

UNIVERSITEIT ANTWERPEN**FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN**

De determinanten van Organizational Citizenship Behavior

Student: Bianca Cools

Masterproef voorgedragen tot het bekomen
van de graad van:

Master in de Toegepaste Economische
Wetenschappen – Bedrijfskunde

Promotor:

Prof. dr. Erik Henderickx

UNIVERSITEIT ANTWERPEN**FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN**

De determinanten van Organizational Citizenship Behavior

Student: Bianca Cools

Masterproef voorgedragen tot het bekomen
van de graad van:

Master in de Toegepaste Economische
Wetenschappen – Bedrijfskunde

Promotor:

Prof. dr. Erik Henderickx

Voorwoord

Ik heb specifiek voor het onderwerp: 'De determinanten van Organizational Citizenship Behavior' gekozen, omdat ik geboeid ben door het menselijke aspect in een organisatie. Bijgevolg hoop ik om in de toekomst een HR-functie binnen een bedrijf te kunnen uitvoeren. Bovendien past dit onderwerp binnen mijn afstudeerrichting, Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen: Strategie en Organisatie. Zoals later in deze masterproef zal blijken beïnvloedt OCB immers de prestaties en winstgevendheid van organisaties. Het was een zeer boeiend onderwerp om te bestuderen. Daarnaast was het zeer leerrijk om zelf een empirisch onderzoek uit te voeren. Tot slot wil ik daarom graag in de eerste plaats Prof. Dr. Erik Henderickx bedanken voor de kans die hij mij gaf om mij meer te verdiepen in werknemersgedrag en voor zijn begeleiding. Daarnaast wil ik ook graag Mr. Jesse Segers en Mevr. Inge Koch bedanken voor hun begeleiding m.b.t. het uitvoeren van het empirisch onderzoek.

Bianca Cools, 19 mei 2008.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Inhoudsopgave.....	5
Inleiding.....	7
1. Inleiding tot de begrippen.....	9
Inleiding	9
1.1 Organizational Behavior (OB).....	9
1.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	9
Conclusie.....	11
2. Dimensies van OCB.....	12
Inleiding	12
2.1 Dimensies volgens Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000).....	12
2.1.1 Behulpzaamheid ('Helping Behavior')	12
2.1.2 Sportiviteit ('Sportsmanship')	14
2.1.3 Trouw aan de organisatie ('Organizational Loyalty')	15
2.1.4 Gehoorzaamheid aan de organisatie ('Organizational Compliance')	15
2.1.5 Eigen initiatief ('Individual Initiative')	16
2.1.6 Burgerlijke deugd ('Civic Virtue')	16
2.1.7 Zelfontwikkeling ('Self Development')	16
2.2 Dimensies volgens Coleman & Borman (2000).....	17
2.2.1 Interpersonal Citizenship Performance	17
2.2.2 Organizational Citizenship Performance	18
2.2.3 Job/Task Citizenship Performance	18
2.3 Vergelijking van de modellen: Podsakoff e.a. vs. Coleman & Borman	18
Conclusie.....	19
3. 'State of the art' van de determinanten van OCB.....	20
Inleiding	20
3.1 Belang van het onderzoek naar de determinanten van OCB.....	20
3.2 Individueel niveau.....	21
3.2.1 Geslacht.....	22
3.2.2 Nationale cultuur	22
3.2.2.1 Individualistische versus collectivistische nationale cultuur	22
3.2.2.2 Vrouwelijke versus mannelijke nationale cultuur	23
3.2.3 Opleiding.....	24
3.2.4 Persoonlijkheid.....	24
3.2.5 Leeftijd	25
3.2.6 Werkmotivatie en bevoegenheid	26
3.2.6.1 Werkmotivatie.....	26
3.2.6.2 Bevoegenheid.....	27
3.2.7 Commitment aan de organisatie	28
3.3 Functieniveau	30
3.3.1 Jobinhoud	30
3.3.2 Jobtevredenheid	31
3.4 Teamniveau.....	32
3.4.1 Groepsidentificatie	32
3.4.2 Homogeniteit van handelingen.....	32
3.5 Leiderschapsniveau.....	33
3.5.1 Leiderschapsstijl	33
3.5.2 Empowerment en taakautonomie	34

