
Effect van het leerklimaat en werktevredenheid op de organisatiebetrokkenheid en OCB van medewerkers

Student: Maartje van Middelaar
Studentnummer: 3933679
Datum: 12-06-2015
Begeleidend docent: Eghe Osagie
Tweede beoordelaar: Anne Khaled

Universiteit Utrecht | Faculteit Sociale Wetenschappen | Themagebied: Leren in Organisaties

Abstract

Het hebben en behouden van betrokken medewerkers is voor een organisatie erg belangrijk omdat het de prestaties van medewerkers positief beïnvloed. Daarnaast zorgt een hoge mate van betrokkenheid voor *organizational citizenship behavior* (OCB), gedrag van medewerkers wat een positief effect heeft op het functioneren van een organisatie. Organiseatiebetrokkenheid en OCB kunnen o.a. worden beïnvloed door de mate van werktevredenheid en het leerklimaat binnen de organisatie. Onbekend is welke aspecten van het leerklimaat belangrijk zijn voor het verhogen van organisatiebetrokkenheid en of werktevredenheid hier een mediërende rol in speelt. Om dit te onderzoeken werd er onder medewerkers van tien Nederlands organisaties ($N=204$) een vragenlijst uitgezet. Uit de resultaten blijkt dat affectieve betrokkenheid een zeer belangrijke, verbindende rol speelt in het onderzoek. Het is namelijk de belangrijkste voorspeller van OCB, het wordt direct beïnvloed door werktevredenheid en indirect door leerklimaat, via werktevredenheid. Met deze mediërende rol van werktevredenheid wordt het belang van medewerkerstevredenheidsonderzoeken onderstreept. Voor vervolgonderzoek is het daarom interessant om naast een onderscheid in de dimensies van leerklimaat, zoals is gedaan in dit onderzoek, ook te focussen op de specifieke facetten van werktevredenheid en welke belangrijke voorspellers zijn voor betrokkenheid dan wel OCB.

Keywords: Leerklimaat, Werktevredenheid, Organiseatiebetrokkenheid, Organizational Citizenship Behaviour

Introductie

Het is belangrijk voor een organisatie om betrokken medewerkers te hebben want uit onderzoek blijkt namelijk dat betrokken werknemers beter presteren waardoor concurrentievoordeel behaald kan worden (Ellemers, 2000). Verder blijkt uit een meta-analyse van Meyer, Stanley, Herscovitch en Topolnytsky (2002) dat organisatiebetrokkenheid negatief correleert met de intentie om de organisatie te verlaten. Dit betekent dat betrokken medewerkers minder snel van baan wisselen of ontslag nemen. Op deze manier wordt voorkomen dat getalenteerde medewerkers naar de concurrent gaan (Meyer et al., 2002). Misschien wel één van de belangrijkste uitkomsten van betrokken medewerkers is dat zij vaker gedrag vertonen dat bijdraagt aan het effectief functioneren van de organisatie maar wat niet formeel staat beschreven in de functieomschrijving (Wang, 2015). In de literatuur wordt dit gedrag *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) genoemd en gezien als gedrag dat essentieel is voor het bestaan van een organisatie (Organ, 1988). Overwerken voor een spoedklus of niet voortdurend pauzeren zijn voorbeelden van OCB (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Voor de organisatie kan OCB positieve gevolgen hebben, zoals het verhogen van de productiviteit, productkwaliteit, klanttevredenheid en efficiëntie (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes, & Spoelma, 2014).

Bovenstaande literatuur geeft aan dat de relatie tussen organisatiebetrokkenheid, OCB en verhoogde organisatieprestaties steeds vaker gevonden werd. Hierdoor is er een groeiend aantal studies verricht om te onderzoeken op welke manier betrokkenheid en OCB bij medewerkers gestimuleerd kan worden. Allereerst wordt werktevredenheid gezien als een belangrijke, centrale factor die invloed heeft op het gedrag van medewerkers en hierdoor op het functioneren van een onderneming (Spector, 1997). Om deze reden wordt dit concept meegenomen in dit onderzoek. Uit literatuur blijkt dat werktevredenheid een relatie heeft met productiviteit, en mate van OCB van medewerkers (Fassina et al., 2008; Judge et al., 2001; Organ & Ryan, 1995). Verder bestaat er ook een significante, positieve relatie tussen werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid (Patrick & Sonia, 2012; Yew, 2008). Dit betekent dat wanneer medewerkers tevreden zijn met het werk, zij meer betrokken zijn en meer OCB vertonen.

Naast werktevredenheid wordt het leerklimaat binnen een organisatie genoemd als een van de meest stimulerende en beïnvloedende factoren van houding en gedrag van medewerkers (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Leerklimaat wordt gezien als de mate waarin een organisatie leren en ontwikkeling faciliteert, beloont en stimuleert (Nikolova, Van Ruysseveldt, De Witte, & Van Dam, 2014). Er is aangetoond dat een stimulerend leerklimaat positieve invloed kan hebben op de werktevredenheid én betrokkenheid van medewerkers (Kyndt & Dochy, 2013). Een verklaring hiervoor is dat leer- en ontwikkelingsmogelijkheden tegenwoordig erg belangrijk worden gevonden door medewerkers (Govaerts, Kyndt, Dochy, & Baert, 2011). Als organisatie wil je medewerkers behouden en leer- en ontwikkelingsmogelijkheden lijken hierbij dus cruciaal te zijn (Arnold, 2005; Echols, 2007; Hytter, 2007).

Uit bovenstaande literatuur blijkt dat werktevredenheid en leerklimaat de mate van organisatiebetrokkenheid en OCB van medewerkers kunnen beïnvloeden. Onbekend is welke specifieke aspecten van het leerklimaat nu voornamelijk belangrijk zijn voor het bevorderen van organisatiebetrokkenheid en OCB. Bovenstaande maakt ook duidelijk dat het goed mogelijk is dat het gevonden verbanden tussen leerklimaat en betrokkenheid gemedieerd wordt door werktevredenheid. Met dit onderzoek wordt geprobeerd inzicht te geven tussen de relaties van deze concepten. Met behulp van de resultaten krijgen organisaties te zien of het nuttig is om leerklimaat en werktevredenheid te verbeteren met als doel de betrokkenheid en OCB te verhogen. De volgende vraag staat centraal in dit onderzoek:

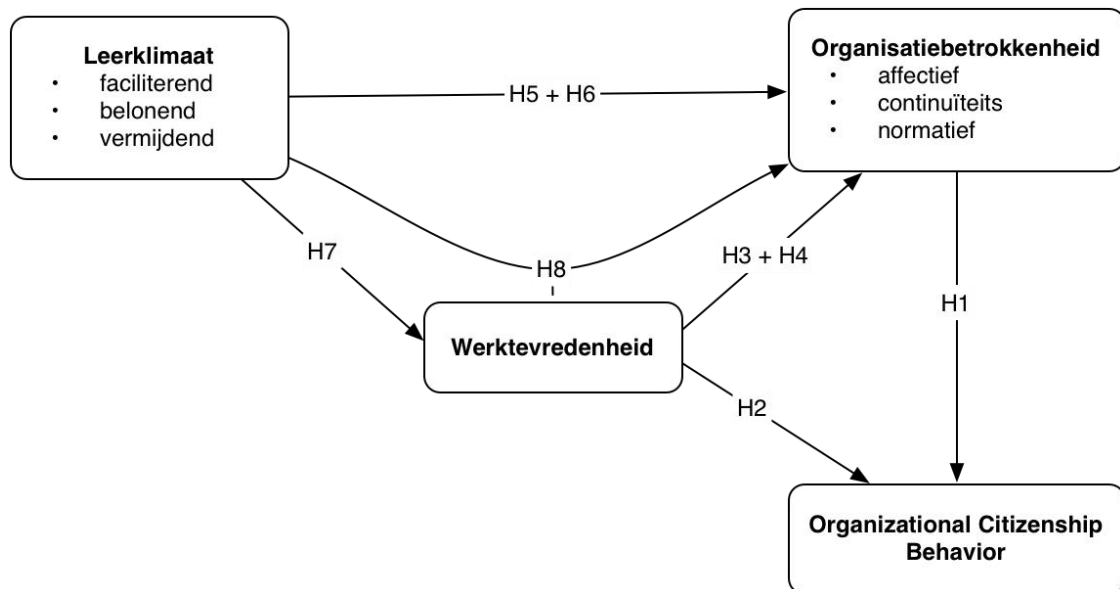
Wat zijn de effecten van leerklimaat en werktevredenheid in relatie tot organisatiebetrokkenheid en organizational citizenship behavior (OCB)? En welke variabele is voornamelijk belangrijk voor het bevorderen van organisatiebetrokkenheid ofwel OCB?

In het theoretisch kader wordt dieper ingegaan op de vier concepten en worden de hypothesen gepresenteerd. Allereerst wordt het onderzoeksmodel in zijn geheel getoond. Vervolgens worden de concepten organisatiebetrokkenheid en OCB besproken. Tot slot wordt ingegaan op twee belangrijke voorspellers van deze concepten: werktevredenheid en leerklimaat.

Theoretisch kader

Onderzoeksmodel

Om vooraf een duidelijk kader te scheppen is in Figuur 1 het gehele onderzoeksmodel weergegeven. In het stuk wat volgt worden de concepten verder toegelicht en worden de verbanden en hypothesen uitgelegd.



Figuur 1. Onderzoeksmodel huidig onderzoek.

Organisatiebetrokkenheid

Organisatiebetrokkenheid kan worden omschreven als ‘de psychologische link tussen de organisatie en het individu’ (Allen & Meyer, 1990). Volgens Allen en Meyer (1990) bestaan er drie vormen van organisatiebetrokkenheid: affectief, continuïteit en normatief. Een *affectief betrokken* medewerker heeft een sterke emotionele binding met het bedrijf en werkt er omdat hij dat graag wil (Jak & Evers, 2010). Een medewerker die *continuïteitsbetrokken* is, voelt zich gebonden aan de organisatie wegens het gebrek aan alternatieven op de arbeidsmarkt of de kosten die worden geassocieerd met het verlaten van de organisatie (Jak & Evers, 2010). *Normatieve betrokkenheid* reflecteert het gevoel dat de medewerker zich moreel verplicht voelt om bij de organisatie te blijven. Bijvoorbeeld doordat er in hem is geïnvesteerd en het gevoel heeft iets terug te moeten doen (Jak & Evers, 2010). Solinger, Van Olffen en Roe (2008) uitten kritiek op het drie-componentenmodel door te zeggen dat het conceptueel onjuist is. Affectieve betrokkenheid gaat volgens hen over een houding

t.o.v. de organisatie terwijl continuïteit en normatief een houding t.o.v. bepaald gedrag (weggaan of blijven) zijn. Ondanks hun kritiek wordt het model van Allen en Meyer (1990) breed geaccepteerd en veel gebruikt in onderzoeken (Veronica & Indradevi, 2014; Wang, 2015) en het wordt daarom ook in deze studie gehanteerd.

