



# Je nek verder uitsteken

Stimuleren van 'Organizational Citizenship Behaviour' via Human Resources Management

*Hilal Çelik*



# **Je nek verder uitsteken**

## Stimuleren van 'Organizational Citizenship Behaviour' via Human Resources Management

Masterthesis Strategisch Human Resource Management  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Universiteit Utrecht

18 juli 2014, Utrecht

Onderzoeker: Hilal Çelik  
Studentnummer: 4159225  
Contact: h.celik2@students.uu.nl

Begeleider Universiteit Utrecht: E.J. (Jasmijn) van Harten  
Tweede beoordelaar: Prof. Dr. P. (Paul) Boselie  
Begeleider Menzis: M. (Marten) Dijkstra



**Universiteit Utrecht**



## Voorwoord

'Ik ben benieuwd hoe jij hier chocola van gaat maken', zei één van de respondenten aan het einde van de interview. Nogmaals werd benadrukt dat het schrijven van een masterthesis geen gemakkelijke opgave was. Het was een periode met ups en downs. Een periode waarin verschillende fasen van het onderzoek door elkaar liepen. Een periode waarin oude ervaringen van pas kwamen, maar ook nieuwe ervaringen werden opgedaan. Nu is het zover, het eindresultaat is er. Alle cacaobonen zijn verwerkt tot een reep chocola. Een reep waarbij iedere blokje met elkaar samenhangt en een beeld schetst van het vraagstuk.

Echter, het resultaat was niet tot stand gekomen zonder inbreng van enkele personen. Graag wil ik Jasmijn van Harten bedanken voor haar feedback en steun van de afgelopen tijd. Door haar kritische feedback heb ik, zowel in het proces als inhoudelijk, slagen kunnen maken. Eveneens wil ik Paul Boselie bedanken voor zijn belangrijke bijdrage tijdens de presentaties in het begin van het tweede semester. Het concept OCB heeft mij gedurende mijn onderzoek houvast kunnen geven.

Niet alleen vanuit school was er de nodige ondersteuning, maar ook vanuit mijn afstudeerorganisatie Menzis. Ik wil mijn begeleider Marten Dijkstra bedanken voor zijn steun gedurende het halfjaar. Zijn positiviteit en vertrouwen hebben bijgedragen aan mijn functioneren. Tevens wil ik Foeke Jan Talsma bedanken voor zijn hulp bij het inplannen van de afspraken met de respondenten. Ook wil ik mijn collega's van Menzis bedanken die mij ieder moment van informatie konden voorzien. De afgelopen half jaar heb ik een plezierige, maar zeker ook een leerzame tijd doorgebracht.

Tot slot wil ik mijn gezin en vrienden bedanken voor hun vertrouwen in mij. Zij hebben mij dag en nacht bijgestaan. Ook mijn medestrijdende studiegenoten wil ik bedanken voor de bijzondere oplaadmomenten.

Ik hoop dat de reep chocola in de smaak zal vallen.  
Veel leesplezier!

*Hilal Çelik*

Juli 2014





# Managementsamenvatting

## Aanleiding & onderzoeksschets

Om concurrerend te kunnen blijven in de markt is het voor Menzis van belang om mee te kunnen gaan in de snel veranderende omgeving. De organisatie dient te kunnen innoveren op het gebied van de werkprocessen en de diensten die door hen worden aangeboden. Dit vergt medewerkers die zelfredzaam, flexibel en proactief zijn. Proactief gedrag wordt vanuit de literatuur Organizational Citizenship Behavior (OCB) genoemd. Het gaat om vrijwillig gedrag dat niet is opgenomen in de functieomschrijving en niet expliciet wordt beloond, maar wel bijdraagt aan de organisatie. Zoals de titel luidt is het gewenst dat de medewerkers hun nek verder uitsteken. Om dit gedrag te kunnen stimuleren, is inzicht nodig in wat de medewerkers zelf onder OCB verstaan en wat ze nodig hebben om dit soort gedrag te kunnen vertonen. Het doel van dit onderzoek is dan ook om Menzis hierin inzicht te verschaffen, zodat vanuit HRM bepaald kan worden welke interventies kunnen worden ingezet. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

*Wat is OCB volgens de medewerkers van Menzis en welke voorwaarden hebben zij nodig om OCB te kunnen vertonen?*

Om de benodigde data te achterhalen is een kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd. Middels semigestructureerde interviews zijn 12 medewerkers en 4 leidinggevenden, ondervraagd. De clusters Zorg, Klant, Operations en Informatievoorziening (IV) zijn betrokken geweest bij dit onderzoek.

## Bevindingen

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers en de leidinggevenden bijna dezelfde invulling geven aan OCB als in de literatuur wordt beschreven. Uit de literatuur vloeien 7 soorten OCB voort, namelijk: het helpen van collega's, een gemeenschappelijk doel hebben, proactiviteit, vrijwillige zelfontwikkeling, het naleven van regels en organisatie betrokkenheid. Deze worden door de respondenten herkend en erkend maar de eerste 4 soorten worden belangrijker geacht. Naast deze dimensies worden er nog twee andere betekenissen gegeven aan OCB, namelijk in balans zijn (werk & privé) en resultaatverantwoordelijkheid (eigen taken). Momenteel blijken de gedragingen voornamelijk op individueel en op team/ afdelingsniveau plaats te vinden, mogelijk omdat medewerkers daarop worden beoordeeld. Tevens vindt het contact frequenter op deze niveaus plaats dan op het organisatieniveau.

Wat betreft voorwaarden die nodig zijn om OCB te kunnen stimuleren, blijkt dit niet alleen beperkt te zijn tot HRM voorwaarden: arbeidspraktijken die gericht zijn op de inrichting van het werk, HR-praktijken die gericht zijn op de medewerkers en de leiderschapsstijl. Momenteel blijken binnen de HRM voorwaarden de mogelijkheden voor empowerment en participatie beperkt te zijn. Eveneens is er geen eenduidig OCB stimulerende leiderschapsstijl aanwezig, omdat directief en coachend/faciliterend leiderschap beide worden gehanteerd.



Naast de HRM voorwaarden blijken individuele factoren en overige organisatiefactoren OCB te kunnen stimuleren. Individuele factoren gaat over de persoonlijke welzijn en de mate van zelfvertrouwen die de medewerkers in staat stellen om OCB te vertonen. Overige organisatie factoren betreffen vooral de cultuur die de wijze waarop er met elkaar wordt omgegaan bepaalt.

Geconcludeerd kan worden dat de door de respondenten aangegeven ontbrekende voorwaarden verklaring zouden kunnen zijn voor de afwezigheid/de beperkte mate van OCB binnen Menzis. De resultaten van dit onderzoek lijken erop te wijzen dat in de huidige situatie binnen Menzis, de nek van de medewerker wordt verlamd door het ontbreken van een aantal voorwaarden die nodig zijn om OCB te kunnen vertonen. De uitkomsten van het onderzoek wijzen op een mismatch tussen de werkelijke en de gewenste situatie.

### **Advies**

Om de mismatch te kunnen oplossen, zullen enkele aanbevelingen worden gedaan voor de onderzoeksorganisatie:

- *Traditionele werkwijze aanpassen naar zelfsturende teams.* Hierdoor kunnen medewerkers zelfstandiger werken, waardoor hun behoefte aan autonomie wordt vervuld. Eveneens zorgt dit voor een eerste stap om OCB op individueel en teamniveau/afdelingsniveau op groot schaal te bewerkstelligen.
- *Directieve leiderschapstijl ombuigen naar een coachende/faciliterende leidinggevende.* In het kader van zelfsturing en de medewerkers meer ruimte bieden is dit gewenst. Tevens dienen leidinggevenden voorbeeldgedrag te vertonen. Een management development programma kan helpen bij deze ombuiging.
- *Niet alleen de harde elementen behoeven aanpassing, maar ook de zachte.* Een cultuur waarin het lerend vermogen kan worden gestimuleerd vergt een veilige open cultuur.
- *Implementatie vergt net zoveel aandacht, als de verandering zelf.* Maak de verandering voelbaar voor de medewerker: ga van A naar B volgens de principes van B. Hierdoor kunnen de medewerkers zich de verandering alvast eigen maken.
- *Zoek verbinding met andere HR terreinen.* Zoals uit de voorgaande adviezen blijkt, is het noodzakelijk verbinding te zoeken met de projectgroep 'leiderschap' én met 'duurzame inzetbaarheid', aangezien medewerkers zelfredzaam dienen te zijn wat betreft de balans tussen werk en privé.



# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Managementsamenvatting .....	5
<b>Hoofdstuk 1. Inleiding .....</b>	<b>9</b>
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Probleem- & doelstelling.....	9
1.3 Vraagstelling .....	10
1.4 Onderzoeksrelevantie .....	11
1.5 Leeswijzer.....	12
<b>Hoofdstuk 2. Theoretisch kader .....</b>	<b>13</b>
2.1 Definitie Organizational Citizenship Behaviour (OCB).....	13
2.2 OCB vormen.....	14
2.3 Effecten van OCB .....	16
2.4 Organisatievoorwaarden .....	18
2.5 HRM voorwaarden .....	19
2.5.1 HR-praktijken.....	20
2.5.2 Arbeidspraktijken .....	21
2.5.3 Leiderschapsgedrag .....	23
2.6 Conceptueel model & verwachtingen .....	24
<b>Hoofdstuk 3. Methoden .....</b>	<b>27</b>
3.1 Aard van het onderzoek .....	27
3.2 Dataverzamelingmethoden.....	27
3.3 Data-analysemethoden .....	30
3.4 Kwaliteitscriteria .....	30
<b>Hoofdstuk 4. Resultaten .....</b>	<b>33</b>
4.1 Definitie OCB.....	33
4.1.1 Samenvatting .....	38
4.2 Voorwaarden .....	39



4.2.1 HRM factoren.....	39
4.2.2 Individuele factoren .....	46
4.2.3 Overige organisatie factoren.....	46
4.2.4 Samenvatting.....	46
<b>Hoofdstuk 5. Conclusie .....</b>	<b>47</b>
<b>Hoofdstuk 6. Discussie, reflectie &amp; aanbevelingen .....</b>	<b>51</b>
6.1 Reflectie bevindingen, theorie en conceptueel model.....	51
6.1.1 Definitie OCB.....	51
6.1.2 OCB voorwaarden.....	53
6.2 Reflectie onderzoeksmethoden & rol van de onderzoeker .....	55
6.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek .....	56
6.4 Aanbevelingen voor de praktijk.....	57
<b>Bronnenlijst.....</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 1: Topiclijst.....</b>	<b>63</b>
<b>Bijlage 2: Codetrap .....</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 3: Paper - publieke dimensie van Menzis.....</b>	<b>67</b>





# Hoofdstuk 1. Inleiding

---

## 1.1 Aanleiding

Organisaties dienen vandaag de dag te beschikken over een snel aanpassingsvermogen, flexibiliteit en een proactieve houding om concurrerend te blijven in de steeds veranderende en complexe omgeving (Oikarinen, Hyypiä, Pihkala, 2007). Door de wereldwijde stijgende concurrentie en de rap veranderende technologieën, is innovativiteit van belang (Guth & Ginsburg, 1990; Volberda, Baden-Fuller, Bosch, 2001). Het betreft vernieuwing in nieuwe diensten en werkprocessen, zodat organisaties op de lange termijn kunnen overleven (Smith, 2002). Dit geldt ook in de context van de Menzis. Menzis is een zorgverzekeraar, waarbinnen ongeveer 1800 medewerkers werkzaam zijn. Zij zijn verdeeld over 4 vestigingen binnen Nederland, namelijk: Den Haag, Enschede, Groningen en Wageningen. Momenteel vissen bijna alle zorgverzekeraars in dezelfde vijver om klanten aan zich te binden en om hiermee een marktaandeel te kunnen bemachtigen. Voor Menzis is het gewenst zich van anderen te kunnen onderscheiden, waarmee vervolgens op de lange termijn geconcurrereerd kan worden. De organisatie heeft om deze reden de visie om een financiële dienstverlener te worden, dan wel een vernieuwer te zijn. Dit kan worden getypeerd als: een preventieve rol aannemen bij zorg en ziekte door zich te richten op het gedrag van de verzekerden, maatwerkzorgaanbod met interactief klantcontact, beschikbaarheid van gedigitaliseerde dienstverlening, netwerksamenwerkingsverband met klanten en andere organisaties.

Om aan de bovengenoemde omgevingsontwikkelingen te kunnen voldoen, hebben organisaties meer belang bij zelfredzame en flexibele medewerkers: medewerkers die in staat zijn om verbeteringen door te voeren, werk te verrichten vanuit de aanwezige informatie en te reageren op afwijkende omstandigheden door proactief gedrag te vertonen (Major, Turner, & Fletcher, 2006). Proactief gedrag betreft 'individueel gedrag dat vrijwillig wordt uitgevoerd, niet direct of expliciet wordt erkend door het formele beloningssysteem, maar wel het effectief functioneren van een organisatie bevordert'. Binnen de wetenschappelijke literatuur wordt dit 'Organizational Citizenship Behavior' genoemd, afgekort tot OCB (Organ, 1988). Met andere woorden, OCB gaat om vrijwillig gedrag dat niet is opgenomen in de functieomschrijving en niet expliciet wordt beloond, maar wel bijdraagt aan de organisatie. Zoals de titel van dit rapport luidt is het gewenst dat de medewerkers hun nek verder uitsteken.

## 1.2 Probleem- & doelstelling

Aangezien OCB het functioneren van de organisatie positief beïnvloedt (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000), is het waardevol als medewerkers dit gedrag frequent gaan vertonen, ook binnen de context van Menzis. Het gedrag kan pas gestimuleerd worden als de organisatie inzicht heeft in wat de medewerkers zelf onder OCB verstaan en wat ze nodig hebben om dit soort gedrag te kunnen vertonen. Dit alles in de eigen context. Momenteel wordt binnen Menzis, in het cluster Zorg, middels zelfsturende teams getracht om proactief gedrag en de andere gedragingen die tot OCB behoren te bevorderen (Menzis, 2013). Echter is het de vraag of zelfsturende teams wel het middel zijn om OCB te kunnen stimuleren, aangezien Menzis nog niet weet hoe medewerkers zelf over OCB en specifiek over zelfsturende teams denken.



Uit de literatuur blijkt dat OCB verschillende soorten dimensies behelst (Podsakoff et al., 2000). Eveneens hebben verschillende voorwaarden invloed op de medewerkers om OCB te kunnen uitdragen, zoals persoonlijke kenmerken, taakkenmerken, organisatiekenmerken en leiderschapskenmerken (Podsakoff, et al., 2000). Volgens Paauwe (2004) is de invulling van het HR beleid van iedere organisatie echter afhankelijk van de context. Tot op heden zijn er geen onderzoeken verricht in de specifieke context van de zorgverzekeraars die aangeven wat medewerkers nodig hebben om OCB uit te kunnen dragen en überhaupt wat voor invulling medewerkers geven aan OCB, hierover meer in paragraaf 1.4.

Van belang is om aan te geven dat het onderzoek wordt uitgevoerd vanuit het HRM perspectief. Volgens Organ (1990) is een relatie die getypeerd kan worden als sociale uitwisseling, tussen de organisatie en haar medewerker, een voorwaarde voor OCB. Uit verschillende studies is gebleken dat de HRM filosofie aan deze relatie bijdraagt (Schuler, 1992; in Morrison, 1996), wat in paragraaf 2.4 uitgebreider zal worden toegelicht. Om deze reden is HRM een belangrijke factor die kan bijdragen om OCB te stimuleren, zoals dat gewenst is binnen Menzis.

Op basis van het voorgaande is de doelstelling van dit onderzoek inzicht te verkrijgen in wat medewerkers onder OCB verstaan en welke voorwaarden zij van belang vinden om OCB te kunnen vertonen. Zodoende krijgt Menzis inzicht hierin, opdat zij de juiste interventies vanuit HRM kan inzetten.

### 1.3 Vraagstelling

Om de hiervoor beschreven doelstelling te kunnen bereiken, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd voor deze studie:

**Wat is OCB volgens de medewerkers van Menzis en welke voorwaarden hebben zij nodig om OCB te kunnen vertonen?**

De onderzoeksvraag wordt door een set van theoretische en empirische deelvragen beantwoord. Theoretische deelvragen richten zich op de huidige wetenschappelijke literatuur omtrent het onderzoeksonderwerp. Empirische deelvragen richten zich op de bevindingen van de respondenten van Menzis. De laatst genoemde deelvragen zijn ontstaan door de hoofdvraag in tweeën op te delen, waardoor zij ondersteunend zullen zijn gedurende de analyse van de data en de confrontatie met de literatuur. Om deze reden zullen de empirische deelvragen niet apart beantwoord worden, maar meegenomen worden bij de directe beantwoording van de hoofdvraag. De theoretische en empirische deelvragen luiden als volgt:

*Theoretische deelvragen:*

1. Wat is OCB en welke soorten zijn er?
2. Wat voor effect heeft OCB?
3. Hoe kan HRM bijdragen aan OCB?

*Empirische deelvragen:*

1. Wat verstaan respondenten onder OCB en op welk niveau vindt dit plaats?
2. Welke voorwaarden hebben medewerkers nodig om OCB te kunnen vertonen en wat belemmert en bevordert hen momenteel hierin?

## **1.4 Onderzoeksrelevantie**

Zoals uit de vraagstelling blijkt, is deze studie gericht op de zorgverzekeraar Menzis. De uitkomsten van deze studie zijn in het bijzonder relevant voor de organisatie zelf. Menzis zal op basis van deze kennis de verantwoordelijkheid hopelijk meer bij de medewerkers kunnen beleggen, zodat zij zelfstandig een bijdrage aan de organisatie kunnen leveren. Door inzicht te krijgen in welke voorwaarden de medewerkers nodig hebben om OCB te kunnen vertonen, kan Menzis bepalen welke HR interventies hiervoor nodig zijn. De bijdragen aan de strategische visie van de afdeling HR zullen hiermee vorm moeten krijgen. Op basis hiervan kunnen de medewerkers worden gestimuleerd om OCB te vertonen. OCB zal op zijn beurt mogelijk leiden tot meer innovatie, waardoor de concurrentiepositie van Menzis wordt versterkt.

Naast de praktische relevantie heeft dit onderzoek ook een wetenschappelijke relevantie. Tot op heden zijn er diverse onderzoeken gedaan om de bijdragen vanuit HRM ten aanzien van OCB inzichtelijk te maken (Morrison, 1996; Boselie, 2010b; Snape & Redman, 2010). Deze onderzoeken vonden voornamelijk plaats in Angelsaksische landen. Er is echter beperkt onderzoek verricht binnen de Nederlandse context, die getypeerd kan worden als een Rijnlandse context, waarover nu enkel de studie van Boselie beschikbaar is (2010b). Beide werkcontexten verschillen duidelijk van elkaar. De Angelsaksische context typeert zich door een geïndividualiseerd beloningssysteem, zoals prestatiebeloning, maar ook door beperkte regels omtrent arbeidsrecht (Paauwe, 2004). Hierdoor beschikken de medewerkers over een zwakke rechtszekerheidspositie. Daarentegen genieten de medewerkers binnen de Rijnlandse context over een sterkere rechtszekerheidspositie. Er is meer wetgeving omtrent arbeidsrecht en er zijn meer collectieve afspraken gemaakt middels CAO's (Paauwe, 2004). Hierin staan duidelijke afspraken over het salaris, beoordeling, werktijden, verlof, etc. Medewerkers hoeven zich niet extra in te zetten om hier gebruik van te maken. Om deze reden is de verwachting dat de medewerkers in de Rijnlands context een andere betekenis aan OCB zullen geven dan medewerkers in de Angelsaksische context. Volgens Paauwe (2004) worden de organisaties sterk beïnvloed door de context waarin de organisaties zich bevinden. Het doel is dan ook om die specifieke betekenis van de context te betrekken in dit onderzoek.

Daarnaast is nog weinig onderzoek gedaan naar een combinatie van verschillende praktijken binnen het HRM domein. Het onderzoek van Snape en Redman (2010) richt zich alleen op HR-praktijken, terwijl Yang (2011) zich daarentegen weer heeft gericht op arbeidspraktijken. De termen HR-praktijken en arbeidspraktijken wordt toegelicht in paragraaf 2.5. Dit onderzoek probeert zich te onderscheiden door verschillende praktijken te integreren, namelijk HR-praktijken, arbeidspraktijken en leiderschapsgedrag. Hiermee wordt gepoogd een samenhangende set van voorwaarden in kaart te brengen die bij kunnen dragen aan OCB.

Tot slot is dit onderzoek maatschappelijk relevant. Doordat medewerkers in staat zullen zijn om OCB binnen de organisaties te vertonen, zullen zij mogelijk ook een actievere rol spelen in de maatschappij. Overheidsinstanties willen meer verantwoordelijkheid bij de burgers beleggen (Bovens, 't Hart, van Twist, 2012). Hiermee tracht de overheid enerzijds te

bezuinigen op het ambtelijk apparaat. Anderzijds is de slagingskans van het overheidsbeleid groter om vraagstukken op te lossen, wanneer burgers vroegtijdig worden betrokken. Hierdoor kan transitie naar burgerparticipatie geleidelijk vorm krijgen.

## **1.5 Leeswijzer**

Nu de aanleiding, probleemstelling, vraagstelling, doelstelling en relevantie van het onderzoek zijn uiteengezet, kan worden weergegeven hoe de volgende hoofdstukken bij zullen dragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Hoofdstuk 2 geeft de relevante wetenschappelijke definities en theorieën weer, wat uitmondt tot een conceptueel model en verwachtingen. Binnen hoofdstuk 3 staan de methoden van het onderzoek centraal. De resultaten van de studie zijn beschreven in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 omvat de beantwoording van de hoofdvraag. Tot slot wordt in hoofdstuk 6 gereflecteerd op het onderzoek ten aanzien van de resultaten, theorieën, het conceptueel model, methoden en de onderzoeker zelf. Eveneens worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en worden praktische aanbevelingen gedaan aan de onderzochte organisatie Menzis.

## Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

---

Binnen dit hoofdstuk zal de wetenschappelijke kennis omtrent het onderzoeksthema besproken worden. In de eerste paragraaf wordt uiteengezet wat onder OCB wordt verstaan, waarna de verschillende soorten OCB worden weergegeven. Vervolgens zullen de effecten die OCB met zich meebrengt toegelicht worden. Het vergt een bepaalde aanpak vanuit de organisatie om OCB te kunnen stimuleren. Dit wordt binnen paragraaf vier beschreven. Hierna zal worden toegelicht welke rol HRM kan innemen om OCB te stimuleren. Tot slot zullen in paragraaf zes de besproken theorieën de input vormen voor het conceptueel model en de verwachtingen die worden geformuleerd.

### 2.1 Definitie Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Organ en zijn collega's worden beschouwd als de grondleggers van Organizational Citizenship Behaviour, afgekort tot OCB (Organ & Bateman, 1983; Smith, Organ & Near, 1983). Het onderzoek vloeide voort uit het concept van Katz en Kahn (1966) waarbij spontaan en innovatief gedrag belangrijk wordt geacht voor de effectiviteit van organisaties, naast de reguliere taakprestatie. Organ (1988) omschrijft OCB als:

*'Individueel gedrag dat discretionair is, niet direct of expliciet erkend door het formele beloningssysteem en dat samengevoegd bijdraagt aan het effectief functioneren van de organisatie. Met discretionair wordt bedoeld dat het geen afdwingbaar vereiste is van de rol of taakomschrijving, of anders gezegd: de duidelijk gespecificeerde vereisten van een medewerkers-werkcontract met de organisatie. Het gedrag is meer een persoonlijke keuze, zodat het ontbreken van dit gedrag niet over het algemeen opgevat wordt als laakbaar.'*

Enkele jaren na de publicatie van zijn omschrijving, heeft deze definitie veel kritiek veroorzaakt. De kritiek was gericht op het moeilijk te kunnen onderscheiden van gedrag dat binnen (inrolgedrag) en buiten (extrarolgedrag) de rollen vallen. Het onderscheid wordt nog lastiger in organisaties die functioneren binnen teams, zoals zelfsturende teams. Binnen dergelijke teams komt extrarolgedrag niet meer voor, omdat er vanuit wordt gegaan dat medewerkers alle werkzaamheden verrichten die de situatie van hen vraagt (Organ, 1997). Tevens was er kritiek op de bewering dat dit soort gedrag niet wordt erkend door formele beloningssystemen. Volgens diverse onderzoekers bleek namelijk dat OCB net als formele taken wel werd beloond (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Werner, 1994). Op basis van deze kritiek hebben Organ, Podsakoff en MacKenzie (2006) de definitie opnieuw geformuleerd, echter, dit riep weer nieuwe vragen op. Hierdoor besloot hij zijn eerste definitie te hanteren met een genuanceerde uitleg (Organ et al., 2006), namelijk dat het van belang is dat OCB niet direct gerelateerd is aan goede beoordelingen en beloningen. Tevens mag niet direct aangenomen worden dat bepaalde gedragingen worden verricht, wanneer deze niet expliciet beschreven staan in de functieomschrijving. De definitie van OCB heeft door de jaren heen diverse vormen ontwikkelend, waardoor het extra-rol gedrag explicieter werd. Deze vormen zullen in de volgende paragraaf beschreven worden.

