bij mijn waarden passen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik heb een sterke persoonlijkheid.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik ben krachtig.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik heb leiderskwaliteiten.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik ben gevoelig voor de noden van anderen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mijn gedrag weerspiegelt wie ik ben.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik durf risico's te nemen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik ben begrijpend.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik ben geneigd om anderen te troosten.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik ben dominant.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik ben zachtmoedig.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik ben warmhartig.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik werk hard voor een doel waar ik achter sta.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik neem vlug een standpunt in.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik ben teder.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik houd van kinderen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik ben agressief.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik probeer me altijd te gedragen naar mijn morele overtuigingen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik ben sympathiek.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik ben meevoelend.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik ben aanhankelijk.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik probeer mijn gedrag altijd overeen te laten komen met datgene waar ik voor sta.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ik probeer me altijd te gedragen naar mijn morele overtuigingen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Deel 3: Werkbeleving en werkgedrag

In hoeverre zijn onderstaande beweringen op u van toepassing? U kunt dit aangeven door het rondje met bijbehorend cijfer in te kleuren.

	helemaal <i>niet</i>				helemaal <i>wel</i>
1 Ik houd alle informatie die betrekking heeft op mijn werk goed bij, door bijvoorbeeld aankondigingen, mededelingen, memo's en dergelijke goed te lezen.	①	②	③	④	⑤
2 Voordat ik iets doe, neem ik altijd even contact op met collega's die ook te maken hebben met de dingen die ik doe.	①	②	③	④	⑤
3 Ik respecteer de rechten van collega's op de zaken die we moeten delen, zoals secretariële ondersteuning, materialen en dergelijke.	①	②	③	④	⑤
4 Ik probeer altijd te voorkomen dat ik problemen veroorzaak die mijn collega's moeten oplossen.	①	②	③	④	⑤
5 Ik houd de ontwikkelingen op mijn werk altijd goed bij.	①	②	③	④	⑤
6 Als ik de kans krijg, probeer ik om het imago van Henkel te verbeteren.	①	②	③	④	⑤
7 Eerlijk gezegd zeur ik weleens over onbelangrijke dingen op mijn werk.	①	②	③	④	⑤
8 Ik denk altijd goed na over de gevolgen die mijn acties zullen hebben op mijn collega's.	①	②	③	④	⑤
9 Ik ben altijd bereid om anderen in mijn werkomgeving te helpen.	①	②	③	④	⑤
10 Ik heb de neiging om vooral te zien wat er fout is aan mijn situatie, in plaats van me op de positieve kanten van mijn werk te richten.	①	②	③	④	⑤
11 Ik offer graag wat van mijn tijd op om collega's te helpen.	①	②	③	④	⑤
12 Ik weet altijd precies hoe de dingen op mijn werk beter moeten.	①	②	③	④	⑤
13 Ik help nieuwelingen in de organisatie zich te oriënteren, ook al is dat formeel niet mijn taak.	①	②	③	④	⑤
14 Ik heb de neiging om problemen op mijn werk groter te maken dan ze eigenlijk zijn.	①	②	③	④	⑤

Deel 4: Beleving van Henkel als werkgever

In hoeverre acht u de volgende stellingen op uzelf van toepassing? U kunt dit aangeven door het rondje met bijbehorend cijfer in te kleuren.

