



## **Feedback van de teamleider in relatie tot het extra-rol gedrag van docenten**

**Project 'Teams in scholen' 2011**

**Masterthesis A & O Psychologie**

Leni ten Wolde (3162400)

Begeleider: Dr. P. M. Le Blanc

Tweede beoordelaar: Dr. M.C.W. Peeters

## Inhoudsopgave

Samenvatting

<b>1 Inleiding</b> .....	pagina 3
1.1 OCB.....	5
1.2 CWB.....	6
1.3 Feedback.....	7
1.4 Emoties.....	8
1.5 Huidig onderzoek.....	9
<b>2. Model</b> .....	11
<b>3. Methoden</b> .....	11
3.1 Procedure en participanten.....	11
3.2 Meetinstrumenten.....	12
3.3 Analyse.....	13
<b>4. Resultaten</b> .....	13
4.1 Factoranalyse.....	14
4.2 Controlevariabelen.....	14
4.3 Correlaties.....	14
4.4 Regressieanalyses.....	15
<b>5. Discussie</b> .....	21
5.1 CWB.....	21
5.2 OCB.....	22
5.3 OCB en CWB.....	23
<b>6. Conclusie</b> .....	24
<b>7. Praktische implicaties</b> .....	24
<b>8. Sterkte en beperkingen</b> .....	25
<b>9. Verder onderzoek</b> .....	26
<b>10. Literatuur</b> .....	27
<b>11. Bijlagen</b>	
No. 1 Factoren van Feedbackvragen.....	30
No. 2 Tabel van CWB.....	31
No. 3 Syntax.....	32
No. 4 Vragenlijst.....	als aparte bijlage

## Feedback van de teamleider in relatie tot het extra-rol gedrag van docenten.

### *Samenvatting:*

*In dit onderzoek onder docenten werkzaam op middelbare scholen is de relatie onderzocht van positieve en negatieve feedback van de teamleider met zowel positief als negatief extra-rol gedrag van docenten. Hierbij werd verondersteld dat de relatie tussen feedback en extra-rol gedrag gemedieerd wordt door emoties. Er bleken positieve significante relaties te bestaan tussen positieve feedback en positieve emoties en tussen negatieve feedback en negatieve emoties. Positieve emoties bleken in dit onderzoek geen relatie te hebben met het vertonen van OCB. Negatieve feedback heeft via negatieve emoties een significante relatie met CWB. De ratio van negatieve en positieve feedback heeft ook via negatieve emoties een significante relatie met CWB. Dit laatste is vooral toe te schrijven aan de aanwezigheid van negatieve feedback (en negatieve emoties) en niet zozeer aan de afwezigheid van positieve feedback.*

### 1. INLEIDING.

Het grootste deel van het wetenschappelijk organisatieonderzoek is gericht op het begrijpen van allerlei factoren die van invloed kunnen zijn op de werkprestatie, in termen van opgedragen taakgerelateerde activiteiten van medewerkers die bijdragen aan de doelen van de organisatie (Marcus en Schuler, 2004). Pas in het nieuwe millennium is er aandacht en belangstelling ontstaan voor werkgerelateerd gedrag dat verder gaat dan puur de taakprestatie; het extra-rol gedrag. Rotundo en Sackett stelden in 2002, dat de taakuitvoering bestaat uit die 'acties en gedragingen die onder controle zijn van het individu en bijdragen aan de doelen van de organisatie'. Dat betekent dat naast de formeel omschreven taakactiviteiten er ook sprake kan zijn van zogeheten extra-rol gedrag. In de eerste plaats moet daarbij worden gedacht aan 'Organizational Citizenship Behavior' (OCB). Dit is gedrag dat bijdraagt aan de doelen van de organisatie door positieve beïnvloeding van de sociale en psychologische werkomgeving. OCB gedrag werd in 1988 door Organ gedefinieerd als: individueel vrijwillig gedrag, dat niet direct herkenbaar is door het formele beloningssysteem en dat het effectief functioneren van de organisatie vergroot. In de nieuwere door Spector en Fox (2010) voorgestelde definitie wordt meer uitgegaan van

contextueel gedrag - gedrag dat een bijdrage levert aan het sociaal en psychologisch klimaat zodat de nadruk meer op het sociale karakter ervan valt. OCB is dan: gedrag dat verder gaat dan de basistaken, die het werk bepalen. Hierbij kan worden gedacht aan het helpen van collega's bij extra drukte en doen van meer werk dan formeel wordt vereist. Deze vormen van vrijwillig gedrag bieden veel meer mogelijkheden voor het uiten van persoonlijke intenties, dan binnen de omschreven taakprestatie mogelijk is (Staw & Barsade, 1993, in: Spector en Fox, 2002).

Anderzijds kan er ook sprake zijn van 'Counterproductive Work Behavior' (CWB) dat staat voor vrijwillig gedrag dat het welzijn van de organisatie schaadt. Het bestaat uit een breed scala aan gedragingen, zoals onder andere het stelselmatig te laat komen of thuisblijven, kwaadspreken over leiding en/of collega's of diefstal van eigendom van de organisatie. Spector en Fox (2002) zien parallellen in de beide vormen van extra-rol gedragingen en zij ontwierpen een model om de onderliggende psychologische processen bloot te leggen. Zij stellen dat emotionele reacties op het werk een centrale rol spelen in beide gedragsvormen. In hun model mediëert emotie de effecten van omgevingsfactoren op gedrag. Situaties in de werkomgeving, zoals die worden ervaren en geïnterpreteerd door personen, roepen emoties op die mede bepalen of iemand kiest voor een vorm van OCB of CWB (Spector & Fox, 2002; Lazarus, 1991). Negatieve emoties vergroten de kans op CWB en positieve emoties maken OCB meer waarschijnlijk. Voortdurende blootstelling aan situaties die emoties oproepen verhoogt de kans, dat een persoon een emotionele reactie in gedrag omzet.

Het model is onder andere toegepast in een onderzoek door Miles et. al (2002). De resultaten gaven steun aan de basispremissie: omgevingsfactoren, zoals iemand die ervaart, leiden tot emotionele reacties die op hun beurt het gedrag beïnvloeden. Ook toonden de resultaten aan dat positieve emoties de sterkste voorspeller zijn van OCB en negatieve emoties de sterkste voorspeller voor CWB.

In de Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996) wordt gesteld, dat emotionele reacties ontstaan door gebeurtenissen in de werkomgeving en dat die emotionele reacties direct of indirect het werkgedrag beïnvloeden. Emoties ontstaan als reactie op een specifieke gebeurtenis, die als positief of negatief beoordeeld wordt. (Lazarus, 1991, 1993). Bij het ervaren van emotionele reacties krijgt het gedrag dat nodig is om met de stress daarvan om te gaan, dus emotiegericht coping gedrag (Krischer, Penney en Hunter, 2010)

prioriteit en overheerst het andere gedrag, zoals het reguliere taakgedrag. Dit emotiegericht coping gedrag ontstaat vooral in situaties waarover men geen controle heeft (Weiss en Cropanzano, 1996; Lazarus, 1991).

Feedback van een teamleider kan worden gezien als een dergelijke specifieke gebeurtenis in de werkomgeving, die emoties opwekt die vervolgens het gedrag beïnvloeden. Belschak en Den Hartog (2009) onderzochten de consequenties van positieve en negatieve feedback, die ofwel in publiek ofwel in een privé situatie werd gegeven, voor emoties onder werkenden en studenten. Zij vonden dat positieve feedback positieve emoties oproept en negatieve feedback negatieve emoties. En zoals Spector en Fox (2002) hadden voorspeld, leidden positieve emoties meer tot OCB en negatieve emoties meer tot CWB.

In het huidige onderzoek wordt eveneens de rol van feedback in relatie tot OCB en CWB onderzocht. Dat gebeurt aan de hand van positieve en of negatieve feedback die door teamleiders aan docenten in hun team gegeven wordt. Allereerst zal worden nagegaan of de relatie tussen feedback en extra-rol gedrag gemedieerd wordt door emoties. Daarnaast zal worden onderzocht of, en zo ja hoe, de specifieke verhouding tussen de hoeveelheid positieve en negatieve feedback samenhangt met het voorkomen van beide vormen van extra rol- gedrag. De twee onderzoeksvragen luiden als volgt:

1. Wordt de relatie tussen feedback van de teamleider en extra-rol gedrag van docenten gemedieerd door emoties?
2. Hoe is de verhouding tussen de hoeveelheid negatieve ten opzichte van de hoeveelheid positieve feedback van de teamleider gerelateerd aan extra-rolgedrag van docenten?

### 1.1 OCB

Positieve emoties verbreden het gedachte- en actierepertoire van mensen, zegt Fredrickson (2001) in haar 'Broaden and build theory of positive emotions'. Hierdoor worden duurzame persoonlijke bronnen opgebouwd, die lichamelijk, sociaal psychologisch of intellectueel kunnen zijn. Maar ook wordt de aandacht in het werk gericht op een breder gebied, dan in de taak is omschreven. Zo komen mensen tot het vrijwillig verrichten van extra karweitjes en het helpen van anderen. Dit komt overeen met resultaten uit onderzoek van o.a. Spector en

Fox (2002) en Miles et al (2002), waarin gevonden werd dat positieve emoties tot dit type extra rol gedrag leiden. Onderzoek van Isen en Baron (1991) stelde vast dat mensen in een positieve stemming eerder geneigd zijn anderen te helpen dan mensen in een neutrale of negatieve stemming. George en Brief (1992, in: Lee en Allen, 2002) vonden dat positieve emoties leidden tot extra- rolgedrag in de vorm van het doen van constructieve suggesties, zichzelf ontwikkelen en goodwill verspreiden. Christ et al. (2003) onderzochten het extra rol gedrag van docenten en zij stelden vast dat het extra rol gedrag in scholen bestaat op drie niveaus. OCB gericht op de eigen kwalificatie, dus op individueel niveau. OCB gericht op het goed functioneren van het team, zoals het helpen van collega's, dus op team niveau. En OCB op organisatieniveau, als men extra taken gaat verrichten. Dit zijn precies de vormen van OCB die volgens George en Brief (1992) voortkomen uit positieve emoties. Dat dit gedrag een organisatie steunt en sterker maakt is duidelijk, dus is het van groot belang dat werknemers in een organisatie zich positief gestemd voelen en naar aanleiding hiervan OCB gedrag gaan vertonen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