In de introductie werd al aangehaald dat wanneer medewerkers betrokken zijn, zij minder de intentie hebben om de organisatie te verlaten (Meyer et al., 2002). Dit zorgt ervoor dat kennis binnen de organisatie behouden blijft. Naast deze positieve consequentie van betrokkenheid zijn er nog andere onderzoeken die stellen dat naarmate medewerkers meer betrokken zijn, zij gemotiveerder en productiever zijn, zich minder vaak ziek melden en dat arbeids- en productiekosten verminderen (DeCotiis & Summers, 1987; Kyndt & Dochy, 2013; Sree Rekha & Kamalanabhan, 2010; Veronica & Indradevi, 2014). Kortom, een betrokken medewerker heeft een organisatie iets positiefs te brengen evenals OCB.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB wordt gedefinieerd als individueel gedrag dat niet formeel is opgenomen in de functieomschrijving van medewerkers maar wel bijdraagt aan het effectief functioneren van (individen in) de organisatie (Organ et al., 2006). Managers zien dit gedrag graag maar het is moeilijk te verwezenlijken (LePine, Erez, & Johnson, 2002).

Er is veel onderzoek gedaan naar het construct OCB en de dimensionaliteit ervan, waarover verschillende theorieën bestaan. Volgens Organ (1988) bestaat OCB uit vijf dimensies, namelijk: sportiviteit, deugdzaamheid, beleefdheid, hulpvaardigheid en plichtsgetrouwheid. Sportiviteit is het hebben van een positieve houding en bijvoorbeeld niet klagen over drukke werkomstandigheden. Deugdzaamheid betekent dat men zich individueel verantwoordelijk voelt voor de organisatie. Beleefdheid omvat het rekening houden met collega's. Hulpvaardigheid wordt omschreven als het belangeloos helpen van collega's met werkgerelateerde problemen. Plichtsgetrouwheid is te vertalen naar punctueel gedrag. Echter stellen William en Anderson (1991) dat OCB moet worden gecategoriseerd in gedrag gericht op collega's en op de organisatie. Gedrag gericht op collega's is bijvoorbeeld het helpen van een collega met een hoge werkdruk. Gedrag gericht op de organisatie is bijvoorbeeld het overwerken voor een spoedklus zodat de organisatie haar afspraken kan nakomen

naar klanten toe. Uit later onderzoek blijkt echter dat OCB niet multidimensionaal is maar moet worden gezien als eendimensionaal construct omdat de vijf veronderstelde dimensies sterk met elkaar samenhangen (LePine et al., 2002). Een studie uit 2007 bevestigde deze bewering (Hoffman, Blair, Meriac, & Woehr, 2007). In verschillende onderzoeken wordt OCB daarom nu als eendimensionaal construct gezien (Hoffman et al., 2007; Zeinabadi, 2010), zo ook in dit onderzoek.

Het uitgangspunt van Organ's (1988) originele definitie van OCB is dat alle *organizational citizenship behaviors* van de medewerkers bij elkaar de effectiviteit van de organisatie kunnen verbeteren (Podsakoff et al., 2000). Inmiddels is dit verband vaak onderzocht en het blijkt dat OCB positief effect kan hebben op productiviteit, productkwaliteit, klanttevredenheid, kosten, efficiëntie en stabiliteit van de organisatie (Podsakoff et al., 2009; Podsakoff, et al., 2014).

Organisatiebetrokkenheid en OCB

Verschillende studies hebben de relatie tussen OCB en de verschillende vormen van organisatiebetrokkenheid onderzocht (Meyer et al., 2002; Foote & Li-Ping Tang, 2008; Lin, Hung, & Chiu, 2008; Wang, 2015). Veel recente onderzoeken wijzen uit dat affectieve betrokkenheid positief gerelateerd is aan OCB (Dyne & Pierce, 2004; Feather & Rauter, 2004; Kim, 2006; Lin et al., 2008; Schappe, 1998; Somech & Bogler, 2002; Wang, 2015). Verder vonden Meyer et al. (2002) dat affectieve en normatieve betrokkenheid positief correleren met OCB en ook Gautam, Dick, Wagner, Upadhyay en Davis (2005) kwamen tot deze conclusie. In contrast met affectieve en normatieve betrokkenheid wordt continuïteitsbetrokkenheid vaak niet gerelateerd bevonden met OCB (Bolon, 1997; Gautam et al., 2005; Kwantes, 2003; Meyer et al., 2002). Ook zijn er studies die beweren dat deze vorm van betrokkenheid negatief samenhangt met OCB (Cohen & Keren, 2008; Shore & Wayne, 1993). Omdat de resultaten ambigu zijn wordt continuïteitsbetrokkenheid niet meegenomen in de hypotheses. Uit bovenstaande literatuur wordt het volgende verondersteld:

H1: Een hoge mate van affectieve en normatieve organisatiebetrokkenheid is positief gerelateerd aan OCB.

Voorspellers van organisatiebetrokkenheid en OCB

Zoals eerder genoemd is er de afgelopen decennia veelvuldig onderzoek verricht naar manieren om betrokkenheid en OCB bij medewerkers te stimuleren. Veelgenoemde factoren zijn werktevredenheid en leerklimaat die hieronder volgen met bijbehorende hypothesen.

Werktevredenheid. Werktevredenheid wordt gezien als een reactie op het werk, voortkomend uit wat een individu zoekt in werk in vergelijking met de werkelijke uitkomsten die het werk biedt aan het individu (Saari & Judge, 2004). Werktevredenheid wordt bepaald door werkkenmerken zoals werkinhoud, salaris, relaties met collega's en carrièremogelijkheden (Arnold et al., 2009; Jena & Goswami, 2013; Spector, 1997). Voor een optimale prestatie is het volle potentieel van een medewerker nodig en dit benadrukt het belang van medewerkertevredenheid (Rothmann & Coetzer, 2002).

Uit verschillende onderzoeken blijkt werktevredenheid één van de meest duidelijke voorspellers te zijn van OCB (Bateman & Organ, 1983; Organ & Ryan, 1995; Werner, 2007). Lowery, Beadles en Krilowicz (2002) stellen dat deze relatie vooral te maken heeft met drie facetten; tevredenheid met collega's, met leidinggevende en met salaris. Echter vonden twee recentere onderzoeken bewijs dat werktevredenheid als algemeen construct een unieke voorspeller is van OCB (Fassina et al., 2008; Jena & Goswami, 2013). De relatie tussen werktevredenheid en OCB kan mogelijk verklaard worden doordat medewerkers de organisatie willen bedanken voor het werk (Bateman & Organ, 1983; Organ et al., 2006). Een ander motief kan zijn dat tevreden medewerkers OCB vertonen omdat zij hun baanzekerheid willen vergroten (Jena & Goswami, 2013). Op basis hiervan wordt het volgende verwacht:

H2: Een hoge mate van werktevredenheid is positief gerelateerd aan OCB.

Naast de invloed op OCB is ook de invloed van werktevredenheid op organisatiebetrokkenheid onderzocht (Imam, Raza, Shah, & Raza, 2013; Lau, Peters, & Ng, 2015; Saari & Judge, 2004). Er zijn significante, positieve relaties gevonden tussen werktevredenheid en affectieve betrokkenheid (Patrick & Sonia, 2012; Yew, 2008). De relatie met normatieve betrokkenheid blijkt echter negatief te zijn (Imam et al., 2013). Ook werd er een negatieve relatie

gevonden tussen werktevredenheid en continuïteitsbetrokkenheid (Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; Imam et al., 2013; Konovsky & Cropanzano, 1991). Dit betekent dat wanneer werktevredenheid laag of afwezig is en andere baanmogelijkheden zich aandienen, de kans groot is dat de medewerker de organisatie verlaat (Martins & Coetzer, 2007). Op basis van bovenstaande literatuur kan het volgende worden gesteld:

H3: Een hoge mate van werktevredenheid is positief gerelateerd aan affectieve betrokkenheid.

H4: Een hoge mate van werktevredenheid is negatief gerelateerd aan normatieve en continuïteitsbetrokkenheid.

Leerklimaat. Naast werktevredenheid is leerklimaat een genoemde voorspeller van organisatiebetrokkenheid (Kyndt & Dochy, 2013; Mikkelsen & Grønhaug, 1999). Leerklimaat wordt vaak geconceptualiseerd door verschillende facetten te beschrijven die onderdeel uitmaken van het leerklimaat (Hauer, Nordlund, & Westerberg, 2012; Kyndt & Dochy, 2013). Nikolova en haar collega's (2014) zijn na een uitgebreide literatuurstudie naar leerklimaat tot drie dimensies gekomen waarin de meeste bestaande conceptualisaties van leerklimaat kunnen worden ondergebracht. Deze drie dimensies zijn gezamenlijk aanwezig in iedere organisatie maar vaak is een dimensie dominant aanwezig (Nikolova et al., 2014). De drie dimensies zijn: faciliterend, belonend en vermijdend leerklimaat. Onder *faciliterend leerklimaat* wordt het begeleiden, ondersteunen en faciliteren van mogelijkheden tot ontwikkelen en professionaliseren, verstaan (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009). De tweede dimensie, *belonend leerklimaat*, gaat over de aan- of afwezigheid van waardering voor leeractiviteiten en leergedrag (Song, Joo, & Chermack, 2009; Nikolova et al., 2014). Het *vermijdende leerklimaat* beschrijft dat leren door te doen wordt gezien als een van de meest voorkomende vormen van werkplekleren (Carmeli, Tishler, & Edmondson, 2012) en daarom is het belangrijk om een klimaat te hebben wat tolerant is voor leerfouten (Edmondson, 1999; Marsick & Watkins, 2003; Van Dyck, Frese, Baer, & Sonnentag, 2005). Op deze manier mogen medewerkers fouten maken om daar vervolgens van te kunnen leren (Nikolova et al., 2014; Van Dyck et al., 2005).

Medewerkers die voldoende leer- en ontwikkelingsmogelijkheden krijgen in hun organisatie zijn geneigd om bij de organisatie te blijven werken (Govaerts et al., 2011; Nikolova et al., 2014;

Proost, Van Ruysseveldt, & Van Dijke, 2012). De affectieve betrokkenheid van medewerkers kan dus worden vergroot door het bieden van ruimte voor professionalisering en een ondersteunende werkomgeving (Joo, 2010; Meyer et al., 2002). In ‘ruil’ voor leermogelijkheden betalen medewerkers terug in het tonen van betrokkenheid (Ng et al., 2006). In de literatuur over het verband tussen leerklimaat en organisatiebetrokkenheid wordt laatstgenoemde vaak in zijn algemeenheid beschreven maar op basis van de verschillende vormen van betrokkenheid kan het volgende verondersteld worden:

H5: Een positieve perceptie op alle dimensies van leerklimaat is positief gerelateerd aan affectieve organisatiebetrokkenheid.