	helemaal <i>niet</i>				helemaal <i>wel</i>
1. Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.	①	②	③	④	⑤
2. Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik de organisatie nu zou verlaten.	①	②	③	④	⑤
3. Het is vanzelfsprekend dat er kleine attenties worden geregeld voor persoonlijke gebeurtenissen van collega's (bijv. verjaardag, geboorte, overlijden familielid).	①	②	③	④	⑤
4. Deze organisatie verdient mijn loyaliteit.	①	②	③	④	⑤
5. Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij deze organisatie weg te gaan.	①	②	③	④	⑤
6. Als mij iets dwars zit, kan ik bij mijn collega's terecht.	①	②	③	④	⑤
7. Wanneer een samenwerking stroef verloopt, wordt dit op den duur altijd bespreekbaar gemaakt.	①	②	③	④	⑤
8. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.	①	②	③	④	⑤
9. Ik vind dat ik het aan mijn huidige organisatie verplicht ben om hier te blijven werken.	①	②	③	④	⑤
10. Mijn leidinggevende ondersteunt mij in het behalen van mijn leerdoelen.	①	②	③	④	⑤
11. Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu de organisatie te verlaten.	①	②	③	④	⑤
12. Ik zou graag de rest van mijn loopbaan bij deze organisatie blijven werken.	①	②	③	④	⑤
13. De communicatie binnen de organisatie verloopt naar behoren.	①	②	③	④	⑤
14. Ik zal op dit moment de organisatie niet verlaten, omdat ik mijn collega's iets verschuldigd ben.	①	②	③	④	⑤
15. Als ik niet al zo veel van mezelf in deze organisatie had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken.	①	②	③	④	⑤
16. In de organisatie krijgt iedereen die hetzelfde presteert, dezelfde waardering en dezelfde kansen om door te groeien.	①	②	③	④	⑤

17	Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.	①	②	③	④	⑤
18	Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten.	①	②	③	④	⑤
19.	Mijn leidinggevende zorgt er voor dat deze afdeling/dit team zich met elkaar verbonden voelt.	①	②	③	④	⑤
20	Ik blijf bij deze organisatie werken omdat dit noodzakelijk is, niet omdat ik dit zo graag wil.	①	②	③	④	⑤
21.	De omgang tussen collega's zou ik omschrijven als respectvol.	①	②	③	④	⑤
22	Als ik bij deze organisatie zou weggaan, wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden.	①	②	③	④	⑤
23.	De sfeer op de afdeling/in het team maakt dat ik mijn werk beter kan doen.	①	②	③	④	⑤
24	Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen.	①	②	③	④	⑤
25	Deze organisatie betekent veel voor mij.	①	②	③	④	⑤
26.	Ik geef en ontvang een compliment wanneer iets goed gaat.	①	②	③	④	⑤
27	Ik heb veel te danken aan deze organisatie.	①	②	③	④	⑤
28	Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor.	①	②	③	④	⑤
29.	De persoonlijke evaluatiemomenten ondersteunen mij om mezelf verder te ontwikkelen	①	②	③	④	⑤
30	Mijn werk bij Henkel is een belangrijk onderdeel van wie ik ben.	①	②	③	④	⑤
31	Ik voel dat ik deel uit maak van Henkel.	①	②	③	④	⑤
32	Dat waar Henkel voor staat, is belangrijk voor mij.	①	②	③	④	⑤
33	Henkel en ik hebben dezelfde doelen en waarden.	①	②	③	④	⑤
34	Deel zijn van Henkel, is belangrijk voor mij.	①	②	③	④	⑤
35	Ik voel een sterke band met Henkel.	①	②	③	④	⑤
36	De omgang tussen collega's zou ik omschrijven als respectvol.	①	②	③	④	⑤

Bedankt voor uw deelname!

Bijlage 2: SPSS uitkomsten factoranalyse OCB.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,288	23,483	23,483	3,288	23,483	23,483	2,152	15,371	15,371
2	1,781	12,721	36,204	1,781	12,721	36,204	1,921	13,719	29,090
3	1,346	9,615	45,819	1,346	9,615	45,819	1,680	12,001	41,091
4	1,112	7,943	53,762	1,112	7,943	53,762	1,445	10,325	51,416
5	1,047	7,479	61,241	1,047	7,479	61,241	1,376	9,825	61,241
6	,974	6,956	68,197						
7	,889	6,354	74,551						
8	,804	5,741	80,292						
9	,652	4,654	84,947						
10	,520	3,711	88,658						
11	,496	3,542	92,200						
12	,444	3,171	95,371						
13	,329	2,349	97,720						
14	,319	2,280	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