#### *Hypothese 1a*

*Positieve emoties van docenten hangen samen met het vertonen van meer OCB.*

## 1.2 CWB

Binnen organisaties is ook vaak sprake van gedrag dat niets bijdraagt aan de doelen van de organisatie, maar integendeel er schade aan toebrengt. Dat gedrag komt in veel vormen voor: diefstal, fraude, agressie, absentisme. Die gedragingen zijn allen positief gerelateerd. Toch zijn die gedragingen als aparte verschijnselen behandeld en onderzocht. In 1995 stelden Robinson en Bennet een typologie op van dit gedrag. Zij definieerden CWB als gedrag, dat vrijwillig de normen van de organisatie doorbreekt, waarbij het welzijn van de werknemers en de organisatie zelf wordt bedreigd. Het CWB gedrag werd ingedeeld op twee dimensies: op het doel van de actie, de organisatie of een persoon, en op de ernst van het gedrag, ernstig of minder ernstig. Hierdoor ontstaan vier classificaties van CWB. *Productie CWB*; weinig ernstig en gericht tegen de organisatie, zoals te laat komen en teveel pauzeren. *Bezittingen CWB*; ernstig en tegen de organisatie gericht, zoals stelen en sabotage. *Politieke CWB*; minder ernstig en gericht tegen een persoon, zoals roddelen. *Persoonlijke Agressie*; ernstig en gericht op een persoon, zoals verbaal geweld en pesten.

Lazarus (1991) stelt in zijn 'Emotion Focused Approach' dat CWB gedrag door emotie wordt gemotiveerd. Door CWB worden negatieve gevoelens gereduceerd en positieve gevoelens gegeneerd. Dat gedrag kan bestaan uit directe reacties, om de bron van negatieve emoties op een destructieve manier te elimineren; daarbij kan iemand of iets beschadigd worden. Als directe actie niet mogelijk is, kunnen acties worden ondernomen om de emoties te beïnvloeden zonder dat de omgevingsfactoren die ze veroorzaakten worden aangepakt, meer indirecte acties dus. Dat kan door de situatie te vermijden of stiekem iemand 'terug te pakken'. Ook hiermee wordt bereikt dat men zich beter voelt. Als iemand CWB vertoont hoeft hij niet langer de negatieve emoties te voelen die het gedrag veroorzaakt hebben. Integendeel, er kunnen positieve gevoelens uit de 'wraakactie' ontstaan. Zo kan negatieve feedback van een teamleider zorgen voor een indirecte reactie. Aangezien een directe actie tegen een superieur veel nadeel oplevert en waarschijnlijk nog meer negatieve gevoelens, zal al snel worden gezocht naar indirecte manieren om weer 'gelijk te staan' met de leidinggevende en zich beter te voelen. Bijvoorbeeld door het vertonen van meer indirecte vormen van CWB, zoals eerder genoemd. Dit leidt tot de volgende hypothese:

#### *Hypothese 1b*

*Negatieve emoties van docenten hangen samen met het vertonen van meer CWB.*

### 1.3 FEEDBACK

Feedback geven is een kunst. Het geeft informatie over iemands prestaties, werkhouding en gedrag. Kluger en De Nisi (1996) stellen in hun Feedback Intervention Theory, dat de ontvanger van feedback zich kan focussen op drie terreinen: op de taak, op het leren en op zichzelf, de persoon. Vooral als een ontvanger van feedback zich als persoon voelt aangesproken, ontstaan emotionele reacties. Positieve reacties ontstaan, als die persoon zich gewaardeerd en competent voelt na positieve feedback. Fisher (2003) vond, dat mensen een meer positieve stemming ervaren en meer werktevredenheid, als ze te horen krijgen dat hun prestatie beter is dan normaal. Negatieve emoties ontstaan na het ontvangen van negatieve feedback; boosheid over oneerlijkheid, of frustratie over het niet bereiken van een doel ondanks inspanning. Een reactie op negatieve feedback (Kluger en De Nisi, 1996) kan zijn; een verhoogde inspanning om de taak naar behoren te verrichten. Maar er kan ook een

andere route worden gevolgd. De aandacht kan worden verlegd naar andere activiteiten waarmee weer een positief zelfbeeld kan worden bereikt, bijvoorbeeld het vertonen van extra-rol gedrag, zowel positief als negatief.

De uitkomst van alle onderzoek naar feedback is constant; steeds weer roept positieve feedback positieve emoties op en negatieve feedback roept negatieve emoties op (Kluger et al, 1994). Op grond van bovenstaande volgen hieruit de volgende hypothesen:

#### *Hypothese 2a*

*Positieve feedback van de teamleider hangt samen met het ervaren van positieve emoties door docenten*

#### *Hypothese 2b*

*Negatieve feedback van de teamleider hangt samen met het ervaren van negatieve emoties door docenten*

## 1.4 EMOTIES

In het onderzoek naar emoties is men niet altijd eensgezind over de definitie van het begrip. (Fredrickson, 2001) Affect is een overkoepelende term voor stemmingen en emoties (Kelly & Barsade, 2001). Stemmingen zijn langdurig en niet erg intens, terwijl emoties intens zijn en kort van duur. Emoties worden veroorzaakt door gebeurtenissen in de omgeving die van belang zijn voor een persoon. Emoties gaan altijd over iets of iemand, terwijl stemmingen daarvan zijn losgekoppeld en ook beïnvloed worden door interne factoren zoals de circadiane cyclus (Cropanzano et. al 2003). Ze zijn wel gerelateerd: sterke emoties hebben invloed op stemming en stemmingen zijn de voorboden van emoties (Ilies & Judge, 2007). Lazarus (1991) beschrijft in zijn Theory of Emotion dat emoties niet per se worden veroorzaakt door de omgeving of door intra psychische processen, maar door de relatie van een persoon met zijn omgeving. Die relatie kan ofwel gevaar ofwel beloning inhouden. In 1982 schreef hij al, dat als iemand een situatie labelt als één die het welzijn vergroot er een positieve emotie zal worden ervaren. Terwijl een als bedreigend gelabelde situatie voor het ervaren van een negatieve emotie zorgt. Maudler en Simon (1967, in: Spector en Fox, 2002) noemen emotie een functioneel mechanisme, waardoor een hooggeorganiseerde doorgaande activiteit wordt onderbroken om de aandacht naar urgente gebeurtenissen te



dwingen, die relevant zijn voor fysiologische behoeften of die storende cognitieve associaties oproepen, zoals bedreiging van het zelfvertrouwen. De rol van emotie in zo'n situatie is te zorgen voor de nodige energie om tot een gerichte actie te komen. Fysiologische opwindning neemt toe, bepaalde lichamelijke bewegingen ontstaan en men is bereid tot actie, terwijl er emotie wordt ervaren. Hieruit volgt gedrag.

Fisher en Ashkanazy (2000) wezen op het belang van emoties in de werkomgeving. De organisaties waar mensen in werken beïnvloeden hun denken, voelen en hun gedrag. Factoren in het werk die stemmingen en emoties produceren, vallen onder verschillende categorieën: stressvolle gebeurtenissen, kenmerken van de werkgroep, fysieke omstandigheden, beloning en straf door de organisatie en zeker ook het gedrag van de leider. Emoties kunnen leiden tot spontaan gedrag, zoals goed of slecht 'citizenship'. Want emotie motiveert gedrag dat negatieve gevoelens reduceert en positieve gevoelens oplevert (Spector en Fox, 2002). Positieve emoties worden binnen organisaties onder meer opgeroepen door het ervaren van waardering en steun door leiding en collega's, mogelijkheden tot verdere ontwikkeling en verschillende vormen van beloningen (Kelloway et al., 2002). Specifieke situaties die negatieve emoties binnen organisaties opwekken zijn volgens Spector en Fox (2002): belemmeringen in de uitvoering van het werk, interpersoonlijke conflicten, een slechte behandeling door collega's en leiding, gepest worden en werkdruk. Ook oneerlijke behandeling door de leiding wordt veel genoemd (o.a. door Chen en Spector, 1992). Feedback van een leider kan op deze manier in huidig onderzoek voor het ontstaan van positieve en negatieve emoties zorgen, die op hun beurt leiden tot positief of negatief extra rol gedrag. Op basis van het voorgaande kunnen de volgende hypothesen worden geformuleerd.

#### *Hypothese 3a*

*Positieve emoties mediëren de relatie tussen positieve feedback en OCB .*

#### *Hypothese 3b*

*Negatieve emoties mediëren de relatie tussen negatieve feedback en CWB*

### 1.5 HUIDIG ONDERZOEK

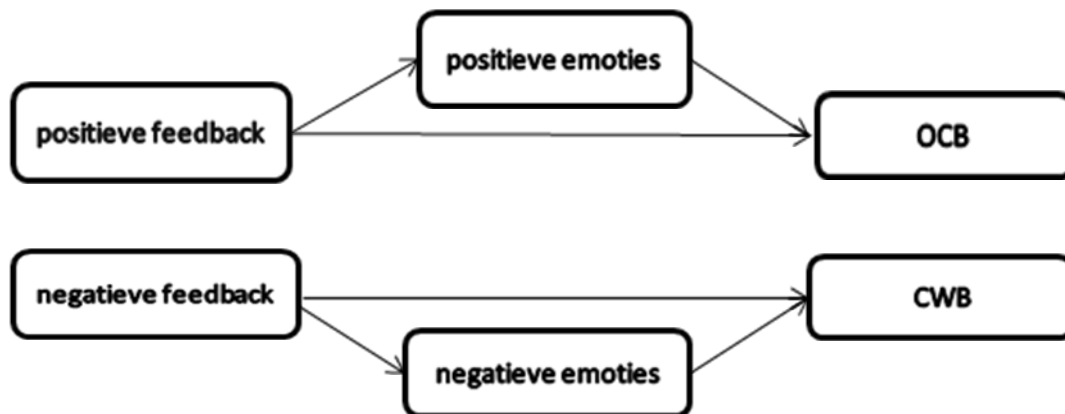
In dit onderzoek wordt binnen middelbare scholen onderzocht of feedback van een