## 2.2 OCB vormen

Nu de definitie die binnen dit onderzoek gehanteerd gaat worden weergegeven is, kan ingegaan worden op de verschillende vormen en niveaus van OCB. In de loop der jaren zijn verschillende dimensies van OCB ontwikkeld, die ieder een andere manier van conceptualisering hanteren. De basis bestond uit twee dimensies, namelijk *altruïsme* en *general compliance* (Organ, 1983). Onder altruïsme wordt verstaan het helpen van individuen, zoals collega's. General compliance betreft algemene naleving: het handelen als een goed werknemer. Na groeiende interesse in OCB zijn er tal van dimensies ontworpen. Volgens Podsakoff et al. (2000) was er veel overlap in de concepten, waardoor 7 dimensies konden worden geformuleerd te weten: *helping behavior*, *sportsmanship*, *organizational loyalty*, *organizational compliance*, *individual initiative*, *civic virtue* en *self development*. Deze dimensies zijn gericht op de inhoud van het gedrag.

Een andere manier van kijken naar vormen van OCB is te kijken wie voordeel heeft van dat gedrag. Volgens Williams en Anderson (1991) kan onderscheid gemaakt worden tussen OCBO en OCBI. OCBO betreft voordeel voor de organisatie in het algemeen, terwijl OCBI impliceert dat het voordeel specifiek gericht is op het individu en indirect bijdragen aan de organisatie. Tot op heden zijn er maar weinig theorieën beschikbaar die aangeven dat OCB ook voordelen heeft op het afdelingsniveau of teamniveau (Podsakoff et al., 2014). Deze tekortkoming leidt ertoe dat er vanuit de literatuur geen eenduidigheid is welke dimensies een bijdrage hieraan kunnen leveren (Podsakoff et al., 2014). Aangezien er binnen Menzis naast de traditionele werkwijze ook met zelfsturende teams wordt gewerkt, is dat niveau eveneens van belang voor de organisatie. Volgens MacKenzie (2011; in Podsakoff et al., 2014) kunnen de voordelen op het individueel niveau ertoe leiden dat het ook voordelen biedt op het afdelingsniveau/teamniveau. De volgende redenen liggen hier volgens hem aan ten grondslag: (1) overeenkomstig met de Social Learning Theory van Bandura (1977) kan OCB door individuen in de groep worden aangemoedigd zodat andere groepsleden hun gedrag gaan imiteren, (2) door elkaar te helpen wordt impliciet de verplichting gecreëerd dat men iets terug moet doen (Blau, 1964) en (3) binnen de groep kunnen normen worden ontwikkeld als het uitdaginggericht gedrag regelmatig wordt herhaald, waardoor een klimaat wordt gecreëerd dat OCB stimuleert (Ernhart & Naumann, 2004).

Hierna worden de zeven eerder genoemde dimensies afzonderlijk toegelicht en wordt uitgelegd op welk niveau ze voornamelijk gericht zijn.

*Helping behavior* gaat om vrijwillig helpen van anderen om werkgerelateerde problemen te voorkomen. Deze omschrijving bevat de basisdimensie van Organ, namelijk altruïsme. Deze dimensie is niet alleen gericht op het helpen van problemen nadat ze zijn ontstaan (reactief), maar ook ervoor zorgen dat maatregelen vroegtijdig worden genomen om problemen voor anderen te voorkomen (proactief). Volgens Podsakoff, Podsakoff, Mackenzie, Maynes en Spoelma (2014) vindt deze dimensie plaats op individueel niveau, omdat medewerkers elkaar afzonderlijk helpen bij het oplossen van problemen en zij zelf er baat bij hebben. Op basis van de redenering van MacKenzie (2011; in Podsakoff et al., 2014) kan ook worden verondersteld dat deze dimensie op het teamniveau/de afdelingsniveau kan plaatsvinden. Medewerkers zullen door hun gedrag anderen aanmoedigen om dat gedrag te vertonen. Eveneens zou een



impliciete norm kunnen wordt gecreëerd, waarin elkaar helpen als het ware een verplichting wordt.

*Sportsmanship* wordt door Orgen (1990, p. 96; in Podsakoff et al., 2000) gedefinieerd als: 'een bereidheid om ongemakkelijkheden en bevelen te accepteren zonder te klagen'. Deze definitie is volgens Podsakoff et al. (2000) echter te smal. Het betreft namelijk ook personen die zich niet beledigd voelen als hun eigen plannen niet worden uitgevoerd (Podsakoff et al., 2000). Desondanks laat de persoon een positieve attitude zien en zijn/haar bereidheid om het 'eigen belang' na het werkgroepbelang te stellen en de afwijzingen van zijn/haar ideeën niet persoonlijk op te vatten. Deze dimensie vindt volgens Podsakoff et al. (2014) plaats op het organisatieniveau. De groepsbelang staat in het teken van de organisatiedoelen, waardoor deze dimensie kan worden geschaard onder het organisatieniveau.

*Organizational Loyalty* bestaat uit het uitdragen van een positief imago en het trouw zijn aan de organisatie. Aan het imago kan worden bijgedragen door het verspreiden van goodwill, en het erkennen en ondersteunen van de organisatiedoelstellingen. Loyaliteit kan worden bevorderd door de organisatie te beschermen tegen externe bedreigingen en andere ongunstige omstandigheden. Deze dimensie vindt volgens Podsakoff et al. (2014) plaats op het organisatieniveau. Door de organisatie tegen externe bedreigingen te beschermen en goodwill te verspreiden, draagt dit er aan bij dat de omgeving een positief beeld krijgt van de organisatie.

*Organizational Compliance* betreft de naleving van de procedures, regels en voorschriften van de organisatie, zelf als niemand controleert. Deze gedragsvorm wordt als OCB beschouwd, omdat er wordt verwacht dat iedereen zich ten allen tijde aan de regels houdt. Aangezien medewerkers over het algemeen geneigd zijn om de regels overtreden, wordt dit beschouwd als 'goed medewerkerschap'. Deze dimensie vindt volgens Podsakoff et al. (2014) plaats op het organisatieniveau, omdat bij overtreding van de regels de organisatie kan worden geschaad.

*Individual Initiative* is een vorm waarbij extra-rol gedrag wordt vertoond, waarbij meer werk wordt verricht dan het minimale taakgerelateerde gedrag. Zulke gedragingen behelzen vrijwillige creatieve/innovatieve acties, waarbij de eigen taken of de prestaties van de organisatie worden verbeterd. Andere voorbeelden zijn extra enthousiasme en inspanning om je taken te verrichten, vrijwillig extra verantwoordelijkheid op je nemen en anderen binnen de organisatie aanmoedigen om hetzelfde te doen. Deze dimensie kan volgens de redenering van MacKenzie (2011; in Podsakoff et al., 2014) geschaard worden onder het teamniveau/de afdelingsniveau. Anderen worden namelijk gestimuleerd om ook dat gedrag te vertonen. Oorspronkelijk vindt deze dimensie volgens Podsakoff et al. (2014) plaats op het organisatieniveau. Door de extra taken die de medewerkers op zich neemt, komt dit ten goede aan de algehele organisatie.

*Civic Virtue* kan worden omschreven als een brede (macro-niveau) betrokkenheid en interesse in de organisatie als geheel. Dit komt naar voren door de bereidheid om actief deel te nemen in het bestuur (vergaderingen bijwonen, deelnemen aan het politieke debat, meedenken met de strategie) en de omgeving controleren op kansen en bedreigingen (volgen van de trends). Dit gedrag duidt op erkenning om te behoren tot een groep en de verantwoordelijkheid te accepteren die daarbij hoort. Deze dimensie vindt volgens Podsakoff et al. (2014) plaats op het organisatieniveau, omdat deze betrokkenheid is gericht op het brede organisatie doel.

*Self Development* is tot slot de dimensie, waarbij bedoeld wordt op de vrijwillige zelfontwikkeling. George en Korte (1992; in Podsakoff et al., 2000) identificeren zelfontwikkeling als vrijwillig gedrag, waarbij medewerkers zich richten op het verbeteren van de eigen competenties, kennis en capaciteiten. Medewerkers kunnen onder andere zoeken naar bijscholingsmogelijkheden, up-to-date blijven van de laatste ontwikkelingen in het veld of een nieuwe set van vaardigheden leren om meer uit zichzelf te halen. Deze dimensie vindt volgens Podsakoff et al. (2014) plaats op het organisatieniveau. Doordat de medewerker over de meest actuele kennis en vaardigheden beschikt, kan de medewerker de organisatie beter van dienst zijn.

Dit onderzoek zal zich richten op een zo breed mogelijke opvatting van OCB en dus zullen alle dimensies in het onderzoeken betrokken worden. Aangezien binnen Menzis nog niet duidelijk is wat medewerkers onder OCB verstaan, is een brede opvatting noodzakelijk. In het volgende hoofdstuk zal worden uitgezet welke effecten OCB heeft.

### **2.3 Effecten van OCB**

Uit de voorgaande paragraaf is gebleken dat OCB op verschillende niveaus kan plaatsvinden, namelijk individueel, afdeling/team en organisatieniveau. In deze paragraaf zullen de effecten voor elk niveau worden uitgewerkt. Niet alleen de positieve effecten zullen worden beschreven, maar ook de negatieve effecten. Hierdoor wordt getracht een evenwichtig beeld te schetsen van de verschillende gevolgen die OCB omvat.

In de meta-analyse van Podsakoff et al. (2009) blijkt dat OCB bijdraagt aan enkele individuele uitkomsten. Uit de studie blijkt dat OCB positief samenhangt met de beloning en beoordeling van de medewerkerprestatie door de leidinggevende. Diverse redenen liggen hieraan ten grondslag. Leidinggevendens erkennen dat OCB hun werk eenvoudiger maken, omdat ze minder hoeven te begeleiden/aansturen. Hierdoor willen leidinggevende iets terug doen voor de medewerker (Blau, 1964; Homans, 1961; in Podsakoff et al., 2009). De tegenprestatie vindt plaats door het geven van een goede beoordeling en het toekennen van een hogere beloning. Het steeds toekennen van een beloning, kan echter negatieve effecten hebben voor de motivatie van de medewerker. Op het moment dat de medewerker vrijwillig OCB vertoont, is er sprake van intrinsieke motivatie. Door het vrijwillige gedrag te belonen wordt de aanwezige intrinsieke motivatie vervangen door de extrinsieke motivatie (Deci, Koestner & Ryan, 1999), ook wel het crowding-out effect genoemd (Jacobsen, Hvitved & Andersen, 2013). Medewerkers zullen niet meer van nature gemotiveerd worden om het gedrag te vertonen, alleen bij het verkrijgen van een financiële prikkel.

Daarnaast geven Shore, Barksdale en Shore (1995; in Podsakoff et al., 2009) aan dat OCB door de leidinggevende als indicator kan worden gebruikt om te peilen hoe gemotiveerd medewerkers zijn om aan de organisatie bij te dragen. Het blijkt dat de leidinggevendens houden van medewerkers die OCB vertonen (Lefkowitz, 2000; in Podsakoff et al., 2009). Dat mondt uit in een hogere beoordeling dan bij medewerkers die minder OCB vertonen.

Niet alleen heeft OCB gevolgen voor de beoordeling en beloning, maar ook voor de intentie tot vertrek en het daadwerkelijke vertrek (personeelsverloop) bij de werkgever. Volgens Chen en haar collega's leidt een laag OCB ertoe dat medewerkers eerder de intentie hebben of daadwerkelijk de organisatie verlaten (X.-P. Chen, 2005; X.-P. Chen, Hui, & Segó, 1998; in Podsakoff et al., 2009). Dit heeft te maken met het feit dat medewerkers met een hoog



OCB een positieve houding hebben ten aanzien van de organisatie, waardoor de neiging om de organisatie te verlaten kleiner wordt. Het creëren en onderhouden van een vriendelijke, ondersteunende werkomgeving en een gevoel van verbondenheid draagt hier mede aan bij (Organ et al., 2006).

Zoals eerder aangegeven kan OCB ook effect hebben op team/afdelingsniveau. Uit de literatuur blijkt dat het groepsvermogen er beter van wordt. Hieronder wordt verstaan dat er verbetering plaatsvindt in het vermogen van de groep om de taken te realiseren die zij toegewezen krijgt (Podsakoff et al., 2014). Doordat medewerkers van elkaar kunnen leren, kunnen ze tot betere teamprestatie komen (Lin & Peng, 2010). Tevens zijn ze als groep beter in staat om problemen oplossen en sneller beslissingen nemen (Varela, Burke & Landis, 2008).

Er zijn niet alleen verbeteringen in de prestaties, maar ook in de groepsmotivatie en het werkklimaat. Groepsmotivatie betreft de bereidheid van de groep om inspanningen te verrichten om de taken uit te voeren (Podsakoff et al., 2014). Een sterk groepsgevoel draagt hieraan bij (Ahearne et al., 2010). Het werkklimaat omvat de gedeelde perceptie van de groep ten aanzien van de normen en waarden (Podsakoff et al., 2014). Een ondersteunend en vertrouwd klimaat leidt ertoe dat medewerkers een gedeelde perceptie hebben (Gong, Chang en Cheung, 2010).

Tot slot de effecten op het organisatieniveau. Een belangrijk voordeel voor de organisatie is dat OCB bijdraagt aan de organisatie-effectiviteit. Dit omvat de productiviteit, efficiëntie, winstgevendheid en vermindering van kosten (Podsakoff et al., 2009). Doordat een ervaren medewerker een onervaren collega helpt bij het leren van best practices, kan een bijdrage geleverd worden aan de effectiviteit. Naast de interne effectiviteit is er ook sprake van externe effectiviteit. Hiermee wordt bedoeld op de klanttevredenheid. Een goede samenwerking tussen collega's onderling maakt mogelijk dat diensten effectiever geleverd kunnen worden. Bovendien zijn de medewerkers die civic virtue vertonen, breed betrokken bij de organisatie en maatschappij, waardoor zij ideeën ontwikkelen over hoe de klanttevredenheid verhoogd kan worden (Yen & Niehoff, 2004).

Een kanttekening moet worden geplaatst bij de voordelen die OCB kan opleveren. Uit verschillende studies is namelijk het tegendeel ook bewezen. Volgens Bergeron (2007; in Bolino, Klotz, Turnley & Harvey, 2013) leidt OCB er toe dat er tijdgebrek ontstaat om de taken uit te voeren die behoren tot de oorspronkelijke taken van de medewerkers. In de praktijk zou dit ervoor kunnen zorgen dat medewerkers die meer tijd en aandacht besteden aan OCB en daardoor langzamer werken, geen salarisverhoging ontvangen (Bergeron et al. 2013; in Bolino et al., 2013). Tevens kan vanuit de medewerker bezien OCB zorgen voor een geleidelijke en subtiele uitbreiding van de baanverplichtingen (Van Dyne & Ellis, 2004; in Bolino et al., 2013). Een hoge mate van OCB kan bijdragen aan een hoge mate van werkdruk, werkstress en disbalans tussen werk en privé (Bolino & Turnley, 2005; in Bolino et al., 2013). Tot slot trachten medewerkers hun waarde aan de organisatie te tonen, waardoor zij kritisch zullen beslissen welke type OCB het meest ondersteunt bij hun profilering (Salamon & Deutsch, 2006; in Bolino et al., 2013).

## 2.4 Organisatievoorwaarden

OCB kan verschillende voor- en nadelen hebben voor de organisatie. Maar hoe kan OCB worden gestimuleerd door de organisatie? Binnen deze paragraaf zal hierop antwoord worden gegeven.

Om dit toe te lichten, zal aan de hand van de Social Exchange Theory de relatie tussen de organisatie en haar medewerkers worden verduidelijkt (Blau, 1964; in Snape & Redman, 2010). Volgens deze theorie kan de relatie tussen organisatie en medewerkers zowel een *economische* als *sociale* uitwisseling omvatten. Een economische uitwisseling betreft specifiek contractuele afspraken, terwijl sociale uitwisseling onvolkomen gespecificeerd is wat betreft voorwaarden en normen van wederkerigheid.

Het idee achter deze theorie is dat de percepties van de medewerkers over de relatie worden gevormd door de houding en bedoelingen van de organisatie. Het betreft de inrichting van het beleid en de procedures die worden vastgesteld (Whitener, 2001, p. 517; in Boselie, 2010b). Volgens Organ (1990; Konovsky & Pugh, 1994; in Morrison, 1996) is sociale uitwisseling een voorwaarde voor OCB. De verklaring hiervoor is dat wederzijds vertrouwen en langetermijn focus als basis dienen voor de sociale uitwisselingsrelatie. Dit zorgt ervoor dat het vertoond gedrag op lange termijn wordt beantwoord/beloond. Medewerkers zullen geneigd zijn om OCB te verrichten zonder hier direct compensatie voor terug te krijgen (Organ, 1990; in Morrison, 1996).

De HRM filosofie, de overkoepelende overtuiging en waarden met betrekking tot hoe medewerkers moeten worden behandeld, heeft invloed op de aard van de relatie tussen de organisatie en haar medewerkers (Schuler, 1992; in Morrison, 1996). Over het algemeen kan worden gesteld dat HRM beleid als input dient voor het sociale uitwisselingsproces (Snape & Redman, 2010). Praktijken binnen HRM kunnen de relatie tussen de organisatie en haar medewerkers versterken of verzwakken (Boselie, 2010b). Allen et al. (2003; in Snape & Redman, 2010) geven aan dat ondersteunende praktijken bijdragen aan een positieve perceptie van medewerkers van de organisatie.

Door praktijken te gebruiken die gericht zijn op de betrokkenheid van de medewerkers, kan de organisatie laten zien dat hun bijdragen worden gewaardeerd. Hierdoor kan de organisatie werken aan een sociale uitwisselingsrelatie met de medewerker (Allen et al., 2003; in Snape & Redman, 2010). In de volgende paragraaf zal worden uitgezet welke praktijken binnen HRM ervoor zorgen dat OCB kan worden gestimuleerd.

## 2.5 HRM voorwaarden

Uit diverse studies is aangetoond dat HRM bijdraagt aan OCB (Morrison, 1996; Boselie, 2010b; Snape & Redman, 2010). Het doel van HRM is om het werk en de medewerkers te organiseren. Aansluitend op het doel zullen binnen deze studie ‘employment practices’ worden vertaald naar HR-praktijken, waarmee het managen van de medewerkers wordt bedoeld. Tevens worden ‘work practices’ vertaald naar arbeidspraktijken, die zich richten op het managen van het werk (Boxall & Macky, 2009). Naast deze praktijken zal het concept leiderschap uiteengezet worden, omdat de perceptie van de medewerkers ten aanzien van de praktijken kan worden beïnvloed door de leidinggevende (Vaux, 1988: in Leisink & Knies, 2011; Knies, 2012). Deze set aan voorwaarden draagt bij aan de stimulering van OCB.

Afgelopen jaren hebben tal van onderzoeken zich gericht op OCB. Het aantal studies dat verband legt met HRM is echter een stuk beperkter. Ondanks dat de relatie tussen HRM en OCB is onderzocht, zijn er weinig onderzoeken die zich richten op de HR-praktijken, arbeidspraktijken en het leiderschapsgedrag binnen de Nederlandse context. Top op heden zijn er geen studies die deze drie elementen combineren.

Voordat de drie elementen afzonderlijk worden uiteengezet, zal eerst het AMO-model worden toegelicht. Bij het indelen van de HR-praktijken en arbeidspraktijken wordt het model als kapstok gebruikt. Het AMO-model is een specifieke manier om HRM in te richten en te kijken naar individuele HR-praktijken. Hiermee wordt getracht het werk binnen een organisatie dusdanig in te richten, dat de medewerkers in staat worden gesteld om discretionair gedrag te vergroten (Appelbaum, 2000). Het effect hiervan is dat de medewerker zich betrokken voelen bij de organisatie, de collega's en het werk; hierdoor ontstaat de wil om OCB te vertonen (Boselie, 2010). De A uit het model staat voor ‘abilities’ (bekwaamheid); M staat voor ‘motivation’ (bereidheid) en de O staat voor ‘opportunity’ (gelegenheid). Anders gezegd, medewerkers kunnen OCB vertonen als ze als het kunnen, ze over de motivatie beschikken en de werkomgeving de nodige ondersteuning biedt (Boxall & Purcell, 2011). Uit studie van Boselie (2010) blijkt dat de ‘opportunity’ alleen bijdraagt aan een hoge mate van OCB, terwijl ‘ability’ en ‘motivation’ niet hieraan bijdragen. Aangezien zijn onderzoek heeft plaatsgevonden in de zorgsector, zou de sterke mate van geïnstitutionaliseerde context de dimensie ‘motivatie’ kunnen hebben beïnvloed. Door de sterke regulering vanuit de wetgeving is vanuit HR weinig ruimte om bijvoorbeeld het salaris te bepalen. Opgemerkt dient te worden dat dat de daadwerkelijke invulling van het AMO-model per organisatie kan verschillen. Dit heeft te maken met het verschil in de strategie en context waarin de organisaties zich bevinden (Paauwe & Boselie, 2007: in Boselie, 2010a).

Ondanks dat de inrichting van HRM per organisatie kan variëren, zijn er vermoedens dat als het ‘best practice’ en ‘best fit’ geformuleerde HR beleid nooit zodanig kan worden geïmplementeerd, dat alle medewerkers het beleid op dezelfde manier beleven (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton & Swart, 2005). Er wordt aanvaard dat er verschil is in het beoogde HR beleid van het topmanagement, het uitgevoerde HR beleid van de leidinggevende en de perceptie ten aanzien van het HR beleid door de medewerker (Wright & Nishii, 2004: in Boxall & Purcell, 2011). Ondanks dat in het onderzoek wordt gedomd op de perceptie van het HR beleid vanuit de medewerker, zal ook gekeken worden naar het geïmplementeerde en

gepercipieerde HR beleid om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen. Dit is eveneens de aanleiding om het leiderschapsgedrag te betrekken binnen dit onderzoek.

De drie verschillende elementen vanuit HRM, namelijk HR-praktijken, arbeidspraktijken en leiderschapsgedrag zullen in het komende stuk worden uiteengezet. Al snel kan worden opgemerkt dat tussen deze HRM elementen enige mate van overlap is en dat ze niet scherp van elkaar te onderscheiden zijn. Dit heeft te maken met het feit dat het HR beleid simultaan invloed kan hebben op de diverse AMO-onderdelen.

### 2.5.1 HR-praktijken

HR-praktijken zijn gericht op het organiseren van de medewerker, ook wel High Commitment Employment practices genoemd (Boxall & Purcell, 2011). In grote lijnen zijn deze praktijken gelijk aan de ‘best practices’ van Pfeffer en kan dit worden gespecificeerd als High Performance Work Systems (Walton, 1985: in Boxall & Macky, 2009). Om medewerkers het signaal af te geven over het gewenste gedrag en de noodzakelijke doelen, worden HR-praktijken gebruikt (Guzzo & Noonan, 1994, Rousseau, 1995: in Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2011). Middels deze praktijken kan de organisatie richting haar medewerkers aangeven dat zij een belangrijke bron zijn binnen de organisatie en de organisatie geïnteresseerd is in de medewerker. Binnen de wetenschappelijke literatuur is beperkte overeenstemming betreffende de noodzakelijke HR-praktijken die bijdragen aan OCB (Morrison, 1996; Redman & Snape). Daarom is gekozen om gebruik te maken van de HR-praktijken van Boon et al. (2011) die in de context van Menzis relevant kunnen zijn. Het betreft training en ontwikkeling, beloning, beoordeling en participatie. In tabel 1 zijn de HR-praktijken weergegeven.