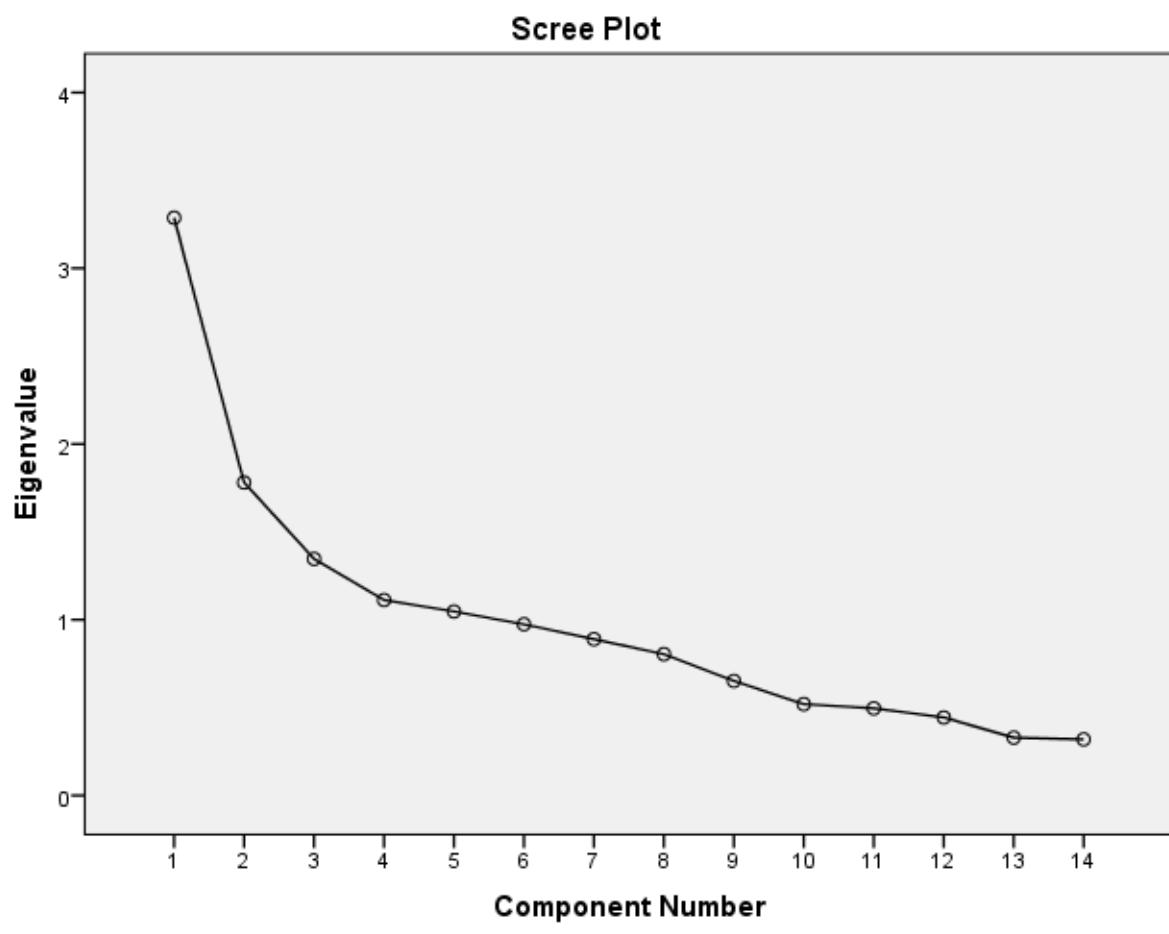
Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Ik houd alle informatie die betrekking heeft op mijn werk goed bij, door bijvoorbeeld aankondigingen, mededelingen, memo's en dergelijke goed door te lezen.					
Voordat ik iets doe, neem ik altijd even contact op met collega's die ook te maken hebben met de dingen die ik doe.	,493			-,568	-,347
	,348		,390	-,379	