teamleider consequenties heeft voor het vertonen van OCB en CWB gedrag door docenten. In scholen is naast het pedagogisch klimaat, het werkklimaat van groot belang voor de kwaliteit van het onderwijs en de sociale sfeer binnen de organisatie. Bogler et al. (2004) stellen dat het werk van een docent in een school drie basiskenmerken heeft. Namelijk: gemeenschappelijke activiteiten, die veel face à face interactie meebrengen. Bepaalde structuren om samen normen, waarden en verwachtingen over gedrag te ontwikkelen. En een kern van gedeelde waarden over wat leerlingen moeten leren, hoe iedereen zich moet gedragen en welke gemeenschappelijke doelen gehandhaafd moeten worden. Hieruit ontstaat een schoolcultuur, die een brede en voortdurende samenwerking vereist en gericht is op de studieresultaten van de leerlingen. Om zo'n gemeenschap succesvol te laten bestaan wordt verwacht dat er naast in-rol gedrag, extra-rol gedrag wordt getoond. Anders is het vrijwel onmogelijk om een professionele, goedlopende leergemeenschap te zijn. Kruse, Louis en Bryk (1995 in: Bogner et al.) menen dat openstaan voor verbetering, vertrouwen en respect, toegang tot expertise en ondersteunend leiderschap een preconditionie zijn voor de ontwikkeling van een professionele leergemeenschap. Om dat te bereiken is het van cruciaal belang dat docenten OCB vertonen, omdat dat OCB gedrag de sociale en psychologische omgeving van de schoolorganisatie beïnvloedt. Het is duidelijk dat het in deze situatie extra belangrijk is, dat het ervaren van positieve emoties zorgt voor voldoende OCB gedrag en voor het soepel verlopen van al deze activiteiten. Over CWB gedrag van docenten en de antecedenten daarvan is nog geen onderzoek bekend. Het is echter duidelijk dat in een schoolorganisatie waarin een positief klimaat zo belangrijk is, CWB in principe bijzonder ongewenst is.

In huidig onderzoek wordt verwacht dat door negatieve feedback van de teamleider negatieve emoties zullen ontstaan. Ook wordt verwacht dat deze negatieve emoties zullen samenhangen met het vertonen van meer CWB gedrag. In het onderzoek van Belschak en Den Hartog (2009) zijn het negatieve feedback en de daardoor ontstane negatieve emoties die zorgen voor het vergroten van de neiging tot het vertonen van CWB. Tevens wordt de neiging tot positieve emoties en OCB gedrag erdoor verkleind. Zij achten het van belang dat zal worden onderzocht of het de negatieve feedback, ofwel het gebrek aan positieve feedback is, dat zorgt voor vermindering van OCB en toename van CWB gedrag. Dus wordt in dit onderzoek gesteld:

*Hypothese 4. Hoe groter de hoeveelheid ervaren negatieve feedback in verhouding tot de hoeveelheid ervaren positieve feedback, hoe meer CWB gedrag een docent zal vertonen.*

## 2. MODEL



## 3. METHODEN

### 3.1 PROCEDURE EN PARTICIPANTEN.

In het kader van het Teams In Scholen (TIS) project van Universiteit Utrecht, waarbij het functioneren van docententeams in middelbare scholen wordt onderzocht, zijn door drie groepjes studenten scholen benaderd om aan dit onderzoek mee te werken. Doel is, tot aanbevelingen te komen om het functioneren van teams te verbeteren. Het project loopt al vanaf 2005. Aan de hand van het huidige onderzoek willen wij die inzichten verder uitdiepen en uitbreiden. In eerdere jaren stonden de invoeringsstrategie van kernteams centraal, de doelen en prestaties van die teams en het welbevinden van teamleden. Dit jaar richt het onderzoek zich specifiek op teamsfeer, bevlogenheid en prestaties. Aan de hand van de resultaten van het onderzoek wordt aan de deelnemende school een adviesrapport verstrekt.

Vier scholen hebben hun medewerking aan het onderzoek verleend, verspreid over heel Nederland. In de kleinste school werkten 40 docenten en in de grootste 200. Het aangeboden onderwijs varieerde van enkel vmbo tot alle mogelijke vormen van middelbaar

onderwijs. In totaal waren hierbij 26 teams betrokken en meer dan 500 docenten.

De vragenlijsten die speciaal voor het onderzoek van 2011 waren samengesteld zijn ingevuld door 147 docenten, 21 teamleiders en 26 directieleden. De responsrate is laag, 31%. Een gedeelte van de respons kwam via de op internet geplaatste lijsten binnen (38,5%), de rest werd op afgedrukte vragenlijsten handmatig ingevuld (61.5%).

Van de 147 docenten is 37,8% man en 62,2% vrouw. De gemiddelde aanstelling is 25,5 uur per week (SD 8.2) en het gemiddelde aantal uren dat wordt gewerkt bedroeg 36,7, (SD 10.3) uur per week. Het gemiddelde aantal jaren werkervaring aan huidige school varieerde van 0,5 tot 40 jaar en was gemiddeld 9.2 jaar (SD 8.7). De vooropleiding was voor de meeste docenten mbo, 42%, en hbo 35,5%. 13% heeft wo gevolgd. De contracten waren merendeels vast, 85%, en 11% heeft een tijdelijk contract dat te zijner tijd wordt omgezet in een vast contract. Opvallend is, dat slechts 19% van de docenten alleen docent is, 80% heeft daarnaast een andere functie, zoals (28%) mentor of een combinatie van verschillende functies (41%).

### 3.2 MEETINSTRUMENTEN.

*Feedback.* Positieve en negatieve feedback werden gemeten aan de hand van elk 6 items die de frequentie van het voorkomen ervan aangaven op een schaal van 1 (nooit) tot 5 (altijd) zoals wordt aanbevolen door onder andere Dalal (2005). Een voorbeelditem is 'Belemmert de feedback van uw teamleider u om uw werk te verbeteren?' voor negatieve feedback en voor positieve feedback 'Moedigt de feedback van uw teamleider u aan om uzelf te ontwikkelen?' De vragen zijn zelf geconstrueerd. Cronbach's  $\alpha$  van de negatieve schaal is .79 en van de positieve schaal .82.

*Emoties.* Werkgerelateerde emoties zijn gemeten met behulp van de JAWS, Job-related Affective Well-being Scale ontwikkeld door Van Katwijk et al. (2000). In dit onderzoek is hiervan de verkorte versie van 20 items gebruikt. Respondenten wordt gevraagd om op een schaal van 1 tot 5 (1= nooit en 5= altijd) aan te geven hoe vaak een bepaalde stemming zich afgelopen maand heeft voorgedaan. Zoals bijvoorbeeld 'kwaad' 'ongerust' (negatief) of 'opgetogen' 'voldaan' (positief). Er zijn 10 positieve en 10 negatieve termen. Deze lijst is

reeds in meerdere onderzoeken succesvol ingezet. Cronbach's  $\alpha$  van de positieve schaal is .86 en van de negatieve schaal .84.

*OCB: Positief extra rol gedrag* De items die hierop betrekking hebben komen uit de lijst van Goodman en Svyantek (1999) die ontworpen is om in- en extra- rol gedrag te meten. Er zijn zeven items die verwijzen naar dit extra rolgedrag. Ze worden gescoord op een schaal van 1 = helemaal mee oneens tot 4 = helemaal mee eens. Voorbeeld ervan is 'U helpt collega's met hun werk als zij terugkeren na een periode van afwezigheid'. Cronbach's  $\alpha$  is .74.

*CWB: Negatief extra rolgedrag* is gemeten met tien items, afkomstig van de lijst van Robinson en Bennett (1995) en aangepast door Kelloway et al.(2002). Er is aan de respondenten gevraagd om op een schaal van 1 = bijna nooit tot 5 = altijd, aan te geven hoe vaak zij bepaald gedrag vertonen. Een voorbeeldvraag is; Hoe vaak bent u bezig met.... het roddelen over uw leidinggevende? Deze lijst is succesvol eerder gebruikt door De Jonge en Peeters in 2009. Cronbach's  $\alpha$  .75.

### 3.3 ANALYSE

Voor de statistische verwerking van de data is gebruik gemaakt van SPSS, versie 17.0. Er is een factoranalyse toegepast op de zelfgeconstrueerde vragenlijst 'Feedback' om duidelijk te maken of er inderdaad twee factoren (positieve en negatieve feedback) gevonden werden. Om de onderlinge verbanden tussen de constructen zichtbaar te maken en controle variabelen te bepalen is er een correlatiematrix gemaakt. Vervolgens zijn de hypothesen getest door een serie regressieanalyses uit te voeren.

### 4. RESULTATEN

Bij controle van de voorwaarden voor het analyseren van de data bleken de verdelingen van de constructen 'negatieve feedback', 'negatieve emoties' en 'CWB' positief scheef verdeeld. Respectievelijke scheefheid: 1.03, 1.41 en .90. Na toepassing van een  $\text{Log}^{10}$  transformatie was de verdeling van de betreffende variabelen meer normaal en de scheefheid van de verdeling bedroeg respectievelijk: .38, .35 en .44.

#### 4.1 Factoranalyse

Er is een exploratieve factoranalyse uitgevoerd. De items van het construct 'feedback' laadden duidelijk op twee verschillende factoren in de analyse, een positieve en een negatieve factor. Zie bijlage 1 voor de items en factor ladingen.

#### 4.2 Controlevariabelen.

Om te bepalen welke van de demografische variabelen in de analyses zullen worden opgenomen als controle variabelen, zijn de correlaties met de onderzoeksvariabelen berekend. Er werden significante positieve correlaties gevonden tussen 'leeftijd' en 'negatieve emoties' ( $r = -.17, p < .05$ ) en 'aanstelling in uren per week' en OCB ( $r = .25, p < .01$ ). In eerder onderzoek naar extra-rol gedrag (Belschak en Den Hartog, 2009, Krischer et al., 2010) is gecontroleerd voor leeftijd, sekse, aanstelling in uren en aantal jaren werkzaam bij de school. Uiteindelijk zijn deze vier variabelen dan ook geselecteerd als controlevariabelen in het huidige onderzoek.