Tabel 1. HR-praktijken gecombineerd met het AMO-model

Ability	Motivation	Opportunity
- Trainingen & Ontwikkeling	- Prestatiebeloning - Beoordeling	- Participatie

*Training en ontwikkeling* kunnen bijdragen aan de bekwaamheid van de medewerker door vaardigheden en kennis te verbeteren (Boselie 2010a; Boxall & Purcell, 2011). Daarom is dit in tabel 1 geplaatst onder de ‘ability’. Training en ontwikkeling zorgen ervoor dat de medewerkers zich persoonlijk ontwikkelen en vaardig zijn om de inhoudelijke kennis en vaardigheden toe te passen. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat investering hierin bijdraagt aan betrokkenheid (Gould-Williams & Davies, 2005: in Jik Cho & Lewis, 2012). Hieruit kan worden verondersteld dat goed opgeleide medewerkers ook meer in staat zullen zijn om OCB te vertonen. Binnen Menzis worden door de Adacamy en de cursuswinkel mogelijkheden geboden om aan de bekwaamheid te werken (Menzis intranet, 2014). Dit wekt bij de medewerker het gevoel op dat de organisatie voor een lange tijd in hen wil investeren (Jik Cho & Lewis, 2012).

In de studie van Boon et al. (2011) is *prestatiebeloning* en *beoordeling* een gekoppelde HR-praktijk. Jarenlang waren beide elementen met elkaar gekoppeld, omdat de beoordelingsmomenten gebruikt werden om de geleverde prestatie te evalueren. Op basis van de prestatie werd de beloning aangepast (Guest & Conway, 1998: in Boselie, 2010a). Begin jaren negentig is de focus verlegd van prestatiebeloning naar ontwikkeling (Guest & Conway, 1998:

in Boselie, 2010a). Daarom zal binnen deze studie de prestatiebeloning en beoordeling van elkaar losgekoppeld worden. Volgens Boxall en Purcell (2011) wordt de motivatie beïnvloed door prestatiebeloning. Dit heeft ertoe geleid dat prestatiebeloning en beoordeling onder 'motivation' in geplaatst zijn in tabel 1. Hieruit kan verondersteld worden dat medewerkers eerder geneigd zullen zijn om OCB te vertonen bij het ontvangen van een prestatiebeloning. Menzis heeft beleid rondom beoordeling en beloning geformuleerd. Medewerkers hebben volgens het beleid drie gesprekken per jaar, namelijk het doelstellingsgesprek, functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek (Menzis, 2009). Indien medewerkers een voldoende/goed scoren, wordt er aanspraak gemaakt op een prestatiebeloning. Het betreft een procentuele verhoging van het maandelijks salaris. Niet alleen staan de gesprekken in het teken van beloning, maar ook in het teken van de ontwikkeling van de medewerker.

Volgens Marchington en Wilkinson (2005; in Boselie, 2010b) zijn er diverse manieren en niveaus van *participatie* in de besluitvorming te onderscheiden, namelijk: informatie, communicatie, overleg, medezeggenschap en zelfmanagement. Het belang van participatie zit in het feit dat de kennis en informatie van de medewerkers wordt ingezet om het werk te verrichten (Boxall & Purcell, 2011). Het betreft de 'opportunity' binnen tabel 1. Tevens is uit onderzoek gebleken dat het geven van hun mening en het uiten van ontevredenheid de betrokkenheid van de medewerkers verhoogt (Combs, Hall & Ketchen, 2006). Hierdoor wordt verondersteld dat participatie ertoe zal leiden dat medewerkers het gevoel krijgen te worden gewaardeerd en zij zich meer verbonden voelen met de organisatie. Dit kan vervolgens invloed hebben op OCB. Binnen Menzis is geen specifiek beleid rondom participatie mogelijkheden. De vorm van participatie kan getypeerd worden als 'communicatie' en 'overleg': informatie over de werkzaamheden en de bedrijfsvisie worden aan de hand van tweerichtingsverkeer tot stand gebracht. Het management besluit om al dan niet gebruik te maken van verbeteringsuggesties (Marchington & Wilkinson, 2005; in Boselie, 2010b).

### 2.5.2 Arbeidspraktijken

In tegenstelling tot HR-praktijken zijn de arbeidspraktijken (High Involvement Work Practices) toegesneden op de vormgeving en inrichting van het werk (Lawler, 1986; in Boxall & Macky, 2009). Het onderscheid is echter niet altijd gemakkelijk te maken, aangezien aanpassingen binnen de HR-praktijken eveneens de arbeidspraktijken beïnvloeden. Een merkwaardig contrast is dat HR-praktijken een Tayloristisch ingerichte aanpak kunnen behelzen, waarbij eenvoudig de taken onderverdeeld kunnen worden in subtaken en de verantwoordelijkheid bij het management ligt, terwijl het binnen arbeidspraktijken in wezen over de verandering in de vormgeving en structurering van het werk gaat (Boxall & Macky, 2009; Boxall & Purcell, 2011). Arbeidspraktijken geven de medewerkers de ruimte om beslissingen over het werk te nemen en om deel te nemen aan het bedrijf als geheel (Lawler, Mohrman & Benson, 2001; in Yang, 2011). Gezegd kan worden dat net als HR-praktijken, arbeidspraktijken ervoor kunnen zorgen dat medewerkers het gevoel krijgen gewaardeerd te worden. Hierdoor ontstaat een sociale ruilrelatie (Allen, Shore & Griffeth, 2003; in Snape & Redman, 2010). Verondersteld wordt dat arbeidspraktijken dit versterken, aangezien deze praktijken worden gezien als een teken van vertrouwen, betrokkenheid en steun (Eisenberger, Huntington & Hutchison, 1986, Guzzo & Noonan, 1994; in Pare & Tremblay, 2007). Bovendien draagt de inrichting van het werk er aan bij dat de werkervaring die medewerkers hebben,

invloed heeft op de betrokkenheid (Meyer et.al., 2002). De in tabel 2 beschreven praktijken zullen afzonderlijk toegelicht worden.

Tabel 2. Arbeidspraktijken gecombineerd met het AMO-model

Ability	Motivation	Opportunity
- Kennisontwikkeling	- Erkenningspraktijken	- Empowerment (ruimte) - Informatievoorziening

*Kennisontwikkeling* lijkt verwantschap te hebben met training en ontwikkeling. Het verschil echter is dat kennisontwikkeling zich kenmerkt door een bredere ontwikkeling. Dit heeft te maken met het feit dat er minder specifieke doelen die worden geambieerd (Winterton, 2007; in Boselie, 2010a). Zo wordt binnen Menzis niet alleen getraind om medewerkers te scholen, maar ook hen in staat te stellen binnen hun beroep zelfstandig kennis op te doen. Dit kan zowel binnen het werk als buiten het werk. Daarom is dit binnen tabel 2 onder ‘ability’ geplaatst. Bekwaamheid draagt er tevens aan bij dat de medewerker autonoom kan handelen (Boxall & Purcell, 2011). Net als bij training en ontwikkeling wordt verondersteld dat kennisontwikkeling zal bijdragen aan betrokkenheid.

*Erkenningspraktijken* kunnen worden omschreven als ‘niet-monetaire beloning’, waardoor de organisatie waardering laat blijken voor de geleverde prestatie van de medewerker. Het betreft zorgvuldig de suggesties overwegen die door de medewerkers worden ingebracht en hen van positieve feedback voorzien (Guy & Michel, 2007; in Yang, 2011). Uit onderzoeken blijkt namelijk dat medewerkers behoefte hebben aan erkenning en dat erkenning leidt tot verhoging van de motivatie (Pare & Tremblay, 2007). Medewerkers zullen door erkenningspraktijken geneigd zijn meer inzet te tonen, indien zij het gevoel hebben dat hun capaciteit, inzet en prestaties bijdragen aan de waardering vanuit de organisatie (Davies, 2001; Mercer, 2003; in Yang 2011). Aangezien deze praktijken ervoor zorgen dat het ten goede komt aan de motivatie, is dit binnen tabel 2 onder ‘motivation’ geplaatst. Om als medewerker OCB te kunnen verrichten, is erkenning van belang (Yang, 2011). Menzis kan zijn erkenning laten blijken door expliciet te benadrukken wat het toegevoegde was van het geleverde prestatie door de medewerkers (Agarwal & Ferratt, 1999; in Yang 2011).

*Empowerment* betreft de algemene organisatorische oriëntatie, waarin medewerkers over discretionaire bevoegdheid beschikken om dagelijkse beslissingen te nemen inzake werkgerelateerde activiteiten (Bowen & Lawler, 1992; in Yang, 2011). Anders gezegd, medewerkers kunnen door empowerment extra rollen vervullen, extra verantwoordelijkheid dragen en meer autonomie vertonen in het werk. Empowerment geeft medewerkers de ‘opportunity’ om het werk uit te voeren, zoals te zien is in tabel 2. De mate van empowerment ligt hoger binnen zelfsturende teams (Kirkman & Rose, 1999). Volgens Boxall en Macky (2009) behoort dit tot de arbeidspraktijken. Door de toegenomen mate van betrokkenheid, zou dit ook ten goede moeten komen aan de intrinsieke motivatie (Eby, Freeman, Rush en Lance, 1999; in Yang, 2011). Empowerment is hierdoor ook binnen tabel 2 onder de ‘motivation’ geplaatst. Het verschil met prestatiebeloning is dat dit laatste gericht is op extrinsieke motivatie. Empowerment stimuleert de werknemers tot meer initiatief en inspanning om meer betrokken te zijn bij het werk (Pfeffer & Veiga, 1999; in Yang, 2011). De betrokkenheid zorgt ervoor dat medewerkers OCB zullen vertonen (Yang, 2011).

*Informatievoorziening* is om verschillende redenen gunstig voor de organisatie. De organisatie geeft hierdoor een positief signaal af aan de medewerker dat de organisatie hen vertrouwt. Een versterking van het gevoel van wederzijds vertrouwen vindt plaats en maakt dat medewerkers zich belangrijk voelen voor de organisatie (Rodwell, Kienzle, & Shadur, 1998; in Yang, 2011). Hierdoor wordt de betrokkenheid versterkt (Lawler, 1986; in Pare & Tremblay, 2007).

Tevens draagt het delen van informatie bij aan de transparantie en verbetert het samenhorigheidsgevoel onder de medewerkers (Nonaka, 1994; in Yang 2011). Gezegd kan worden dat door het verschaffen van informatie de gelegenheid voor OCB kan toenemen, waardoor dit is geplaatst onder 'opportunity' binnen tabel 2. Hierdoor worden medewerkers in de gelegenheid gesteld het werk te verrichten met de informatie die ze krijgen (Boxall & Purcell, 2011). Door een hoge mate van betrokkenheid en samenhorigheidsgevoel wordt verondersteld dat medewerkers eerder OCB zullen vertonen. Binnen de organisatie Menzis wordt momenteel het intranet gebruikt om informatie te delen, maar ook worden er bijeenkomsten georganiseerd. Het werkoverleg is hiervan een voorbeeld. Een kanttekening kan geplaatst worden bij de voordelen die informatievoorziening met zich meebrengt. Door informatie met elkaar te delen kan dit volgens Immacolata en Alessandra (2010, in Yang 2011) leiden tot vermindering van het gedeelde verantwoordelijkheidsgevoel; door conflict en spanning kan dit het innovatief gedrag elimineren.

### **2.5.3 Leiderschapsgedrag**

Nu verschillen tussen HR-praktijken en arbeidspraktijken zijn besproken, zal worden ingegaan op het leiderschapsgedrag. De organisatie-prestatie hangt af van de perceptie van het HR beleid. Binnen Menzis wordt het HR beleid door de leidinggevende/teamleider geïmplementeerd. Daarom is het van belang welke houding en gedrag de leidinggevende op zich neemt bij de vertaalslag van het beoogd naar het gepercipieerd beleid (Wright & Nishii, 2006; in Gilbert et al., 2011). Niet alleen teamleiders voeren het HR beleid uit, maar ook de lijnmanagers krijgen vandaag de dag meer verantwoordelijkheid en erkenning hiervoor (Larsen & Brewster, 2003; in Leisink & Knies, 2011). De perceptie van de medewerker ten aanzien van het beleid wordt niet alleen beïnvloed door de implementatie, maar ook door het leiderschapsgedrag dat wordt vertoont door de teamleider/leidinggevende (Vaux, 1988; in Leisink & Knies, 2011; Knies, 2012). Uit verschillende studies is gebleken dat bepaalde soorten leiderschapsgedrag OCB kunnen stimuleren (Podsakoff et al., 2000).

Uit de wetenschappelijk literatuur blijkt dat een ondersteunende leiderschapsstijl positieve invloed heeft op OCB (Podsakoff, et al., 2000; LePine, Erez, Johnson, 2002; Euwema et al., 2007). Door aandacht te schenken aan het welzijn en het gevoel van de medewerker, wordt getracht een sterke band op te bouwen. Deze sterke band houdt in dat de medewerker alle soorten onderwerpen met de leidinggevende deelt, zowel zakelijk als privé. Hierdoor is de medewerker betrokken en zal deze eerder geneigd zijn om OCB te vertonen. Een andere leiderschapsstijl is de directieve leiderschapsstijl, het tegenovergestelde van de ondersteunende leiderschapsstijl. Deze stijl van leidinggeven hangt negatief samen met OCB. De directieve stijl van leidinggeven kan worden getypeerd als het centraal stellen van de taak en niet het welzijn van de medewerker (Euwema, Wendt, Van Emmerik, 2007). De leidinggevende zorgt voor de formulering van de doelen en geeft aanwijzingen hoe het werk dient te worden uitgevoerd. Tevens is er een hoge mate van controle van de prestaties. Er wordt geen ruimte geboden voor het verrichten van extra taken.

Niet alleen de ondersteunende leiderschapstijl beïnvloedt OCB in positieve zin, maar ook transformationeel leiderschap (Podsakoff, et al., 2000). Deze leiderschapstijl wordt door Bass (1990, p. 21) gedefinieerd als: ‘transformationeel leiderschap treedt op wanneer leiders het belang van hun medewerkers verhogen, bewustwording genereren om de doelen en de missie van de groep te accepteren en verder kijken dan hun eigen belang, namelijk de welzijn van de groep’. Het betreft leiderschap dat gericht is op motiveren en inspireren met sterke betrokkenheid en overtuiging, waarmee duidelijk de visie kan worden overgebracht om medewerkers te stimuleren voor de taken (Gardner & Avolio, 1998). Deze leiders zijn in staat om medewerkers extra te inspireren, zodat er bereidheid ontstaat om extra taken te doen.

Momenteel zijn er weinig theorieën die een koppeling maken tussen de AMO-componenten en het leiderschapsgedrag. Echter draagt leiderschapsgedrag volgens Knies (2012) met name bij aan de bekwaamheid (ability) en de gelegenheid (opportunity), maar ook aan de motivatie van de medewerker. Daarom zal binnen het conceptueel model het ‘leiderschapsgedrag’ niet onder de AMO-componenten van HR- of arbeidspraktijken worden geplaatst, maar als apart onderdeel. Binnen de volgende paragraaf zal het conceptueel model worden weergegeven en toegelicht.

## 2.6 Conceptueel model & verwachtingen

In deze paragraaf zal aan de hand van de besproken literatuur een conceptueel model worden samengesteld en worden enkele verwachtingen geformuleerd voor het onderzoek. Uit de literatuur bleek een aantal assumpties van invloed te zijn op OCB, te weten HR-praktijken, arbeidspraktijken en leiderschapsgedrag. Zodoende is het onderstaande model ontstaan, zie figuur 1. Bij dit model zijn de volgende verwachtingen opgesteld.

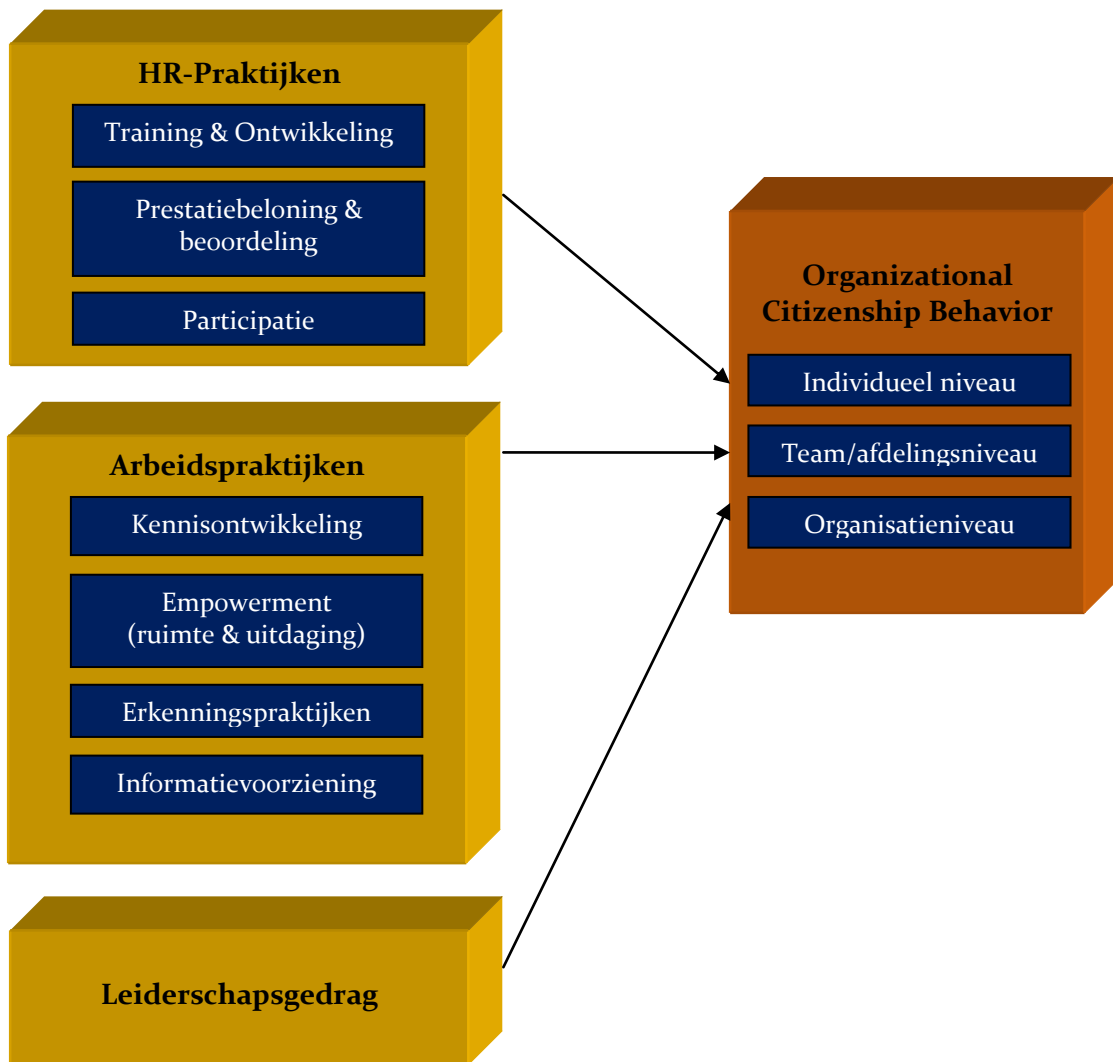
In het model kunnen de diverse soorten OCB, die door de medewerker worden vertoond, op verschillende niveaus plaatsvinden, namelijk: individueel, team/afdeling en organisatieniveau. Zo kan onderscheiden worden wie baat heeft bij het gedrag. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) (Menzis, 2014) blijkt dat medewerkers onderdelen op organisatieniveau, zoals waardering, trots, tevredenheid, laag beoordelen. Op basis hiervan verwacht men dat de medewerkers minder OCB zullen vertonen op het niveau van de organisatie. Daarentegen is de verwachting dat de belangstelling om OCB te vertonen op het team/afdelingsniveau hoger zal zijn, aangezien deze resultaten hoger zijn gewaardeerd.

Binnen HR-praktijken en arbeidspraktijken is het AMO-model als kapstok gebruikt om de elementen binnen de praktijken te kunnen onderbrengen. Wat betreft de HR-praktijken wordt binnen het MTO participatie beoordeeld met een magere voldoende, omdat men niet erg te spreken is over de wijze van communicatie. De voorspelling is dat participatie een onderdeel is dat door de medewerkers belangrijk wordt geacht. Empowerment zal mogelijk ook laag worden beoordeeld, omdat uit het MTO is gebleken de mate van verantwoordelijkheid onder de landelijke benchmark ligt. Het vermoeden is dat medewerkers momenteel weinig verantwoordelijkheid hebben in hun werk, maar dit wel belangrijk achten. Wel zal er verschil zijn in de cluster, aangezien het cluster Zorg met zelfsturende teams werkt. Binnen dit cluster zal een andere werkwijze gehanteerd worden dan bij het cluster Operation, Klant en Informatievoorziening. Uit het onderzoek van Boselie (2010) is gebleken dat de opportuniteiten vanuit de AMO-componenten voornamelijk een bijdrage leveren aan OCB. Aangezien zijn



onderzoek ook plaatsvond in de zorgsector, zouden de uitkomsten van dit onderzoek overeenkomstig kunnen zijn.

*Figuur 1. Conceptueel model*





## Hoofdstuk 3. Methoden

---

In dit hoofdstuk staan de methoden van onderzoek centraal die hebben bijgedragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Eerst zal een beschrijving worden gegeven van de aard van dit onderzoek. Vervolgens wordt in paragraaf twee stilgestaan bij de dataverzamelingmethoden. Paragraaf drie geeft weer welke analysemethoden zijn gehanteerd. Tot slot zal in de laatste paragraaf aandacht worden geschonken aan de kwaliteitscriteria, gezien de wetenschappelijke aard van het onderzoek.

### 3.1 Aard van het onderzoek

In de wetenschap bestaan diverse vormen van onderzoek. Het doel van het onderzoek is hierbij leidend. Primair is dit onderzoek gericht op het leveren van een bijdrage aan het praktijkprobleem. Het betreft een praktijkgericht of toegepast wetenschappelijk onderzoek (van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). In een dergelijk onderzoek wordt kennis vergaard, waarmee praktische handvatten kunnen worden geboden/geformuleerd. Het doel is om de organisatie inzicht te verschaffen in wat medewerkers onder OCB verstaan en de voorwaarden die voor medewerkers van belang zijn om OCB te kunnen vertonen. Zodoende kan advies uitgebracht worden over de vormgeving hiervan. Op basis van deze kennis zal de organisatie worden gevoed, waarmee invulling aan het project ‘Persoonlijk Leiderschap’ kan worden gegeven.

Het hiervoor beschreven doel heeft consequenties voor de onderzoeksopzet. Binnen deze studie zal gebruik worden gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethoden. Boeije (2012, p. 27) definieert kwalitatief onderzoek als volgt: ‘In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen’. Het gaat niet om de objectieve waarheid, maar om de beleefde waarheid onder de respondenten te achterhalen.

Enkele redenen liggen ten grondslag bij de keuze voor een kwalitatief explorierend onderzoek, waarbij het doel is om het onderzoeksthema te verkennen (van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). Zoals in de inleiding is gebleken is er beperkt onderzoek gedaan in de Nederlandse context. Hierdoor is exploratie nodig om de nieuwe context te verkennen. OCB is in de wetenschappelijke literatuur een veelvuldig onderzocht onderwerp. Er is minder literatuur aanwezig die de verbinding maakt met HRM. De meeste studies zijn kwantitatief van aard, waarbij de praktijken binnen HRM beperkt worden bestudeerd. Binnen dit onderzoek zal middels de kwalitatieve onderzoeksmethoden achterhaald worden hoe en waarom deze middelen voor de medewerkers van belang zijn. Eveneens wordt getracht een set van praktijken binnen het HRM domein te bestuderen die een bijdrage kunnen leveren aan OCB.