3.5.3 Aandacht voor teamprestaties (groepsbeloningen).....	34
3.5.4 Vertrouwen in de leider	35
3.5.5 Gedwongen OCB	35
3.6 Organisatieniveau.....	36
3.6.1 Organisatiestructuur.....	36
3.6.2 Organisatiecultuur	37
Conclusie.....	37
4. Empirisch onderzoek.....	38
Inleiding	38
4.1 Onderzoek van de determinanten	38
4.1.1 Individueel niveau	38
4.1.2 Functieniveau.....	44
4.1.3 Teamniveau	44
4.1.4 Leiderschapsniveau	45
4.2 Onderzoek van Organizational Citizenship Behavior.....	45
4.3 Keuze van sector en doelgroep	46
4.3.1 Sector.....	46
4.3.2 Doelgroep	46
4.4 Resultaten	47
4.4.1 Univariaat.....	47
4.4.1.1 Individueel niveau.....	47
4.4.1.1.1 Geslacht	47
4.4.1.1.2 Opleiding	48
4.4.1.1.3 Persoonlijkheid	48
4.4.1.1.3.1 Extraversie (E)	48
4.4.1.1.3.2 Introversie	49
4.4.1.1.3.3 Sensing	49
4.4.1.1.3.4 Intuition	49
4.4.1.1.3.5 Thinking	49
4.4.1.1.3.6 Feeling	50
4.4.1.1.3.7 Judging	50
4.4.1.1.3.8 Perceiving	50
4.4.1.1.4 Leeftijd.....	51
4.4.1.1.5 Bevoegdheid.....	51
4.4.1.1.6 Commitment	51
4.4.1.1.6.1 Affective Commitment.....	51
4.4.1.1.6.2 Continuance Commitment.....	52
4.4.1.1.6.3 Normative Commitment	52
4.4.1.2 Functieniveau.....	52
4.4.1.2.1 Jobtevredenheid	52
4.4.1.3 Leiderschapsniveau	53
4.4.1.3.1 Groepsbeloningen	53
4.4.2 Lineaire regressie	53
Conclusie, beperkingen en suggesties.....	55
Literatuurlijst.....	58
Bijlagen	65
Bijlage 1: Overzichtsschema dimensies OCB	66
Bijlage 2: Overzichtsschema determinanten OCB.....	69
Bijlage 3: Gemiddeldes, Standaarddeviaties en intercorrelaties.....	72
Bijlage 4: Gestandaardizeerde regressie coëfficiënten.....	75

Inleiding

Organisaties zijn steeds op zoek naar manieren om competitief te worden en te blijven op de markten waar ze actief zijn of actief willen worden in een mogelijke nieuwe niche. Sommige bedrijven slagen hier beter in dan anderen. De vraag die vele onderzoekers bezig houdt is wat nu juist die kenmerken zijn die maken dat een bedrijf er in slaagt om competitief te blijven? Wat onderscheidt succesvolle van niet succesvolle bedrijven? Vele auteurs, waaronder Peters & Waters (1982) met hun boek 'In search of excellence' en Nohria, e.a. (2003) met hun '4+2 Formula for sustained business succes', hebben getracht om die vraag te beantwoorden. Hoewel er onderlinge verschillen zijn tussen de succesformules, blijkt dat de performantie van bedrijven in grote mate bepaald wordt door de kenmerken van haar werknemers. (Kirby, 2005) Sommige leden blijken zich echter sterker in te zetten voor hun organisatie dan anderen. In sommige gevallen neemt dit extreme proporties aan waarbij de werknemer continu meer doet dan wat zijn rol- en functieomschrijving voorschrijft, zonder daar expliciet voor beloond te worden. Dit soort gedrag wordt in de wetenschappelijke literatuur aangeduid met de term 'Organizational Citizenship Behavior'. Dit komt een organisatie als economische bedrijfsentiteit ten goede, aangezien dit gedrag geen hogere kosten met zich meebrengt en toch in een hogere werknemersperformantie resulteert. Bijgevolg is het interessant voor organisaties om bij werving via aangepaste testen kandidaten te kunnen selecteren die dat soort gedrag (en dus competenties) vertonen. Vooraleer dat soort testen ontwikkeld kan worden, is het uiteraard belangrijk om eerst na te gaan wat de determinanten van 'Organizational Citizenship Behavior' volgens wetenschappelijk onderzoek zijn. In deze masterproef wordt getracht om deze vraag te beantwoorden, vanuit een internationale "state of the art" van de wetenschappelijke literatuur.