#### 4.3 Correlaties.

De gemiddelden, standaarddeviaties en inter-correlaties van alle onderzoeksvariabelen staan met gemiddelden en standaarddeviaties weergegeven in Tabel 1.

OCB blijkt alleen met 'aanstelling in uren' significant te correleren. De relaties tussen de negatieve variabelen zijn alle significant. 'negatieve feedback' heeft een significante positieve relatie met 'negatieve emoties' ( $r = .44, p < .01$ ). 'negatieve emoties' heeft een significante positieve relatie met 'CWB' ( $r = .36, p < .01$ ). De relatie van 'negatieve feedback' met 'CWB' is ook significant en positief ( $r = .28, p < .01$ ).

Positieve feedback heeft een significante positieve relatie met positieve emoties ( $r = .19, p < .05$ ). Opvallend is, dat de correlatie tussen OCB en CWB vrijwel nihil is ( $r = .004, ns$ ), terwijl in eerder onderzoek deze relatie veelal gematigd tot sterk negatief is.

Wel sterk negatief gerelateerd zijn de positieve en negatieve concepten onderling. De sterkste negatieve relatie wordt gevonden voor positieve en negatieve emoties ( $r = -.66, p < .01$ ).

Bij de gemiddelden en standaarddeviaties valt op dat de positieve factoren hoge gemiddelden hebben: rond 3, op een schaal van 1-5 en voor OCB op een schaal van 1-4. De

negatieve factoren hebben zeer lage gemiddelden; respectievelijk .23, .28, en .13. Dat betekent dat positieve emoties, positieve feedback en extra-rol gedrag in ruime mate aanwezig zijn in de onderzochte groep, en de negatieve tegenpolen vrijwel niet.

Tabel 1. Correlaties van alle variabelen met gemiddelden en standaard deviaties.

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Geslacht <sup>a</sup>	1.62	.49									
2. Leeftijd	43.04	10.71	-.24**								
3. Aanstelling in uren	25.47	8.24	-.24**	-.15							
4. Jaren bij de school	9.04	8.48	-.12	.53**	-.03						
5. Positieve feedback	2.95	.89	-.08	-.13	-.06	-.13					
6. Positieve emoties	3.64	.58	.03	-.05	.04	.04	.19*				
7. OCB	2.78	.46	-.01	.03	.25**	.15	.04	.14			
8. Negatieve feedback	.23	.14	-.10	.01	-.02	.08	-.18*	-.31**	.10		
9. Negatieve emoties	.28	.12	.15	-.17*	-.03	-.01	-.21**	-.66**	-.13	.44**	
10. CWB	.13	.10	.02	-.14	.10	.05	-.12	-.13	.00	.28**	.29**

<sup>a</sup> 1=man, 2= vrouw \*p<.05 \*\*p<.01

#### 4.4 Regressieanalyses

Om de eerste hypothese te toetsen, waarin wordt gesteld dat positieve emoties en OCB gedrag van docenten positief samenhangen, wordt een hiërarchische regressieanalyse toegepast. In de eerste stap zijn de controle variabelen (leeftijd, sekse, aanstelling in uren per week en aantal jaren werkzaam bij de school) opgenomen om hun invloed op de afhankelijke variabele zichtbaar te maken. In de tweede stap is de onafhankelijke variabele positieve emoties toegevoegd aan de analyse. De resultaten zijn in Tabel 2 weergegeven.

Tabel 2. Regressie van positieve emoties op afhankelijke variabele OCB

OCB	$\beta$	R <sup>2</sup> change	Adj.R <sup>2</sup>	F
1		.09*	.06	3.24*
				df (4,126)
Leeftijd	.00			
Sekse	.08			
Uren per week	.28**			
Jaren bij school	.17			
2		.02	.07	3.05*
Positieve emoties	.13			df(5,125)

\*\*p<.01, \* p<.05

De relatie tussen positieve emoties en OCB blijkt tegen verwachting niet significant te zijn ( $\beta = .13$ , ns). De significantie van het model,  $F(5,125) = 3.05$ ,  $p < .05$  wordt veroorzaakt door de bijdrage van de variabele 'uren per week' ( $\beta = .28$ ,  $p < .01$ ) die wel een significante positieve relatie met OCB heeft. Het uiteindelijke model verklaart 7% van de variantie van OCB (adj. R<sup>2</sup> = .07). Hypothese 1a, die stelt dat positieve emoties samenhangen met meer OCB wordt hier dus verworpen.

Op dezelfde wijze is onderzocht of negatieve emoties samenhangen met CWB gedrag. De resultaten worden getoond in Tabel 3. De relatie tussen 'negatieve emoties' en CWB blijkt significant te zijn ( $\beta = .35$ ,  $p < .01$ ). Dit betekent dat meer negatieve emoties samenhangen met het vertonen van meer CWB gedrag. Door toevoeging van de variabele 'negatieve emoties' in stap 2 wordt het model significant ( $F(5,125) = 4.79$ ,  $p < .01$ ). Hierdoor wordt hypothese 1b bevestigd. Het uiteindelijke model verklaart 13% van de variantie van CWB (Adj.R<sup>2</sup> = .13). Opvallend is de significante negatieve relatie tussen leeftijd en CWB gedrag, jongere docenten vertonen minder CWB gedrag dan oudere.

Tabel 3. Resultaten van de regressie van 'negatieve emoties' op CWB.

CWB	$\beta$	R <sup>2</sup> change	Adj.R <sup>2</sup>	F
1		.05	.02	1.53
				df(4,126)
Leeftijd	-.22*			
Sekse	.00			
Uren per week	.07			
Jaren bij school	.17			
2		.11**	.13	4.79**
Negatieve emoties	.35**			df (5,125)



\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

De volgende hiërarchische regressie is uitgevoerd om hypothese 2a te onderzoeken, die stelt dat positieve feedback van een teamleider samenhangt met positieve emoties van de docent. Geen van de controlevariabelen levert een significante bijdrage aan het model:  $F(5,125) = 1.36$ .ns. Het model verklaart slechts een klein deel van de variantie:  $\text{Adj.}R^2 = .01$ , en is als geheel niet significant. Hoewel de variabele 'positieve feedback' een significante relatie heeft met 'positieve emoties' ( $\beta = .21$ ,  $p < .05$ ), kan hypothese 2a niet worden aangenomen.

Tabel 4. Regressie van 'positieve feedback' op 'positieve emoties'.

Positieve emoties				
	$\beta$	$R^2$ change	Adj. $R^2$	F
1		.01	-.02	.31 df(4,126)
Leeftijd	-.08			
Sekse	.03			
Uren per week	.04			
Jaren bij school	.09			
2		.04*	.01	1.36 df(5,125)
Positieve feedback	.21*			

\*\*  $P < .01$ , \* $p < .05$

Om hypothese 2b te onderzoeken die stelt dat negatieve feedback een significante relatie heeft met negatieve emoties wordt de volgende regressie analyse uitgevoerd. De resultaten worden weergegeven in Tabel 5. Het uiteindelijke model is significant  $F(5,125) = 8.27$ ,  $p < .01$ . In dit model is bij de controlevariabelen een significante negatieve relatie te zien tussen leeftijd en negatieve emoties; jongere docenten hebben minder negatieve emoties dan oudere docenten ( $\beta = -.21$ ,  $p < .05$ ). Model 1 is echter (nog) niet significant  $F(4, 126) = 1.69$ .ns. De relatie tussen 'negatieve feedback' en 'negatieve emoties' is significant ( $\beta = .45$ ,  $p < .01$ ). Dit betekent dat het ervaren van meer negatieve feedback significant samenhangt met het hebben van meer negatieve emoties Door deze relatie stijgt de verklaarde variantie van het model van 2% naar 22% ( $\text{Adj.}R^2 = .22$ ). Hypothese 2b mag op grond van het bovenstaande worden aangenomen.

Tabel 5. *Regressie van 'negatieve feedback' op 'negatieve emoties'.*

Negatieve emoties				
	$\beta$	R <sup>2</sup> change	Adj.R <sup>2</sup>	F
1		.05	.02	1.69 df(4,126)
Leeftijd	-.21*			
Sekse	.10			
Uren per week	.03			
Jaren bij school	.11			
2		.20**	.22	8.27** df(5,125)
Negatieve feedback	.45**			

\*\* $p < .01$ , \*  $P < .05$

Om de hypothesen 3a en 3b te kunnen toetsen, moet worden voldaan aan de voorwaarden die Baron en Kenny (1986) hebben opgesteld bij de regressieprocedure voor het vaststellen van mediatie. Deze houden in, dat ten eerste de onafhankelijke variabele ( positieve/ negatieve feedback) een significant effect moet hebben op de mediator variabele (positieve/negatieve emoties). Ten tweede moet de onafhankelijke variabele een significant effect hebben op de afhankelijke variabele (positief/ negatief extra-rol gedrag). Ten derde moet de mediator variabele een significant effect hebben op de afhankelijke variabele. Aan deze voorwaarden wordt niet voldaan voor de relaties tussen 'positieve feedback', 'positieve emoties' en OCB. Hypothese 3a, die stelt dat positieve emotie de relatie tussen positieve feedback en positief extra-rol gedrag mediëert dient aldus te worden verworpen.

De relaties tussen negatieve feedback, negatieve emoties en CWB zijn alle positief en significant. Negatieve feedback en negatieve emoties hangen significant samen:  $\beta = .45$ ,  $p < .01$ . Negatieve emoties hangen significant samen met CWB:  $\beta = .35$ ,  $p < .01$ . In de volgende tabel, Tabel 6, wordt de relatie tussen negatieve feedback en CWB weergegeven. Die is in de tweede stap van de analyse ook positief significant:  $\beta = .28$ ,  $p < .01$  Als in de derde stap 'negatieve emoties' aan het model worden toegevoegd, is de relatie tussen negatieve emoties en CWB significant ( $\beta = .28$ ,  $p < .01$ ). De relatie tussen negatieve feedback en CWB is echter niet langer meer significant. ( $\beta = .15$ , ns.) Dat betekent dat er een volledige mediatie plaatsvindt door negatieve emoties in de relatie tussen negatieve feedback en CWB. Hiermee kan hypothese 3b worden aangenomen. Wel moet nog worden opgemerkt dat de

verklaarde variantie van dit model slechts 14% bedraagt. ( $\text{Adj.}R^2 = .14$ ;  $F(6,124) = 4.51$ ,  $p < .01$ ).