### 3.2 Dataverzamelingmethoden

Aangezien de studie een kwalitatief explorierend onderzoek betreft, is gekozen voor interviews om data te verzamelen. Deze methoden leent zich ervoor om door te vragen, zodat meer gedetailleerde informatie kan worden verkregen (Boeije, 2012). Diverse soorten interviews zijn te onderscheiden. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Deze interviews kenmerken zich door een vragenlijst die niet helemaal vastligt

maar alleen als uitgangspunt dient (Boeije et al., 2009), waardoor het onderzoek openstaat voor andere opvattingen. Door de flexibele methode kunnen de respondenten zelf ook thema's inbrengen, naast de van tevoren onderzochte thema's vanuit de literatuur (Boeije et al. 2009). Uit het literatuuronderzoek is voorkennis opgedaan wat betreft de verschillende soorten OCB, effecten van OCB en de organisatie en HRM voorwaarden die bij kunnen dragen om OCB te stimuleren. In het kader van de exploratie is het gewenst dat er ruimte wordt geboden voor nieuwe inzichten. Wel biedt deze aanpak de mogelijkheid om de verschillende respondenten met elkaar te vergelijken, door enige mate van structuur in de interviews aan te brengen (Boeije, 2012). Deze structuur wordt geboden door de topiclijst als basis te gebruiken voor de interviews.

### *Topiclijst*

Bij de afname van alle interviews is gebruik gemaakt van een topiclijst. Er werd bij iedere interview dezelfde introductie gegeven en de openingsvraag gesteld. De onderwerpen die zijn opgenomen in het conceptueel model zijn opgenomen in de topiclijst, namelijk: betekenis van OCB en de voorwaarden om OCB te kunnen vertonen. Deze voorwaarden zijn te onderscheiden in: HR-praktijken, arbeidspraktijken en leiderschapsgedrag. Om het gesprek op gang te brengen is eerst gevraagd wat voor werk de respondent doet en wat zijn/haar werk inhoudt. Op basis hiervan kreeg de onderzoeker een beeld van de werkzaamheden en dagbesteding van de respondent. Vervolgens werd gevraagd wat de medewerker onder OCB verstaat. Aangezien medewerkers niet bekend zullen zijn met de term OCB, is middels een vereenvoudigd vraag de betreffende informatie vergaard. De vraag luidde als volgt: wat is volgens jou een goede medewerker? Vervolgens werd ingegaan op de voorwaarden die zij denken nodig te hebben om de rol als goede medewerker te kunnen vervullen. Hierbij werd eveneens achterhaald waarom een bepaalde randvoorwaarde belangrijk werd geacht. Dezelfde vragen werden aan de leidinggevende gesteld, echter vanuit zijn/haar perspectief. De leidinggevende gaf aan wat volgens hem/haar een goede medewerker is en wat hij/zij, gezien zijn/haar ervaring als leidinggevende, denkt dat medewerker nodig heeft om die rol te kunnen vervullen.

De topiclijst zorgde ervoor dat de onderzoeker een bepaalde structuur kon bieden tijdens de gesprekken. Tevens kon zij gemakkelijk ingaan op belangrijke elementen die door de respondenten werden aangedragen, zonder dat haar vaste structuur hierbij hinderde. Voor beide respondentengroepen, namelijk de leidinggevendenden en de medewerkers, is een dergelijke lijst opgesteld. Deze zijn te vinden in bijlage 1.

Om de kwaliteit van de topiclijst te waarborgen, is een test-interview afgenomen bij een van de medewerkers binnen Menzis. Dit was enerzijds om te toetsen of de vragen en/of gebruikte begrippen werden begrepen door de respondenten, en anderzijds had de onderzoeker te gelegenheid om te oefenen met de voorgestelde aanpak. Deze test heeft ertoe geleid dat de opgestelde lijst behouden kon worden, omdat er geen aanpassingen noodzakelijk waren.

### *Steekproefopzet*

De respondenten van het onderzoek zijn geselecteerd op basis van een aselechte steekproef. De medewerkers van Menzis hadden allemaal dezelfde kans om gekozen te worden. Vier van de vijf clusters zijn vertegenwoordigd binnen de steekproef, namelijk: Zorg, Klant, Operations en

Informatievoorziening (IV). Dit om rekening te houden met de mogelijke verschillen tussen de clusters. Aangezien de clusters zijn verdeeld over de drie vestigen, Wageningen, Groningen en Enschede, heeft het onderzoek binnen alle drie de vestigingen plaatsgevonden. Van belang is om aan te geven dat deze achtergrondvariabele ‘vestiging’ niet wordt meegenomen in het onderzoek. Wel is er naast de achtergrondvariabele cluster rekening gehouden met de variabelen leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Binnen het opleidingsniveau is onderscheid gemaakt tussen hoog- (HBO en WO) en laagniveau (MBO). Niet alleen medewerkers werden onderzocht, maar ook de leidinggevendenden. Zij hebben een belangrijke rol bij de uitvoering van het HR beleid. Tevens kunnen zij vanuit hun rol aangeven wat zij denken dat medewerkers nodig hebben om OCB te kunnen uitvoeren. Immers, zij weten hoe medewerkers functioneren.

Binnen ieder cluster zijn drie medewerkers en één leidinggevende ondervraagd, zie tabel 3 voor een overzicht van de achtergrondkenmerken. Deze respondenten hebben diverse functies: een klantenservicemedewerker die dagelijks contact heeft met klanten om vragen te beantwoorden; een zorginkoper die bij de leverancier de zorg inkoop; een accountmanager en een marketeer die gericht zijn op de verkoop. Tevens zijn er medewerkers ondervraagd die geen klantcontact hebben, zoals een technisch functioneel beheerder en een directiesecretaresse.

Tabel 3. Verdeling respondenten

Cluster	Man - Vrouw	Laag - Hoog opgeleid	MW - LG
Zorg	2 - 2	1 - 3	3 - 1
Klant	2 - 2	1 - 3	3 - 1
Operations	2 - 2	2 - 2	3 - 1
IV	2 - 2	2 - 2	3 - 1
Totaal			12 - 4 (16)

Nadat de topiclijst was vastgesteld en de respondenten waren geselecteerd, zijn ze allen benaderd voor de deelname aan het onderzoek. Alle ingeplande interviews hebben ook daadwerkelijk plaatsgevonden. Aangezien respondenten op diverse locaties werkzaam zijn, zijn de interviews op verschillende locaties afgenomen. Voor ieder interview was 60 minuten ingepland. Gedurende de laatste paar interviews is dit tijdsbestek overschreden, indien de agenda van de respondent en de onderzoeker dat toeliet.

Om de verkregen informatie zo volledig mogelijk te kunnen analyseren, zijn alle interviews opgenomen door middel van een recorder. Hierdoor wordt de kans dat informatie verloren gaat verkleind. Daarnaast kan de onderzoeker gedurende het onderzoek zich louter op het gesprek concentreren, omdat niet alles genoteerd hoeft te worden. Volgens van der Velde et al. (2013) draagt dit bij aan het verhogen van de kwaliteit van het onderzoek.

Binnen dit onderzoek was geen sprake van een lineair proces, waarbij de ene fase werd afgerond en de volgende werd gestart. Integendeel, er was sprake van een iteratief proces: verschillende fasen van het onderzoek liepen door elkaar heen. Nadat enkele interviews werden afgenomen, zijn deze geanalyseerd. Er werd gekeken of de topiclijst aangevuld diende te worden en of de benodigde data werden verzameld. Meerdere malen bleek dat de topiclijst

geen aanpassing behoefde. De tussentijdse controle zorgde voor de waarborging van de kwaliteit van het onderzoek. In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op de analysemethode die is toegepast.

### 3.3 Data-analysemethoden

Na het afnemen van de interviews is met behulp van de opname het gesprek letterlijk uitgetypt, ook wel transcriptie genoemd (Boeije, 2012). Aan de hand van de getranscribeerde gesprekken kon de data worden geanalyseerd. Het programma NVIVO werd hierbij gebruikt. Bij alle belangrijke stukken tekst werd een code toegewezen. Een code is een samenvattende notatie van een stuk transcript. Hiermee werd de inhoud van het fragment weergegeven, ook wel open coderen genoemd (Boeije, 2012). Zo werd bijvoorbeeld bij de invulling van de betekenis van OCB aangegeven dat collega's elkaar dienen te helpen bij technisch inhoudelijke problemen. Dit werd geschaard onder de hoofdcode 'helpen van anderen'.

Na deze stap is gekeken welke codes relevant waren voor de beantwoording van de hoofdvraag. Om de omvang te kunnen reduceren is axiale codering toegepast (Boeije, 2012). Diverse codes zijn samengebracht met de meest geschikte codering. Daarnaast is een hiërarchie aangebracht, waardoor er hoofd- en subcodes zijn ontstaan. De subcode 'technisch inhoudelijke problemen' ontstond onder de hoofdcode 'helpen van anderen'. De literatuur werd hierbij als basis gebruikt. Binnen de voorwaarden heeft dit ertoe geleid dat er onderscheid is gemaakt in HR-praktijken, arbeidspraktijken en leiderschapsgedrag. Naar aanleiding van de analyse is een codetrap ontstaan, zie hiervoor bijlage 2. Hierin zijn de resultaten opgesomd. Naast de algemene analyse is binnen NVIVO onderscheid gemaakt tussen de diverse achtergrondvariabelen van respondenten, zoals in de paragraaf hiervoor is besproken. Deze optie maakt het mogelijk om de overeenkomsten en verschillen van respondenten inzichtelijk te maken. Echter is gebleken dat er slechts kleine verschillen zijn in de achtergrondvariabelen geslacht, leeftijd en opleidingsniveau, waardoor deze verschillen achterwege zijn gelaten in de analyse.

### 3.4 Kwaliteitscriteria

Door middel van enkele criteria is gewaarborgd dat het onderzoek aan de gestelde wetenschappelijke normen voldoet, namelijk door betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid.

#### *Betrouwbaarheid*

Volgens Boeije et al. (2009, p. 274) is er sprake van betrouwbare dataverzamelmethode als 'herhaling van de waarnemingen tot een gelijke uitkomst leiden'. Waarnemingen worden daarbij zo min mogelijk beïnvloed door toevallige of niet-systematische fouten door te standaardiseren. Op verschillende manieren is binnen dit onderzoek getracht om betrouwbaarheid na te streven. Binnen het onderzoeksrapport is beschreven welke stappen er zijn ondernomen, waardoor herhaalbaarheid en controleerbaarheid mogelijk worden gemaakt. Tevens zijn alle interviews opgenomen en vervolgens letterlijk uitgewerkt om toevalsfouten tegen te gaan, wat ten goede zal komen aan de betrouwbaarheid. Zoals eerder is aangegeven is binnen het onderzoek gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Door de standaardisatie van de topiclijst is getracht toevallige fouten te elimineren. Dit kwam tevens ten goede aan de validiteit. Hieronder zal dit kwaliteitscriterium besproken worden.

### *Validiteit*

Validiteit wordt omschreven als: ‘de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten’ (Boeije et al., 2009, p. 274). Het betreft de daadwerkelijke meting van wat men beoogt te meten. In dit geval beoogt men onderzoek te doen hoe OCB wordt gedefinieerd en welke voorwaarden medewerkers nodig hebben om OCB te vertonen. ‘De validiteit van kwalitatief onderzoek wordt vooral bepaald door de juistheid van de interpretaties van de onderzoekers van de data en de bewijsvoering van deze interpretaties’ (Boeije et al., 2009, p. 276). Om de validiteit binnen dit onderzoek te waarborgen zijn de transcripties voorgelegd aan de respondent. Tevens is er gedurende het gesprek regelmatig samengevat om te controleren of de interpretaties van de onderzoeker correct waren. Alle voorgelegde transcripties zijn inhoudelijk akkoord bevonden. Aangezien er gebruik is gemaakt van semigestructureerde interviews, is de methode redelijk flexibel geweest. Door de geringe mate van sturing had de respondent de ruimte om zaken in te brengen die belangrijk werden geacht. Hierdoor zullen zij ook het gevoel hebben dat er naar hen werd geluisterd, waardoor ze opener hun verhaal kunnen vertellen. Tevens is anonimiteit gegarandeerd wat ervoor heeft gezorgd dat respondenten vrij hun ervaringen konden uitspreken.

### *Generaliseerbaarheid*

Tot slot heeft ‘generaliseerbaarheid’ te maken met de vraag of de getrokken conclusies gelden voor andere, niet-onderzochte situaties (Boeije et al., 2009). Binnen het onderzoek is getracht een zo representatief mogelijke streekproef te nemen. Bij de selectie is rekening gehouden met diverse achtergrondvariabelen, zoals beschreven in paragraaf 3.2. Er is echter maar een beperkt aantal respondenten, drie medewerkers en één leidinggevende, per cluster betrokken geweest. Hierdoor zijn de resultaten niet representatief voor het gehele cluster, dan wel de gehele organisatie. Hierdoor kan niet worden aangenomen dat de onderzoeksbevindingen gegeneraliseerd kunnen worden voor andere zorgverzekeraars. De uitkomsten geven wel een beeld van de mogelijke bevindingen binnen de zorgverzekeraars.





## Hoofdstuk 4. Resultaten

---

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van het onderzoek. De belangrijkste punten uit de interviews zullen in de vorm van een samenvatting worden weergegeven. De opbouw van dit deel is gebaseerd op de empirische deelvragen, waarmee de hoofdvraag in de conclusie zal worden beantwoord. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op wat de medewerkers en de leidinggevendenden verstaan onder OCB. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf een overzicht gegeven van de voorwaarden die volgens de hen van belang zijn om OCB te kunnen vertonen. Binnen de voorwaarden zal onderscheid gemaakt worden tussen HR-praktijken, arbeidspraktijken, leiderschapsgedrag, organisatie en individuele factoren.

### 4.1 Definitie OCB

Aan alle respondenten, zowel leidinggevendenden als medewerkers, is gevraagd wat zij onder een goede medewerker verstaan. Ook is gevraagd welke soort houding en gedrag daarbij horen, om zo doende OCB te kunnen achterhalen. Op deze vraag kwam een verscheidenheid aan houdingen en gedragingen als antwoord die samengevat kunnen worden in de volgende 8 categorieën: collega's helpen, gemeenschappelijk doel, proactiviteit, vrijwillige zelfontwikkeling, resultaatverantwoordelijkheid (eigen taken), naleven van regels, organisatie betrokkenheid en in balans zijn. Alle dimensies zullen binnen deze paragraaf afzonderlijk toegelicht worden, waarbij de volgorde van meest tot minst genoemd wordt gehanteerd.

#### Collega's helpen

Iedere medewerker heeft zijn eigen taken en verantwoordelijkheden op het werk. Echter heeft een overgroot deel van de respondenten de overtuiging dat collegialiteit op het werk van belang is, omdat collega's zo nu en dan hulp van elkaar nodig hebben en er een beter sfeer door ontstaat. Onder collegialiteit wordt verstaan: elkaar helpen met problemen en elkaar kansen gunnen. Ten eerste betreft het technisch inhoudelijke problemen waar men niet uitkomt. Doordat iedereen zijn eigen specialisatie heeft, kan hier gebruik van worden gemaakt. Hierdoor kan een ieder in zijn kracht wordt gezet. Een respondent zei hierover het volgende:

*'Niet iedereen is overal goed in, neem het voorbeeld het vermogen om kwantitatief te analyseren. Sommige mensen zijn daar ontzettend goed in; om het op papier te zetten en uit te rekenen. Een businesscase bijvoorbeeld. Andere zijn daarentegen niet goed in, maar zijn in andere dingen wel weer goed, bijvoorbeeld een creatieve oplossing verzinnen. Het is goed van elkaar te weten wie waar goed in is, zodat je ook hulp van elkaar kan vragen op een bepaald domein. Daarmee kun je iedereen inzetten op zijn kracht. Op deze manier weet je wie je op welke manier moet inzetten om een zo optimaal resultaat te behalen.'* (respondent 4, leidinggevende)

Ten tweede kunnen collega's ook een belangrijke rol spelen bij de persoonlijke ontwikkeling, zoals vaardigheden. Dit kan volgens de respondenten bewerkstelligd worden door open tegen elkaar te zijn en elkaar van feedback te voorzien. Zowel bij technisch inhoudelijke vragen als bij de persoonlijke ontwikkeling kan het delen van eigen ervaringen bijdragen aan het helpen van anderen.

Tot slot valt onder collegialiteit het helpen van elkaar indien de werkdruk te hoog is. Maar ook het werk overdragen aan een ander totdat hij/zij het werk goed onder de knie heeft.

De genoemde hulp die verleend kan worden kan zowel op de eigen afdeling plaatsvinden als tussen verschillende afdelingen. De meeste respondenten geven aan dat alle werkzaamheden enige mate van overlap hebben, hierdoor zullen medewerkers geregeld met elkaar te maken krijgen. Wel blijkt dat de hulp zich voornamelijk beperkt tot de eigen afdeling. Hulp hoeft niet perse face to face plaats te vinden. Binnen Menzis is er een platform, genaamd iMenz, waar medewerkers hun vragen met anderen binnen de organisatie kunnen delen.

*'(...) ik denk als wij binnen Menzis afgebakend de dingen doen die we moeten doen, dan missen we de verbinding van het grote geheel. Dan loop je het risico dat het niet bij elkaar past of dat we dingen dubbel aan het doen zijn. Volgens mij moeten we meer met elkaar samenwerken ...'*  
(respondent 10, medewerker)

Deze dimensie wordt door de medewerkers van Menzis uitgevoerd. Regelmatig helpen collega's elkaar met inhoudelijke problemen, de persoonlijke ontwikkeling of juist in tijden dat de werkdruk te hoog ligt.

### **Gemeenschappelijk doel**

Iets meer dan de helft van de respondenten is van mening dat het groepsbelang centraal dient te staan in plaats van het eigen belang. Hiermee wordt bedoeld dat het gezamenlijke doel belangrijker wordt geacht dan het individuele doel. Regelmatig wordt benadrukt dat functies en afdelingen niet van elkaar afgeschermd moeten zijn, maar samen een doel dienen te realiseren. De term ketendenken wordt hierbij veelvuldig genoemd. Deze term houdt in dat medewerkers en afdelingen verder moeten kijken dan hun eigen werk. Afdelingen zijn aan elkaar verbonden in de gehele keten van de dienstverlening. Een effect dat kan optreden, bij het ontbreken hiervan, is dat bepaalde taken niet passen binnen het geheel of dubbel worden verricht.

*'Je moet met elkaar een klus klaren. Het is niet alleen zo dat als je het voor jezelf allemaal goed hebt geregeld, dat je klaar bent. Je bent met een gemeenschappelijk doel bezig, dat moet je ook met elkaar doen, dus die klus klaren.'* (respondent 5, medewerker)

### **Proactiviteit**

Bijna alle respondenten gaven aan dat medewerkers op eigen initiatief extra verantwoordelijkheid dienen te nemen bij het uitoefenen van de functie. Hieronder wordt enerzijds verstaan het signaleren van extra taken die bij kunnen dragen aan een beter resultaat. Anderzijds het daadwerkelijk verrichten van de extra taken. Het betreft taken die buiten de functie of niet direct tot het takkenpakket van de medewerker behoren.

Door de respondenten wordt onder extra taken verstaan: het werk steeds efficiënter en effectiever inrichten (procesoptimalisatie), actuele ontwikkelingen in de gaten houden die van invloed kunnen zijn op het werk, rekening houden met de consequenties van het werk dat wordt uitgevoerd, vrijwillige samenwerking zoeken met andere afdelingen of zelf tijdelijk een opdracht uitvoeren bij een ander afdeling. Het opzoeken van de samenwerking tussen afdelingen wordt binnen de organisatie ketendenken genoemd, en ook het verrichten van taken die bij een andere afdeling behoren. De volgende uitspraak illustreert dit.

*'Je hebt wel eens mensen die boos zijn over iets of ontevreden. Die komen via klantenservice bij ons terecht, terwijl ze eigenlijk niet bij ons op de afdeling horen. De klacht zou eigenlijk naar de afdeling klacht en bezwaar moeten. Of een andere afdeling had het moeten oppakken om de klacht op te lossen. Maar dan help ik de klant wel en dan samen het klachtenformulier in, zodat de klant niet verder zwerft binnen de organisatie.'* (respondent 15, medewerker)

De medewerker zou niet moet wachten totdat er door iemand wordt aangegeven om bepaalde taken op te pakken, maar je neemt als medewerker zelf het initiatief.

Volgens respondenten is het van belang om eigen initiatief te nemen aangezien niet alle taken in de functieomschrijving kunnen worden vermeld en de dienstverlening richting de klant er beter van kan worden. Echter, er is ook een tegenargument om geen extra verantwoordelijkheid te nemen. Door meer hooi op je vork te nemen kan de werkdruk worden verhoogd, terwijl enkele medewerkers al ervaren veel te moeten doen. Er wordt aangegeven dat de taak niet perse uitgevoerd hoeft te worden door degene die de taak heeft gesignaleerd. De gesignaleerde taak kan door de medewerker worden doorgegeven aan de leidinggevende, zodat hij/zij eventueel iemand anders kan inzetten voor de taak.

Momenteel blijken de medewerkers ook proactief gedrag te vertonen, waarin extra taken worden verricht. Voornamelijk richten deze taken zich erop het werk steeds beter in te richten, ook wel procesoptimalisatie genoemd.

### **Vrijwillige zelfontwikkeling**

Een goede medewerker is volgens de meeste respondenten iemand die verantwoordelijkheid neemt voor de eigen ontwikkeling en ervoor zorgt dat hij/zij blijft op zijn/haar vakgebied. Zodoende kunnen medewerkers het werk beter uitvoeren en dus beter presteren. Opvallend in de antwoorden van de respondenten is dat ontwikkeling vaak gericht is op de huidige functie.

*'Ja dat doe ik gewoon zelf. Je houdt ontwikkelingen in de gaten, door bepaalde sites bepaalde producten waar je informatie over krijgt en die nieuw zijn. Ik hou alle zaken bij die we gebruiken, zoals die chat functie waar ik het net over had. Daar kijken we steeds of daar nieuwe mogelijkheden voor zijn, zodat ik dit mijn eigen functie kan gebruiken.'* (respondent 6, medewerker)

Er wordt ook genoemd dat ontwikkeling niet alleen gericht hoeft te zijn op de huidige functie, maar ook breder gezien kan worden, namelijk in het kader van de loopbaan. De ontwikkeling kan gericht zijn op de huidige functie of een andere functie binnen de organisatie of zelfs een functie buiten de organisatie. Het onderstaande citaat illustreert dit. Binnen de organisatie kan een medewerker zich verder ontwikkelen op hetzelfde niveau (horizontaal) of door promotie (verticaal) maken.

*'Nou (...), waar ik dan aan denk, als je kijkt naar je loopbaan, dat de persoon zelf verantwoordelijk is voor hoe de loopbaan eruit ziet en wat diegene bereikt. Is dat binnen de organisatie of daar buiten, ik stel ook mijzelf wel eens de vraag of ik mij zelf dit werk de komende tien jaar wil gaan doen. Niet dat ik bij Menzis weg wil. Maar meer van wat zou ik nog meer wil doen. De functie die ik heb, daar onderhandel je met ziekenhuizen, bij ziekenhuizen heb je weer mensen die onderhandelen met verzekeraars. Je hebt dezelfde kennis en dezelfde vaardigheden voor nodig, maar dan werk je aan de andere kant. Dus de argumenten die je van de ziekenhuizen te horen*



*krijgt, zou je dan zelf kunnen aangeven als je aan de andere kant werkt. Daar zit ik dus wel eens aan te denken, van dat lijkt mij wel een hele leuke functie voor in de toekomst.’ (respondent 5, medewerker)*

Om je als medewerker te kunnen ontwikkelen is het van belang dat de medewerker inzicht heeft in zijn/haar sterke en verbeterpunten. Op basis hiervan weet men op welk vlak zij/hij zich verder kan ontwikkelen. Ontwikkeling wordt ingevuld als inhoudelijke vakkennis of het verbeteren van de vaardigheden.

Ontwikkeling is nodig omdat de omgeving volgens respondenten verandert. De veranderende behoeften van de klanten, leiden ertoe dat de organisatie ook dient te veranderen. Deze verandering heeft te maken met de wijze waarop er wordt gewerkt en de werkprocessen zelf. In de ontwikkeling van medewerkers is het van belang dat zij open staan voor veranderingen.

*‘Je zit in een bepaald structuur, maar soms moet het anders. Dan moet je mee kunnen gaan met de verandering en je dus aanpassen. Sommigen hebben altijd commentaar als er wat anders moet. Dan heb ik zo iets van: bekijk het eerst even en geeft daarna pas commentaar. En probeer er een voordeel uit te halen en blijf niet bij het oude. Iedereen moet openstaan voor verbeteringen.’ (respondent 9, medewerker)*

Ondanks dat de medewerker verantwoordelijk wordt gesteld voor de ontwikkeling, dient volgens de medewerkers wel de nodige ondersteuning vanuit de leidinggevende geboden te worden. Doordat de leidinggevende vragen aan de medewerker stelt, om de medewerker aan het denken te zetten, zou deze de nodige ondersteuning kunnen bieden om zelfreflectie te stimuleren. Eveneens is het de taak van de leidinggevende om medewerkers op hun kracht in te zetten. In paragraaf 4.2.1 zal uitgebreider in worden gegaan op de rol van de leidinggevende.