In een eerste deel wordt een dieper inzicht in 'Organizational Behavior' en in 'Organizational Citizenship Behavior' in het algemeen verworven. In een tweede deel wordt ingegaan op de dimensies waaronder OCB zich kan uiten. Twee grootschalige studies werden uitgevoerd door Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) en door Coleman & Borman (2000). Beide groepen auteurs onderzochten de validiteit van eerder gedefinieerde dimensies van OCB en maakten op basis van hun kwantitatieve onderzoek een eigen typologie. Hun bevindingen zullen uitgebreid besproken worden, gevolgd door

een vergelijking van beide typologieën. Het derde hoofdstuk van deze masterproef is gewijd aan een grondige literatuurstudie van de eerder onderzochte mogelijke determinanten van OCB op het individuele niveau, op functieniveau, teamniveau, leiderschapsniveau en organisatieniveau. Het vierde en laatste hoofdstuk is gewijd aan de opzet en de resultaten van het empirisch onderzoek van deze masterproef naar de determinanten van OCB

1. Inleiding tot de begrippen

Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt getracht om een goed inzicht in de betekenis van het concept 'Organizational Citizenship Behavior' tot stand te brengen. Alvorens daar toe te komen, is het echter belangrijk om het algemenere concept 'Organizational Behavior' te begrijpen.

1.1 Organizational Behavior (OB)

Robbins (2000, p.2) definieert Organizational Behavior als volgt: "OB is the systematic study of the actions and attitudes that people exhibit within organizations". Om OB beter te begrijpen is dus een goed inzicht vereist in wat een 'organisatie' is. "An organization is a formal structure of planned coordination, involving two or more people who share a common purpose. It's characterized by formal roles that define and shape the behaviour of its members." (Robbins, 2000,p.2) Een organisatie bestaat dus uit een groep mensen, die in subgroepen verdeeld is vb. divisie marketing, divisie Human Resources,etc. .

Binnen een groep heeft elk lid bovendien een bepaalde rol, waaraan een bepaalde combinatie van verwacht gedrag (inrolgedrag) gekoppeld is. (Robbins, 2000) Beschouw de rol van de hoofdboekhouder van een organisatie. Hij moet ten eerste de verschillende taken binnen de divisie boekhouding coördineren. Daarnaast moet hij de uitgevoerde opdrachten van zijn medewerkers controleren en evalueren. Bovendien wordt van hem verwacht dat hij het goede voorbeeld geeft. Stel nu dat deze hoofdboekhouder eveneens een vakbondsafgevaardigde is. In deze rol wordt van hem verwacht dat hij de belangen van de werknemers verdedigt. Een individu kan dus meerdere rollen hebben, die soms met elkaar kunnen conflicteren.