Tabel 6.

*De regressie analyse van de relatie tussen negatieve feedback, negatieve emoties en CWB.*

CWB				
	$\beta$	$R^2$ change	Adj. $R^2$	F
1		.05	.02	1.53 df(4,126)
Leeftijd	-.22*			
Sekse	.00			
Uren per week	.07			
Jaren bij school	.17			
2		.08**	.09	3.48** df(5,125)
Negatieve feedback	.28**			
3		.06**	.14	4.51** df(6,124)
Negatieve emoties	.28**			
Negatieve feedback	.15			

\*\* $p < .01$ , \*  $P < .05$

Om hypothese 4 te kunnen toetsen moet een nieuwe variabele worden gemaakt. Namelijk de ratio tussen negatieve en positieve feedback. De nieuwe variabele 'Ratio' heeft een M van .09, SD .08 en een variantie van .006. De skewness is vrij hoog, 1.83. Om te kunnen onderzoeken of er tussen deze Ratio en CWB een significante relatie bestaat is wederom een regressie analyse uitgevoerd.

Tabel 7. *Regressie van 'Ratio' met CWB als afhankelijke variabele.*

CWB				
	$\beta$	$R^2$ change	Adj. $R^2$	F
1		.05	.02	1.53 df(4,126)
Leeftijd	-.22*			
Sekse	.00			
Uren per week	.07			
Jaren bij school	.17			
2		.06**	.07	3.07** df(5,125)
Ratio feedback	.26**			

\*\* $p < .01$ , \*  $P < .05$

De resultaten zijn te vinden in Tabel 7. Het uiteindelijke model blijkt significant,  $F(5,125) =$

3.07,  $p < .01$ . Ratio blijkt significant positief gerelateerd aan CWB:  $\beta = .26$ ,  $p < .01$ . Het model verklaart 6% van de variantie in CWB ( $\text{Adj.R}^2 = .06$ ). Dit betekent, dat naarmate de hoeveelheid negatieve feedback groter is dan de hoeveelheid positieve feedback, docenten meer CWB gedrag vertonen. Dat betekent dan weer dat het dus niet de afwezigheid van positieve feedback is, maar de negatieve feedback die dit effect teweeg brengt. Hypothese 4 kan op grond van bovenstaande resultaten worden aangenomen.

Om te onderzoeken of 'negatieve emoties' ook in deze relatie een mediërende rol spelen, zijn volgende analyses uitgevoerd.

Tabel 8. Regressie van 'Ratio' op 'negatieve emoties'.

Negatieve emoties				
	$\beta$	$R^2$ change	Adj. $R^2$	F
1		.05	.02	1.69 df(4,126)
Leeftijd	-.21			
Sekse	.10			
Uren per week	-.03			
Jaren bij school	.11			
2		.23**	.26**	9.91**
Ratio feedback	.49**			df(5,125)

\*\* $p < .01$ , \*  $p < .05$

De relatie van 'Ratio' met 'negatieve emoties' is eveneens significant,  $\beta = .49$ ,  $p < .01$ . Ook het uiteindelijk model is significant:  $F(5, 125) = 9.91$ ,  $p < .01$  en het verklaart 26% van de variantie in negatieve emoties ( $\text{Adj.R}^2 = .26$ ,  $p < .01$ ).

Volgens de eerder beschreven richtlijnen van Baron en Kenny (1986) mag hier een mediatie analyse worden toegepast. De resultaten zijn te zien in Tabel 9. Dit uiteindelijk model is significant:  $F(6, 124) = 4.23$ ,  $p < .01$ . De verklaarde variantie van het model bedraagt 13%,  $\text{Adj.R}^2 = .13$  (significant,  $p < .01$ ). In de tweede stap hebben negatieve emoties een significante relatie met CWB ( $\beta = .35$ ,  $p < .01$ ) in de derde stap is de relatie tussen negatieve emoties en CWB nog steeds significant ( $\beta = .29$ ,  $p < .01$ ), maar de relatie van Ratio met CWB is dat niet meer ( $\beta = .11$ , ns). Er moet worden geconstateerd dat ook in dit model negatieve emoties de relatie tussen Ratio en CWB mediëren. 'Negatieve emoties' leveren in dit model de grootste bijdrage aan de verklaarde variantie van CWB. Het zijn dus uiteindelijk de negatieve emoties die primair bepalend zijn voor het vertonen van CWB gedrag door

docenten.

Tabel 9. *Regressie analyse voor de mediatie van negatieve emoties op CWB.*

CWB	$\beta$	R <sup>2</sup> change	Adj.R <sup>2</sup>	F
1		.05	.02	1.53 df(4,126)
Leeftijd	-.22			
Sekse	.00			
Uren per week	.07			
Jaren bij school	.17			
2		.11**	.13**	4.79* df(5,125)
Negatieve emoties	.35**			
3		.01	.13**	4.23** df(6,124)
Feedback Ratio	.11			
Negatieve emoties	.29**			

\*\*p<.01, \* P<.05

## 5. DISCUSSIE

Dit onderzoek richt zich op de positieve en negatieve emotionele reacties op feedback van een teamleider en de consequenties daarvan voor het al dan niet vertonen van positief of negatief extra-rol gedrag door docenten. Daarbij werd er van uitgegaan dat positieve en negatieve emoties die relatie zouden mediëren, zoals in het door Spector en Fox ontworpen model (2002) van positief en negatief extra-rol gedrag wordt beschreven. Het huidige onderzoek laat grote verschillen zien tussen de resultaten van de positieve en de negatieve componenten van het model..

### 5.1 CWB

De negatieve factoren lieten, zoals werd verwacht, onderling significante relaties zien. Tevens werd de relatie tussen ervaren negatieve feedback en uitkomstmaat CWB volledig gemedieerd door negatieve emoties. Dat betekent dat er een grote kans bestaat dat docenten, die negatieve gevoelens ontwikkelen na het ervaren van negatieve feedback, zullen overgaan tot CWB gedrag. Omdat het in dit onderzoek slechts om zeer kleine hoeveelheden van negatief en schadelijk gedrag gaat, zal dat niet meteen tot desastreuze

gevolgen voor de organisatie leiden, maar het effect is wel aanwezig. De percentages met betrekking tot het vertoonde CWB gedrag zijn te vinden in bijlage 2. Bij de items 1, 3 en 6 zijn ook de vakjes 'vaak' en 'altijd' (1x) ingevuld. De onderwerpen zijn 'overdrijven van het aantal gewerkte uren' en 'roddelen over collega's en leiding'. Volgens de classificatie van Robinson en Bennet (1995) valt dit gedrag in de categorie '*Politieke CWB*'; minder ernstig en gericht op een persoon, niet op de organisatie. Desondanks kan dat gedrag een negatieve invloed hebben op het sociale klimaat in de school.

Op voorstel van Belschak en Den Hartog (2009) is tevens onderzocht, hoe de ratio negatieve/ positieve feedback zich verhoudt tot het vertonen van CWB. Ook deze relatie wordt volledig gemedieerd door negatieve emoties. Aangezien er in huidige onderzoeksgroep veel meer positieve feedback wordt ervaren dan negatieve feedback, kan gesteld worden dat het niet zozeer de afwezigheid van positieve feedback is die gerelateerd is aan CWB gedrag, maar de aanwezigheid van als negatief ervaren feedback en vooral de aanwezigheid van daardoor ontstane negatieve emoties. Deze nog niet eerder onderzochte relatie kan van groot belang blijken te zijn in verder onderzoek op dit gebied en voor organisaties.

## 5.2 OCB

De positieve zijde van het model toonde heel andere uitkomsten. In de correlatie matrix was er een positieve significante relatie tussen positieve feedback en positieve emoties. Dat betekent dat bij de onderzochte docenten meer positieve feedback inderdaad samengaat met het ervaren van meer positieve emoties. Noch positieve feedback, noch positieve emoties hebben echter een significante relatie met OCB gedrag. Wel was er een significante relatie van OCB met 'aanstelling in uren', hetgeen betekent, dat hoe meer uren per week een docent werkt, hoe groter de kans is, dat hij OCB gedrag vertoont. Bovenstaande resultaten zijn dus niet geheel in overeenstemming met eerder onderzoek, waar juist wel een significante relatie tussen positieve feedback en positieve emoties met OCB werd gevonden en waar positieve emoties de sterkste voorspeller zijn van OCB (Miles et al.2002; Vigoda-Gadot en Angert; 2007; Kuvaas, 2010; Belschak en Den Hartog, 2009). Positieve emoties hebben naast voorellende waarde voor OCB gedrag echter ook een positieve relatie met arbeidstevredenheid ( Fischer,2003; Dalal, 2005) en zijn een buffer tegen

burnout en een antecedent van bevlogenheid (Schaufeli en Bakker, 2007). Het is dus belangrijk om positieve feedback, waaruit positieve emoties ontstaan, te blijven genereren. In het onderzoek van Christ et al. (2003) onder docenten zijn het de identificatie met eigen carrière, het team en de organisatie, die een significante relatie vertonen met OCB gedrag. Dit is hier niet onderzocht. Maar iemand, die veel uren werkt in de organisatie, heeft echter mogelijk wel een sterkere identificatie met de organisatie op de manier die Christ bedoelt. Daardoor zou de relatie met OCB gedrag voor een dergelijke docent sterker kunnen zijn. De door Bogler et al. (2004) gesignaleerde speciale positie die OCB in onderwijsorganisaties inneemt, kan ook oorzaak zijn voor de uitkomst van het onderzoek. Het is heel goed mogelijk dat bepaalde vormen van OCB zo vanzelfsprekend zijn in onderwijsorganisaties, dat ze door docenten niet (meer) als extra rol gedrag waargenomen worden. Als OCB gedrag - in de perceptie van docenten - meer tot de reguliere taken behoort, zal dat gedrag mogelijk minder door omstandigheden en emoties beïnvloed worden. De vraag is: als OCB wordt geïncorporeerd in de taak, blijft er dan nog ruimte voor het echt vrijwillige positieve extra-rol gedrag? Spector en Fox (2010) wezen op het gevaar van het stimuleren van OCB. Het is mogelijk dat stimuleren van OCB inderdaad dit positieve extra-rol gedrag bevordert, maar het is ook mogelijk dat docenten het als een onredelijke eis en als een taakverzwaring gaan zien. Juist daardoor kan mogelijk CWB gedrag ontstaan.