H6: Een positieve perceptie op alle dimensies van leerklimaat is negatief gerelateerd aan normatieve en continuïteitsbetrokkenheid.

Verder is in een aantal studies de relatie tussen leerklimaat en werktevredenheid onderzocht en het blijkt dat deze twee concepten relatief sterk samenhangen (Kyndt & Dochy, 2013). Kyndt en Dochy (2013) vonden bijvoorbeeld dat naarmate de steun van collega's en leidinggevende toeneemt dat ook de werktevredenheid toeneemt. Dit betekent dat het hebben van een stimulerend leerklimaat de werktevredenheid van medewerkers kan verhogen (Egan, Yang, & Barlett, 2004; Goaverts et al., 2011; Mikkelsen, Saksvik, & Ursin, 1998). Een verklaring hiervoor kan zijn dat medewerkers vandaag de dag de aanwezigheid van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden op het werk erg belangrijk vinden (Ng, Butts, Vandenberg, DeJoy, & Wilson, 2006).

H7: Een positieve perceptie op alle dimensies van leerklimaat is positief gerelateerd aan werktevredenheid.

Gezien de individuele verbanden die er in de literatuur gelegd worden tussen leerklimaat en affectieve betrokkenheid wordt er een mediërend effect van werktevredenheid verondersteld. In de huidige literatuur is deze relatie nog niet onderzocht, en dus wordt deze relatie geëxploreerd. Hiervoor is de volgende hypothese opgesteld:

H8: Werktevredenheid heeft mogelijk een mediërende functie tussen alle dimensies van leerklimaat en affectieve organisatiebetrokkenheid.

Methode

Design

Er is gekozen voor een kwantitatief onderzoeksdesign zodat de in het theoretisch kader beschreven hypothesen, getoetst kunnen worden. Hiervoor is een vragenlijststudie verricht.

Deelnemers

Voor dit onderzoek is er middels een gemakssteekproef data verzameld binnen tien Nederlandse organisaties ($N = 474$). In vier organisaties zijn alle medewerkers, m.u.v. (lijn)managers en directeurs, benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Binnen de andere zes zijn er één of meerdere afdelingen gevraagd deel te nemen. Deelnemende organisaties komen uit verschillende sectoren, namelijk: onderwijs, zorg, consultancy, detailhandel en non-profit. Een uitgebreidere beschrijving van de organisaties en haar medewerkers is te vinden in Bijlage I.

In totaal hebben 301 van de 474 medewerkers gereageerd op de oproep om de vragenlijst in te vullen, een responspercentage van 63,5%. Van de 301 vragenlijsten waren er 204 volledig ingevuld (43%) en 97 onvolledig (20,5%). Omdat de vragenlijst anoniem was konden de onvolledige vragenlijsten niet nader onderzocht worden. Van de volledig ingevulde vragenlijsten zijn 73 man (35,8%) en 131 vrouw (64,2%). De gemiddelde leeftijd is 38,54 jaar ($SD = 11.04$, variërend van 20 tot 63 jaar). Verder zijn de ondervraagden vrij hoog opgeleid; 84,3% van hen heeft Hoger Beroepsonderwijs of academisch onderwijs afgerond. Van de respondenten werken er 116 fulltime (56,9%) en 88 parttime (43,1%). Gemiddeld werken ze 8,5 jaar bij de huidige organisatie ($SD = 8.79$, variërend van 0,5 tot 40 jaar).

Procedure

Allereerst is er een pilot uitgevoerd en hieruit bleek dat de vragenlijst begrijpelijk was en de invultijd tussen de 10 en 15 minuten lag. Vervolgens is de digitale vragenlijst met begeleidende brief (Bijlage II) per e-mail naar de contactpersonen van de organisaties gestuurd. Deze contactpersonen hebben de vragenlijst verspreid binnen de organisatie. De vragenlijst heeft langer dan verwacht opengestaan, in totaal acht weken waarvoor er vier weken waren gerekend. Redenen hiervoor waren technische problemen en het onverwacht lage responsaantal in de start van de dataverzameling.

Binnen iedere organisatie zijn twee herinneringsmails verstuurd waarvan de laatste drie dagen voor het sluiten van de vragenlijst.

Instrumenten

De concepten leerklimaat, werktevredenheid, organisatiebetrokkenheid en OCB, zijn gemeten middels een samengestelde vragenlijst, gebaseerd op bestaande schalen. De volledige vragenlijst is te vinden in Bijlage III.

Om de validiteit te toetsen zijn er vier confirmatieve factoranalyses uitgevoerd om te controleren of de bestaande vragenlijsten de beoogde constructen meten. Ter beoordeling van de modellen raadt Kline (2010) aan om naast de chi-kwadraat (χ^2) ook de volgende fitindexen mee te nemen: de Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis-Index (TLI), Goodness of Fit Index (GFI). Het model past goed bij de data wanneer de waarde van de RMSEA kleiner is dan .08 (Hu & Bentler, 1999) en de waarden voor de CFI, TLI en GFI .90 of hoger zijn (Byrne, 2009). Wanneer alle fitindexen voldoende blijken, betekent dit dat de items inderdaad de veronderstelde latente variabelen meten. Over de schalen die volgden uit de CFA werd daarna de betrouwbaarheid gemeten waarbij een Cronbach's alfa van .70 of hoger als voldoende betrouwbaar wordt gezien (Field, 2009).

In onderstaande sectie wordt per concept het gebruikte meetinstrument besproken en vervolgens wordt er informatie gegeven over de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijsten zoals die gevonden zijn in deze data.

Controlevariabelen. Ten eerste is er gevraagd naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en soort dienstverband (fulltime – parttime), deze zijn meegenomen als controlevariabelen in de analyses.

Leerklimaat. Dit concept is gemeten met de Learning Climate Scale, ontwikkeld door Nikolova et al. (2014). De vragenlijst bestaat uit drie schalen: faciliterend, belonend en vermijdend leerklimate en bevat in totaal negen items. Een voorbeelditem van faciliterend leerklimate is: 'Mijn organisatie biedt voldoende middelen om mijn vakbekwaamheden te ontwikkelen.' Van belonend leerklimate: 'In mijn organisatie maken medewerkers sneller promotie als ze zich voortdurend blijven ontwikkelen.' Van vermijdend leerklimate: 'In mijn organisatie is men bevreesd om fouten in het werk toe te geven.' Omdat deze items negatief geformuleerd zijn worden deze omgepoold. Alle items

worden beantwoord op een 5-punts Likertschaal ($1=$ helemaal niet van toepassing, $5=$ helemaal van toepassing). Hoge scores op deze drie schalen impliceren dat er een stimulerend leerklimaat in de organisatie heerst.

CFA leerklimaat. Het 3-factorenmodel van de vragenlijst had een goede fit, $\chi^2 (N = 204, df = 24) = 31.96, p < .001$. De andere waarden van de fitindexen waren ook sterk sluitend: RMSEA = .04, CFI = .99, TLI = .99 en GFI = .97. Dit betekent dat de drie latente variabelen goed worden verklaard door de negen items. Ten slotte is de betrouwbaarheid over de schalen berekend en deze bleken voldoende betrouwbaar: faciliterend leerklimaat ($\alpha = .89$), belonend leerklimaat ($\alpha = .81$) en vermijdend leerklimaat ($\alpha = .76$).

Werktevredenheid. In deze studie werd werktevredenheid gezien als algemeen construct en werd gemeten met een schaal, bestaande uit vier items, uit de Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (Pejtersen, Kristensen, Borg, & Bjorner, 2010). Een voorbeelditem is: ‘Hoe tevreden bent u met uw werkvooruitzichten?’ De antwoordmogelijkheden lopen van erg ontevreden tot erg tevreden en worden gescoord op een 5-punts Likertschaal. Een hoge score wordt geassocieerd met een hoge werktevredenheid.

CFA werktevredenheid. Dit model bleek ook een goede fit te hebben, het originele 1-factormodel sloot erg goed. $\chi^2 (N = 204, df = 2) = 1.25, p < .001$. De andere waarden van de fitindexen waren ook goed: RMSEA = .00, CFI = .99, TLI = .98 en GFI = .99. Verder wees een Cronbach’s alfa van .82 uit dat de schaal voldoende betrouwbaar is.

Organisatiebetrokkenheid. Dit concept is gemeten met de vragenlijst van Jak en Evers (2010). De vragenlijst bestaat uit veertien items, verdeeld over drie schalen: affectieve, continuïteits- en normatieve organisatiebetrokkenheid. Alle items werden gescoord op een 5-punts Likertschaal ($1=$ in zeer zwakke mate op mij van toepassing, $5=$ in zeer sterke mate op mij van toepassing). Voorbeelditem affectief: ‘Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor.’ Voorbeelditem continuïteit: ‘Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen.’ Voorbeelditem normatief: ‘Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten.’ Een hoge score op deze schalen indiceert een hoge mate van betrokkenheid.

CFA organisatiebetrokkenheid. Ook voor de originele vragenlijst van Jak en Evers (2010) is er een CFA uitgevoerd. Het veronderstelde 3-factormodel bleek geen goede fit te hebben met de data (zie Tabel 1, model 1). Vervolgens stelden de modificatie indexen voor om items te laten correleren met andere factoren dan het origineel. Volgens de regels van modificatie is dit echter niet toegestaan (Kline, 2010). Uit theoretisch oogpunt kan er ook een 2-factormodel verondersteld worden. Solinger et al. (2008) stellen namelijk dat de drie vormen van betrokkenheid conceptueel niet consistent zijn. Affectieve betrokkenheid gaat over een houding ten opzichte van de organisatie terwijl de andere twee over een houding ten opzichte van gedrag zijn. Daarbij komt dat affectieve betrokkenheid uit intrinsieke motivatie voortkomt en de andere twee vanuit extrinsieke motivatie. Op basis van deze theoretische argumenten is onderzocht of een 2-factormodel beter bij de data past, wat inderdaad zo bleek te zijn (Tabel 1, model 2). Echter was de fit nog niet voldoende en zijn er op basis van drie lage factorladingen van respectievelijk .02, .27 en .17 drie items verwijderd. Richtlijn bij het verwijderen van deze items was een minimale factorlading van .36 bij een steekproef groter dan 200 (Field, 2009). Het laatste model bleek erg goed bij de data te passen (Tabel 1, model 3).

Tabel 1

Fitindexen Modellen

Model	χ^2	<i>df</i>	CFI	TLI	RMSEA	GFI
Model 1	430.52	160	.83	.87	.12	.88
Model 2	211.31	86	.88	.89	.09	.90
Model 3	59.54	34	.97	.95	.06	.95

Noot: n=186, model 1: drie factoren, model 2: twee factoren, model 3: twee factoren exclusief items 42, 47 en 50

Tot slot is over beide schalen de betrouwbaarheid berekend en werden voldoende betrouwbaar bevonden: affectieve betrokkenheid ($\alpha = .83$) en extrinsieke betrokkenheid ($\alpha = .79$).