1.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Het begrip 'Organizational Citizenship Behavior' werd geïntroduceerd door Dennis W. Organ. Hij omschreef het in zijn boek 'Organisational Citizenship Behavior: The Good

Soldier Syndrome' (1988,p. 4) als volgt: *"individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly specifiable terms of the person's employment contract with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable."* Deze definitie impliceert dus dat sommige individuen niet enkel inrolgedrag vertonen, maar ook gedrag dat niet van hen verwacht wordt binnen de rol die ze hebben in een organisatie. OCB wordt daarom ook wel eens extrarolgedrag genoemd. (Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995) Een andere aan OCB gerelateerde term is 'prosocial organizational behavior'. "Prosocial organizational behavior is behaviour which is (a) performed by a member of an organization, (b) directed toward an individual, group, or organization with whom he or she interacts while carrying out his or her organizational role, and (c) performed with the intention of promoting the welfare of the individual, group, or organization toward which it is directed." (Brief, Motowidlo, 1986, p.711) Prosocial organizational behaviour komt net als OCB een individu of de hele organisatie ten goede. Dit gedrag wordt echter binnen de rol van de werknemer in de organisatie uitgevoerd, waar bij OCB sprake is van extrarolgedrag.

Inrolgedrag van extrarolgedrag onderscheiden is echter zeer moeilijk, aangezien aangetoond werd dat het onder andere afhangt van het geslacht van het individu in kwestie.(Kidder, 2002) Daarnaast blijkt uit een onderzoek van Geert Hofstede (1980) dat sommige landen gekenmerkt worden door een hoge graad van collectivisme of groepsoriëntatie. In deze landen wordt veel belang gehecht aan familiebanden en sterke banden met kennissen en zakenpartners. Zo zal er alleen zaken gedaan worden met mensen die tot hetzelfde netwerk van contacten behoort. Mensen uit deze landen zullen meer geneigd zijn om te handelen in het kader van het welzijn van de groep. Dit wordt bovendien impliciet van hun verwacht binnen hun cultuur. (Verluyten, 2005) Cultuur kan dus eveneens het onderscheid tussen in- en extrarolgedrag vertroebelen. Dit zal echter verder uitgewerkt worden in het derde deel van deze masterproef dat handelt over de determinanten van OCB. Organ (1997, p. 91) besloot bijgevolg om zijn originele definitie van OCB aan te passen ten gevolge van onduidelijkheid m.b.t. het begrip 'discretionary' (bovenop wat via regels verwacht wordt) in: "behavior that contributes to the maintenance

and enhancement of the social and psychological context that supports task performance”.
(LePine, Erez, Johnson, 2002)

Conclusie

Om een goed inzicht te verkrijgen in de determinanten van Organizational Citizenship Behavior is het niet alleen noodzakelijk om het individuele kenmerken van potentiële werknemers te bestuderen. Er zal eveneens rekening gehouden moeten worden met groepsgedrag en met andere organisatie-invloeden.

2. Dimensies van OCB

Inleiding

In dit tweede hoofdstuk wordt ingegaan op de dimensies van OCB. Podsakoff, e.a. (2000) onderscheiden na een literatuurstudie meer dan dertig vormen van OCB. Deze overlappen elkaar echter conceptueel, waardoor ze gegroepeerd konden worden in zeven dimensies van OCB: "Helping Behavior, Sportmanship, Organizational Loyalty, Organizational Compliance, Individual Initiative, Civic Virtue and Self Development." In datzelfde jaar werd eveneens een gelijkaardig onderzoek verricht naar de dimensies van OCB door Coleman & Borman (2000, p. 37) waaruit drie dimensies naar voren kwamen: "Interpersonal Citizenship Performance, Organizational Citizenship Performance en Job/Task Citizenship Performance". In deze sectie zullen deze typologieën van dimensies besproken worden. Bijlage 1 bevat een overzichtsschema van de bestaande typologieën van de dimensies van OCB. Het doel is om na te gaan waarmee rekening moet gehouden worden bij het onderzoeken van de determinanten van OCB, in die zin dat het mogelijk is dat bepaalde elementen determinanten kunnen zijn van een bepaalde dimensie van OCB, maar niet voor een andere.