### 5.3 OCB en CWB

Het feit, dat er in dit onderzoek praktisch géén relatie gevonden is tussen OCB en CWB, terwijl in de meeste onderzoeken een matig tot sterke negatieve relatie tussen de constructen bestaat, is eveneens uitzonderlijk. In vele eerdere onderzoeken werden OCB en CWB als polen van eenzelfde construct gezien, (Robinson, O'Leary en Kelly, 1998, in: Spector en Fox 2002) In deze onderzoeken hadden deze constructen inderdaad sterke negatieve relaties (-.24 en -.46.). Allengs ontstond er echter een stroming, die OCB en CWB meer als afzonderlijke constructen zag (Dalal, 2005; Spector en Fox, 2010). Dalal (2005) wees op de consequenties van de meetmethoden van OCB en CWB gedrag. Schalen voor het meten van OCB bevatten items die CWB beschreven. Deze werden dan omgekeerd gescoord. Bijvoorbeeld in Podsakoff et al (1990): 'Gebruikt veel tijd om te klagen over kleinigheden'. Deze methode werkt negatieve relaties tussen OCB en CWB in de hand. Spector en Fox

(2010) stellen in hun Attributie Theorie, dat OCB en CWB niet zijn gekoppeld aan persoonlijkheid, hetgeen een negatieve relatie tussen de constructen veronderstelt; OCB-type en CWB-type. Echter vertonen dezelfde mensen zowel OCB als CWB. Resultaten van latere onderzoeken lijken deze visie te bevestigen. Dalal vond in 2005 al een zwak negatieve relatie (-.11) tussen de constructen. En in 2007, bij een onderzoek waar OCB en CWB waren gekoppeld aan inter-persoonlijke relaties, vond hij zelfs een zwak positieve samenhang. De resultaten van huidig onderzoek lijken ook in deze richting te wijzen. Conclusie is, dat de relatie complexer is, dan op het eerste gezicht gedacht was. Er zal nog veel onderzoek op dit terrein moeten volgen.

## 6. CONCLUSIE

Concluderend kan gesteld worden dat in dit onderzoek duidelijk naar voren komt, dat negatieve feedback van de teamleider via negatieve emoties van docenten samenhangt met het vertonen van CWB-gedrag door docenten.

## 7. PRAKTISCHE IMPLICATIES

Praktische implicatie van deze vaststelling is, dat zoveel mogelijk moet worden voorkomen dat docenten (als gevolg van factoren in de werksituatie) negatieve emoties ervaren, omdat die samenhangen met het vertonen van CWB gedrag. Volgens Spector en Fox (2002) zijn belemmeringen bij het uitvoeren van het werk, inter-persoonlijke conflicten, slechte relatie met leiding en collega's, maar wellicht ook met leerlingen en/of hun ouders, en werkdruk de factoren die tot CWB gedrag leiden. Dit zijn allemaal omstandigheden, die negatieve emoties kunnen oproepen.

Door de voorbeeldfunctie van docenten ten opzichte van leerlingen en hun ouders is CWB - meer nog dan in andere organisaties- onwenselijk. Niet alleen voor het materieel welzijn van de organisatie, maar vooral voor het sociaal en pedagogisch klimaat. Het overgaan tot CWB zorgt in dit geval mogelijk ook niet altijd voor een meer positief zelfbeeld.

De sterke relatie tussen negatieve feedback van de teamleider en zowel negatieve emoties als CWB gedrag toont aan dat gedrag van de teamleider een belangrijke factor is met betrekking tot het emotionele welzijn en het gedrag van docenten.

Teamleiders doen er dus goed aan hun feedback op een constructieve en positieve manier te brengen, ook als de inhoud van de boodschap niet direct positief is. Uit stress onderzoek



is al bekend dat sociale steun van de leiding negatieve emoties reduceert en positieve emoties versterkt. Het stimuleren van docenten om hun gevoelens ten aanzien van de feedback te uiten kan ook een mogelijkheid zijn om het ontstaan van CWB tegen te gaan (Zapf, 1999, in: Belschak en Den Hartog, 2009). Belangrijk is: de juiste manier van feedback geven!

#### 8. STERKTE EN BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK.

Als eerste moet genoemd worden, dat de response rate van 31% erg laag is. Er is daardoor een beperkte selectie van het docentenbestand onderzocht; de representativiteit van de onderzoeksgroep voor de totale groep docenten op de onderzochte scholen is dus laag. Daarom moeten alle uitkomsten in dit onderzoek met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd, mede omdat de hoeveelheid verklaarde variantie in de regressiemodellen ook relatief laag is.

Alle resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op zelfrapportage. Met name als het om (sociaal) gevoelige informatie gaat, zoals in de vragenlijsten met betrekking tot positief en negatief extra rol gedrag, kan de neiging tot het geven van sociaal wenselijke antwoorden leiden tot een vertekend beeld. Het is niet ondenkbeeldig dat docenten hun gedrag iets positiever hebben voorgesteld dan het in werkelijkheid is. Overigens hebben Berry et al. in 2007 (in Krischer et al, 2010) in een meta-analyse van CWB onderzoek vastgesteld dat de correlatie van 'Zelf'- en 'Niet-zelf'-rapportage daarin .89 was. Dus is zelfrapportage op dit gebied niet verkeerd. Mede omdat de gegevens op deze manier direct van de bron van de ervaring afkomstig zijn. Onderrapportage van CWB gedrag wordt ook nog gebufferd door de mogelijkheid om de vragen via internet te beantwoorden (Lee, 1993, in: Krischer et al, 2010) hetgeen in dit onderzoek, gedeeltelijk, gedaan is.

Verder zijn alle onderzoeksvariabelen op een en hetzelfde moment (cross-sectioneel) gemeten, waardoor slechts relaties tussen constructen kunnen worden vastgesteld. Toekomstig longitudinaal onderzoek, met meerdere meetmomenten kan ook causale verbanden bloot leggen.

De omstandigheden waaronder de vragenlijsten zijn ingevuld waren eveneens niet optimaal. In een drukke schoolperiode een vrij lange vragenlijst invullen is niet iets waar men zich op verheugt. We kunnen er van uitgaan, dat niet alle lijsten even serieus zijn

ingevuld. Dat maakt de resultaten minder betrouwbaar. Een onderzoeksmoment eerder in het jaar, een langere periode van voorbereiding voor het docententeam, misschien meer lijsten via internet, zou de situatie met betrekking tot de respons en de kwaliteit van de verzamelde gegevens wellicht kunnen verbeteren.

## 9. VERDER ONDERZOEK

Om meer van de beide extra-rol gedragingen te kunnen begrijpen, zou er zoals al opgemerkt is meer longitudinaal onderzoek moeten plaatsvinden. Spector en Fox (2010) vermoeden dat zowel OCB als CWB producten zijn van een dynamisch proces, dat zich 'ontwikkelt in de tijd', zelfs gedurende een langere periode. Dat proces zou van tijd tot tijd geobserveerd moeten worden. Het is mogelijk dat mensen verschillende vormen van CWB vertonen en tegelijkertijd OCB gedrag laten zien. Een docent kan een collega beledigen, over de leiding roddelen en gelijktijdig een andere collega gaan helpen. Het is moeilijk om de redenen voor dit gedrag te bestuderen naar aanleiding van een vragenlijstonderzoek. Er zouden meer episodische methoden moeten worden ingezet. Zo kan bijvoorbeeld een dagboek-onderzoek meer helderheid verschaffen. Dan kan ook iets meer gezegd worden over het tijdspad van de diverse gedragingen: hoe lang duurt het voor iemand, die aan een bepaalde conditie is blootgesteld, daar via gedrag op gaat reageren? Hoeveel negatieve feedback kan geïncasseerd worden voordat een emotionele reactie plaatsvindt? Wanneer wordt die reactie omgezet in gedrag?

## BESLUIT

Tot besluit nog een tip voor teamleiders, die wellicht wat onzeker zijn geworden over hun manier van feedback geven en de gevolgen daarvan voor het extra-rol gedrag van docenten. In NRC Handelsblad van 22 april 2011 werd in een artikel vermeld, dat in *Psychological Science online* een onderzoek was verschenen, dat had vastgesteld dat vage feedback, vage informatie in het algemeen zelfs, betere resultaten oplevert dan exacte feedback. De vage feedback geeft mensen meer ruimte om positieve verwachtingen ten aanzien van hun eigen gedrag te koesteren. En die verwachtingen inderdaad in gedrag om te zetten.