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers nu al enigszins de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Deze ontwikkeling is vooral gericht op de kennis en vaardigheden die men nodig heeft voor de eigen functie.

### **Resultaatverantwoordelijkheid (eigen taken)**

Een groot deel van de respondenten geeft aan dat medewerkers hun eigen taken dienen uit te voeren: hetgeen doen wat in je functieomschrijving staat beschreven. Hiermee wordt eveneens bedoeld dat de medewerker resultaatverantwoordelijk is voor de taak. Van begin tot het eind ligt de verantwoordelijkheid bij de betreffende persoon. De taak mag niet worden afgeschoven naar anderen. Mocht blijken dat de medewerker de taak niet kan uitvoeren, dan dient de medewerker dat vroegtijdig aan te geven.

*‘Daar versta ik onder dat je kop en staart verantwoordelijk bent. Oftewel dat je verantwoordelijk voelt voor het probleem, dat je het ook afmaakt en niet afschuift. Als er bijvoorbeeld een vraag bij je komt dat je dat afhandelt.’ (respondent 11, medewerker)*

### **Naleven regels**

De meningen van de respondenten wat betreft de naleving van regels en procedures zijn verdeeld. Menzis is een organisatie die veel te maken heeft met regel- en wetgeving. Dit leidt ertoe dat er beperkte speelruimte is. Een deel van de respondenten vindt dat de regels en

procedures nageleefd dienen te worden. Dit geldt in situaties waarin collega's onderling samenwerken en afspraken hebben gemaakt. Medewerkers moeten op elkaar kunnen vertrouwen dat de gemaakte afspraken worden opgevolgd. Volgens enkelen valt daar nog een verbeterslag in te maken. Het andere deel is van mening dat binnen het gegeven kader afgeweken kan worden. Dit betreft situaties waarin het belang van de klant centraal staat en maatwerk geboden wordt. Een voorbeeld van een respondent uit de dagelijkse praktijk verduidelijkt dit.

*'Binnen de kaders zou je zelfstandig, door gebruik te maken van je gezond verstand, zo nu en dan wel van de regels mogen afwijken. Sommige zaken zijn heel strak geregeld, waarbij een strakke werkinstructie is beschreven. Je mag bijvoorbeeld tussentijds de verzekering niet aanpassen, dat mag alleen maar op 1 januari. Sommigen houden zich strak daaraan. Maar sommigen in bepaalde situatie ook niet, bijvoorbeeld als een klant is gescheiden. Dan zou je de regels wel kunnen overschrijden, omdat het toch wel een bijzondere situatie is.'* (respondent 7, medewerker)

### **Organisatie betrokkenheid**

Betrokkenheid richting de organisatie kan zich op verschillende manieren uiten. Zo blijkt dat respondenten bewust bij Menzis werken, omdat de core business hen aanspreekt. Ze hebben hart voor de zorg, zo blijkt dat uit het volgende citaat:

*'Ik denk dat je sowieso met bezieling moet werken, iemand die hart voor de zorg heeft. Je kunt dan pas uitdragen wat we willen uitdragen. In de basis moet je de zorg aanspreken en daarna pas je functie. Daar ligt het accent bij veel mensen niet denk ik. Ik denk dat passie in het algemeen moet hebben, je werk leuk vinden en dat je echt op je plek zit. Bij mij heeft passie de onderliggende gedachte dat ik dus in de zorg werk.'* (respondent 14)

De loyaliteit wordt ook uitgedragen door een positief imago te verspreiden. Zo gaf een medewerker aan dat tijdens verjaardagen werd verteld wat Menzis doet, met als mogelijk doel een verzekerde binnen te halen.

Door deelname aan clusteroverleggen of projectteams proberen medewerkers breder betrokken te zijn bij de organisatie. Het betreft de deelname aan afdelingsoverstijgende projecten, waarbij op een hoog abstractieniveau wordt gedacht. Medewerkers nemen echter beperkt deel aan dergelijke overleggen.

Wat betreft de erkenning en ondersteuning van de organisatiedoelstellingen valt op dat enkele medewerkers aangeven dat Menzis vaak van strategie wisselt. De koers die de organisatie opgaat staat niet voor een lange tijd vast. Dit leidt ertoe dat zij niet volledig achter de doelstellingen van de organisatie staan. Enerzijds weten ze door de wisselingen niet meer wat de huidige koers is. Anderzijds schendt dit de geloofwaardigheid van het doel dat de organisatie wil bewerkstelligen. Onlangs is de strategie geherformuleerd. Dit werd mede dankzij verschillende lagen binnen de organisatie bewerkstelligd. Medewerkers konden meedenken over de koers die de organisatie op wil. Een van de leidinggevenden vindt dat het formuleren van de strategie niet behoort tot het domein van de medewerker. Medewerkers zijn daarentegen wel van mening zij ook dienen mee te denken over de strategie. Zij weten wat er dagelijks wel en niet goed verloopt.

*‘Dat kan natuurlijk altijd. Maar in het algemeen denk ik dat ik er onder versta dat het hoort onder de inhoud van de functie. Je moet al goed weten waar de organisatie naar toe wil en hoe je dat kan vertalen naar je eigen functie en werkzaamheden. En soms is die doorvertaling ook echt niet relevant voor een medewerker. Dat ligt echt aan wat voor functie je hebt, of dat relevant is of niet. Echt het verzinnen de strategische richting, daar hebben wij specialisten voor in dienst. ‘ (respondent 2, leidinggevende)*

### **In balans zijn**

Tot slot geeft een aantal respondenten aan dat een goede medewerker niet alleen goed dient te presteren in de werkomgeving, maar dat een goede medewerker er ook voor zorgt dat hij/zij persoonlijk in balans is. Dit wilt zeggen dat een medewerker ervoor dient te zorgen dat zijn werk en persoonlijk leven met elkaar in evenwicht dienen te zijn. Het werk dient niet de overhand te krijgen, waardoor dit ten koste van de gezondheid van de medewerker gaat. Uit het volgende citaat blijkt hoe een goede balans voor een goed presterende medewerker kan zorgen:

*‘Een goede medewerker is goed in balans. En dat betekent dat die medewerker een goede balans weet te houden tussen zijn thuis/privé en zijn werkomgeving. Maar om nog preciezer te zijn, tussen stress en ontspanning. Dus tussen performance en de ontspannen stand. Een goede medewerker geeft zelf vorm in hoe die balans is. En die doet ook zijn best om die balans beter te leren kennen, zodat die zijn effectiviteit kan verbeteren en ook zijn eigen geluk in zijn leven.’ (respondent 11, medewerker)*

### **4.1.1 Samenvatting**

Tal van betekenissen zijn gegeven aan wat voor gedrag er bij een goede medewerker hoort, aldus wat voor soort OCB gedrag gewenst is bij Menzis. Er blijkt dat enkele categorieën de boventoon voeren. Zo vinden medewerkers het belangrijkste dat collega's elkaar helpen, een proactieve houding aannemen, verantwoordelijkheid nemen voor hun zelfontwikkeling en het groepsbelang centraal stellen boven het individueel belang. De eerste 3 dimensies worden momenteel al in enige mate door de medewerkers vertoond.

De gedragingen vinden op verschillende niveaus plaats. Zo gaan de categorieën helpen van anderen, vrijwillige zelfontwikkeling, in balans zijn, resultaatverantwoordelijkheid (eigen taken) en proactiviteit over het individu, de categorieën gemeenschappelijk doel en naleven van regels gericht op het team en organisatie betrokkenheid is gericht op de organisatie als geheel. Dit betekent dat de respondenten vinden dat een goede medewerker niet alleen op de eigen functie gericht moet zijn, maar zich ook moet bezighouden met (directe) collega's en de organisatie als geheel.

## 4.2 Voorwaarden

Het tweede onderdeel dat binnen het onderzoek centraal staat, is wat medewerkers nodig hebben om de gedragingen uit de voorgaande 8 categorieën te kunnen vertonen. Expliciet is gevraagd wat medewerkers hierin zou belemmeren en bevorderen. Naast de verwachte HRM factoren zijn ook andere factoren uit de interviews gekomen, namelijk individuele factoren en overige organisatie factoren. Dit is te zien in tabel 4. In deze paragraaf zal weergegeven worden wat door de respondenten over deze voorwaarden is gezegd.

Tabel 4. Resultaten OCB voorwaarden

HRM factoren		Individuele factoren	Overige organisatie factoren
Ontwikkelingsmogelijkheden		Leiderschaps-gedrag	Cultuur
Waardering Beoordeling			
Participatie	Empowerment Informatievoorziening Werkmiddelen/werkplek	Zelfvertrouwen	

### 4.2.1 HRM factoren

De HRM voorwaarden die medewerkers nodig hebben om OCB te kunnen vertonen zijn gecategoriseerd, zoals te zien in tabel 4 onder de kolom 'HRM factoren'. Allen zullen afzonderlijk toegelicht worden.

#### Ontwikkelingsmogelijkheden

Binnen de organisatie worden mogelijkheden geboden zodat de medewerker zich kan ontwikkelen. De mogelijkheden voor ontwikkeling zijn niet puur gericht op de kennis, maar ook op de ontwikkeling van de vaardigheden van de medewerker.

*'Bijvoorbeeld de training om samen te werken, dat is niet alleen per se voor je werk is maar dat je dat ook buiten je werk kunt gebruiken. Ik weet dat er in het verleden ook mogelijkheden werden geboden om iets te doen wat niet met je werk te maken had. Op die manier konden mensen elders een baan vinden. Dat werd gedaan als goed werkgeverschap. (respondent 16, medewerker)*

Door ontwikkelingsmogelijkheden tracht de organisatie goedwerkgeverschap te tonen, zodat de medewerker zowel binnen als buiten de organisatie een goede arbeidsmarktpositie heeft. Medewerkers achten ontwikkelingsmogelijkheden belangrijk, omdat zij hierdoor beter in staat zijn hun werk te verrichten en het als een blijk van waardering ervaren. Om aan de dimensie 'vrijwillige zelfontwikkeling' te kunnen werken, is deze voorziening nodig. De huidige ervaringen die medewerkers hebben ten aanzien van deelname aan ontwikkelingsmogelijkheden is nogal verschillend. Sommige medewerkers krijgen actief vanuit de leidinggevende mogelijkheden geboden om zich persoonlijk te ontwikkelen, anderen niet. Over het algemeen zijn medewerkers van mening dat een leidinggevende aan moet kunnen geven of het noodzakelijk is dat een medewerker een opleiding/cursus volgt. Medewerkers

kunnen zelf ook met het initiatief komen en met goede argumenten onderbouwen dat ze een opleiding/training willen volgen. Zowel de leidinggevenden als de medewerkers geven aan dat er beperkte budgetten zijn, wat ertoe leidt dat er minder snel opleidingen/trainingen worden aangeboden. Er is niet alleen geld nodig, maar ook tijd om naast je werk tijd vrij te kunnen maken om aan je eigen ontwikkeling te werken. De gewenste situatie is dat deze belemmerende factoren budget en tijd weggenomen worden.

*‘Als ik kijk naar hoe ik hier binnen kwam in 2011, dan was een van de doelstelling die ik ook kreeg was het samenstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan. Dat was conform de Menzis processen. Maar eigenlijk was dat alleen maar een vinkje. Ik had POP geleverd, maar er was verder geen ruimte om daar invulling aan te geven, omdat je te maken hebt met een opleidingsbudget en de ruimte binnen je werkzame uren, om die ontwikkeling op te pakken. Die werd nauwelijks gegeven op dat moment.’ (respondent 3, leidinggevende)*

Opvallend is dat enkele respondenten van mening zijn dat medewerkers in hun kracht dienen te worden gezet. Hiermee wordt bedoeld dat de sterke eigenschappen van de medewerker uitgenut moeten worden in plaats van zich te richten op verbeterpunten. Momenteel probeert de organisatie hier rekening mee te houden, maar de mate waarin dit plaatsvindt is nog beperkt. Ook geven medewerkers aan behoefte te hebben aan doorgroeimogelijkheden. Er wordt echter aangegeven dat het huidige functiehuis hiervoor niet toereikend is. Doorgroei is alleen mogelijk indien er een functie vrij komt.

*‘Ze proberen mensen in hun kracht te zetten. Er is nu wel een reorganisatie bezig in mijn cluster. Ik hoop dat ze daarmee mensen nog meer in hun kracht gaan zetten. Ik denk dat sommige mensen nu niet in hun kracht zitten.’ (respondent 13, medewerker)*

## **Waardering**

Waardering kent diverse vormen, zoals het salaris en de prestatiebeloning. Respondenten geven aan dat in de basis het salaris goed moet zijn. Al snel wordt aangegeven dat Menzis niet de best betalende organisatie is, maar men is wel tevreden met het salaris. Als verklaring wordt aangedragen dat Menzis een maatschappelijke organisatie is die verantwoord met zijn geld dient om te gaan.

Prestatiebeloning wordt niet als belangrijk geacht om een stapje extra te zetten. Respondenten geven aan dat medewerkers meer waarde hechten aan niet-monetaire beloningen en waardering. Onder niet-monetaire beloningen worden zaken verstaan als: het vieren van successen door een gebakje, het ontvangen van een krat bier of VVV bonnen. Volgens hen duurt de beleving van de prikkel van een monetaire beloning korter dan een niet-monetaire beloning en het uitspreken van waardering. Momenteel worden deze verschillende manieren van waardering door elkaar gebruikt. Een respondent zei het volgende over de ontvangen beloning:

*‘Ik heb een taart gekregen van de collega’s van een andere vestiging, dat is echt een waardering. Erg leuk! Dat hadden ze ook op intranet geplaatst. We hadden een grote post teruggebracht. Ze vonden het goed dat we dat hadden gerealiseerd.’ (respondent 8, medewerker)*



Opvallend is dat één medewerker een toezegging heeft gehad voor een verhoging van het salaris. Echter, dit is niet doorgezet wegens een onterechte toezegging van de leidinggevende. Dit werd als demotiverend ervaren.

Hoewel materiële beloningen ook van belang worden geacht, is het duidelijk dat waardering in de vorm van complimenten zwaarder weegt. Hierdoor voelen medewerkers zich prettiger en meer betrokken. Doordat de medewerker wordt gestimuleerd, zou hij/zij iets extra's voor de organisatie willen doen, zoals de dimensie 'proactiviteit' en 'organisatie betrokkenheid'. Alleen maar waardering uitspreken blijkt in sommige gevallen niet motiverend te werken, omdat medewerkers voor grotere prestaties wel een financiële tegenprestatie willen zien. Momenteel blijkt dat gedurende officiële gesprekmomenten de waardering vanuit de leidinggevende wordt uitgesproken. Daarentegen gedurende de dag minder. Hier zouden medewerkers verandering in willen zien.

*'Een compliment, daar ren ik harder van dan geld.'* (respondent 11, medewerker)

De waardering hoeft niet louter door de leidinggevende uitgedragen te worden, maar de klant of een collega zou ook een blijk van waardering kunnen uiten. Dit betekent dat medewerkers niet alleen complimenten ontvangen, maar ook complimenten aan elkaar geven. Op dit moment geven collega's elkaar beperkt complimenten.

*'Gisteren had ik bij een ziekenhuis een behoorlijke discussie over de eerder gemaakte afspraken. Ik had het ziekenhuis overgenomen van een collega. Dus ik vroeg wat er toen was afgesproken. Die persoon had alles keurig genoteerd in de mail. Ik heb die persoon gecompimenteerd, omdat hij het archief goed op orde had. Daar kan ik een voorbeeld aan nemen.'* (respondent 5, medewerker)

Niet alleen complimenten worden als een blijk van waardering gezien, maar ook mogelijkheden om door te groeien en deelname aan bepaalde tijdelijke projecten. Eerder is aangegeven dat het functiehuis belemmerend kan werken ten aanzien van doorgroeimogelijkheden.

*'Dat je mensen ook beloont door ze telkens een nieuwe horizon te bieden.'* (respondent 4, leidinggevende)

### **Beoordeling**

Volgens het beoordelingsbeleid dienen medewerkers ieder jaar een plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek te krijgen. Binnen de beoordeling zijn resultaatdoelstellingen en gedragsdoelstellingen geformuleerd (Menzis, 2009). Grotendeels worden targets van boven opgelegd, maar een deel kan de medewerker zelf beïnvloeden: namelijk de gedragsdoelstellingen. Hierdoor kan de medewerker aan de dimensie 'vrijwillige zelfontwikkeling' werken. Door medewerkers wordt aangegeven dat resultaatdoelstellingen, kwantiteit, de boventoon voert. Tevens worden veel prestatie-indicatoren gemeten. Een groot deel van de respondenten heeft behoefte aan duidelijke doelen, waarmee de kaders worden geschetst. Dit maakt dat het voor de medewerkers duidelijk wordt welke regels er dienen te worden nageleefd en wat voor taken de medewerker dient uit te voeren. Deze voorwaarden zijn nodig voor de dimensies 'naleven regels', 'gemeenschappelijk doel' en



‘resultaatverantwoordelijkheid (eigen doelen)’. De gewenste situatie is dat er minder wordt gestuurd op de kwantiteit.

*‘Als wij hebben gewerkt, dan komt dat uit in cijfertjes. Dat komt door de organisatie zelf, we zijn Excel gedreven. Het gaat alleen maar om aantallen. Ik denk niet dat getallen altijd leidend moeten zijn.’ (respondent 11, medewerker)*

Ook blijkt iedere leidinggevende anders om te gaan met de beoordeling. De drie gesprekken in het jaar worden niet altijd door de leidinggevendenden gevoerd of worden pas laat in het jaar gevoerd. Hierdoor weten sommige medewerkers niet welke doelen zij dienen na te streven. Van hen wordt verwacht dat de tijdsplanning van de gesprekken worden gehandhaafd.

Zowel medewerkers als leidinggevendenden zijn van mening dat de drie gesprekken onvoldoende zijn om aan de ontwikkeling van de medewerker te kunnen werken. Momenteel worden tevens andere gespreksmomenten ingepland om hier aan bij te dragen.

Opgemerkt moet worden dat feedback niet alleen vanuit de leidinggevende hoeft te komen; ook collega’s onderling kunnen elkaar van feedback voorzien. Dit bestaat uit elkaar aanspreken op het gedrag. Voor de dimensie ‘collega’s helpen’ bij de persoonlijke ontwikkeling is dit een voorwaarde. Momenteel vindt dit echter beperkt plaats binnen de organisatie.

*‘Iemand continu van feedback voorzien. Aangeven bijvoorbeeld waarom het wel en niet goed. Dat je dat meteen kort op het functioneren geeft, dus bij het gedrag. Dan is 1 keer per jaar meer de balans op maken. Echt het leren doe je niet bij de functioneringsgesprekken of beoordelingsgesprek, dat doe je ieder dag gewoon opnieuw.’ (respondent 2, leidinggevende)*

## **Participatie**

Mogelijkheden voor participatie worden door alle respondenten belangrijk gevonden om de gedragingen van paragraaf 4.1 te kunnen vertonen. In het bijzonder geldt dit voor de dimensie ‘organisatie betrokkenheid’, waarin medewerkers worden betrokken bij afdeling overstijgende projecten. Hiervoor is echter geen concreet beleid. Verschillende vormen van overleg bestaan binnen de organisatie, zoals een dagstart, werkoverleg en clusteroverleg. De frequentie van deze bijeenkomsten en het middel variëren. Middelen kunnen zijn een face-to-face overleg, conference call of videoconferentie. Tijdens deze bijeenkomsten worden de voortgang van het werk, ervaringen, informatie over nieuwe ontwikkelingen, tips en dergelijke met elkaar gedeeld. Gedurende deze verschillende overlegvormen wordt actieve inbreng van de medewerkers verwacht. Het betreft tweerichtingsverkeer. Het blijkt echter dat medewerkers soms twijfels hebben of hetgeen zij hebben ingebracht daadwerkelijk wordt opgepakt. De medewerkers willen zien dat er wat wordt gedaan met de ingebrachte informatie. De terugkoppeling van de leidinggevende hierin ontbreekt.

*‘Er zijn van die cluster dagen waarbij ik mijn input kan leveren. En dan wordt er gevraagd of je wilt meedenken om iets te doen. Bijvoorbeeld met ‘de nieuwe wereld’. Wij lopen heel veel buiten en krijgen daardoor ook heel veel informatie van de markt, ook de wensen van de markt. Dan geven we dat aan. Het wordt wel eens opgepakt, maar ik denk dat dat beter kan.’ (respondent 11, medewerker)*

Over het algemeen worden de diverse overlegvormen door de leidinggevende geïnitieerd. Dit is binnen het cluster Zorg anders. Daar hebben de medewerkers de rol om het overleg voor te

bereiden en de agenda vast te stellen. De leidinggevende zit wel bij het overleg, maar heeft geen initiërende rol. Deze werkwijze wordt als prettig ervaren, mits de overgang naar deze werkwijze geleidelijk is verlopen. Op deze manier krijgen medewerkers de gelegenheid om zich de nieuwe werkwijze eigen te maken.

*‘Om een voorbeeld te noemen, met mijn collega waarvan dezelfde klant bieden, daar hebben wij samen een overleg mee. Mijn manager laat zich uitnodigen. Dus wij stemmen af, en de leidinggevende komt kijken hoe het gaat. Het is niet de leidinggevende om dat te initiëren, dat regelen wij zelf. We hebben wel de traditionele werkoverleg vorm nodig, om bepaalde informatie met elkaar te kunnen delen.’ (respondent 12, medewerker)*

## **Empowerment**

De organisatie wordt als bureaucratisch ervaren. Voordat men iets gedaan krijgt, dienen verschillende personen te worden ingeschakeld. De mate waarin medewerkers over autonomie beschikken, verschilt per functie. Dit is het niet afhankelijk van het opleidingsniveau. Bij sommige functies is de mate van autonomie beperkt.

*‘Een voorbeeld van de collega’s op de klantenservice, die hebben een bepaalde planning. Daar wordt aangegeven wanneer je pauze hebt, nog net niet wanneer je naar de WC moet, maar je moet je dan wel afmelden. Dat vind ik dus te ver gaan. De medewerkers zouden daar ook in gezamenlijkheid kunnen uitkomen.’ (respondent 12, medewerker)*

Duidelijk is dat een groot deel behoefte heeft aan autonomie, ongeacht welke functie en opleidingsniveau men heeft. Onder autonomie wordt verstaan: vrijheid, verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid in het indelen van de werkdag, werktijden, werkplaats en de werkwijze. De mate van autonomie zou een belangrijke voorwaarde kunnen zijn voor de dimensie ‘in balans zijn’, omdat de medewerker zelf vorm kan geven aan de balans tussen zijn/haar werk en het persoonlijk leven. Ondanks het feit dat medewerkers behoefte hebben aan autonomie, wordt aangegeven dat ze wel willen weten binnen welke kaders zij over speelruimte beschikken. De kaders dienen duidelijk geformuleerd te zijn.

Binnen het cluster Zorg wordt momenteel met zelfsturende teams gewerkt. Deze teams typeren zich door zelfsturendheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de groepsprestaties. Hierbij geven de leidinggevendenden meer vrijheid aan de medewerkers. Enkele medewerkers geven aan dat de overgang van de traditionele werkwijze naar de nieuwe werkwijze geleidelijk dient te verlopen. Op deze manier kunnen medewerkers wennen aan de vrijheid. Merkwaardig is dat binnen het cluster Zorg sterk wordt aangestuurd op het resultaat, waardoor er nog steeds sterke mate van controle wordt uitgeoefend. Hieruit blijkt dat leidinggevendenden ook nog aan het zoeken zijn binnen de nieuwe werkwijze.