2.1 Dimensies volgens Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000)

2.1.1 Behulpzaamheid (*'Helping Behavior'*)

Deze dimensie van OCB wordt door vrijwel alle auteurs erkend als één van de belangrijkste. Organizational Citizenship Behavior uit zich hier in het vrijwillig helpen van medewerkers bij de uitvoering van hun job. De vormen van OCB die in deze dimensie geplaatst werden door Podsakoff, e.a. (2000) zijn 'Altruïsme' (Organ, 1988), 'Courtesy', 'Peacemaking', Cheerleading (Organ, 1988), 'Interpersonal helping' (Graham, 1989; Moorman & Blakely, 1995), 'OCB-I' (Williams & Anderson, 1991), 'Helping coworkers' (George & Brief, 1992), 'Helping and Cooperating with others' (Borman & Motowidlo, 1993) en 'Interpersonal Facilitation' (Van Scotter & Motowidlo, 1996). (Podsakoff, e.a., 2000)

Altruïsme wordt gedefinieerd als het vrijwillig helpen van anderen ten koste van zichzelf. (Hardin, 2003). Een organisatorisch voorbeeld hiervan is een werknemer die zijn eigen werk opzij schuift om een medewerker te helpen. Organ (1988, p. 96) geeft als voorbeelden het inwerken van een nieuwe collega of het helpen bij het wegwerken van een achterstand van een medewerker. Sommige onderzoekers twijfelen echter aan het bestaan van altruïsme en gaan er van uit dat de mens in de basis steeds handelt in zijn eigen belang. (Wakefield, 1993) Men kan dit interpreteren als volgt: mensen helpen hun medewerkers niet uit pure onzelfzuchtigheid, maar om later een wederdienst te kunnen vragen of om hun imago te verbeteren.

Een tweede eerder vernoemde dimensie die door Podsakoff, e.a. (2000) in deze dimensie geplaatst werd is 'Courtesy'. Organ (1988, p.96) definieert deze vorm van OCB als het helpen van medewerkers bij het voorkomen van problemen. Voorbeelden hiervan zijn het op tijd mededelen van gewenste vakantiedagen of op tijd melden dat de voorraad laag is. Ook de dimensies 'Peacemaking' en 'Cheerleading' als door Organ (1988, p.96) opgesteld bleken na onderzoek te overlappen met elkaar, waardoor ze volgens Podsakoff, e.a. (2000) eveneens behoren tot de dimensie 'Behulpzaamheid'. In het geval van 'Peacemaking' doet OCB zich voor onder de vorm van het voorkomen van conflicten tussen personen zoals bijvoorbeeld het zorgen voor goede afspraken met medewerkers over vakantiedagen. Onder 'Cheerleading' wordt dan weer het aanmoedigen van medewerkers verstaan. (Organ, 1988) Bijvoorbeeld een medewerker aanmoedigen om te solliciteren voor een vrijgekomen functie binnen het bedrijf of om vol te houden op drukke dagen.

Deze dimensie wordt ook wel 'OCB-I' genoemd. Hiermee wordt een onderscheid gemaakt tussen het begunstigen van individuen of groepen in een organisatie (OCB-I) en het begunstigen van de organisatie in haar geheel anderszijds ('OCB-O'). (Williams & Anderson, 1991, p. 601-602 ; Finkelstein, 2006) Dit laatste komt aan bod in de dimensie 'Organizational Compliance'. Men kan zich echter de vraag stellen of deze vorm van OCB ook bijdraagt tot het welzijn van de gehele organisatie? Wanneer een werknemer niet verder kan met zijn taak, dan heeft dit gevolgen voor de volgende schakel in het bedrijfsproces, waar hij deel van uitmaakt. Deze moet immers wachten op de output van de voorgaande schakel in het proces, er ontstaat als het ware een opstapeling van werk ('bottleneck') bij de persoon die niet verder kan. Het individu dat OCB vertoont en dus de medewerker in nood verder helpt, zorgt ervoor dat de 'bottleneck' weggewerkt wordt.

(Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2005) Bijgevolg kan men zich afvragen of er wel een onderscheid is tussen OCB dat alleen een individu bevoordeelt (OCBI) en OCB dat de gehele organisatie bevoordeelt (OCB-O)?