Organizational Citizenship Behavior. Voor het meten van *OCB* werd gebruik gemaakt van de Nederlandse vragenlijst van Andreas en Van Yperen (2002). De vragenlijst ($\alpha = .92$) bevat 20 items die gescoord worden op een 5-punts Likertschaal (1= helemaal mee oneens, 5= helemaal mee eens). Een voorbeelditem is: 'Ik help collega's die kampen met een hoge werkdruk.' Een hoge score op deze schaal betekent dat iemand veel *OCB* vertoont.

CFA OCB. Voor deze vragenlijst werd een CFA uitgevoerd om te beoordelen of het veronderstelde 1-factor model van OCB goed wordt verklaard door de 20 items. Het model bleek een erg zwakke fit te hebben $\chi^2(N = 204, df = 170) = 475.43, p < .001$. De waarden van de andere fitindexen bleken ook te laag: RMSEA = .09, CFI = .72, TLI = .69 en GFI = .81. Vervolgens is toen om drie redenen besloten om een exploratieve factoranalyse uit te voeren in SPSS (versie 21). Ten eerste was er een groot aantal modificatie indexen waardoor het herdefiniëren van het model haast onmogelijk werd gemaakt (Schmitt, 2011). Ten tweede stelt Schmitt (2011) dat wanneer een adequate fit van het veronderstelde model ontbreekt, het een goede keus is om een exploratieve factoranalyse uit te voeren om de slechte fit van het model verder te onderzoeken. Ten derde was deze exploratieve factoranalyse theoretisch ook goed te onderbouwen omdat er in de literatuur een discussie bestaat over de dimensionaliteit van OCB.

Om de onderliggende structuur van de vragenlijst van OCB te identificeren is er een principale componentenanalyse uitgevoerd. Volgens de knik in het scree plot werden er twee factoren geïdentificeerd als onderliggend bij de 20 items. Om de factoren beter te kunnen interpreteren is er een varimax rotatie uitgevoerd zodat items een hogere lading hebben op maar één factor (Field, 2009). Dit 2-factor model verklaarde 48,06% in de variantie en was inhoudelijk goed te verklaren. De twee componenten weerspiegelen gedrag gericht op de organisatie (OCB-O) en gedrag gericht op collega's (OCB-C). Dit is in lijn met de bevindingen uit eerder onderzoek (William & Anderson, 1991). Tot slot is de betrouwbaarheid over beide schalen berekend en deze bleken voldoende betrouwbaar (Tabel 2).

Tabel 2

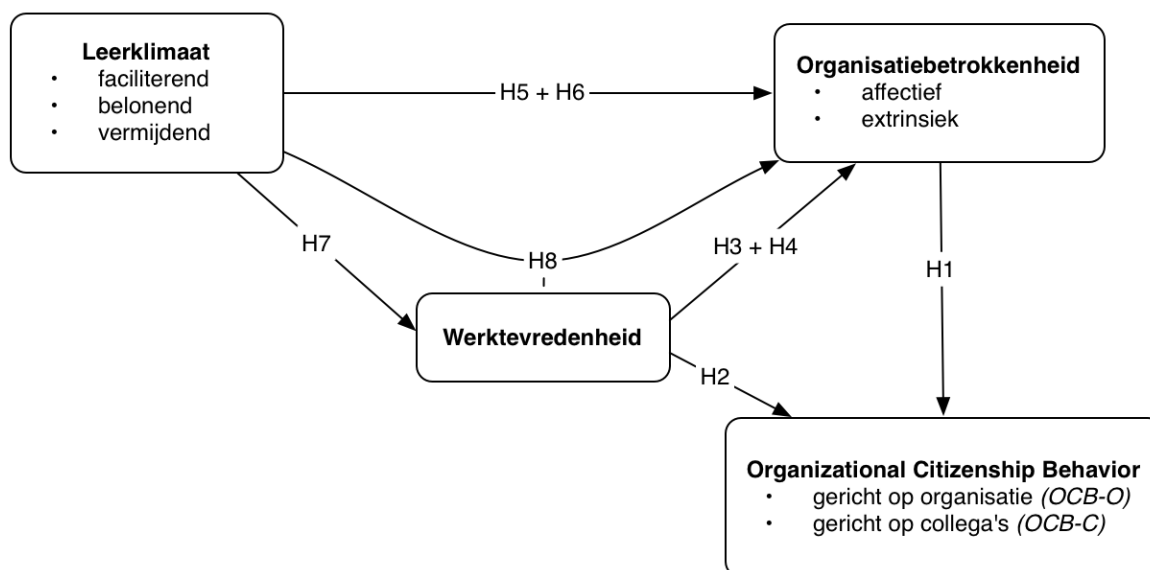
Definitieve Factorstructuur OCB Vragenlijst

Items	Lading	
	Factor 1 ^a	Factor 2 ^b
60.	.73	
61.	.69	
65.	.69	
68.	.62	
69.	.63	
70.	.71	
54.		.59
55.		.56
58.		.69
62.		.69
63.		.59
64.		.56
71.		.62
72.		.55
Eigenwaarde	5.27	1.46
Verklaarde variantie (%)	37.61	10.45
Cronbach's Alfa (α)	.80	.81

Noot: ^aGedrag naar organisatie, ^bGedrag naar collega's

Na de validering van de vragenlijsten is er verdergegaan met onderstaand onderzoeksmodel.

Organisatiebetrokkenheid bestaat nu uit twee factoren, evenals OCB.



Figuur 2. Onderzoeksmodel na validering van vragenlijsten.

Analyse

Voorafgaand aan de analyses is eerst de dataset opgeschoond waarbij de onvolledig ingevulde vragenlijsten uit de dataset verwijderd zijn omdat de analyses zich richten op de antwoordpatronen tussen de constructen. De definitieve steekproef komt hierdoor op 204 respondenten. Als tweede stap zijn de drie negatief geformuleerde items van vermijgend leerklimaat omgepoold.

Vervolgens zijn er m.b.v. het softwareprogramma R en Lavaan pakket (versie 3.1.3) vier confirmatieve factoranalyses (CFA's) uitgevoerd om te controleren of de bestaande vragenlijsten de beoogde constructen meten waarmee de validiteit werd aangetoond. Over de schalen die volgden uit de CFA's werd daarna de betrouwbaarheid gemeten. In bovenstaande sectie is deze informatie terug te vinden.

Na validering van de vragenlijsten werden middels meervoudige regressies in SPSS (versie 21) de hypothesen getoetst. Om de resultaten van de regressies juist te kunnen interpreteren zijn de assumpties gecontroleerd. Allereerst identificeerden boxplots zeventien *univariate outliers* en met de *Mahalanobis distance* werd er ook één *multivariate outlier* gevonden. Deze lag boven de kritische grens χ^2 voor $df = 5$ ($\alpha = .001$) van 20.52. Om de assumptie niet te schenden zijn deze achttien *outliers*

verwijderd waardoor de dataset nog 186 respondenten bevat. Middels een scatterplot bleek dat de residuen normaal verdeeld waren en daarmee werd voldaan aan de assumpties van normaliteit, lineariteit en homoscedasticiteit. Tot slot is ook voldaan aan de assumptie van multicollineariteit, de variabelen hadden allemaal een VIF-waarde <10 .

Om de eerste zeven hypothesen te toetsen zijn meervoudige regressieanalyses uitgevoerd waarbij werd gecontroleerd voor de variabelen; sekse, leeftijd, opleidingsniveau en dienstverband. Er zijn dummyvariabelen aangemaakt voor sekse en dienstverband. Voor het toetsen van hypothese 1 en 2 zijn regressies uitgevoerd van affectieve betrokkenheid, extrinsieke betrokkenheid en werktevredenheid op beide vormen van OCB. Hypothese 3 t/m 7 zijn getoetst door regressies uit te voeren van alle dimensies van leerklimaat en werktevredenheid op beide vormen van organisatiebetrokkenheid.

Voor het toetsen van H8 is er een mediatie-analyse uitgevoerd volgens de Preacher en Hayes methode (2004) met bootstrap ($n= 1000$). Deze mediatie-analyse werd drie keer uitgevoerd met faciliterend, belonend en vermijdend leerklimaat als onafhankelijke variabelen, werktevredenheid als mediator en affectieve betrokkenheid als afhankelijke variabele. Om aan te tonen dat er een mediatie-effect bestaat moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Ten eerste moet de onafhankelijke variabele de mediator beïnvloeden (pad a) en ten tweede moet de mediator de afhankelijke variabele beïnvloeden (pad b). Vervolgens wordt er gekeken naar het totale effect (pad c), welke volgens recente literatuur niet meer noodzakelijk significant hoeft te zijn voor het aantonen van een mediatieverband (Rucker, Preacher, Tormala, & Petty, 2011). Om te toetsen of een mediatie significant is wordt gekeken naar het totale indirecte effect (pad c'). Wanneer pad c significant was en nadat de mediator wordt meegenomen niet meer of een kleiner effect had dan kan er sprake zijn van (gedeeltelijke) mediatie. Hiervoor wordt gekeken naar de betrouwbaarheidsinterval en wanneer de 'nul' hierbuiten valt is de mediatie significant. Er is gekeken naar twee typen mediatie: complementaire en *indirect-only* mediatie (Zhao, Lynch Jr, & Chen, 2010). Bij complementaire mediatie bestaat er een mediatie-effect ($a \times b$) en een direct effect (c) tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele. *Indirect-only* mediatie komt overeen met de volledige mediatie van Baron en Kenny (1986). Hierbij bestaat er een indirect effect maar geen direct effect.

Tot slot zijn er vier meervoudige regressies uitgevoerd om te onderzoeken welke variabelen unieke voorspellers zijn voor de afhankelijke variabelen. De eerste regressie werd op OCB-O uitgevoerd. Eerst zijn alle controlevariabelen in het model opgenomen (Tabel 5, model 1) waarna de onafhankelijke variabelen werden toegevoegd (Tabel 5, model 2). Wanneer een variabele significant blijkt, is dit een unieke voorspeller voor de afhankelijke variabele. Een significante variabele in dit tweede model betekent een unieke voorspeller van de afhankelijke variabele. Voor het tweede model wordt de effectgrootte berekend met Cohen's f^2 , waarbij een effectgrootte van .02 klein is, gemiddeld bij .15 en groot bij .35 (Cohen, 1988). Dezelfde procedure is herhaald voor de andere drie afhankelijke variabelen: OCB-C, affectieve betrokkenheid en extrinsieke betrokkenheid (Tabel 6, 7 en 8).