## 10. LITERATUUR

- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator- Mediator variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal Of Personality and Social Psychology*. (51) 1173- 1182.
- Belschak, F.D., Den Hartog, D.N. (2009) Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. *Applied Psychology*, 58, pp. 274-303.
- Brief, A.P., Weiss, H.M. (2002) Affect in The Workplace. *Annual review Psychology* (53), 279-307.
- Cropanzano, R., Weiss, H.M., Hale, J.M.S., Reb, J. (2003) The structure of affect: Reconsidering The relationship between negative and positive affectivity. *Journal of management* (29) 831-857.
- Christ, O., Van Dick, R., Wagner, V., Stellmacher., J. (2003) When teachers go the extra mile: Foci of organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology* (73) 329-341.
- Dalal, R.S. (2005) A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*,(90), 1241- 1255.
- Fisher, C.D., Ashkanasy, N.M. (2000) The emerging role of emotions in work life: an introduction. *Journal of Organizational Behavior*,(21), 123- 129.
- Frijda, N.H. (1988) Laws of Emotion. *American Psychologist* (43) 349-358.
- Hattie, J. Timperley, H.(2007) The power of Feedback. *Review of Educational Research* (77), 81-112.
- Hung, T.-K., Chi, N.-W., Lu, W.-L. (2009) Exploring the Relationships between perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work behaviors: The mediating Role of a Revenge Motive. *Journal of Business Psychology* , (24), 257-270.
- Ilies, R., Judge, T.A. (2005) Goal Regulation Across time: The Effects of Feedback and Affect. *Journal of Applied psychology*, (90) 453- 467.
- Ilies,R., De Pater, I.E., Judge,T. (2007) Differential affective reactions to negative and positive feedback and the role of self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*(22) 590- 605.
- Ilies, R., Judge, T.A. Wagner, D.T. (2010) The Influence of Cognitive and Affective Reactions to Feedback on Subsequent Goals. *European Psychologist*(15) 121-131.
- Ilgen, D.R., Davis, C.A. (2000) Bearing bad news: reactions to negative performance feedback. *Applied Psychology: An international Review*(29) 550- 565.
- Kelloway, E.K., Loughlin, C., Barling, J., Nault, A. (2002) Self-reported Counterproductive Behaviors and organizational Citizenship behaviors: Separate but related Constructs. *International Journal of selection and assesment* (10), 143-151.
- Kelloway, E.K., Francis, L. Prosser, M., Cameron, J.E. (2010) Counterproductive work behavior as Protest. *Human Resource Management Review* (20), 18-25.
- Krischer, M.M., Penney,L.M., Hunter, E.M.(2010) Can Counterproductive Work Behaviors Be Productive? CWB as Emotion-Focused Coping. *Journal of Occupational Health Psychology* (15) 154-166.
- Kluger, A.N., De Nisi, A. (1996) The effects of feedback interventions on performance: historical review , a meta- analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, (119) 254- 284.
- Kluger, A.N., Lewinsohn, S. , Aiello,J.R. (1994) The influence of feedback on mood. Linear effects on pleasantness and curvilinear effects on arousal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (60) 276- 299.
- Kuvaas, B. (2011) The Interactive Role of Performance Appraisal Reactions and Regular Feedback . *Journal of Managerial Psychology*, (26) 123-137
- Lazarus,R.S. (1991) Progress on a Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion. *American*

- Psychologist*, (46) 819-834.
- Lazarus, R.S.(1993) From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review Psychology*(44) 1-21
- Lazarus, R.S., (1995) Psychological stress in the workplace. In R. Crandall & P.L. Perrewe '(Eds.) *Occupational stress*. (3- 14) Washington, DC: Taylor and Francis.
- Marcus, B., Schuler, H. (2004) Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied psychology*, (89),647-660.
- Lee, K., Allen,N.J. (2002) Organizational Citizenship behavior and Workplace Deviance: The Role Of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology* (87) 131-142.
- Levine, E.L. (2010) Emotion and power (as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior, *Human Resource Management Review* (20) 4-17.
- Martinko, M.J., Gundlach, M.J., Douglas, S.C. (2002) Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace behavior: A Causal Reasoning Perspective. *International Journal of selection and assessment* (10) 36-50.
- Miles, P.E., Borman, W.E. Spector,P.E., Fox, S. (2002)Building an Integrative model of Extra Role Behaviors : A Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship behaviors. *International Journal of selection and assessment*.(10), 51-57.
- McNeely, B.L., Meglino, B.M. (1994) The role of dispositional and situational antecedents in pro-social organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied psychology*,(79), 836-844.
- Rotundo, M., Sackett, P.R. (2002) The Relative Importance of Task, Citizenship and Counter Productive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, (87), 66-80
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2007) *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten, Bohn, Stafleu, Van Loghum.
- Spector, P.E., Fox, S. (2002) An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels Between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review* (12) 269- 292.
- Spector, P.E., Fox, S. (2010) Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review* (59), 21-39.
- Spector, P.E., Fox, S. (2010) Theorizing about the deviant Citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource management review* (20), 132-143.
- Spector, P.E., Bauer, J.A.,Fox S. (2010) Measurement Artifacts in the assessment of Counterproductive Work behavior and Organizational Citizenship Behavior: Do We Know What WeThink We Know? *Journal of Applied Psychology* (95), 781-790
- Schwartz, H., Clore, G.L. (1993) Mood Misattribution and Judgments of Well-being: Informative and Directive Functions of Affective states. *Journal of personality and social Psychology* (45), 513-523
- Storbeck,J, Clore, GL. (2007) On the interdependence of cognition and emotion. *Cognition and Emotion*(21) , 1212-1237.
- Van Katwijk, P.T., Fox, S., Spector, P.E. Kelloway, E.K. (2000) Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to Investigate Affective Responses to Work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology* (5) , 219-230.
- Venkaramani, V. ,Dalal, R.S. (2007) Who Helps and Harms Whom? Relational Antecedents of Interpersonal Helping and Harming in Organizations.*Journal of Applied Psychology* (92) 952-966.
- Vigoda-Gadot, E.Angert, L. (2007) Goal Setting Theory, Job Feedback, and OCB: Lessons from a

- Longitudinal Study. *Basic and Applied Psychology*, (29) 119-128.
- Weiss, H.M., Cropanzano, R. (1996) Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational behavior*.(18) 1- 74.
- Zajonc, R.B. (1980) Feeling and Thinking. Preferences Need No Inferences. *American Psychologist*(35) 151-175.

## 11. BIJLAGEN

### Bijlage 1

#### FACTORANALYSE VAN POSITIEVE EN NEGATIEVE FEEDBACKVRAGEN MET FACTORLADINGEN

Item	Factor 1	Factor 2
1. Krijgt u van uw teamleider informatie over zaken die u goed doet in uw werk? .....	.77	
2. Krijgt u van uw teamleider informatie over wat u niet goed doet in uw werk? .....		.55
3. Motiveert de feedback van uw teamleider u om verder te werken ? .....	.82	
4. Belemmert de feedback van uw teamleider u om uw werk te verbeteren? .....		.78
5. Geeft de feedback van uw teamleider u een goed gevoel? .....	.83	
6. Moedigt de feedback van uw teamleider u aan om uzelf te ontwikkelen? .....	.79	
7. Belemmert de feedback van uw teamleider u om verder te werken? .....		.75
8. Komt de feedback van uw teamleider positief op u over? .....	.50	
9. Komt de feedback van uw teamleider negatief op u over? .....		.67
10. Belemmert de feedback van uw teamleider u om uzelf verder te ontwikkelen? .....		.76
11. Motiveert de feedback van u teamleider u om uw werk te verbeteren? .....	.79	
12. Bezorgt de feedback van uw teamleider u negatieve gevoelens?- .....		.71

## Bijlage 2.

TABEL VAN CWB GEDRAG DOOR DOCENTEN

CWB	bijna nooit 1	zelden 2	soms 3	vaak 4	altijd 5
overdrijven uren werk	48.6 % (70)	34 % (49)	14.6 % (21).	2.1 % (3)	.7% (1)
negatief over de organisatie	67.6 % (98)	26.5 % (39)	5.5 % (8)		
roddelen over collega's	47,2 % (68)	36.8 % (53)	14.6 % (21)	1.4 % (2)	
verdoezelen van fouten	56.3 % (81)	37.5 % (54)	6.3 % (9)		
niet-productief wedijveren	76.4% (110)	20.8 % (30)	2.8 % (4)		
roddelen over de leiding	46.5 % (67)	31.9 % (46)	19.4 % (28)	2.1 % (3)	
werk vermijden	68.1 % (98)	25 % (36)	6.9 % (10)		
meenemen van goederen	93.8 % (135)	6.2 % (9)			
collega's de schuld geven van fouten	95.1 % (137)	4.9 % (7)			
bewust traag werken	93.7 % (134)	4.9 % (7)	1.4 % (2)		