Ik respecteer de rechten van collega's op de zaken die we moeten delen, zoals secretariële ondersteuning, materialen en dergelijke.	,498				
Ik probeer altijd te voorkomen dat ik problemen veroorzaak die mijn collega's moeten oplossen.	,486				
Ik houd de ontwikkelingen op mijn werk altijd goed bij.	,643		-,310		-,417
Als ik de kans krijg, probeer ik om het imago van Henkel te verbeteren.	,606		-,497		
Ik denk altijd goed na over de gevolgen die mijn acties zullen hebben voor mijn collega's.	,623	-,347			
Ik ben altijd bereid om anderen in mijn werkomgeving te helpen.	,432	-,520			,330
Ik offer graag wat van mijn tijd op om collega's te helpen.	,527	-,435			
Ik weet altijd precies hoe de dingen op mijn werk beter moeten.	,305		-,620		-,338
Ik help nieuwelingen in de organisatie zich te oriënteren, ook al is dat formeel niet mijn taak.	,378		-,356		,565
Eerlijk gezegd zeur ik nooit over dingen op mijn werk	,421	,590			,439
Ik richt me vooral op de positieve dingen van mijn werk	,541	,426			
Ik maak problemen op mijn werk niet groter dan dat ze zijn	,314	,694			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.



Bijlage 3: Stem en Leaf – Assumptie normaalverdeling.

OCB Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
,00	4 .	
19,00	4 .	55566788888999999999
39,00	5 .	0000111111111111222222223333333333444444444
17,00	5 .	5555567777888899999
3,00	6 .	001
Stem width: 10,00		
Each leaf: 1 case(s)		

OCB_I Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
,00	2 .	
5,00	2 .	23333
13,00	2 .	4444555555555
22,00	2 .	666666666666777777777
27,00	2 .	88888888888888899999999999999
11,00	3 .	00000001111
1,00	3 .	2
Stem width: 10,00		
Each leaf: 1 case(s)		

OCB_O Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
5,00	2 .	00111
11,00	2 .	222233333333
28,00	2 .	4444444444444444555555555555
17,00	2 .	666666666667777777
11,00	2 .	888899999999
7,00	3 .	0000111
Stem width: 10,00		
Each leaf: 1 case(s)		

CommitmentA Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
-----------	--------	------

```

2,00      1 . 01
2,00      1 . 33
4,00      1 . 4455
14,00     1 . 66666677777777
16,00     1 . 8888888999999999
18,00     2 . 00000000000011111
13,00     2 . 2222222222333
7,00      2 . 4444444
3,00      2 . 677
1,00      2 . 8
    
```

```

Stem width: 10,00
Each leaf:  1 case(s)
    
```