Resultaten

Eerst worden de beschrijvende statistieken gerapporteerd. Daarna volgen de resultaten van zowel de regressieanalyses als de mediatie-analyses.

Beschrijvende statistieken

In Tabel 3 worden de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de gemeten variabelen weergegeven. Opvallend is dat extrinsieke betrokkenheid geen significante correlaties heeft met andere variabelen. Daarnaast zijn de correlaties tussen werktevredenheid en OCB erg laag terwijl deze relatie wel wordt verwacht.

Tabel 3

Gemiddelden (M), Standaarddeviaties (SD) en Correlaties

Variabelen	M	SD	Sekse	Leeftijd	ON	DV	1	2	3	4	5	6	7
Sekse	1.63	0.48											
Leeftijd	38.63	11.07	-.11										
Opleidingsniveau	5.27	0.76	.21**	-.15*									
Dienstverband	1.41	0.49	.30**	.12	.00								
1 Faciliterend leerklimaat	3.64	0.91	.17*	-.01	.36**	.03							
2 Belonend leerklimaat	3.26	0.87	.15*	-.03	.33**	.09	.57**						
3 Vermijdend leerklimaat	3.60	0.80	.00	-.23**	.31**	-.08	.33**	.23**					
4 Werktevredenheid	3.22	0.49	.06	-.17*	.35**	-.05	.53**	.50**	.39**				
5 Affectieve betrokkenheid	3.69	0.64	-.17*	-.07	.22**	-.11	.25**	.37**	.21**	.45**			
6 Extrinsieke betrokkenheid	2.39	0.75	-.02	-.01	-.10	.05	-.14	-.03	-.12	-.12	.14		
7 OCB gericht op organisatie	4.01	0.46	.00	-.04	.22**	.00	.15*	.24**	.03	.18*	.37**	-.02	
8 OCB gericht op collega's	3.86	0.42	-.04	.03	-.08	.02	.02	.05	-.05	.06	.23**	.09	.47**

Noot: n = 186, ON = Opleidingsniveau, DV = Dienstverband *p < .05; **p < 0.01 (tweezijdig).

Toetsing van hypotheses

Organisatiebetrokkenheid en OCB. Hypothese 1 veronderstelde dat affectieve betrokkenheid positief gerelateerd is aan OCB en dit wordt bevestigd. Affectieve betrokkenheid heeft een significante positieve invloed op zowel OCB-O ($\beta = .34, p < .001$) als op OCB-C ($\beta = .27, p < .001$). Dit betekent dat een verhoogde affectieve betrokkenheid zorgt voor meer OCB. Verder werd volgens hypothese 1 verwacht dat normatieve betrokkenheid positief gerelateerd was aan OCB. Omdat normatieve en continuïteitsbetrokkenheid zijn samengevoegd tot extrinsieke betrokkenheid is deze variabele getoetst in de analyse. Hieruit kwam dat extrinsieke betrokkenheid geen significante invloed heeft op beide vormen van OCB. Voor OCB-O geldt: ($\beta = .00, p = .98$), en voor OCB-C ($\beta = .09, p = .26$). Meer extrinsieke betrokkenheid zorgt dus niet voor meer OCB. Hypothese 1 wordt deels aangenomen.

Werktevredenheid en OCB. Verwacht werd dat werktevredenheid positieve invloed had op OCB. Er is geen bevestiging gevonden voor deze hypothese (H2) wat betekent dat een hogere mate van werktevredenheid geen invloed heeft op de mate van OCB. Voor OCB-O geldt: ($\beta = .11, p = .17$), en voor OCB-C ($\beta = .10, p = .21$).

Werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid. In hypothese 3 werd verondersteld dat een hoge mate van werktevredenheid positieve invloed heeft op affectieve betrokkenheid. Deze hypothese wordt aangenomen ($\beta = .41, p < .001$). Dit is een sterk effect wat betekent dat een hoge werktevredenheid zorgt voor meer affectieve betrokkenheid. De vierde hypothese verwachtte dat een hoge mate van werktevredenheid negatief gerelateerd zou zijn aan normatieve en continuïteitsbetrokkenheid. Omdat deze vormen nu tot extrinsieke betrokkenheid behoren is de hypothese met deze variabele getoetst. Werktevredenheid blijkt geen significante invloed te hebben op extrinsieke betrokkenheid ($\beta = -.09, p = .28$). Dit betekent dat verhoogde werktevredenheid geen vermindering van extrinsieke betrokkenheid veroorzaakt, waardoor hypothese 4 wordt verworpen.

Leerklimaat en Organisationsbetrokkenheid. Hypothese 5 verwachtte dat alle dimensies van leerklimaat positief gerelateerd waren aan affectieve betrokkenheid. Uit de analyses blijkt dat alleen faciliterend leerklimaat ($\beta = .23, p < .01$) en belonend leerklimaat ($\beta = .36, p < .001$) een significante invloed hebben op affectieve betrokkenheid. Vermijdend leerklimaat had daarentegen geen significante invloed op affectieve betrokkenheid ($\beta = .14, p = .06$). Dit betekent dat een goed

faciliterend en belonend leerklimaat zorgen voor een verhoging van affectieve betrokkenheid en vermijdend leerklimaat niet. De zesde hypothese veronderstelde dat alle dimensies van leerklimaat negatief gerelateerd waren aan normatieve en continuïteitsbetrokkenheid. Omdat deze vormen nu tot extrinsieke betrokkenheid behoren is deze variabele meegenomen in de regressie. Er is geen significante invloed gevonden van de dimensies van leerklimaat op extrinsieke betrokkenheid; faciliterend leerklimaat ($\beta = -.12, p = .12$), belonend leerklimaat ($\beta = .00, p = .98$), vermijdend leerklimaat ($\beta = -.11, p = .19$). Dit betekent dat een stimulerend leerklimaat niet zorgt voor een vermindering van extrinsieke betrokkenheid waardoor hypothese 6 wordt verworpen.

Leerklimaat en Werktevredenheid. Hypothese 7 stelde dat alle dimensies van leerklimaat een positieve invloed hadden op werktevredenheid. Door de analyse werd dit bevestigd wat betekent dat een stimulerend leerklimaat de werktevredenheid verhoogd; faciliterend leerklimaat ($\beta = .48, p < .001$), belonend leerklimaat ($\beta = .44, p < .001$) en vermijdend leerklimaat ($\beta = .30, p < .001$).

Leerklimaat, werktevredenheid en affectieve betrokkenheid. Tot slot is de achtste hypothese getoetst. Deze veronderstelde dat werktevredenheid mogelijk een mediërende functie heeft tussen de drie dimensies van leerklimaat en affectieve betrokkenheid. De resultaten van de mediatie-analyses zijn te vinden in Tabel 4. In de analyse met faciliterend leerklimaat (Tabel 4, model 1) is te zien dat pad c significant was maar na het toevoegen van werktevredenheid niet meer (pad $c' = .03$). Daarbij bevat de betrouwbaarheidsinterval geen nul waardoor het mediatie-effect significant is. Het gaat hier om complementaire mediatie. Ook voor belonend leerklimaat geldt dat er sprake is van complementaire mediatie. Pad c was significant en na het toevoegen van werktevredenheid bleek deze minder significant (pad $c' = .14$). Ook hier viel de nul niet binnen de betrouwbaarheidsinterval waardoor het mediatie-effect significant is. Deze complementaire mediaties betekenen dat het verband tussen faciliterend/belonend leerklimaat en affectieve betrokkenheid gedeeltelijk gemedieerd wordt door werktevredenheid. Voor vermijdend leerklimaat werd de procedure ook uitgevoerd en bleek het indirecte effect significant ($.19 \times .53 = .10$). Het directe effect bleek niet significant te zijn (pad $c = .12$). Dit duidt een *indirect-only* mediatie aan wat betekent dat er geen direct effect bestaat maar wel een indirect effect. Hypothese 8 wordt hierdoor bevestigd wat betekent dat alle dimensies van leerklimaat de affectieve betrokkenheid positief beïnvloeden via een verhoogde werktevredenheid.

Tabel 4

Resultaten Mediatie-analyses

Model	Pad a			Pad b			Pad c			Pad c'			Bootstrap resultaten voor indirect effect		
	B	SE	T	B	SE	T	B	SE	T	B	SE	T	ab	SE	95% CI
Model 1	.260	0.04	6.90*	.511	0.11	4.87*	.160	0.05	2.91**	.027	0.06	0.46	.133	0.03	[.071, .207]
Model 2	.251	0.04	6.53*	.420	0.10	4.12*	.248	0.05	4.63*	.143	0.06	2.49**	.106	0.03	[.053, .171]
Model 3	.186	0.05	4.11*	.525	0.10	5.39*	.117	0.06	1.89	.020	0.06	0.33	.098	0.03	[.047, .173]

Noot: n= 186, B= ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënt, SE= standaard error, T= t-waarde, ab= coëfficiënt pad c – pad c', 95% CI= betrouwbaarheidsinterval, *p <.001;

**p <.01

Toetsing van onderzoeksvraag

Om te toetsen welke variabelen er nu unieke voorspellers zijn van de afhankelijke variabelen zijn er vier meervoudige regressies uitgevoerd voor de vier afhankelijke variabelen.

De eerste meervoudige regressieanalyse (Tabel 5, model 2) toonde aan dat werktevredenheid, affectieve betrokkenheid en extrinsieke betrokkenheid samen met de controlevariabelen 15,7% van de variantie verklaren op OCB gericht op de organisatie. $R^2 = .16$, adjusted $R^2 = .12$, $F(7, 176) = 4.46$, $p < .001$. Volgens Cohen (1988) is dit een gemiddeld effect ($f^2 = .19$). Enkel affectieve betrokkenheid blijkt een unieke voorspeller van OCB-O te zijn.

Tabel 5

Meervoudige Regressieanalyse met Werktevredenheid, Affectieve Betrokkenheid en Extrinsieke Betrokkenheid als Voorspellers van OCB-O (n= 186)

Variabelen	Model 1				Model 2			
	B	SE	β	[95% CI]	B	SE	β	[95% CI]
Controlevariabelen								
Sekse	-.040	0.08	-.04	[-.188, .109]	.031	0.03	.03	[-.114-.176]
Leeftijd	-.002	0.01	-.05	[-.008, .004]	-.001	-.03	-.03	[-.007-.005]
Opleidingsniveau	.136	0.05	.23	[.045, .226]	.085	0.05	.14	[-.008-.177]
Dienstverband	.016	0.07	.02	[-.128, .159]	.024	0.07	.03	[-.113-.161]
Werktevredenheid					-.033	0.08	-.04	[-.185-.118]
Affectieve betrokkenheid					.246	0.06	.35*	[.131-.362]
Extrinsieke betrokkenheid					-.019	0.05	-.03	[-.108-.069]

Noot: * $p < .001$

De tweede meervoudige regressieanalyse (Tabel 6, model 2) toonde aan dat werktevredenheid, affectieve betrokkenheid en extrinsieke betrokkenheid samen met de controlevariabelen 8,2% van de variantie verklaren op OCB gericht op collega's. $R^2 = .08$, adjusted $R^2 = .04$, $F(7, 176) = 2.15$, $p < .05$. Volgens Cohen (1988) is dit een klein effect ($f^2 = .09$). Ook hier is alleen affectieve betrokkenheid een unieke voorspeller van OCB-C.