*‘Ik heb laatst tegen mijn huidige leidinggevende gezegd: ik ben nog nooit zoveel aangestuurd als nu in een zelfsturend team. Dat vind ik heel apart. We hebben duidelijke afspraken gemaakt wat ik moet behalen en daar mag mij aan het eind beoordelen en afrekenen over het geen wat wij met elkaar hebben afgesproken. Ik merk dat dat niet voldoende is. Dat het management heel erg nu er boven staat, omdat het natuurlijk nieuw is.’ (respondent 10, medewerker)*

## **Informatievoorziening**

Bemerkt kan worden dat er geen eenduidige manier is om de medewerkers van informatie te voorzien. Personeelsfeesten, intranet en werkoverleggen worden gebruikt om informatie te delen. Om medewerkers betrokken te houden bij de organisatie, onderdeel van de dimensie 'organisatie betrokkenheid', is informatieoverdracht onmisbaar. Respondenten zijn van mening dat medewerkers niet alleen gevoed moeten worden met informatie, maar dat zij zelf ook een haalplicht hebben. In de huidige situatie leven enkele medewerkers de haalplicht na.

*'Ik zit in mijn klantengroep dat zijn collega's, daar zorg ik dat ik op de hoogte ben, zoals de ontwikkelingen, wat komt er aan, wat zijn doelstellingen, prioriteiten. Je hebt informatie nodig, maar ik vind dat wij als medewerkers ook een haal taak hebben. Het hoeft niet door andere geleverd te worden. Maar algemene organisatie zaken, die moeten bij de afdeling gebracht worden.'* (respondent 1, medewerker)

Onder algemene zaken wordt de strategie van de organisatie verstaan. Die moet duidelijk vanuit de top van de organisatie worden uitgedragen. Ook blijkt dat de medewerkers en de leidinggevenden het van belang achten dat tussen de afdelingen informatie wordt gedeeld, dit in het kader van ketendenken. Door medewerkers wordt gepoogd hieraan te werken.

*'Je moet samen werken. Weten van elkaar hoe en wat je doet, zodat je het proces over de afdelingen heen beter begrijpt. Door elkaar uit te leggen wat er speelt, kan je daar naar handelen.'* (respondent 8, medewerker)

## **Werkmiddelen & werkplek**

Enkele medewerkers geven aan dat bepaalde werkvoorzieningen hen belemmeren in hun werk. Zo geven medewerkers aan dat de werkruimte rumoerig is om in te werken en dat de ICT voorzieningen kinderziekten hebben. De gewenste situatie is dat deze belemmerende factoren worden verholpen.

*'Dat de computer het normaal doet, programma's up-to-date zijn. Dat je normaal kunt werken, zowel op het werk als thuis. Nu gaat het wel beter. We hebben nu werkplek 2.0. Daarvoor ging het niet goed, maar er zitten nog wel wat kinderziekten in.'* (respondent 13)

## **Leiderschapsgedrag**

Uit de voorgaande punten blijkt dat de leidinggevenden een cruciale rol hebben bij het uitvoeren van verschillende praktijken. Dit bepaalt de daadwerkelijke uitrol van de praktijken en de beleving van de medewerkers.

Medewerkers hebben behoefte aan een coachende/faciliterende leidinggevende. Het betreft een leidinggevende die hen de ruimte geeft in plaats van te zeggen hoe het werk precies gedaan dient te worden. Door kritische vragen te stellen en als sparringpartner te fungeren, kan de leidinggevende de medewerker in staat stellen zelf tot de juiste werkwijze te komen of de oplossing te vinden. Er vindt dan sturing plaats op het proces en niet op de inhoud. Tevens is een coach volgens de medewerkers in staat om mensen te motiveren. Hierbij is het geven van vertrouwen en als leidinggevende zaken proberen los te laten van belang. Deze leiderschapstijl is essentieel om medewerkers zich te laten gedragen volgens de dimensies 'proactiviteit' en 'vrijwillige zelfontwikkeling', zodat ze zelfstandiger worden. Volgens de



leidinggevend wordt momenteel aan de medewerkers de ruimte geboden en worden ze gestimuleerd zelf oplossingen te vinden.

*'Stel je hebt een ingewikkeld traject. In het traject moeten bepaald keuzes gemaakt worden. De keus kan zijn links, rechts of rechtdoor. En dan twijfel je bijvoorbeeld welke keus het beste is voor je klant. Nou het kan makkelijk gezegd worden, door je leidinggevende, je moet rechts of links. Wat ik graag zou willen is dat mij bepaalde vragen gesteld worden, van wat zijn de voor en nadelen om een bepaalde weg op te gaan. En dat je op die manier zelf aan het denken wordt gezet, van als dat dan een voordeel is, dat dit bijvoorbeeld een nadeel zou kunnen zijn. Dat je op die manier gaat sparren om tot een goede oplossing te komen waar je achter staat en dat je er een goed gevoel bij hebt en dat je er enthousiast van wordt.'* (respondent 1, medewerker)

Een kanttekening wat betreft het leiderschapsgedrag is hier op zijn plaats. Er zijn enkele medewerkers die de traditionele stijl van leidinggeven als prettig ervaren: een leidinggevende die aanwijzingen geeft. Hieronder zijn zowel laag- als hoogopgeleiden. Binnen het cluster Zorg wordt de nieuwe leiderschapstijl gehanteerd. De overgang wordt door een paar medewerkers als abrupt ervaren. Zij zijn van mening dat een nieuwe werkwijze geleidelijk ingevoerd dient te worden. Momenteel worden beide leiderschapstijlen gebruikt, zowel de coachende als de directieve.

Iedere medewerker heeft andere behoeften, de ene is zelfstandiger dan de andere. Daarom wordt aangedragen dat de leidinggevende per medewerker dient te kijken welke ondersteuning er nodig is. De leidinggevende kan niet alleen zakelijk ondersteunen, maar ook rekening houden met privéomstandigheden. Doordat de leidinggevende weet welke sterke en zwakke punten een medewerker heeft, zou hij/zij de medewerker in zijn kracht kunnen zetten. Er is dan als het ware coaching op maat. Volgens de medewerkers worden ze momenteel allen op dezelfde manier behandeld.

*'Het zou fijn zijn als een leidinggevende een stuk persoonlijke aandacht heeft, die herkent je zwakke en goede kanten. En die je in je kracht zet. Dat zie ik als ondersteuning. Niet dat die alleen zegt wat niet goed gaat, maar dat je mensen ook benadert op de sterke kanten. Dan komt er meer kracht uit, hoe je de medewerker kunt uitnutten. Niet een heel duidelijk sturende rol, maar meer een ondersteunde rol.'* (respondent 11, medewerker)

Wel blijken de medewerkers zo nu en dan behoefte te hebben aan bevestiging.

*'Ik heb dat ook wel in mijn team, die checken dan heel veel of het leiderschap dat ze tonen en het initiatief dat ze nemen dat dat oké is, dat ze telkens bevestiging willen.'* (respondent 4, leidinggevende)

Zowel medewerkers als leidinggevend zelf geven aan dat de leidinggevende en het management voorbeeldgedrag dient te vertonen. Hierdoor komt het gedrag, dat gevraagd wordt door de organisatie, geloofwaardiger over.

### 4.2.2 Individuele factoren

Niet alleen beïnvloeden HRM factoren de mate waarin medewerkers OCB kunnen vertonen, aldus de respondenten. Ook individuele factoren van een medewerker zelf worden veelvuldig genoemd. Zo geven respondenten aan dat de mentale of psychische toestand, belemmerend kan zijn. Hieronder wordt het volgende verstaan.

*'(...) zaken die buiten de invloedssfeer van het bedrijf liggen, een thuissituatie of een psychologisch hang-up, dat kan natuurlijk heel belemmerd werken.'* (respondent 4, leidinggevende)

Ook wordt de mate van persoonlijk zelfvertrouwen genoemd, medewerkers dienen iets te durven om (extra) actie te ondernemen. Wat hiermee samenhangt is de angst dat de medewerker door de collega's als uitslover kan worden gezien.

*'Maar ook dat je ook iets moet kunnen durven, dat je je vrijer moet voelen om een keer iets anders te doen of op een andere manier doen. Dat je niet iets uit angst doet of dat je het moet doen.'* (respondent 6, medewerker)

### 4.2.3 Overige organisatie factoren

Tot slot is er slecht 1 factor genoemd die niet direct onder HRM factoren valt, maar meer te maken heeft met de bredere organisatieomgeving. Respondenten zijn van mening dat binnen Menzis een open cultuur dient te komen. Hiermee wordt bedoeld dat men elkaar kan aanspreken op het gedrag, dat men met elkaar kan sparren en kennis met elkaar kan delen. Een cultuur waarin meer samen wordt gewerkt. Momenteel blijkt dat er sprake is van een eilandjes cultuur. Het betreft afdelingen die nogal op zichzelf staand zijn en weinig verbinding met elkaar hebben. Ook hierdoor wordt de organisatie niet als open getypeerd. Om afdelingen meer met elkaar te verbinden is een tijd geleden het project 'ketendenken' geïntroduceerd. Hiermee werd getracht verschillende onderdelen van de organisatie met elkaar te verbinden. Een open cultuur is ook in het kader van OCB gewenst, omdat medewerkers elkaar buiten en binnen de eigen afdelingen kunnen helpen, het gemeenschappelijk doel als belangrijker wordt gezien dan het individueel doel en mensen elkaar kunnen aanspreken op de regels die zijn afgesproken. Deze cultuur zou de huidige eilandjes cultuur kunnen verzwakken en een veiligere sfeer doen ontstaan waarin fouten gemaakt kunnen worden.

*'Als er bijvoorbeeld een fout is gemaakt dat je elkaar daarop kunt aanspreken. Je moet het met elkaar durven en kunnen. Als je dat niet doet en je gaat met de vinger naar elkaar wijzen dan schiet je er niets mee op.'* (respondent 8, medewerker)

### 4.2.4 Samenvatting

Uit de resultaten blijkt dat de voorwaarden die medewerkers nodig hebben om OCB te vertonen, voornamelijk vanuit de organisatie dienen te komen. Zoals verwacht werden eerst de HRM voorwaarden genoemd. Hierin werden participatie, empowerment en leiderschapsgedrag als belangrijkste gezien. Tevens werd de cultuur genoemd als overige organisatie factor. Naast de factoren die te beïnvloeden zijn vanuit de organisatie, bleken individuele factoren ook een rol te spelen.

## Hoofdstuk 5. Conclusie

---

Het doel dat binnen dit onderzoek centraal stond, was het verkrijgen van inzicht in wat medewerkers onder OCB verstaan en welke voorwaarden zij van belang vinden om OCB te kunnen vertonen. Onderzoek hiernaar is relevant, omdat de huidige wetenschappelijke literatuur op twee punten te weinig inzichten biedt. Ten eerste, binnen de eerdere uitgevoerde wetenschappelijke studies naar OCB is slechts een beperkt aantal studies verricht in Nederland (Boselie, 2011), dat behoort tot de Rijnlandse context (Paauwe, 2004). De voornaamste onderzoeken waren gericht op Angelsaksische landen (Morrison, 1996; Snape & Redman, 2010), dat sterk afwijkt op een aantal punten als beloningssysteem, arbeidsrecht en Cao's (Paauwe, 2004). Medewerkers in Nederland hebben een sterkere rechtszekerheidspositie en hoeven zich niet extra in te spannen om hier gebruik van te maken. Om deze reden is de verwachting dat de medewerkers in de Rijnlandse context een andere betekenis aan OCB zullen geven dan medewerkers binnen de Angelsaksische context. Ten tweede zijn vaak maar enkele praktijken binnen HRM bestudeerd (Snape & Redman, 2010; Yang, 2011), waardoor een compleet beeld van hoe en op welke manieren HRM een voorwaarde is voor OCB, ontbreekt. Met voornoemde doelstelling tracht dit onderzoek bij te dragen aan de literatuur. Om het geformuleerde doel te bereiken, is de volgende vraagstelling geformuleerd die binnen dit hoofdstuk beantwoord zal worden op basis van de resultaten uit het vorige hoofdstuk:

*Wat is OCB volgens de medewerkers van Menzis en welke voorwaarden hebben zij nodig om OCB te kunnen vertonen?*

Het eerste deel van de hoofdvraag richt zich op de betekenis van OCB. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er 8 categorieën samengesteld kunnen worden, te weten: collega's helpen, gemeenschappelijk doel, proactiviteit, vrijwillige zelfontwikkeling, naleven regels, organisatie betrokkenheid, in balans zijn en resultaatverantwoordelijkheid (eigen taken). De dimensies van Podsakoff et al. (2000) uit de literatuur zijn: helping behavior, sportsmanship, organizational loyalty, organizational compliance, individual initiative, civic virtue en self development. Deze vallen grotendeels samen met de resultaten uit deze studie. Echter, er kunnen twee kanttekeningen geplaatst worden.

Er is een duidelijk onderscheid in de dimensies die wel en niet belangrijk worden geacht door de respondenten. De dimensies helping behaviour, individual initiative, self development en sportsmanship wegen zwaarder dan de andere 3 dimensies van Podsakoff et al. (2000). Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de medewerkers met de dimensies civic virtue en organizational loyalty niet iedere dag worden geconfronteerd. Daarentegen hebben collega's voor het dagelijks uitvoeren van de werkzaamheden elkaars hulp nodig, moeten ze zelf in staat zijn om hun werk te doen, staat het team/afdelingsdoel centraal en kunnen ze extra taken verrichten zodat hun eigen werk er ook beter van wordt. Deze dimensies worden momenteel ook enigszins vertoond door de medewerkers.

Tevens zijn er 2 nieuwe dimensies naar voren gekomen die niet af te leiden zijn uit de huidige wetenschappelijke literatuur, namelijk: in balans zijn en resultaatverantwoordelijkheid (eigen taken). Respondenten vinden het belangrijk dat er een goede balans is tussen werk en privé. Op beide gebieden dient een medewerker inzetbaar te zijn. Ook werd aangegeven dat de medewerker zelf resultaatverantwoordelijk is voor het uitvoeren van de eigen taken. De taak moet van begin tot eind door de verantwoordelijke persoon uitgevoerd



worden. Hiermee is de verwachting die in het begin van de onderzoek was geformuleerd, enigszins bevestigd. De medewerkers in de Nederlandse context geven een andere invulling dan uit de literatuur blijkt.

Wat betreft het niveau waarop deze dimensies een rol spelen, kan het volgende worden gezegd.

Medewerkers zijn meer gericht op het individueel niveau en het team/de afdeling, zoals verwacht. Mogelijker is dat omdat ze daarop worden beoordeeld. Dit geldt ook voor de leidinggevendenden. Leidinggevendenden hebben zelf ook targets vanuit het management waar ze aan dienen te werken. Alle extra's die medewerkers verrichten, middels OCB, dienen daarom baat te hebben voor de afdeling/het team. Niet alleen het afdelingsdoel zou een verklaring kunnen zijn, maar ook het contact binnen een afdeling. Het contact op individueel niveau en binnen de afdeling/het team vind makkelijker en frequenter plaats. Het ligt dicht bij de medewerker. Tevens is OCB meer gericht op het individueel niveau, omdat medewerkers daar ook zelf direct baat bij hebben, zoals self development: ontwikkeling van de medewerker zelf.

Het tweede deel van de hoofdvraag richt zich op de voorwaarden die medewerkers nodig hebben om OCB te vertonen. De voorwaarden uit de wetenschappelijke literatuur zijn terug te zien binnen deze studie, te weten de elementen uit de HR-praktijken, arbeidspraktijken en leiderschapsgedrag. Desondanks ontbreken enkele voorwaarden momenteel binnen Menzis. Zoals verwacht zijn mogelijkheden voor empowerment en participatie beperkt binnen de organisatie. Dit komt door de beperkte ruimte die de medewerkers wordt geboden om autonoom te handelen. Wat betreft participatie blijkt dat er niet voldoende wordt teruggekoppeld wat met de inbreng van de medewerkers is gedaan tijdens de verschillende overlegmomenten. De communicatie hierover blijkt gebrekkig te zijn. Zowel empowerment als participatie geeft de medewerkers de ruimte om extra gedrag te vertonen, dan direct vanuit de functie wordt verwacht. Eveneens is er geen eenduidige leiderschapsstijl, want directief en coachend/faciliterend leiderschap worden beide gehanteerd. Directief leiderschap draagt niet bij aan OCB, omdat geen ruimte aan de medewerker wordt geboden om extra gedrag te vertonen. De leidinggevende geeft namelijk nauwkeurig aan wat er aan taken moet worden verricht. Daarentegen biedt een coachend/faciliterend leiderschapsstijl die ruimte wel. Een ander nieuwe element dat werd genoemd binnen de HRM voorwaarden is de werkplek en werkmiddelen die momenteel als gebrekkig worden ervaren. De beschikbaarheid van deze fysieke middelen kan eveneens de mate van OCB bepalen, omdat deze middelen eraan bijdragen dat de medewerker zijn/haar werk goed kan verrichten.

Naast de HRM voorwaarden zijn ook individuele voorwaarden en overige organisatiefactoren genoemd. Zo blijkt uit eerder onderzoek dat het verschil in individuele kenmerken zorgt voor het al dan niet vertonen van OCB (Kidder & McLean Parks, 2001; Wagner & Rush; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994)). Hoewel de focus van dit onderzoek op HRM voorwaarden lag, blijkt uit de resultaten dat individuele voorwaarden als persoonlijk welzijn en de mate van zelfvertrouwen medewerkers in staat stellen om OCB te vertonen. Tevens blijkt dat de organisatiefactor 'cultuur' een belangrijke rol speelt. De cultuur geeft aan wat de normen en waarden zijn binnen organisatie. Een cultuur waarin samen wordt gewerkt blijkt OCB te stimuleren. Gezegd kan worden dat naast HRM factoren, ook de bredere organisatieomgeving een rol speelt voor OCB. Zoals men had verwacht blijkt het noodzakelijk te zijn rekening te



houden met een set HRM voorwaarden om OCB te kunnen stimuleren. In paragraaf 6.1.2 zal nader worden ingegaan op het onderscheid tussen HR-praktijken en arbeidspraktijken.

Wat verder opvalt is dat de inhoud van OCB en de benodigde factoren op gespannen voet met elkaar kunnen staan. Bijvoorbeeld, enerzijds wordt onder OCB verstaan dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor de eigen ontwikkeling en dat zij hier proactief mee bezig zijn. Anderzijds wordt er verwacht dat de leidinggevenden de ontwikkelingsmogelijkheden actief aanbieden, wat een meer passieve en afwachtende houding van medewerkers impliceert. Deze tegenstelling duidt erop dat medewerkers zelfstandig willen zijn, maar toch zo nu en dan ondersteuning van de leidinggevende verwachten. Het is duidelijk dat het zwaartepunt niet alleen bij de medewerker moet liggen of alleen bij de leidinggevende, maar dat er een balans dient te zijn. De leidinggevende moet zowel de medewerker de ruimte bieden om zichzelf te kunnen ontwikkelen, als van tijd tot tijd de ondersteuning bieden die de medewerker nodig heeft.

Geconcludeerd kan worden dat de door de respondenten aangegeven ontbrekende voorwaarden, een verklaring zouden kunnen zijn voor de afwezigheid/de beperkte mate van OCB binnen Menzis. Dit zorgt er namelijk voor dat de medewerkers op de traditionele manier werken, wat de mate van OCB inperkt. Onder de traditionele werkwijze wordt verstaan dat de leidinggevende zegt wat er gedaan dient te worden en dat de medewerker zich hiertoe beperkt. De titel van dit onderzoek impliceert dat OCB betekent dat een medewerker zijn/haar nek verder uitsteekt. De resultaten van dit onderzoek lijken erop te wijzen dat in de huidige situatie binnen Menzis, de nek van de medewerker wordt verlamd door het ontbreken van een aantal voorwaarden die nodig zijn om OCB te kunnen vertonen. De uitkomsten van het onderzoek wijzen op een mismatch tussen de huidige en de gewenste situatie. Menzis wil een organisatie zijn waarin medewerkers OCB vertonen, dus taken verrichten die buiten de functieomschrijving staan beschreven. Uit de huidige situatie blijkt dat medewerkers worden belemmerd om dat gedrag te vertonen, omdat er beperkte autonomie en participatiemogelijkheden worden geboden. Leidinggevenden met een directieve leiderschapstijl geven precies aan wat een medewerker dient te doen. Er wordt geen ruimte geboden voor eigen inbreng en invulling van de medewerker, waardoor de medewerkers zich afhankelijk opstellen. Kort gezegd, enkele van de huidige voorwaarden zijn belemmerend om de gewenste situatie te verwezenlijken.



## Hoofdstuk 6. Discussie, reflectie & aanbevelingen

---

Op basis van de data is in het vorig hoofdstuk antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. In dit hoofdstuk zal worden teruggekeken op het onderzoek, zowel op de inhoud als de methoden. In de eerste paragraaf staat de inhoudelijke discussie centraal, waarbij de onderzoeksresultaten gebruikt zullen worden om te reflecteren op de theorie en het conceptueel model. Vervolgens wordt er terug gekeken op de onderzoeksmethoden en de rol van de onderzoeker zelf. Daarna worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en tot slot aanbevelingen voor de praktijk van de onderzoeksorganisatie.

### 6.1 Reflectie bevindingen, theorie en conceptueel model

In deze paragraaf worden de empirische resultaten van het onderzoek beschouwd in het licht van het literatuuronderzoek. Eerst zal ingegaan worden op de definitie van OCB en vervolgens op de randvoorwaarden die nodig zijn om OCB te stimuleren.

#### 6.1.1 Definitie OCB

De dimensies van OCB, zoals beschreven in de resultaten, komen grotendeels overeen met de 7 dimensies van Podsakoff et al. (2000). Hieronder wordt beschreven hoe sommige dimensies net iets anders zijn ingevuld en worden de 2 nieuwe dimensies uit het onderzoek nader verklaard. Eveneens zal ingegaan worden op de niveaus waarop OCB kan plaatsvinden en op de verschillen tussen medewerkers en leidinggevenden wat betreft de invulling van OCB.

Binnen de wetenschappelijke literatuur wordt aangegeven dat de dimensie helping behaviour zich richt op het helpen van anderen (Podsakoff et al., 2000). Uit deze studie blijkt dat het helpen van anderen zich niet alleen hoeft te beperken tot problemen, maar ook op het benutten van kansen. Door iemand te wijzen op de mogelijke kansen, die een bepaalde situatie biedt, kan men een ander ook helpen. Ook de invulling van de dimensie organizational compliance (Podsakoff et al., 2000) is binnen deze studie wat genuanceerder. Volgens deze dimensie is het noodzakelijk om de regels en procedures van de organisatie na te leven. Echter, uit deze studie is gebleken dat het afwijken van de regels/procedures soms van belang kan zijn, namelijk ten gunste van de klant. In dergelijke situaties is het overtreden van de regels juist van belang, waarbij de uitkomst ten goede zal komen aan de organisatie. De dimensie organizational loyalty wordt mogelijk hierdoor ook versterkt, omdat er wordt gewerkt aan een beter imago voor de organisatie.

Naast de bestaande dimensies uit de wetenschappelijke literatuur zijn er 2 nieuwe naar voren gekomen binnen deze studie, namelijk: 'in balans zijn' en 'resultaatverantwoordelijkheid (eigen taken)'.

Verschillende verklaringen kunnen worden gegeven voor het ontstaan van de nieuwe dimensie 'in balans zijn'. Ten eerste kan gezegd worden dat de context ertoe heeft geleid dat deze dimensie is ontstaan. Deze studie zich heeft gericht op de context van de zorgverzekeraar. De kerntaak van deze organisatie bestaat uit het verlenen van zorg, zodat dit ten goede komt aan het welzijn van de verzekerende. Deze houding maakt dat het welbevinden van een

medewerkers ook belangrijk wordt geacht, waardoor ook expliciet aandacht aan hun welzijn wordt geschonken.

Ten tweede kan de wereldwijde trend ervoor hebben gezorgd dat OCB meerdere invullingen kan behelzen. Decennia geleden was men van oudsher meer geïnteresseerd in de carrière, die de persoonlijke levensstandaard verbeterde. Hierbij was er een duidelijke scheiding tussen werk en privéleven (Sturges & Guest, 2004). Vandaag de dag blijkt het belangrijker gevonden te worden om de loopbaan in balans te brengen met het privéleven. Onder balans wordt verstaan: een loopbaan waarin evenwicht is in persoonlijke behoeften, familiebehoeften, en de eisen van de carrière (Sturges & Guest, 2004). Door de opkomende individualisering vinden jongere generaties het belangrijk dat er een goede verhouding is tussen werk en privé. Zij willen zelf een carrière ontwikkelen en beheren die overeenkomt met hun eigen voorwaarden (Loughlin & Barling, 2001). In tijden dat de dimensies van Podsakoff (2000) zijn samengesteld, was er mogelijk een duidelijke scheiding tussen werk en privéleven. Dit zou de verklaring kunnen zijn voor het ontbreken van deze dimensie.