WI_motivatatie Stem-and-Leaf Plot

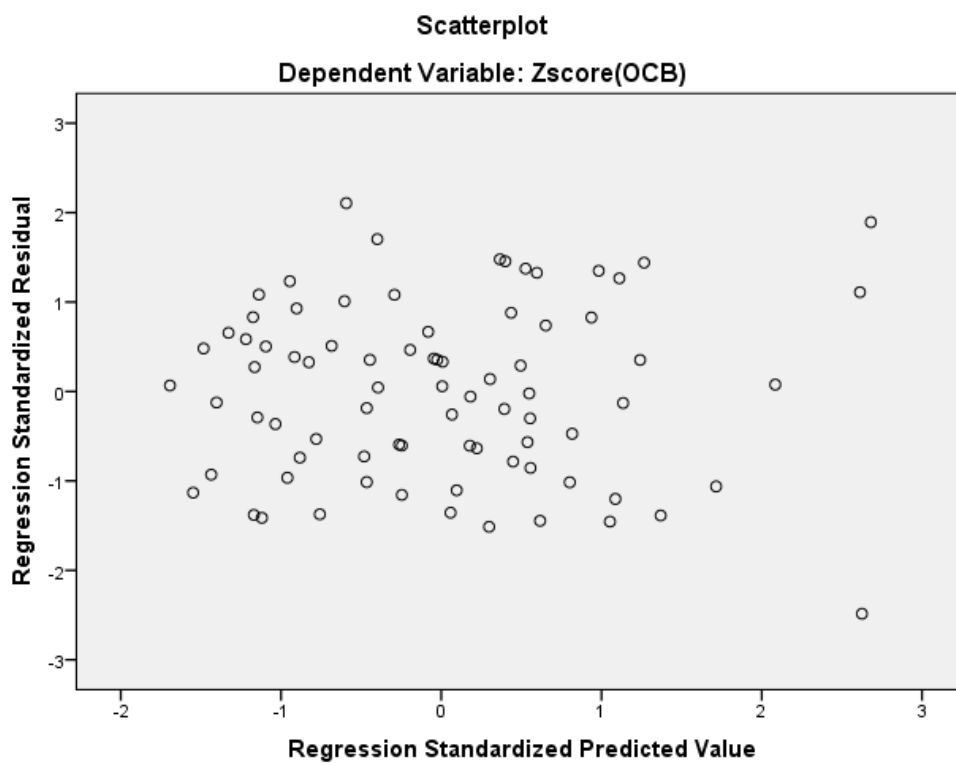
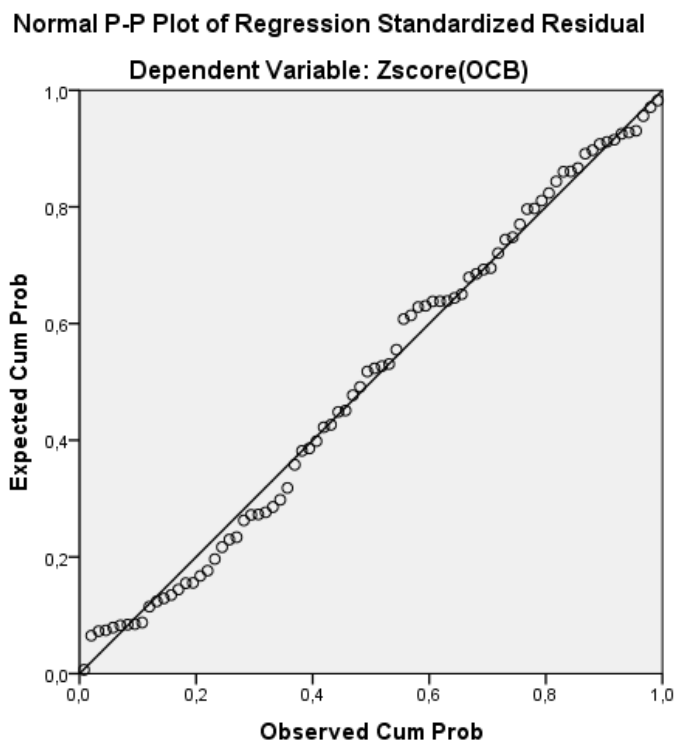
```

Frequency  Stem & Leaf
          2,00      1 . 99
          15,00     2 . 000000122233444
          24,00     2 . 56666677777888888899999
          38,00     3 . 00000000000011111112222222233344444
           1,00     3 . 5
    
```

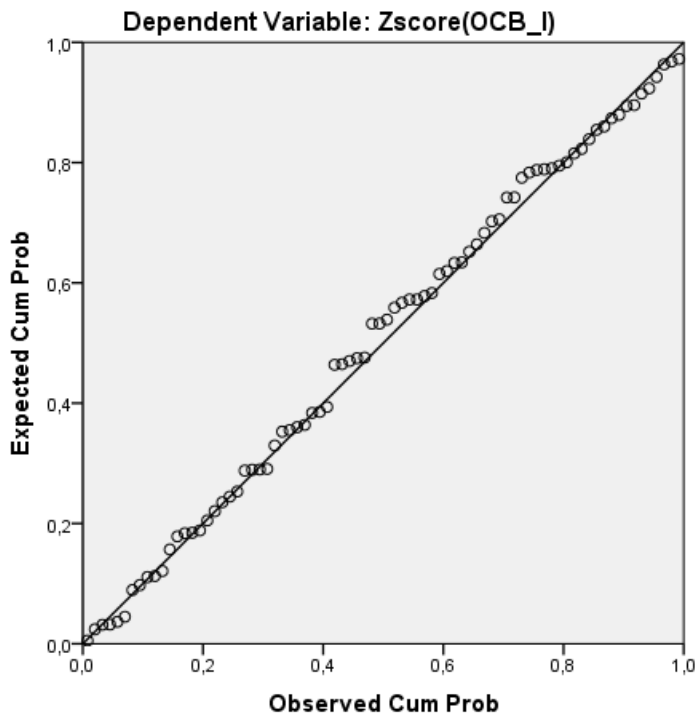
```

Stem width: 10,00
Each leaf:  1 case(s)
    
```

Bijlage 4: Output Assumpties: Normaliteit, Lineariteit en Homoscedasticiteit



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