Tabel 6

Meervoudige Regressieanalyse met Werktevredenheid, Affectieve Betrokkenheid en Extrinsieke Betrokkenheid als Voorspellers van OCB-C (n= 186)

Variabelen	Model 1				Model 2			
	B	SE	β	[95% CI]	B	SE	β	[95% CI]
Controlevariabelen								
Sekse	.004	0.07	.00	[-.132, .139]	.054	0.07	.07	[-.081, .189]
Leeftijd	-.001	0.01	-.04	[-.007, .004]	.000	0.00	-.01	[-.006, .005]
Opleidingsniveau	-.053	0.04	-.10	[-.136, .029]	-.086	0.04	-.16	[-.173, .000]
Dienstverband	.028	0.07	.04	[-.102, .159]	.033	0.06	.04	[-.094, .160]
Werktevredenheid					.000	0.07	.00	[-.140, .141]
Affectieve betrokkenheid					.164	0.05	.26*	[.057, .272]
Extrinsieke betrokkenheid					.034	0.04	.06	[-.048, .116]

Noot: *p <.001

De derde meervoudige regressieanalyse (Tabel 7, model 2) toonde aan dat de drie dimensies van leerklimaat en werktevredenheid samen met de controlevariabelen 28,4% van de variantie verklaren op affectieve betrokkenheid. $R^2 = .28$, adjusted $R^2 = .25$, $F(8, 176) = 8.29$, $p < .001$. Volgens Cohen (1988) is dit een groot effect ($f^2 = .38$). Enkel belonend leerklimaat en werktevredenheid zijn unieke voorspellers van affectieve betrokkenheid.

Tabel 7

Meervoudige Regressieanalyse met de Drie Dimensies van Leerklimaat en Werktevredenheid als Voorspellers van Affectieve Betrokkenheid (n= 186)

Variabelen	Model 1				Model 2			
	B	SE	β	[95% CI]	B	SE	β	[95% CI]
Controlevariabelen								
Sekse	-.292	0.11	-.22	[-.499, -.086]	-.294	0.10	-.22	[-.483, -.105]
Leeftijd	-.005	0.00	-.08	[-.013, .004]	-.002	0.00	-.04	[-.010, .006]
Opleidingsniveau	.227	0.06	.27	[.101, .352]	.088	0.06	.10	[-.038, .214]
Dienstverband	-.035	0.10	-.03	[-.234, .165]	-.038	0.09	-.03	[-.220, .143]
Faciliterend leerklimaat					-.041	0.06	-.06	[-.168, .086]
Belonend leerklimaat					.158	0.06	.22*	[.034, .283]
Vermijdend leerklimaat					.018	0.06	.02	[-.102, .138]
Werktevredenheid					.434	0.11	.33*	[.218, .650]

Noot: *p <.001

De vierde meervoudige regressieanalyse (Tabel 8, model 2) toonde aan dat de drie dimensies van leerklimaat en werktevredenheid samen met de controlevariabelen 3,3% van de variantie verklaren op extrinsieke betrokkenheid, dit model is niet significant. $R^2 = .03$, adjusted $R^2 = .01$, $F(8, 176) = 0.71$, $p = .68$. Volgens Cohen (1988) is dit een klein effect ($f^2 = .03$). Er bleken geen unieke voorspellers van extrinsieke betrokkenheid te bestaan.

Tabel 8

Meervoudige Regressieanalyse met de Drie Dimensies van Leerklimaat en Werktevredenheid als Voorspellers van Extrinsieke Betrokkenheid (n= 186)

Variabelen	Model 1				Model 2			
	B	SE	β	[95% CI]	B	SE	β	[95% CI]
Controlevariabelen								
Sekse	-.064	0.13	-.04	[-.312, .184]	-.066	0.13	-.04	[-.317, .185]
Leeftijd	-.002	0.01	-.03	[-.012, .008]	-.003	0.01	-.05	[-.014, .007]
Opleidingsniveau	-.127	0.08	-.13	[-.277, .024]	-.079	0.09	-.08	[-.247, .088]
Dienstverband	.038	0.12	.03	[-.201, .277]	.037	0.12	.02	[-.205, .278]
Faciliterend leerklimaat					-.045	0.09	-.06	[-.214, .124]
Belonend leerklimaat					.025	0.08	.03	[-.141, .190]
Vermijdend leerklimaat					-.057	0.08	-.06	[-.216, .103]
Werktevredenheid					-.087	0.15	-.06	[-.375, .200]

Discussie

Dit onderzoek had als doel om de relaties tussen leerklimaat, werktevredenheid, organisatiebetrokkenheid en OCB te verhelderen. Daarnaast werd ook onderzocht welke concepten de grootste voorspellingswaarde hebben voor organisatiebetrokkenheid en OCB.

Een belangrijke bevinding is dat affectieve betrokkenheid een zeer belangrijke rol speelt binnen het onderzoek. Deze variabele legt de verbinding tussen leerklimaat, werktevredenheid en OCB. Ten eerste bevestigt deze studie dat affectieve betrokkenheid positieve invloed heeft op OCB, wat ook gevonden is in eerdere onderzoeken (Lin et al., 2008; Wang, 2015). Wanneer een medewerker dus sterk gehecht is aan de organisatie zal diegene ook meer OCB vertonen richting de organisatie en collega's. Organisatie willen graag dat medewerkers OCB vertonen (LePine et al., 2002) wat dus

vooral voortkomt uit intrinsieke motivatie, oftewel affectieve betrokkenheid. In deze studie is aangetoond dat affectieve betrokkenheid direct wordt beïnvloed door werktevredenheid en indirect door leerklimaat, via een verhoogde werktevredenheid. Binnen de dimensies van leerklimaat blijkt belonend leerklimaat de meeste invloed te hebben op affectieve betrokkenheid. Dit betekent dat het belangrijk is om medewerkers die zich voortdurend ontwikkelen te belonen in de vorm van bijvoorbeeld promotie, tijd of geld. Naast het belonend leerklimaat speelt werktevredenheid een centrale rol. Werktevredenheid medieert namelijk de invloed van leerklimaat op affectieve betrokkenheid én het blijkt naast alle andere variabelen ook nog de sterkste unieke bijdrage te leveren in het verhogen van affectieve betrokkenheid. Dit betekent dat een goed leerklimaat de werktevredenheid verhoogd met meer affectieve betrokkenheid tot gevolg. Tot slot lijkt extrinsieke betrokkenheid geen rol te spelen in het verminderen of bevorderen van OCB. Dit komt overeen met een eerdere studie waarin continuïteitsbetrokkenheid en normatieve betrokkenheid geen significante relaties hadden met OCB (Gautam et al., 2005). Ook wordt extrinsieke betrokkenheid niet beïnvloed door leerklimaat en werktevredenheid. Dit sluit aan op de eerder gegeven verklaring dat de drijfveer voor OCB intrinsiek ligt en dus voortkomt uit een hoge affectieve betrokkenheid.

In het onderzoek zijn er ook een aantal opvallende bevindingen gedaan. Ten eerste zijn er geen significante relaties gevonden tussen extrinsieke betrokkenheid en een van de andere variabelen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat medewerkers sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven omdat extrinsieke betrokkenheid niet positief is (voor de organisatie). Medewerkers kunnen de neiging hebben gehad om antwoorden te geven die dichter liggen bij de sociale norm. In dit geval: affectief betrokken zijn bij de organisatie. Daarbij ligt de mate van sociaal wenselijk antwoorden hoger bij het gebruik van een Likertschaal dan bij bijvoorbeeld dichotome vragen (Schmitt, 2003). Echter is het bevragen van betrokkenheid lastig met laatstgenoemde manier. Een tweede opvallendheid in deze studie is dat werktevredenheid niet als unieke voorspeller van de twee vormen van OCB werd gevonden. Een verklaring hiervoor kan zijn dat er werd gevraagd naar werktevredenheid in zijn algemeenheid. Volgens Lowery et al. (2002) blijkt namelijk dat de relatie tussen werktevredenheid en OCB specifiek te maken heeft met de tevredenheid met collega's, leidinggevende en salaris. In het huidige onderzoek werd echter naast werktevredenheid ook affectieve betrokkenheid meegenomen in

de relatie tot OCB. Uit de resultaten van deze studie blijkt dat werktevredenheid dan geen significante voorspeller meer is. Dit wijst erop dat OCB voornamelijk voortkomt uit affectieve betrokkenheid.

Beperkingen en vervolgonderzoek. Deze studie is een van de eerste die relaties tussen deze vier concepten heeft onderzocht en daarbij een onderscheid heeft gemaakt in de drie dimensies van leerklimaat. Ondanks dat, dient bij het interpreteren van de resultaten wel rekening te worden gehouden met enkele beperkingen. Ten eerste bleek uit de CFA op de OCB-vragenlijst dat deze niet valide was, waarna er in de EFA twee onderliggende factoren werden geïdentificeerd. De discussie over het construct OCB is dan ook niet nieuw, volgens Podsakoff et al. (2014) bestaan er inmiddels circa 30 vormen van OCB. Het nadeel hiervan is wel dat er een verscheidenheid aan variabelen bestaat die invloed hebben op één of meerdere vormen van OCB. Vergelijken van metingen en uitkomsten wordt hierdoor ook lastiger gemaakt. Op dit moment zijn veel onderzoeken gericht op de predictoren en effecten van OCB maar helaas niet op het construct zelf. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op het construct OCB en wanneer daar consensus over bestaat kan er een valide meetinstrument ontwikkeld worden. Mogelijk kunnen hierdoor ook de predictoren en effecten van OCB eenduidiger worden. Een tweede beperking is de verminderde generaliseerbaarheid van de resultaten wat komt doordat de organisaties middels een gemakssteekproef zijn geworven. Vervolgonderzoek zal uitgevoerd moeten worden binnen grotere organisaties uit verschillende sectoren. Hierdoor zouden de resultaten beter te generaliseren zijn naar alle medewerkers van Nederlandse organisaties. Ten derde werd werktevredenheid in dit onderzoek gezien als een aggregaat construct. Dit had als voornaamste reden dat het model al erg complex was. Er bestaan echter wel uitgebreidere conceptualiseringen van werktevredenheid waarbij vijf facetten worden genoemd: het werk zelf, leidinggevende, collega's, salaris en werkvooruitzichten zoals promotie (Spector, 1997). In deze studie zijn er geen significante relaties gevonden tussen werktevredenheid en OCB wat misschien komt omdat werktevredenheid in zijn algemeenheid werd gemeten. Voor vervolgonderzoek is het interessant om naast een onderscheid in de dimensies van leerklimaat, zoals is gedaan in dit onderzoek, ook te focussen op specifieke facetten van werktevredenheid en welke voornamelijk belangrijk zijn in het voorspellen van betrokkenheid en OCB.