Tot slot blijkt er momenteel al beperkt onderzoek te zijn gedaan naar de negatieve effecten van OCB. Daaruit is gebleken dat OCB ervoor kan zorgen dat er een hogere werkdruk wordt ervaren, wat kan leiden tot meer stress en uiteindelijk een lager welzijn. Hierdoor ontstaat een disbalans tussen werk en privé (Bolino & Turnley, 2005; in Bolino et al., 2013). De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de medewerkers zelf vinden dat de verantwoordelijkheid nemen voor persoonlijk welbevinden, tot de kern van OCB zelf behoort. Hierdoor zal de kans kleiner zijn dat zij last hebben van verhoogde werkdruk en de kans op burn-out wordt dan ook kleiner. Vanuit deze theorie kan de empirie eveneens verklaard worden. De laatste twee verklaringen wijzen erop dat er een verband zou kunnen bestaan met duurzame inzetbaarheid.

De tweede dimensie gaat om het uitvoeren van de eigen taken waarvoor de medewerker verantwoordelijk is. Deze OCB dimensie kan op verschillende manieren worden opgevat. Enerzijds kan OCB gezien worden als extrarolgedrag (Organ, 1997). Om OCB te kunnen vertonen zouden de eigen taken in de basis door de medewerkers moeten worden verricht. Medewerkers dienen eerst de dingen te doen die ze moeten doen, daarna pas kunnen ze extra taken verrichten. Om die reden zou deze dimensie eerder een voorwaarde kunnen zijn om OCB te kunnen vertonen. Anderzijds kan OCB ook worden gezien als inrolgedrag (Organ, 1997). Binnen teams waarin onder andere wordt gewerkt met zelfsturende teams, komt extrarolgedrag niet meer voor. Van zelfsturende teams wordt namelijk verwacht dat zij alle werkzaamheden verrichten die de situatie van hen vraagt (Organ, 1997). Ook binnen Menzis wordt met dergelijk teams gewerkt. Dit zou betekenen dat deze dimensie als een aparte OCB dimensie kan worden bestempeld, omdat het behoort tot de taken die de medewerkers sowieso dienen uit te voeren. Ook uit deze studie blijkt het lastig te zijn om OCB zelf te definiëren als inrolgedrag of als extrarolgedrag (Organ, 1997). De wijze van bevraging tijdens de interviews, heeft mogelijk zijn weerslag gehad bij het ontstaan van deze dimensie. Aangezien respondenten niet bekend zijn met de term OCB, is middels een vereenvoudigde vraag gevraagd hoe zij OCB definiëren, namelijk: wat is volgens jou een goede medewerker? Om deze reden werd veelvuldig aangegeven dat een 'goede medewerker' de dingen moet doen die van hem wordt gevraagd. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het ontstaan van deze dimensie.

Indien OCB binnen de Nederlandse context uitgebreid zou worden met deze twee dimensies, dan zou dit toepasbaar kunnen zijn. Deze dimensies worden echter al op verschillende wijze binnen organisaties toegepast. De dimensie 'resultaatverantwoordelijkheid (eigen taken)', zoals hierboven aangegeven, behoort als het ware tot de primaire taak van de medewerker. Aan de dimensie 'in balans zijn' wordt momenteel al door de organisaties aandacht gegeven door beleid omtrent duurzame inzetbaarheid. Tussen de dimensie 'in balans zijn' en duurzame inzetbaarheid zou mogelijk overlap kunnen zitten.

Wat betreft het niveau waarop OCB plaatsvindt kan het volgende worden gezegd. In de conclusie is gebleken dat OCB voornamelijk op het individueel en teamniveau plaatsvindt. Een mogelijke verklaring voor het teamniveau is de wijze waarop wordt gewerkt binnen het cluster Zorg, namelijk middels zelfsturende teams. Deze teams kunnen wellicht bepaalde vormen van OCB stimuleren. De focus van de medewerkers zal meer gericht zijn op het team en hierdoor minder op het organisatieniveau. Dit heeft te maken met de doelen die als team gerealiseerd dienen te worden. Als je als organisatie wilt dat medewerkers op alle niveaus OCB vertoont, dan zullen zelfsturende teams geen doeltreffend middel zijn.

Eveneens blijkt uit de resultaten dat de dimensies van Podsakoff et al. (2000) ook op andere niveaus kunnen plaatsvinden dan uit de literatuur blijkt. Dit heeft te maken met de wijze waarop de niveaus gedefinieerd worden. Podsakoff et al. (2014) hanteerde de niveaus om aan te geven voor 'wie' een bepaalde dimensie voordeel heeft. Dit kan als het ware gezien worden als een effect van OCB. Er kan echter ook gekeken worden op welk niveau de daadwerkelijke 'uitvoering' geschiedt. Dit kan worden gezien als het moment waarop de actie plaatsvindt, dus OCB wordt uitgevoerd. Deze wijze van invulling van het niveau is relevant, omdat uit de resultaten blijkt dat de fysieke afstand de betrokkenheid van de medewerkers beïnvloedt. Medewerkers zijn hierdoor meer betrokken bij het individueel en teamniveau en geneigd om OCB op die niveaus uit te voeren, aangezien deze het meest zichtbaar en concreet zijn.

Opvallend in de onderzoeksresultaten is dat de medewerkers en leidinggevenden verschillen wat betreft de opvattingen over 'de goede medewerker'. Zo is een medewerker van mening dat zij kan meedenken met de strategie, terwijl een leidinggevende aangeeft dat deze taak niet tot het domein van de medewerker behoort. De invullingen die aan OCB worden gegeven variëren. Een mogelijke verklaring hiervoor is twijfel van de leidinggevenden in de capaciteiten van de medewerker om op macro niveau mee te kunnen denken.

### **6.1.2 OCB voorwaarden**

Binnen de studie zijn diverse HRM voorwaarden opgenomen, die een set maatregelen creëren om OCB te kunnen stimuleren. Er werd onderscheid gemaakt in HR-praktijken, arbeidspraktijken en leiderschapsgedrag. Het onderscheid tussen HR-praktijken en arbeidspraktijken is opgenomen voor een duidelijke classificatie. De eerste en derde categorie is gericht op de inrichting van het werk, terwijl de tweede gericht is op de medewerker zelf. Hiermee werd verwacht de voorwaarden van OCB explicieter in kaart te kunnen brengen. Achteraf is in de resultaten gebleken dat het expliciete onderscheid tussen HR-praktijken en arbeidspraktijken niet nodig bleek, omdat het onderscheid tussen beide moeilijk te maken was. De inrichting van het werk en de praktijken van de medewerker zelf hangen namelijk nauw met elkaar samen, waardoor het onderscheid bijna niet kon worden gemaakt. Dit geldt

ook voor het onderscheid in het element training & ontwikkeling en kennisontwikkeling. De voorwaarde ontwikkelingsmogelijkheden had achteraf gezien volstaan. Hieronder konden mogelijkheden voor inhoudelijke ontwikkeling en ontwikkeling van de vaardigheden worden geschaard. De overige elementen die in de HR-praktijken en arbeidspraktijken zijn opgenomen, zoals prestatiebeloning, erkenningspraktijken, empowerment, etc. zijn wel relevant als voorwaarden. Deze droegen volgens de respondenten bij om OCB te stimuleren. Echter, het onderscheid in de categorieën HR-praktijken en arbeidspraktijken, die de verschillende elementen behelsden, was zelf niet vereist.

Naast de opgenomen set aan voorwaarden uit de literatuur bleken ook andere voorwaarden van belang te zijn om OCB te kunnen stimuleren. Het betreft de werkomgeving/werkmiddelen, individuele voorwaarden en de cultuur. De fysieke werkomgeving en de werkmiddelen zijn niet opgenomen in het onderzoek, omdat er vanuit werd gegaan dat deze basisvoorwaarden binnen de organisatie werden geboden. Deze voorwaarden hebben de medewerkers namelijk nodig voor de uitvoering van de reguliere werkzaamheden. Ook bij het naar voren komen van deze voorwaarden kan de wijze van bevraging tijdens de interviews mogelijk een effect hebben gehad. Zoals eerder is aangegeven, werd gevraagd wat onder een 'goede medewerker' wordt verstaan. De dimensie 'resultaatverantwoordelijkheid (eigen taken)' duidde erop dat de medewerker zijn eigen taken diende uit te voeren. Een gebruikelijke voorwaarde hierbij is dat de primaire benodigdheden werden genoemd.

Cultuur blijkt een belangrijke voorwaarde te kunnen zijn die OCB beïnvloedt. Verschillende elementen binnen de arbeidspraktijken en het leiderschapsgedrag hebben hun weerslag hierop. Uit de resultaten blijkt dat een open cultuur zal bijdragen aan OCB. In een open cultuur kan men elkaar aanspreken op het gedrag en wordt aan een gezamenlijk doel gewerkt. Dit is mogelijk een cultuur waarin samenwerken meer centraal staat.

Wanneer we de resultaten vanuit de AMO-componenten bezien, lijkt de nadruk vooral te liggen op de opportunity. Dit bleek ook uit het onderzoek van Boselie (2010). Zijn verklaring was erop gericht dat de motivation component, door regulering en wetgeving, geen ruimte biedt om vanuit HRM het salaris te bepalen. Een andere mogelijke verklaring hiervoor is dat een organisatie als Menzis, die getypeerd wordt als een maatschappelijke organisatie (zie bijlage 3), verantwoord omgaat met de hoogte van het salaris en de prestatiebeloningen. Het lijkt het erop dat als eenmaal de opportunity is geboden, de medewerkers zich ook hiernaar gaan gedragen. Dit betekent, dat als de organisatie de gelegenheid biedt, de medewerkers OCB zullen vertonen. De componenten ability en de motivation blijken niet hinderlijk te zijn. De medewerkers beschikken over het algemeen over de vaardigheden, kennis en de motivatie om OCB te vertonen. De knelpunten liggen zoals uit de conclusie blijkt, voornamelijk bij de mogelijkheden voor participatie, empowerment en het leiderschapsgedrag. Dit valt onder de opportunity.

Nu de onderzoeksresultaten kritisch zijn besproken, kan gereflecteerd worden op het conceptueel model dat op basis van de verwachtingen uit de literatuur was opgesteld. De verschillende dimensies uit de literatuur hebben bijgedragen om OCB concreter te maken in het gedrag. Tevens kon door het onderscheid in niveaus expliciet gemaakt worden wie baat heeft bij dat gedrag. Hierdoor werd duidelijk hoe OCB door de respondenten werd

gedefinieerd. In het model werd verwacht dat HR-praktijken, arbeidspraktijken en leiderschapsgedrag van invloed zijn op OCB. Op basis van de literatuur werd verwacht dat deze voorwaarden OCB zouden stimuleren. Het model komt grotendeels overeen met de uitkomsten. Alle drie de verwachte voorwaarden blijken een bijdrage te kunnen leveren om OCB te vertonen. Zoals eerder is aangegeven was het onderscheid tussen HR-praktijken en arbeidspraktijken onnodig. De elementen die binnen deze praktijken zijn opgenomen zijn daarentegen wel degelijk van belang. Desalniettemin moeten de verwachtingen genuanceerd worden. Uit de onderzoeksresultaten blijkt namelijk dat niet alleen de voorwaarden opgenomen in het model OCB kunnen beïnvloeden. De organisatiecultuur en de individuele factoren zijn volgens de respondenten ook van invloed.

## **6.2 Reflectie onderzoeksmethoden & rol van de onderzoeker**

Binnen deze paragraaf wordt gereflecteerd op de wijze waarop deze studie heeft plaatsgevonden en wordt toegelicht welke mogelijke beperkingen zij bevat.

Dit onderzoek is exploratief van aard. Het achterhalen van de betekenis van OCB in de context van een Nederlandse zorgverzekeraar en de voorwaarden die nodig zijn om OCB te kunnen stimuleren stonden centraal. Er is voor deze onderzoeksmethode gekozen, omdat de organisatie zelf niet precies wist wat onder OCB te verstaan en wat de medewerkers nodig zouden hebben om dat gedrag te kunnen vertonen. Gezien de onduidelijkheid hierin, was deze verkenning noodzakelijk.

De exploratieve onderzoeksmethode is niet representatief voor de hele organisatie, omdat het een kleine populatie betrof. Binnen de organisatie zijn ongeveer 1800 medewerkers werkzaam, waarvan 16 respondenten zijn ondervraagd. Zij zijn verdeeld over de vier clusters. Een van de clusters is niet betrokken geweest, omdat er anders teveel achtergrondvariabelen betrokken zouden zijn, waarin de respondenten van elkaar verschillen. Aangezien een beperkt aantal respondenten is betrokken zou de populatie te veel van elkaar variëren, waardoor het lastiger zou zijn om te kunnen generaliseren. Daarom zijn de interviews binnen minder afdelingen geconcentreerd. Door het beperkte aantal respondenten en de onvolledigheid van de betrokken clusters, zou dit ertoe hebben kunnen leiden dat de onderzochte situatie verschilde van de werkelijkheid. Door variatie aan te brengen in de achtergrondkenmerken is getracht een populatie van respondenten te creëren die overeenkomt met de organisatie. Zoals toegelicht in hoofdstuk 3 variëren respondenten niet alleen in de cluster waar ze werkzaam zijn, maar ook in de rol, leeftijd, geslacht en het opleidingsniveau.

De onderzoeker was gedurende de studie niet werkzaam binnen de organisatie. Hierdoor was het mogelijk om onbevangen het onderzoek te doen. Door de manier waarop de interviews plaatsvonden, de keuze voor de thema's die relevant zijn voor het onderzoeksrapport en daadwerkelijk in het rapport worden vermeld, is het echter voor de onderzoeker ondoenlijk om volledig onbevangen te zijn. Desalniettemin is gedurende de interviews, de analyse van de data en de rapportering van de gegevens getracht zo objectief mogelijk te interpreteren. Telkens werden de gegevens bekeken vanuit de door de respondenten beschreven situatie. Eveneens heeft de onderzoeker met meerdere personen gesproken over hoe de resultaten opgevat kunnen worden.



Tot slot heeft de onderzoeker, tijdens het uitvoeren van de interviews, gestreefd naar zo weinig mogelijk sturing. Verschillen wat betreft de spraakzaamheid van de respondenten werden echter als snel bemerkt. Sommige respondenten waren niet direct in staat om antwoord te geven op de vragen, waardoor aanvullende vragen en enige mate van sturing noodzakelijk waren om informatie te verkrijgen. Eveneens zou open vragen ertoe hebben kunnen leiden dat niet alle zaken zijn genoemd die de respondenten belangrijk achtten. Wellicht zijn respondenten vergeten bepaalde informatie door te geven of zijn ze zich er niet van bewust dat deze informatie voor hen van belang is. Een opsomming van voorwaarden waaruit respondenten konden kiezen, had wellicht ertoe geleid dat andere resultaten boven water kwamen.

### **6.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek**

Op basis van de resultaten en de beperkingen van deze studie, kunnen de volgende aanbevelingen gedaan worden voor vervolgonderzoek.

De eerste aanbeveling richt zich op de nieuwe dimensie. Aangezien uit dit onderzoek de dimensie 'in balans zijn' is voortgevloeid, wordt aangeraden de huidige OCB dimensies met deze dimensie uit te bereiden. Een grootschaliger vervolgonderzoek moet uitwijzen of dit gerechtvaardigd is. Onderzocht dient te worden in hoeverre deze dimensie verschilt dan wel samenhangt met het concept duurzame inzetbaarheid. Tevens te achterhalen welke factoren de samenhang en het verschil verklaren. Een kwantitatieve onderzoeksmethode zou geschikt zijn om de correlatie te toetsen. Aangezien de Nederlandse zorgcontext heeft geleid tot de ontwikkeling van de nieuwe dimensie, wordt aanbevolen het nader onderzoek in dezelfde context te verrichten.

De tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek heeft betrekking op de sector. Sectoren verschillen wat betreft de invulling van hun HR beleid. Binnen de financiële sector wordt HR beleid meer gericht op prestatiebeloning en bonussen, terwijl binnen de zorgsector hier nauwelijks sprake van is. De onderzoeksorganisatie was als het ware een tussenvorm van de bovengenoemde sectoren. De verschillen in sectoren kunnen mogelijk ook verschil maken in de wijze waarop OCB wordt ingevuld. Door de 2 uiterste sectoren te onderzoeken en vergelijken, kan achterhaald worden hoe OCB uitpakt in verschillende contexten en bedrijfsculturen. Een kwantitatieve onderzoeksmethode wordt aanbevolen, zodat het onderzoek grootschalig kan plaatsvinden en de mogelijkheden biedt voor generalisering.

De derde aanbeveling betreft de overige organisatievoorwaarden. Naast HRM voorwaarden bleek de cultuur, onder andere de mate van samenwerking, van de organisatie bepalend te zijn voor de uitvoering van OCB. Dat resultaat werd verwacht alvorens het onderzoek werd verricht. De onderzoeker had echter beperkte middelen qua tijd, waardoor de studie bewust klein is gehouden. Uit de wetenschappelijk literatuur blijkt dat een sterk competitieve cultuur ertoe leidt dat onrespectvol gedrag wordt vertoond (Enns & Rotundo, 2012). Dit kan worden gezien als oncollegiaal gedrag. Een samenwerkende cultuur leidt wel tot collegiaal gedrag (Johnson, Maruyama, Johnson & Nelson, 1981). Enkele OCB dimensies van Podsakoff et al. (2000) hebben te maken met het verrichten van gedrag dat als collegiaal kan worden gezien, onder andere helping behaviour, sportsmanship en individual initiative. Om deze reden is het interessant te onderzoeken welke samenwerkingsvorm bijdraagt aan het al dan niet vertonen



van OCB. Hierdoor kan het palet aan antecedenten worden uitgebreid. Een kwantitatief onderzoek kan hiervoor worden verricht, omdat OCB en de samenwerkingscultuur vanuit de literatuur kunnen worden geoperationaliseerd.

De vierde aanbeveling richt zich op de verschillen die leidinggevend en medewerkers kunnen hebben ten aanzien van hun invulling van OCB. Er dient verder onderzocht te worden welke verschillen er zijn ten aanzien van deze invulling OCB om te achterhalen welke factoren hiervoor verklarend zijn. Een kwalitatief exploratief onderzoek zou een geschikte methode kunnen om dit hiaat te onderzoeken. Exploratief, omdat er tot op heden geen onderzoek hiernaar is verricht. Deze methode biedt eveneens de mogelijkheid om diepgaande informatie hierover te vergaren.

De laatste aanbeveling heeft betrekking op het niveau waarop de verschillende OCB dimensies plaatsvinden. In het begin van dit hoofdstuk is gebleken dat het niveau waarop OCB plaatsvindt op 2 manieren geïnterpreteerd kan worden. Zo bleek het niveau, dat opgevat werd als daadwerkelijke 'uitvoering' van OCB (actie), ook een verklaring te zijn voor het al dan niet uitvoeren van OCB. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de fysieke afstand de betrokkenheid van de medewerkers bepaalt. Tot op heden hebben onderzoeken zich gericht op het niveau om te duiden 'wie' baat heeft bij het gedrag. Om deze reden is het interessant om de niveaus op een andere wijze in te vullen en te onderzoeken waar de daadwerkelijke 'uitvoering' plaatsvindt van de dimensies. Eveneens is zo te achterhalen welke motieven er zijn om OCB te vertonen op de verschillende niveaus, zodat de verklaring getoetst kan worden. Een kwalitatief onderzoek zou een geschikte methode kunnen zijn om de motieven te achterhalen.

## 6.4 Aanbevelingen voor de praktijk

Om het verschil tussen de huidige en gewenste situatie te kunnen dichten, kunnen enkele aanbevelingen worden gedaan richting de onderzochte organisatie. Deze aanbevelingen zijn erop gericht om OCB binnen Menzis te stimuleren.

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan autonomie en participatie mogelijkheden. Dit is een belangrijke voorwaarde voor OCB. Autonomie dient op een integrale wijze te worden opgepakt. Het behelst een verandering in de wijze van werken, leiderschapsstijl en de cultuur. Deze elementen zijn nauw met elkaar verbonden.

Om te beginnen wordt geadviseerd de traditionele werkwijze ook binnen de overige clusters, dan de Zorg, aan te passen naar zelfsturende teams. Zoals eerder is aangegeven zal deze wijze van werken ervoor zorgen dat OCB voornamelijk plaatsvindt op het individueel en teamniveau. Dit is een eerste opstapje om medewerkers aan OCB te laten wennen. Zelfsturende teams bieden medewerkers de mogelijkheid om zelfstandiger te werken, waardoor meer autonomie mogelijk wordt. Hierover zal een kanttekening worden gemaakt in de volgende alinea. Eveneens kan men de 'functies' aanpassen naar 'rollen', om meer flexibiliteit te creëren. De organisatie zal hierdoor wendbaarder zijn bij de snelle veranderingen vanuit de omgeving. Het verschil met een functie is dat er bij rollen aparte taak- en resultaatgebieden zijn die aan iedere medewerker toegewezen kunnen worden. Deze gebieden zijn niet verbonden aan een functie. Dit vergt de nodige aanpassing in het functiehuis. Zelfsturendheid vergt ook wat van de medewerkers. Voordat zelfsturendheid

gerealiseerd kan worden, dienen medewerkers in staat te zijn om te reflecteren op hun eigen handelen. Intervisie sessies kunnen het zelfreflectievermogen van de medewerkers stimuleren in een groep. Ook zijn interventies op individueel niveau nodig, zoals het naleven van de huidige beoordelingscyclus.

Aangezien medewerkers meer behoefte hebben aan autonomie, is de traditionele leidinggevende met een directieve stijl niet passend. Een coachend/faciliterend leidinggevende is gewenst, die ook daadwerkelijk de benodigde ruimte biedt. Dit betekent dat de huidige leidinggevers een management development programma dienen te volgen, waarin ze zich de nieuwe leiderschapstijl eigen kunnen maken. Van belang is dat de leidinggevers ook het voorbeeldgedrag, wat betreft OCB, gaan vertonen, kort gezegd: practice what you preach. De verandering naar zelfsturende teams heeft ervoor gezorgd dat de focus voornamelijk bij resultaatafspraken kwam te liggen. Een kanttekening hierbij kan worden gemaakt. Binnen het cluster Zorg wordt al op deze wijze gewerkt. Echter, het blijkt dat de leidinggevers zich daar nogal focussen op het resultaat. Deze sterke focus op de kwantiteit maakt dat de mate van vrijheid weer verloren gaat. Dit zou te maken kunnen hebben met de mogelijke onervarenheid van de leidinggevers, angst om los te laten en te vertrouwen dat de medewerkers het resultaat zullen behalen. Men dient te waken voor deze valkuil.

Aanpassingen in de harde elementen die hierboven zijn beschreven, zijn niet voldoende om de verandering op gang te brengen. Een ander belangrijk aspect is de cultuur. Het lerend vermogen kan gestimuleerd worden in een veilige, open cultuur, waarin men elkaar kan aanspreken op het gedrag, fouten kan maken en een sterk teamgevoel overheerst. Zo'n cultuuromslag is een lang traject dat tijd nodig heeft.

De implementatie is net zo belangrijk als de verandering zelf, waardoor een zorgvuldige aanpak essentieel is. Gedurende de verandering is aan te bevelen de verandering voor de medewerkers voelbaar te maken. Dit betekent: ga van A naar B volgens de principes van B. Hierdoor kunnen de personen die de verandering ondergaan geleidelijk wennen. Om onrust binnen de organisatie te voorkomen is het raadzaam om de betekenis van de verandering duidelijk te maken, zodat iedereen waar hij/zij aan toe is.

Tot slot is het raadzaam om niet alleen maar verbinding te zoeken met de HRM werkgroep 'leiderschap' maar ook met de werkgroep duurzame inzetbaarheid. Het gaat er namelijk ook om dat medewerkers een gezonde balans kunnen vinden tussen werk en privé. Dit vergt ook de nodige zelfredzaamheid ten aanzien van de inzetbaarheid. Hun eigen verantwoordelijkheid hierin is belangrijk. De kern van het advies is dat het veranderingstraject integraal opgepakt dient te worden. Verschillende instrumenten, werkwijzen en HRM domeinen dienen op elkaar afgestemd te worden, zodat het beoogde doel kan worden versterkt vanuit diverse kanten.