*Getallen tussen haakjes is het aantal betrokken personen.*

### Bijlage 3. SYNTAX

```
GET FILE='C:\Documents and Settings\l.ten Haaf\Mijn
documenten\THESIS\Nieuwe DATA Feedback.sav'. CORRELATIONS
/VARIABLES=neg.posfeedback CWB /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=sexe burgstaat opleiding contract functie
aanstelling werkuren werkjaren /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
DATASET ACTIVATE DataSet1. COMPUTE feedbneg=LG10(Neg.feedback). VARIABLE
LABELS feedbneg 'feedback negatief'. EXECUTE. COMPUTE
emoneg=LG10(neg.emoties). VARIABLE LABELS emoneg 'emotie negatief'.
EXECUTE. COMPUTE neg.extrarol=LG10(CWB). VARIABLE LABELS neg.extrarol
'negatief extra rol gedrag'. EXECUTE. FREQUENCIES VARIABLES=feedbneg emoneg
neg.extrarol /HISTOGRAM /ORDER=ANALYSIS.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=feedbneg emoneg neg.extrarol /HISTOGRAM NORMAL
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=feedbneg emoneg neg.extrarol /STATISTICS=SKEWNESS
SESKEW /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=Neg.feedback neg.emoties CWB /STATISTICS=SKEWNESS
SESKEW /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.
```

```
CORRELATIONS /VARIABLES=feedbneg Pos.feedback emoneg pos.emoties
neg.extrarol OCB /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.
```

```
RELIABILITY /VARIABLES=stem01 stem02 stem04 stem07 stem08 stem09 stem14
stem17 stem15 stem16 /SCALE('Em. neg') ALL /MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE.
```

```
RELIABILITY /VARIABLES=stem03 stem05 stem06 stem10 stem11 stem12 stem13
stem18 stem19 stem20 /SCALE('em pos') ALL /MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=MEANS.
```

```
RELIABILITY /VARIABLES=cwb01 cwb02 cwb03 cwb04 cwb05 cwb06 cwb07 cwb08
cwb09 cwb10 /SCALE('cwb') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=MEANS.
```



```
RELIABILITY /VARIABLES=alt01 alt02 alt03 alt04 alt05 alt06 alt07
/SCALE('ocb') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=MEANS.
```

```
RELIABILITY /VARIABLES=fp01 fp02 fp03 fp04 fp05 fp06 /SCALE('FB pos')
ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=MEANS.
```

```
RELIABILITY /VARIABLES=fn01 fn02 fn03 fn04 fn05 fn06 /SCALE('FB neg')
ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=MEANS.
```

```
COMPUTE leeftijd=(2011 - geboortejaar). VARIABLE LABELS leeftijd
'leeftid'. EXECUTE. CORRELATIONS /VARIABLES=feedbneg Pos.feedback emoneg
pos.emoties neg.extrarol OCB leeftijd sexe aanstelling werkjaren
/PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
```

```
SAVE OUTFILE='C:\Documents and Settings\l.ten Haaf\Mijn
documenten\THESIS\Nieuwe DATA Feedback.sav' /COMPRESSED. FACTOR
/VARIABLES fn01 fp02 fp01 fn02 fp03 fp04 fn03 fp05 fn04 fn05 fp06 fn06
stem01 stem02 stem03 stem04 stem05 stem06 stem07 stem08 ste m09 stem10
stem11 stem12 stem13 stem14 stem15 stem16 stem17 stem18 stem19 stem20 alt01
alt02 alt03 alt04 alt05 alt06 alt07 cwb01 cwb02 cwb03 cwb04 cwb05 cwb06
cwb07 cwb08 cwb09 /MISSING PAIRWISE /ANALYSIS fn01 fp02 fp01 fn02 fp03
fp04 fn03 fp05 fn04 fn05 fp06 fn06 stem01 stem02 stem03 stem04 stem05
stem06 stem07 stem08 stem 09 stem10 stem11 stem12 stem13 stem14 stem15
stem16 stem17 stem18 stem19 stem20 alt01 alt02 alt03 alt04 alt05 alt06
alt07 cwb01 cwb02 cwb03 cwb04 cwb05 cwb06 cwb07 cwb08 cwb09 /PRINT
UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG KMO REPR AIC EXTRACTION ROTATION /PLOT
EIGEN /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA
ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION. - - - - -
- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -
- - - - -
```

```
FACTOR /VARIABLES fp01 fn01 fp02 fn02 fp03 fp04 fn03 fp05 fn04 fn05 fp06
fn06 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS fp01 fn01 fp02 fn02 fp03 fp04 fn03
fp05 fn04 fn05 fp06 fn06 /PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG KMO
REPR AIC EXTRACTION ROTATION /PLOT EIGEN /CRITERIA MINEIGEN(1)
ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
```

```
FACTOR /VARIABLES stem01 stem02 stem03 stem04 stem05 stem06 stem07 stem08
stem09 stem10 stem11 stem12 stem13 stem14 stem15 stem16 stem17 stem18
stem19 stem20 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS stem01 stem02 stem03 stem04
stem05 stem06 stem07 stem08 stem09 stem10 stem11 stem12 stem13 stem14
stem15 stem16 stem17 s tem18 stem19 stem20 /PRINT UNIVARIATE INITIAL
CORRELATION SIG KMO INV REPR AIC EXTRACTION ROTATION /PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION.
```

```
FACTOR /VARIABLES alt01 alt02 alt03 alt04 alt05 alt06 alt07 cwb01 cwb02
cwb03 cwb04 cwb05 cwb06 cwb07 cwb08 cwb09 cwb10 /MISSING LISTWISE
/ANALYSIS alt01 alt02 alt03 alt04 alt05 alt06 alt07 cwb01 cwb02 cwb03 cwb04
cwb05 cwb06 cwb07 cwb08 cwb09 cwb10 /PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION
SIG KMO REPR AIC EXTRACTION ROTATION /PLOT EIGEN /CRITERIA MINEIGEN(1)
ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
```

```
GET FILE='C:\Documents and Settings\l.ten Haaf\Mijn
documenten\THESIS\Nieuwe DATA Feedback.sav'. DESCRIPTIVES VARIABLES=functie
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=functie /NTILES=4 /STATISTICS=MEAN
/FORMAT=DVALUE /ORDER=ANALYSIS.
```

```
REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING PAIRWISE
/REGWGT=pos.emoties /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT OCB
/METHOD=STEPWISE sexe aanstelling werkjaren leeftijd /METHOD=STEPWISE
Pos.feedback.
```

```
REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING PAIRWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05)
POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT OCB /METHOD=STEPWISE sexe aanstelling
werkjaren leeftijd /METHOD=STEPWISE Pos.feedback.
```

```
REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING PAIRWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05)
POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT CWB /METHOD=STEPWISE leeftijd sexe
aanstelling werkjaren /METHOD=STEPWISE Neg.feedback.
```

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT pos.emoties
/METHOD=STEPWISE leeftijd sexe aanstelling werkjaren /METHOD=ENTER
Pos.feedback.
```

```
REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING PAIRWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN /DEPENDENT neg.extrarol /METHOD=STEPWISE leeftijd sexe
aanstelling werkjaren /METHOD=ENTER feebneg.
```

```
REGRESSION /MISSING PAIRWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT OCB /METHOD=ENTER  
sexe aanstelling werkjaren leeftijd /METHOD=ENTER pos.emoties.
```

```
REGRESSION /MISSING PAIRWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL  
CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT neg.extrarol  
/METHOD=ENTER sexe aanstelling werkjaren leeftijd /METHOD=ENTER emoneg.
```

```
REGRESSION /MISSING PAIRWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT  
pos.emoties /METHOD=ENTER leeftijd sexe aanstelling werkjaren  
/METHOD=ENTER Pos.feedback.
```

```
REGRESSION /MISSING PAIRWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT emoneg  
/METHOD=ENTER sexe aanstelling werkjaren leeftijd /METHOD=ENTER feebneg.
```

```
REGRESSION /MISSING PAIRWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT neg.extrarol  
/METHOD=ENTER sexe aanstelling werkjaren leeftijd /METHOD=ENTER feebneg  
/METHOD=ENTER emoneg.
```

```
COMPUTE ratio.pos.neg.fb=feebneg / Pos.feedback. EXECUTE. DESCRIPTIVES  
VARIABLES=ratio.pos.neg.fb /STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE MIN MAX.
```

```
COMPUTE ratio.neg.pos.fb=feebneg / Pos.feedback. VARIABLE LABELS  
ratio.neg.pos.fb 'ratio neg/pos feedback'. EXECUTE. FREQUENCIES  
VARIABLES=ratio.neg.pos.fb /STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN MEDIAN  
SKEWNESS SESKEW /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.
```

```
COMPUTE Rationeg.pos.fb=ratio.neg.pos.fb. VARIABLE LABELS Rationeg.pos.fb  
'ratio pos.neg feedback'. EXECUTE. RATIO STATISTICS feebneg WITH  
Pos.feedback /MISSING=EXCLUDE /PRINT=COD MDCOV PRD.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Rationeg.pos.fb ratio.neg.pos.fb /STATISTICS=MEAN  
STDDEV VARIANCE MIN MAX SKEWNESS.
```

```
COMPUTE Rationeg.pos.fb=ratio.neg.pos.fb. VARIABLE LABELS Rationeg.pos.fb  
'ratio pos.neg feedback'. EXECUTE. FREQUENCIES VARIABLES=Rationeg.pos.fb  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN MEDIAN MODE SKEWNESS SESKEW /HISTOGRAM  
NORMAL /ORDER=ANALYSIS.
```

```
COMPUTE Rationeg.pos.fb= ratio.neg.pos.fb. VARIABLE LABELS Rationeg.pos.fb  
'N/P FB'. EXECUTE. FREQUENCIES VARIABLES=Rationeg.pos.fb /FORMAT=NOTABLE  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN MEDIAN SKEWNESS SESKEW /HISTOGRAM NORMAL  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING PAIRWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN /DEPENDENT neg.extrarol /METHOD=ENTER sexe aanstelling  
werkjaren leeftijd /METHOD=ENTER Rationeg.pos.fb.
```

```
REGRESSION /MISSING PAIRWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT emoneg  
/METHOD=ENTER sexe aanstelling werkjaren leeftijd /METHOD=ENTER  
Rationeg.pos.fb.
```

```
REGRESSION /MISSING PAIRWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL  
CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT neg.extrarol  
/METHOD=ENTER sexe aanstelling werkjaren leeftijd /METHOD=ENTER emoneg  
/METHOD=ENTER Rationeg.pos.fb.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Rationeg.pos.fb /STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE  
MIN MAX SKEWNESS.
```

```
COMPUTE Pos.stem.hoog=MEAN(stem10,stem11,stem12,stem13,stem18). EXECUTE.  
COMPUTE pos.laag.stem=MEAN(stem03,stem05,stem06,stem19,stem20). VARIABLE  
LABELS pos.laag.stem 'pos.emoties laag'. EXECUTE. DESCRIPTIVES  
VARIABLES=pos.laag.stem Pos.stem.hoog /STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE  
MIN MAX SKEWNESS.
```

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT OCB /METHOD=ENTER  
Pos.stem.hoog.
```

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT OCB /METHOD=ENTER  
pos.laag.stem.
```

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT OCB /METHOD=ENTER  
pos.laag.stem /METHOD=ENTER Pos.stem.hoog.
```

```
SAVE OUTFILE='C:\Documents and Settings\l.ten Haaf\Mijn
documenten\THESIS\Nieuwe DATA Feedback.sav' /COMPRESSED. CORRELATIONS
/VARIABLES=Pos.stem.hoog pos.laag.stem OCB /PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT OCB /METHOD=ENTER
leeftijd sexe aanstelling werkjaren /METHOD=ENTER Pos.stem.hoog.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=cwb01 cwb02 cwb03 cwb04 cwb05 cwb06 cwb07 cwb08 cwb09
cwb10 /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
```

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT OCB /METHOD=ENTER
sexe aanstelling werkjaren leeftijd /METHOD=ENTER pos.emoties.
```

```
REGRESSION /MISSING PAIRWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT OCB /METHOD=ENTER
sexe aanstelling werkjaren leeftijd /METHOD=ENTER pos.emoties.
```

```
REGRESSION /MISSING PAIRWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT neg.extrarol
/METHOD=ENTER sexe aanstelling werkjaren /METHOD=ENTER ratio.neg.pos.fb.
```

```
REGRESSION /MISSING PAIRWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
```

```
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT neg.extrarol
/METHOD=ENTER sexe aanstelling werkjaren leeftijd /METHOD=ENTER
ratio.neg.pos.fb.
```