Conclusie en praktische implicaties. Concluderend kan er gezegd worden dat werktevredenheid en belonend leerklimaat binnen deze studie het belangrijkste zijn voor het verhogen van affectieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid verhoogt op haar beurt weer het vertonen van OCB. Affectieve betrokkenheid lijkt dus de verbindende factor te zijn en voor organisaties is het belangrijk om die betrokkenheid te behouden of te verhogen. Eén manier om zicht te houden op de werktevredenheid van hun medewerkers is door het uitvoeren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Veel organisaties doen dit al jaarlijks en deze studie toont aan dat het erg belangrijk is dit te blijven doen en misschien wel de frequentie ervan te verhogen. Organisaties zouden naast de werktevredenheid ook vragen over het leerklimaat kunnen opnemen in het MTO. Op deze manier kunnen zij bij een lage werktevredenheid bepalen of dit (mede) door het leerklimaat veroorzaakt wordt.

Kortom, als organisatie is het belangrijk om een goed leerklimaat te creëren. Op deze manier wordt de werktevredenheid van de medewerker verhoogd, raken zij meer affectief betrokken bij de organisatie waardoor zij op den duur meer OCB zullen vertonen.

Referenties

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Andreas, J., & Van Yperen, N. W. (2002). Extra-rolgedrag van werknemers: De rol van procedurele rechtvaardigheid, individualisme-collectivisme, en ervaren reikwijdte van het takenpakket. *Gedrag & Organisatie*, 15(1), 42-50.
- Arnold, E. (2005). Managing human resources to improve employee retention. *The Health Care Manager*, 24(2), 132-40.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). Moderator-Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier. The relationship between affect and employee citizenship. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital and Health Services Administration*, 42(2), 221-241.
- Byrne, B.M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. 2th edition. London: Routledge Academic.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in topmanagement teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10, 31-54.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 605-619.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2th edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

- Cohen, A., & Keren, D. (2008). Individual values and social exchange variables: Examining their relationship to and mutual effect on in-role performance and organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management, 33*(4), 425–452.
- DeCotiis, T. A. & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations, 40*, 445-470.
- Dyne, L. V., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 439–459.
- Echols, M.E. (2007). Learning's role in talent management. *Chief Learning Officer, 6*(10), 36-40.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350–383.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly, 15*, 279–301.
- Ellemers, N. (2000). Betrokkenheid bij het werk: een kwestie van verstand of gevoel? *Nederlands Tijdschrift voor de psychologie, 55*, 296-309.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Relationship clean-up time: using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors? *Journal of Management, 34*(2), 161-188. doi: 10.1177/0149206307309260
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 81–94.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS. 3th edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication Inc.
- Foote, D. A., & Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB). *Management Decision, 46*(6), 933-947. doi: 10.1108/00251740810882680
- Gautam, T., Dick, R. V., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2005). Organizational

- citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8, 305–314.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23, 35-55. doi: 10.1108/13665621111097245
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hauer, E., Nordlund, A. M., & Westerberg, K. (2012). Developmental intervention, learning climate and use of knowledge in elderly care. *Journal of Workplace Learning*, 24, 19–33.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.555
- Hu, L.T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. doi: 10.1080/107055199909540118
- Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *The Irish Journal of Management*, 28(1), 59-79.
- Imam, A., Raza, A., Shah, F. T., & Raza, H. (2013). Impact of job satisfaction on facet of organizational commitment (affective, continuance and normative commitment): A study of banking sector employees of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 28(2), 271-277. doi: 10.5829/idosi.wasj.2013.28.02.12468
- Jak, S., & Evers, A. V. A. M. (2010). Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag & Organisatie*, 23(2), 158-171.
- Jena, R., & Goswami, R. (2013). Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and job satisfaction among shift workers in India. *Global Business and Organizational Excellence*, 36-46. doi: 10.1002/joe.21513

- Joo, B-K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 69-85. doi: 10.1002/hrdq.20031
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722–740.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling. 3th edition*. New York, New York: Guilford Press.
- Konovsky, R. E., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 698-707.
- Kwantes, C. T. (2003). Organizational citizenship and withdrawal behaviors in the USA and India: Does commitment make a difference? *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 5–26.
- Kyndt, E., & Dochy, F. (2013). Antecedenten van een succesvolle organisatieontwikkeling en hun relatie met het leerklimaat van de organisatie: een ‘mixed method’-studie. *Gedrag & Organisatie*, 26(4), 357-378
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195–215.
- Lau, T. C., Peters, S., & Ng, C. Y. (2015). Organizational commitment: investigating the effect of various dimensions of job satisfaction and ethical behavior. *International Business Management*, 9(3), 281-288. doi: 10.3923/ibm.2015.281.288
- 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*, 87, 52-65. doi: 10.1037//0021-9010.87.1.52
- Lin, C., Hung, W., & Chiu, C. (2008). Being good citizens: Understanding a mediating mechanism of organizational commitment and social network ties in OCBs. *Journal of Business Ethics*, 81, 561–578.

- Lowery, C. M., Beadles, N. A., & Krilowicz, T. J. (2002). Note on the relationship among job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Psychological Report, 91*, 607–617.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources, 5*, 132–151.
- Martins, N., & Coetzee, M. (2007). Organisational culture, employee satisfaction, perceived leader emotional competency and personality type: An exploratory study in a South African engineering company. *South African Journal of Human Resource Management, 5*(2), 20–32.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Mikkelsen, A., & Grønhaug, K. (1999). Measuring organizational learning climate: A cross-national replication and instrument validation study among public sector employees. *Review of Public Personnel Administration, 19*(4), 31–44.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P., & Ursin, H. (1998). Job stress and organizational learning climate. *International Journal of Stress Management, 5*, 197–209.
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006) Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 68*, 474-489
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Van Dam, K. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior, 85*, 258-265. doi: 10.1016/j.jvb.2014.07.007
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology, 135*, 339–350.

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology, 48*, 775–802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication Inc.
- Patrick, H. A. & Sonia, J. (2012). Job Satisfaction and affective commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior, 11*(1), 23-36.
- Pejtersen, J. H., Kritstensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health, 38*(3), 8-24. doi: 10.1177/1403494809349858
- 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*, 513–563.
- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141. doi: 10.1037/a0013079
- 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*, 87-119. doi: 10.1002/job.1911
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers, 36*, 717-731.
- Proost, K., Van Ruysseveldt, J., & Van Dijke, M. (2012). Coping with unmet expectations: Learning opportunities as a buffer against emotional exhaustion and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*, 7–27.
- Rothmann, S., & Coetzer, E. (2002). The relationship between personality dimensions and job satisfaction. *Business Dynamics, 11*(1), 29–42.

- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5, 359-371. doi: 10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x
- Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schmitt, T. A. (2011). Current Methodological Considerations in Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *Journal of Psycho-educational Assessment*, 29(4), 304-321. doi: 10.1177/0734282911406653
- Schmitt, N., Oswald, F. L., Kim, B. H., Gillespie, M. A., & Ramsay, L. J. (2003). Impact of elaboration on socially desirable responding and the validity of biodata measures. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 979-988.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555-577.
- Solinger, N. S., Van Olfen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70-83.
- Song, J. H., Joo, B.-K., & Chermack, T. J. (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 43-64.

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Sree Rekha, K. R. & Kamalanabhan, T. J. (2010). A study on the employee turnover factors in ITES/BPO sector. *International Journal of Learning and Change*, 4, 164-180.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173–180.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1228–1240.
- Veronica, E., & Indradevi, R. (2014). Key predictors of employee commitment and organizational citizenship behavior. *Asian Social Science*, 10(13), 22-30. doi:10.5539/ass.v10n13p22
- Wang, Y. (2015). Examining organizational citizenship behavior of Japanese employees: a multidimensional analysis of the relationship to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 425-444. doi: 10.1080/09585192.2011.560882
- Werner A. (2007). *Organisational behaviour: A contemporary South African perspective*. Pretoria, South Africa: Van Schaik Publishers.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Yew, L. T. (2008). Job satisfaction and affective commitment: A study of employees in the tourism industry in Sarawak Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 4, 27-43.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.07.225
- Zhao, X., Lynch Jr., J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

Bijlagen

Bijlage I	Overzicht deelnemende organisaties	p. 38
Bijlage II	Begeleidende brief	p. 39
Bijlage III	Vragenlijst	p. 40

Bijlage I Overzicht deelnemende organisaties

Organisatie	Beschrijving van organisatie en haar medewerkers
1 Educatieve uitgeverij	Alle werknemers, ca. 70, nemen deel aan dit onderzoek. De werkzaamheden binnen dit bedrijf lopen uiteen van servicedesk medewerker, ICT voor serious gaming tot redacteur binnen één van de vier redacties: rekenen, Nederlands, Engels en burgerschap. De werkzaamheden in het bedrijf zijn gericht op het ontwikkelen van lesmateriaal voor rekenen, Nederlands, Engels en burgerschap voor het MBO/VO.
2 Detailhandel	Dit is een organisatie voor consumentenelektronica, de producten zijn voornamelijk online te kopen. De vragenlijst is uitgezet bij de klantenservice van deze organisatie. De klantenservice biedt productondersteuning, handelt klachten af en geeft verkoopadvies.
3 HRD Adviesbureau	Deze organisatie heeft ca. 300 medewerkers, één afdeling van 40 medewerkers heeft deelgenomen aan dit onderzoek. De meeste medewerkers hebben een functie als adviseur en/of trainer.
4 Organisatie voor pleeghulpverlening	Organisatie voor jeugdzorg en pleeghulpverlening. Eén afdeling van 20 medewerkers binnen deze organisatie nam deel aan het onderzoek. Deze medewerkers zijn allemaal pleegzorgbegeleider en/of gezinshulpverlener.
5 Consultancy	Een organisatie die interim managers detacheert naar de overheid. De organisatie heeft een platte structuur met ca. 70 medewerkers, die allemaal benaderd zijn om deel te nemen aan het onderzoek.
6 Nationale Politie	Binnen de Nationale Politie deden drie afdelingen mee aan dit onderzoek. De eerste afdeling bestaat uit de opleidingsadviseurs en deze medewerkers houden zich bezig met de ontwikkeling van de medewerkers in de organisatie. De andere twee afdelingen bestonden uit brigadiers en hoofdagenten. Deze medewerkers hebben leidinggevende functies aan de uitvoerende medewerkers (op straat bijvoorbeeld).
7 Hogeschool I	Binnen deze hogeschool zijn twee afdelingen benaderd voor het onderzoek. Bij beide afdelingen zijn de medewerkers bezig met het ontwerpen en het verzorgen van Post-HBO en Master opleidingen.
8 Hogeschool II	Een opleiding van deze hogeschool heeft deelgenomen. De medewerkers maakten deel uit van het managementteam en de docenten die het dagelijkse onderwijs verzorgen.
9 Detailhandel	Organisatie met tien medewerkers die zich bezig houdt met gezonde, plantaardige voeding. In de winkel verkopen ze onder andere tarwegras en slowjuicers.
10 Tandartsenpraktijk	Tandartsenpraktijk met negen medewerkers, zij zijn allen gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek (van assistent tot tandarts).