## Bronnenlijst

- Ahearne, M. J., MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Mathieu, J. E., & Lam S. K. (2010). The role of consensus in sales team performance. *Journal of Marketing Research*, 47, 458-469.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organization and person-job fit' *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1): 138-162.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, vol. 18, Issue 3, 19-36.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley & Sons
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.
- Boeije, H., 't Hart, H., & Hox, J. (Eds.). (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma
- Boeije, H.. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boon, C., Den Hartog, D.N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2011) 'The relationship between
- Boselie, P. (2010a). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw-Hill Higher Education.
- Boselie, P. (2010b). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Bovens M.A.P., 't Hart P., van Twist M.J.W., *Openbaar Bestuur, beleid organisatie en politiek*, Kluwer, 2012.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009) 'Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream', *Human Resource Management Journal*, 19 (1): 3-23.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*, London: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Combs, J., Hall, A. & Ketchen, D. (2006) 'How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance', *Personnel Psychology*, 59: 501 - 528.
- Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89, 960-974.
- Enns, J.R. & Rotundo, M. (2012). When Competition Turns Ugly: Collective Injustice, Workgroup Identification, and Counterproductive Work Behavior. *Human Performance*. 25, 26-51
- Euwema, M.C.; Wendt, H.; Van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behaviour across cultures, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, 1035-1057.
- Gardner, W.L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Gilbert, C., De Winne, S. & Sels, L. (2011) 'The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment', *The international Journal of Human Resource Management*, 22(8): 1618-1637.
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.

- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction. *Corporate entrepreneurship*.
- Huselid, M.A. (1995). the impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jacobsen, C. B., Hvitved, J., & Andersen, L. B. (2013). Command and Motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. *Public Administration*.
- Jik Cho, Y. & Lewis, G.B. (2012) 'Turnover intention and turnover behavior: implications for retaining federal employees', *Review of Public Personnel Administration*, 32 (1): 4-23.
- Johnson, D.W., Maruyama, G., Johnson, R. & Nelson, D. (1981). Effects of Cooperative, Competitive, and Individualistic Goal Structures on Achievement: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 89(1), 47-62
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Knies, E. (2012) 'Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement', Proefschrift, Universiteit Utrecht
- Kidder, D. L., & Parks, J. M. (2001). The good soldier: who is s (he)?. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 939-959.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005) 'Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: why one size does not fit all', *Human Resource Management Journal*, 15 (4): 9-29.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- LePine, J. A.; Erez, A.; Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior. A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 52-65.
- Leisink, P.L.M. & Knies, E. (2011) 'Line managers' support for older workers' *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (9): 1902-1917.
- Lin, C-C., & Peng, T. K. (2010). From organizational citizenship behaviour to team performance: The mediation of group cohesion and collective efficacy. *Management and Organization Review*, 6, 55-75.
- Loughlin, C. and Barling, J. (2001). 'Young workers' work values, attitudes and behaviours'. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74: 543-558.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1993). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, p. 123-150.
- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927.
- Menzis, (2009). Belonings- en beoordelingsbeleid versie 2.
- Menzis (2013). Vervolg inrichtingsplan Zorg (STRATEX) versie 2.
- Menzis, (2014). Medewerkersonderzoek, hoofdrapportage.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective, *Academy of Management Journal*, vol. 37, nr. 6, 1543-1567.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Oikarinen, T., Hyypiä, M., & Pihkala, T. (2007, August). EFFECTS OF HRM PRACTICES ON EMPLOYEES' OCB WITHIN NETWORKS. In *Conference Paper for the 19 th Nordic Academy of Management Conference in Bergen, Norway*.
- Organ, D.W. (1988). *Organisational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, Lexington Books.



- Organ, D.W. & Bateman, T.S. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: Between Affect and Employee "Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26, 4, p. 587-595.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's construct clean-up time, *Human Performance*, 10, p. 85-97.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Page | 32 it's Nature, Antecedents and Consequences*. SAGE publications, inc.
- Pauwwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press.
- Pare, G. & Tremblay, M. (2007), 'The influence of high-involvement human resource practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviours on information technology professionals' turnover intentions', *Group Organization Management*, 32(3), 326 - 357.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 3, 1, p. 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S87-S119.
- Schouten en Nelissen (2007). Motiveren en levensfasen. Geraadpleegd op 1 juni 2014 uit <http://www.managernet.nl/Upload/Artikelen/levensfasen.PDF>
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behaviors: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 4, p. 653-663.
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Varela, O. E., Burke, M. J., & Landis, R. S. (2008). A model of emergence and dysfunctional effects of emotional conflict in groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 12, 112-126.
- Velde, van der M., Jansen P. & Dijkers J. (2013). *Toegepast onderzoek: opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeeftgroep
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & van den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178.
- Werner, J.M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory settings, *Journal of Applied Psychology*, 79, p. 601- 617.
- 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, 601-617.
- Yang, Y. C. (2011). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.
- Yen, H. R., & Niehoff, B. P. (2004). Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1617-1637.



# Bijlage 1: Topiclijst

## MEDEWERKER & LEIDINGGEVENDE

### Inleiding

- Ijsbreker
- Introductie van mijzelf
- Doel interview
- Duur interview
- Vertrouwelijkheid en opnamen voor transcriberen

### Introductie en denkrichting

- Zou je kunnen uitleggen wat je functie inhoudt (werkzaamheden en verantwoordelijkheden)?
- Stellen medewerker: hoe ziet een werkweek er bijvoorbeeld uit? (= concrete voorbeelden van gedrag → uitpluizen wat wel en niet binnen de taakomschrijving valt)

### Definitie

- Wat is volgens jou een goede medewerker?
- Wat houdt dat in? (dimensies en voor wie → niveau)
  - Helpen van anderen met problemen
  - Bevelen accepteren/ groepsbelang voor eigen belang
  - Loyaal aan de organisatie (positief imago/beschermen)
  - Naleven procedures en regels
  - Extra verantwoordelijkheid nemen
  - Betrokkenheid bij de organisatie (macro, vergadering)
  - Vrijwillige zelfontwikkeling
- Waar moet zo een persoon aan voldoen?

### Voorwaarden

- Wat heb je/wat heeft een medewerker nodig om die rol te kunnen vervullen? ( van jezelf, organisatie, leidinggevende, collega)
  - Ruimte
  - (Prestatie )beloning/eerlijk
  - Waardering
  - Training & Ontwikkeling
  - Participatie
  - Informatievoorziening
  - Steun leidinggevende

### Huidige situatie

- Hoe vindt je dat jij/de medewerker die rol momenteel vervuld?
- Wat belemmert/bevordert je/de medewerker hierin?

### Afsluiting

- Respondent zelf nog vragen/opmerkingen
- Eigen vragen/opmerkingen die relevant zijn
- Bedanken + voorleggen transcriptie
- Mogelijkheden tot contact





## Bijlage 2: Codetrapp

Deelvraag	Hoofdcode	Subcode	Mini subcode	Micro subcode	
Definitie OCB	Collega's helpen	Technisch inhoudelijke problemen			
		Persoonlijke ontwikkeling			
		Werkdruk			
			Werkoverdracht		
	Organisatie betrokkenheid	Interesse in de core-business			
		Positief imago			
	Proactiviteit	Signaleren			
		Uitvoeren		Procesoptimalisatie	
				Up-to-date houden	
				Consequenties werk	
				Samenwerken afdelingen	
				Werken van andere afdeling uitvoeren	
	Vrijwillige zelfontwikkeling	Binnen de organisatie		Binnen eigen functie	Taakverbreding (horizontaal)
					Doorgroeien (verticaal)
				Buiten eigen functie	
			Buiten de organisatie		
			Vaardigheden		
			Inhoud		
			Aanpassing (open staan voor verandering)		
	Gemeenschappelijk doel		Groepsdoel		
			Ketendenken		
	Naleven regels In balans zijn Resultaat verantwoordelijkheid (eigen taken)				
			Werk en privé		

Deelvraag	Hoofdcode	Subcode	Mini subcode	Micro subcode
Voorwaarden	HR-Praktijken	Training & ontwikkeling	Afhankelijk leidinggevende	
			Tijd	
			Budget	
		Prestatiebeloning	Monetair	
			Niet-monetair	
		Beoordeling	Feedback LG/MW	
			Doelen zelf formuleren+opgelegd	
			Kwantiteit	
			Cyclus niet volgen	
		Participatie	Overleg	
			Zelfmanagement	
	Arbeidspraktijken	Kennisontwikkeling	Budget	
			Afhankelijk leidinggevende	
		Erkenningspraktijken	Officiële momenten	
			Dagelijks	
			Collega onderling	
			Compliment	
			Ontwikkelmogelijkheden	
		Informatievoorziening	Personeelsfeest	
			Werkoverleg	
			Intranet	
		Empowerment	Werktijden	
			Dagindeling	
			Werkwijze	
			Werkplaats	
		Werkmiddelen/werkplek	ICT	
			Rumoerig	
	Leiderschapsgedrag	Coachend/faciliterend	Maatwerk	
			Vertrouwen	
			Sparringpartner	
			Voorbeeldgedrag	
			Motiveren	
			Bevestiging	
			Persoonlijk aandacht (inzette kwaliteit + privé-omstandigheden)	
	Individuele factoren	Mentale toestand		
		Zelfvertrouwen		
	Organisatie factoren	Cultuur	Elkaar aanspreken	
			Fouten maken	
			Samenwerken (eilandtjes cultuur)	

## Bijlage 3: Paper - publieke dimensie van Menzis

### *Inleiding*

Het doel binnen deze paper is om de publieke dimensie van Menzis te bespreken. Op basis hiervan zal duidelijk worden hoe het onderzoeksonderwerp van de masterthesis geplaatst kan worden in het licht van het publieke domein. Het vraagstuk dat in de masterthesis centraal staat is hoe medewerkers Organization Citizenship Behaviour (OCB) definiëren en wat zij nodig hebben om dat gedrag te vertonen.

Eerst zal in deze paper worden toegelicht wat ‘publiek’ inhoudt. Op basis hiervan zal inzichtelijk worden welke publieke dimensie Menzis heeft. Vervolgens wordt ingegaan op de sociale legitimiteit binnen het HRM beleid van de organisatie en specifiek ten aanzien van het vraagstuk ‘OCB’. Tot slot zullen in de conclusie de bevindingen over de publieke dimensie van de organisatie en het beleidsvraagstuk besproken worden.

### **Betekenis ‘publiek’**

Het jaarverslag van de zorgverzekeraar Menzis begint met het woord ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ (Menzis, 2013). De sterke mate van maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft volgens de organisatie te maken met de coöperatieve structuur die wordt gehanteerd. Zo blijkt dat deze verantwoordelijkheid als leidraad een integraal onderdeel is van het beleid en de manier van werken die in de haarvaten van de organisatie zit (Menzis, 2014). Om precies aan te kunnen geven wat er publiek, dan wel privaat is aan Menzis, zal eerst vanuit de literatuur besproken worden hoe de term ‘publiek’ wordt omschreven. Binnen de literatuur blijken diverse benaderingen te zijn om deze term te definiëren.

Volgens Rainey (2003) kan het onderscheid tussen publiek en privaat steeds moeilijker worden gemaakt, omdat er meer hybride vormen ontstaan. Enerzijds blijkt dat binnen publieke organisaties meer de nadruk wordt gelegd op de bedrijfsmatige besturing, ook wel New Public Management genoemd. Anderzijds krijgen private organisaties meer maatschappelijke verantwoordelijkheid, genaamd Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Rainey, 2003). Binnen het jaarverslag kan opgemerkt worden dat de aandacht niet alleen is gericht op de aandeelhouders (shareholders), maar ook op de belanghebbenden (stakeholders). De organisatie heeft een breed scala aan belanghebbenden, namelijk: klanten, patiënten organisaties, gemeenten, leveranciers, etc.

Het onderscheid tussen publieke en private organisaties kan volgens Rainey (2003) expliciet gemaakt worden door te kijken naar *organisatiebronnen* en de *organisatiebelangen*. Wat betreft de organisatiebronnen kan gezegd worden dat de grootste inkomstenbron komt vanuit de verzekerden, en dus niet afkomstig is van collectieve overheidsgelden (belasting). Dit duidt erop dat Menzis een private organisatie is. De functie die Menzis heeft ook invloed op de bepaling van de publieke dimensie van Menzis. Volgens Rainey (2003) doet de functie er namelijk meer toe dan de explicitering van de publieke dan wel private status. Menzis heeft een verzekeringsfunctie die als hoger doel van de organisatie kan worden gezien (Menzis, 2014). Na de vernieuwing de Zorgverzekeringswet in 2006, heeft dit ertoe geleid dat er verwarring ontstond in de karakterisering van de organisatie als publiek of privaat. De auteur

geeft aan dat middels de *functie* en de *structurering* dit getypeerd kan worden (Rainey, 2003). Menzis heeft een publieke functie, namelijk alle inwoners dienen verzekerd te worden. Echter, de gehanteerde structuur daarentegen is *privaat*. De organisatie beschikt over autonomie wat betreft de invulling van de organisatie. Eveneens is er een beperkte overheidsinvloed, maar op bepaalde punten zal dat onontkoombaar zijn. Dat heeft te maken met het feit dat de organisatie niet alles op eigen kracht kan oplossen in de samenleving. Hieruit kan geconcludeerd worden dat Menzis een private organisatie is, maar tegelijkertijd een publieke functie heeft die door de overheid wordt getoetst.

In contrast met Rainey (2003) hanteren Noordegraaf en Teeuw (2003) een andere wijze om onderscheid te maken tussen publiek en *privaat*. In plaats van onderscheid te maken door middel van formele kenmerken, spreken deze auteurs over de 'publieke identiteit'. Hiermee wordt bedoeld dat het gaat om het beeld dat de organisatie van zichzelf heeft ten opzichte van anderen. Het behelst niet alleen de maatschappelijke bepaling van de organisatie zelf, maar ook van de inzittenden van de organisatie: de medewerkers (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Voortbordurend op de theorie van Gawthorp (1984) hebben Noordegraaf en Teeuw (2003) 4 dimensies ontwikkeld die de publieke identiteit vaststellen, namelijk: doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Iedere dimensie zal aan de hand van praktisch voorbeeld worden verduidelijkt, waarna de positie van Menzis kan worden bepaald.

De *doelgerichtheid* van een private organisatie gaat volgens de auteurs over korte termijn doelstellingen (teleologisch) en het ontbreken van het bredere doel. Binnen Menzis is het van belang dat er inkomsten worden gegenereerd om te kunnen voortbestaan, maar er is ook een hoger doel aanwezig. Zoals hiervoor is aangegeven heeft Menzis een verzekeringsfunctie. Van belang wordt geacht dat iedereen goede en betaalbare zorg kan krijgen (Menzis, 2013).

Wat betreft de *oorzakelijkheid* binnen private organisaties is er volgens de auteurs sprake van een atomistische benadering. Hierbij gaat het er om dat een beslissing expliciet en direct een oorzaakgevolg relatie hebben. Daarentegen is binnen publieke organisaties sprake van een holistische benadering. De effecten van beslissingen hebben onderling invloed op elkaar maar ook zijn er effecten buiten het beoogde directe effect. Menzis probeert door middel van de LEAN methoden efficiënt en effectief te werken (atomistisch), maar daarnaast belegt zij in duurzame initiatieven (holistisch).

Volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) zijn private organisaties statisch qua *tijd*. Organisaties houden in dat geval geen rekening met het verleden en de toekomst. Publieke organisaties zijn daarentegen juist dynamisch en houden hier wel rekening mee. Menzis blijkt wel dynamisch te zijn, omdat nu al rekening wordt gehouden met de opkomende vergrijzing en de veranderende markt (Menzis, 2013). Niet alleen in belang van de organisatie, maar ook voor het publieke belang.

Tot slot de dimensie *orde*. Volgens de auteurs zijn private organisaties verticaal gericht en publieke organisaties meer horizontaal. Het organogram duidt door zijn vele gelaagdheid op verticale orde (Menzis, 2013). Echter wil de organisaties steeds meer bij de medewerkers zelf beleggen, waardoor een kanteling zal plaatsvinden naar horizontale manier van orde.

Op basis van de hierboven beschreven dimensies en formele kenmerken hebben Noordegraaf en Teeuw (2003) 4 typen organisatieposities ontwikkeld. Deze zijn te zien bij figuur 1. De beschrijving wijst er op dat Menzis gepositioneerd kan worden in de 'maatschappelijke positie',

zie figuur 1. Dit houdt in dat private organisaties ook een maatschappelijke bijdrage kunnen leveren aan de omgeving.

De maatschappelijke bijdrage kan tevens door activiteiten binnen MVO worden verduidelijkt middels de drie p's: *planet*, *profit* en *people* (Vuontisjärvi, 2006). Aan de dimensie *planet* wordt bijgedragen door afvalscheiding, bewust omgaan met energieverbruik en vermindering van CO<sup>2</sup> uitstoot. Door duurzame beleggingen en inkopen wordt aan de dimensie *profit* bijgedragen. De dimensie *people* zal nader worden uitgewerkt in de volgende paragraaf, aangezien dit meer raakvlakken heeft met de sociale legitimiteit binnen het HR beleid (Menzis, 2014). Deze bijdrage is eveneens terug te zien binnen het HR- beleid dat organisaties voeren (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Verderop in de paper zal verder worden uiteengezet hoe Menzis haar sociale legitimiteit vervult binnen het HRM domein.

### **Sociale legitimiteit binnen het HR beleid**

Organisaties hebben een dynamische wisselwerking met de omgeving. Dit heeft tot gevolg dat externe effecten vanuit de omgeving de strategische keuzes van het HR beleid beïnvloeden. Paauwe (2004) noemt dit Contextually Based HRM. Door verschillende doelen na te streven, zoals arbeidsproductiviteit, flexibiliteit en sociale legitimiteit, kunnen, volgens hem, organisaties succes boeken voor op de lange termijn. Binnen deze paragraaf zal in kaart worden gebracht in hoeverre sociale legitimiteit wordt nagestreefd binnen het HR beleid en in het bijzonder voor wat betreft het vraagstuk OCB.

Binnen de Contextually Based HR theory kunnen organisaties zich in een spanningveld bevinden tussen de economische en relationele rationaliteit (Paauwe, 2004). De economische rationaliteit binnen het HR beleid betreft de strategische doelen, zoals innovatie, kwaliteit effectiviteit en efficiëntie. Binnen deze dimensie gaat het om de nationale en internationale concurrentie. Deze doelen hangen samen met de *Product/Market/Technology* (PMT) dimensie. Centraal staan HRM activiteiten die gericht zijn op de concurrentie positie. Echter, niet alleen de concurrentiepositie is van belang voor de organisatie, maar ook hoe met de medewerkers wordt omgegaan. Relationele rationaliteit richt zich op morele waarden, legitimiteit, eerlijkheid, participatie en duurzaamheid. Deze doelen behoren tot de *Social/Cultural/Legal* (SCL) dimensie. Centraal staan HRM activiteiten die gericht zijn op maatschappelijke normen en waarden.

In de vorige paragraaf zijn de activiteiten die Menzis onderneemt in het kader van MVO, binnen de dimensies *planet* en *profit* omschreven. Om de SCL dimensie van Paauwe binnen de context van Menzis te kunnen verduidelijken, zal de dimensie *people* worden uitgewerkt. Menzis neemt haar verantwoordelijkheid voor haar medewerkers. Dit blijkt door de aandacht die organisatie schenkt aan de gezondheid van de medewerkers. Middels een vitaliteitbeleid is er aandacht voor gezond eten en bewegen. Aangezien medewerkers langer moeten doorwerken neemt Menzis de verantwoordelijkheid op zich om duurzaam met haar medewerkers om te gaan. Ook hecht Menzis er waarde aan om mensen binnen de samenleving niet uit te sluiten. Zo wordt een bewust diversiteitbeleid gevoerd. Dit geldt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals moeders, allochtonen en gehandicapten.

Niet alleen wordt er verantwoord omgegaan met de medewerkers, maar ook met de mensen die zich buiten de organisatie bevinden. Menzis biedt haar medewerkers compensatie in tijd

om vrijwilligerswerk te doen. Tevens wordt er jaarlijks een dag georganiseerd om met het hele team een bijdrage te leveren aan mensen die ondersteuning nodig hebben, zoals via het Rode Kruis of de Zonnebloem (Menzis, 2013).

Dit betekent niet dat Menzis alleen activiteiten verricht die zijn gericht op de maatschappelijke normen en waarden. Ook wordt er beleid gevoerd ten behoeve van de PMT dimensie. Klanten hebben steeds meer behoefte aan digitalisering van de dienstverlening. Dit leidt ertoe dat Menzis haar werkwijze moet digitaliseren om klanten te kunnen behouden. Ook heeft de organisatie ervoor gekozen om LEAN te werken om onnodige kosten te besparen. Dit is terug te zien binnen de HR dienstverlening. Momenteel wordt gebruikt gemaakt van een HR shared service center, waarbij met het concept *'click, call en face'* wordt gewerkt. Beide veranderingen maken het mogelijk om in de personeelskosten te snijden.

Het vraagstuk dat centraal staat binnen deze scriptie is hoe de medewerkers gestimuleerd worden om OCB gedrag te vertonen. Eveneens is een doelstelling om te achterhalen wat medewerkers onder dat gedrag verstaan. OCB betreft individueel gedrag dat vrijwillig wordt uitgevoerd, niet direct of expliciet wordt erkend door het formele beloningssysteem, maar wel het effectief functioneren van een organisatie bevordert (Organ, 1988a, p. 4).

Diverse redenen liggen ten grondslag bij de wens van de organisatie dat de medewerkers OCB gaan vertonen. Aan de hand van de PMT als de SCL dimensie van Paauwe (2004) kan dit verklaard worden.

Menzis wil dat medewerkers door middel van OCB een actieve houding innemen. Op deze wijze tracht de organisatie te kunnen innoveren, efficiënt en effectief te kunnen werken. Vandaag de dag is dat noodzakelijk, aangezien de concurrentie groter wordt en technologieën snel veranderen (Guth & Ginsburg, 1990; Volberda, Baden-Fuller, Bosch, 2001). Op deze manier tracht de organisatie de diensten en werkprocessen te vernieuwen, wat zou moeten bijdragen aan de nationale concurrentiepositie.

Ook kan het vraagstuk geplaatst worden onder de SCL dimensie. Menzis tracht medewerkers veel meer te betrekken bij de organisatie. Dit zal zich niet beperken tot het over de eigen functie maar ook zal men op andere vlakken zijn/haar inbreng kunnen geven. Doordat het werk een uitdaging wordt, zullen medewerkers ook langer bij de organisatie blijven werken (X.-P. Chen, 2005; X.-P. Chen, Hui, & Sego, 1998; in Podsakoff et al., 2009).

## **Conclusie**

Geconcludeerd kan worden dat binnen Menzis sprake is van een spanning tussen de PMT en SCL dimensie. Zowel in het HR beleid als binnen het algehele beleid dat Menzis voert, wordt bewust bijgedragen aan de omgeving. De organisatie blijkt daarnaast ook rekening te houden met de economische positie. Mijns inziens ligt momenteel het zwaartepunt bij de SCL dimensie van Paauwe (2004). Dit, ondanks de moeilijke economische tijden. Naar mijn mening is het goed dat een organisatie bijdraagt aan de maatschappelijke problemen waarmee de overheid kampt. Iedereen die deelneemt aan de samenleving dient hieraan een bijdrage te leveren dus ook organisaties. Echter, het is begrijpelijk dat in moeilijke tijden de nadruk meer zal liggen op PMT dimensie, aangezien de organisatie voldoende inkomsten moet genereren om overeind te kunnen blijven. Anders heeft dit negatieve consequenties voor de verzekerden,

maar ook de medewerkers die er werkzaam zijn. Menzis neemt momenteel haar verantwoordelijkheid richting de omgeving, maar ook in toekomstige strategische plannen heeft zij het voornemen om deze verantwoordelijkheid te voortzetten (Menzis, 2013).

## Literatuurlijst

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction. *Corporate entrepreneurship*.

Menzis (2013). Maatschappelijk & Financieel jaarverslag 2013.

Noordegraaf, M & Teeuw M. (2003) *Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector*, Bestuurskunde, 12(1), pp. 2-13.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. New York: Oxford University Press.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.

Rainey, H. (2003). 'What makes public organizations distinctive?', *Understanding and managing public organizations*, p. 55-78. San Francisco: Jossey-Bass.

Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & van den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178.

Vuontisjärvi, T. (2006), Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: an analysis of Finnish companies, *Journal of business ethics*, 69: 331-354.