Tabel 8

Gemiddelden en Beschrijvende Statistieken per Organisatie

Organisatie	Bereik (N)	Respons (N)	Sekse		Leeftijd M	Opleidingsniveau HBO of hoger	Dienst- jaren M	Dienstverband	
			M	V				Fulltime	Parttime
1 Uitgeverij	70	47	17	30	34	93,7%	3	24	23
2 Detailhandel	75	10	8	2	27	80%	2	6	4
3 Adviebureau	40	20	4	16	45	75%	12	5	15
4 Pleeghulp	20	7	1	6	39	100%	6	3	4
5 Consultancy	70	41	8	33	35	97,6%	3	33	8
6 Politie	140	39	23	16	45	51,3%	18	30	9
7 Hogeschool	16	8	0	8	38	87,5 %	12	3	5
8 Hogeschool	32	24	10	14	44	95,9%	11	8	16
9 Detailhandel	7	5	2	3	29	100%	1	3	2
10 Tandarts	9	3	0	3	40	100%	18	1	2
Totaal	474	204	73	131	39	84,3%	9	116	88

Bijlage II Begeleidende brief

Onderstaand de inleidende brief die naar alle organisaties en haar medewerkers is verstuurd. Omdat de data met twee medestudenten zijn verzameld staan er in deze brief ook concepten die in dit onderzoek niet zijn meegenomen.

Beste medewerker,

In het kader van de Master Onderwijskunde onderzoeken wij verschillende aspecten van organisaties en haar medewerkers. Centraal in dit onderzoek staat het leren van medewerkers en hun intenties om deel te nemen aan een opleiding of cursus. Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre medewerkers ruimte en middelen krijgen aangeboden van de organisatie om zichzelf te ontwikkelen. Tot slot wordt ook de mate van de betrokkenheid en tevredenheid met het werk en de organisatie meegenomen. Om zicht te krijgen op deze aspecten is er een vragenlijst opgesteld waarin deze onderwerpen worden bevraagd, verdeeld over vijf thema's.

We willen u vragen de online vragenlijst in te vullen, wat ongeveer 15 minuten zal duren. Het is hierbij mogelijk om hem te onderbreken en hem op een later tijdstip te hervatten. U kunt de vragenlijst geheel anoniem invullen. Indien u de onderzoeksresultaten wilt ontvangen wordt er gevraagd om uw e-mailadres, deze wordt alleen gebruikt om u te informeren over de resultaten.

Alvast hartelijk dank voor het invullen. Indien u vragen heeft over het onderzoek kunt u contact opnemen met:

Maartje van Middelaar	(m.m.j.vanmiddelaar@students.uu.nl)
Sanne Stolk	(s.m.stolk@students.uu.nl)
Annemieke Kolhorn	(a.kolhorn@students.uu.nl)

Master Onderwijskundig Ontwerp & Advisering



Universiteit Utrecht

Bijlage III Definitieve vragenlijst

In deze bijlage vindt u de vragenlijst die is uitgezet bij de deelnemende organisaties. De originele vragenlijst bestond uit 73 items omdat ik de data met twee medestudenten heb verzameld. In deze bijlage zijn alleen de items opgenomen die voor dit onderzoek van toepassing zijn.

Achtergrondinformatie

1.	Wat is uw geslacht?	<input type="radio"/> Man <input type="radio"/> Vrouw
2.	Wat is uw leeftijd?	_____ jaar.
3.	Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?	<input type="radio"/> Geen opleiding gevolgd/afgemaakt <input type="radio"/> Lagere school <input type="radio"/> Lager algemeen of Lager Beroepsonderwijs (LBO, LTS, LEAO e.d.) <input type="radio"/> Middelbaar algemeen of Beroepsonderwijs (MBO, MTS, MEAO, MAVO e.d.) <input type="radio"/> Hoger algemeen of Hoger Beroeps Onderwijs (HBO, HTS, HEAO, HAVO, VWO e.d.) <input type="radio"/> (Post-) Academisch Onderwijs (doctoraal of postdoctoraal examen)
4.	Bij welke organisatie bent u werkzaam?	_____.
5.	Hoeveel jaren bent u in dienst bij uw huidige organisatie?	_____ jaar.
6.	Wat is uw huidige functie?	_____.
7.	Hoe lang werkt u al in uw huidige functie? Tel hierbij ook het aantal jaren op dat u werkzaam bent geweest in een soortgelijke functie in andere organisaties.	_____ jaar.
8.	Welk soort dienstverband heeft u?	<input type="radio"/> Parttime <input type="radio"/> Fulltime

Ontwikkelingsmogelijkheden op het werk

De volgende stellingen gaan over de mate waarin uw organisatie het leren en ontwikkelen van medewerkers faciliteert en stimuleert. Vul bij het beantwoorden van de volgende stellingen het antwoord in dat het meest van toepassing is op de situatie binnen uw organisatie.

		Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Neutraal	Helemaal van toepassing	Helemaal van toepassing
22.	In mijn organisatie krijg je de opleidingen die je nodig hebt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	In mijn organisatie verdienen medewerkers die moeite doen om nieuwe dingen te leren, meer waardering en aanzien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	In mijn organisatie durven medewerkers fouten niet met elkaar te bespreken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	In mijn organisatie is men bang om openlijk te discussiëren over problemen in het werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	Mijn organisatie zorgt voor aantrekkelijke opleidingsvoorzieningen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	In mijn organisatie worden medewerkers die zich voortdurend beroepsmatig ontwikkelen, hiervoor beloond.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	Mijn organisatie biedt voldoende middelen om mijn vakbekwaamheden te ontwikkelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29.	In mijn organisatie maken medewerkers sneller promotie als ze zich voortdurend blijven ontwikkelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	In mijn organisatie is men bevreesd om fouten in het werk toe te geven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tevredenheid met uw werk

De volgende vragen gaan over de mate waarin u tevreden bent met uw huidige werk. Vul bij het beantwoorden van de volgende vragen het antwoord in dat het meest van toepassing is op uw huidige werksituatie.

Hoe tevreden bent u met...		Erg ontevreden	Ontevreden	Tevreden	Erg tevreden	Niet relevant
36.	uw werkvooruitzichten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37.	de fysieke arbeidsomstandigheden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38.	de manier waarop uw bekwaamheden worden benut?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39.	uw baan in zijn geheel, alles inbegrepen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Betrokkenheid bij uw organisatie

De volgende stellingen gaan over in hoeverre u zich betrokken voelt bij de organisatie. Vul bij het beantwoorden van de volgende stellingen het antwoord in dat het meest op u van toepassing is.

		Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Neutraal	Helemaal van toepassing	Helemaal van toepassing
40.	Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41.	Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42.	Als ik niet al zo veel van mezelf in deze organisatie had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43.	Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44.	Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45.	Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46.	Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47.	Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48.	Ik vind dat ik het aan mijn huidige werkgever verplicht ben om te blijven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49.	Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50.	Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51.	Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.	0	0	0	0	0
52.	Deze organisatie betekent veel voor mij.	0	0	0	0	0
53.	Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen.	0	0	0	0	0

Extra-rol gedrag

Hieronder volgen de laatste stellingen van deze enquête. De stellingen hebben betrekking op in hoeverre je bepaalde gedragingen uitvoert. Vul bij het beantwoorden van de volgende stellingen het antwoord in dat het meest op u van toepassing is.

		Helemaal niet van toepassing	Niet van toepassing	Neutraal	Helemaal van toepassing	Helemaal van toepassing
54.	Ik help collega's die kampen met een hoge werkdruk.	0	0	0	0	0
55.	Ik vervul vrijwillig taken in het algemeen belang van de afdeling.	0	0	0	0	0
56.	Ik help bezoekers en klanten indien zij hulp nodig hebben.	0	0	0	0	0
57.	Ik voer uitsluitend werkgerelateerde gesprekken tijdens werktijd.	0	0	0	0	0
58.	Ik neem taken waar voor collega's die afwezig of met pauze zijn.	0	0	0	0	0
59.	Ik begin iedere dag op tijd, ongeacht de weersomstandigheden, verkeersdrukte etc.	0	0	0	0	0
60.	Ik lees en houd interne mededelingen bij.	0	0	0	0	0
61.	Ik denk mee met de organisatie.	0	0	0	0	0
62.	Ik maak nieuwe collega's wegwijs, ook wanneer daar niet om wordt gevraagd.	0	0	0	0	0
63.	Ik help mensen van andere afdelingen wanneer zij een probleem hebben.	0	0	0	0	0
64.	Ik besteed tijd aan het helpen van collega's met werkgerelateerde problemen.	0	0	0	0	0
65.	Ik ben aanwezig bij niet-verplichte belangrijke vergaderingen, cursussen en presentaties.	0	0	0	0	0
66.	Ik neem de vrijheid om extra pauze te nemen wanneer ik vind dat dat kan.	0	0	0	0	0
67.	Ik voer uitsluitend werkgerelateerde telefoongesprekken tijdens werktijd.	0	0	0	0	0
68.	Ik kom indien nodig eerder op het werk.	0	0	0	0	0
69.	Ik help bij het organiseren van werkgerelateerde bijeenkomsten.	0	0	0	0	0
70.	Ik houd veranderingen en ontwikkelingen van de organisatie bij.	0	0	0	0	0

71.	Ik help collega's met hun werk die terugkeren van een periode van afwezigheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72.	Ik bied vrijwillig aan om dingen voor de afdeling te doen zonder dat daarom wordt gevraagd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73.	Ik kom vroegtijdig op het werk, zodat ik klaar ben om aan de slag te gaan als de dienst begint.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wilt u de uitkomsten van het onderzoek ontvangen? Vul dan hieronder uw e-mailadres in.

.....

Heeft u verder nog vragen of opmerkingen naar aanleiding van de vragenlijst? Dan kunt u die hieronder kwijt.

.....
.....
.....
.....

Heel erg bedankt voor het invullen van de vragenlijst. [U kunt het venster nu sluiten.]

EINDE VRAGENLIJST.

.....