‘Interpersonal helping’, ‘Helping coworkers’ en ‘Helping & cooperating with others’ bleken na het onderzoek van Podsakoff e.a. (2000) eveneens te herleiden tot de dimensie ‘Behulpzaamheid’. Onder ‘Interpersonal helping’ (Graham, 1989), ‘Helping coworkers’ (George & Jones, 1997) en ‘Helping and cooperating with others’ (Borman & Motowidlo, 1993) worden alle vormen van het vrijwillig helpen van een medewerker verstaan. Dus niet alleen het wegwerken van een achterstand, maar evengoed het aanmoedigen of voorkomen van problemen. Tot slot werd ook ‘Interpersonal Facilitation’ in deze dimensie geplaatst. Van Scotter en Motowidlo (1996, p.526) definieerden deze dimensie van OCB als volgt: “Interpersonal facilitation encompasses a range of interpersonal acts that help maintain the interpersonal and social context needed to support effective task performance in an organizational setting”. In deze definitie ligt de nadruk hoofdzakelijk op het ten goede komen van OCB aan de organisatie, daar waar dit bij de bovenstaande dimensies voornamelijk gericht was op de individuele medewerker.

2.1.2 Sportiviteit (‘Sportsmanship’)

Een nauwe omschrijving van ‘Sportsmanship’ is het, zonder klagen, aanvaarden van de nadelen die verbonden zijn aan de functie die men uitoefent binnen de organisatie. (Organ, 1990). Borman & Motowidlo (1993, p.82) sluiten zich aan bij de definitie van Organ, maar deze dimensie van OCB valt eveneens onder hun noemer ‘Helping and cooperating with others’. Podsakoff, e.a. (2000, p.517) geven echter de voorkeur aan een bredere omschrijving en doen dit als volgt: “good sports are people who not only do not complain when they are inconvenienced by others, but also maintain a positive attitude even when things do not go their way, are not offended when others do not follow their suggestions, are willing to sacrifice their personal interest for the good of the work group, and do not take the rejection of their ideas personally.” De andere door Podsakoff, e.a. (2000) bestudeerde auteurs maken geen melding van deze dimensie van OCB.

2.1.3 Trouw aan de organisatie ('Organizational Loyalty')

Indien een werknemer de organisatie verdedigt onder alle mogelijke omstandigheden, dan kan dit een vorm van Organizational Citizenship Behavior zijn. (Graham, 1991) Deze dimensie van OCB wordt eveneens door meerdere auteurs erkend, hetzij soms onder andere noemers zoals 'Loyalty boosterism' (Moorman & Blakely, 1995, p.130) en 'Spreading goodwill' (George & Jones, 1997, p.155), waarbij het gaat om het positief uitdragen van het imago van de organisatie naar de buitenwereld toe. Een andere benaming is 'Endorsing, supporting and defending organizational objectives' (Borman & Motowidlo, 1993, p.82). In deze laatste vorm van OCB die wordt toegeschreven aan de dimensie 'Trouw aan de organisatie', gaat het niet alleen om het positief uitdragen van het imago, maar ook over het blijven werken voor de organisatie als ze het financieel moeilijker heeft. (Borman & Motowidlo, 1993)

2.1.4 Gehoorzaamheid aan de organisatie ('Organizational Compliance')

'Organizational Compliance' is het altijd en volledig volgen van de regels en procedures van de organisatie. (Podsakoff, e.a., 2000) Graham (1991, p. 255) benoemt deze dimensie met de naam 'Organizational Obedience' en Van Scotter en Motowidlo (1996, p. 526) spreken van 'Job dedication'. Voorbeelden hiervan zijn een lage graad van absenteïsme en de arbeidstijd enkel gebruiken voor jobgerelateerde activiteiten. (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2005) Deze dimensie wordt zoals eerder al vermeld werd, ook aangeduid met de term OCB-O, wat gedefinieerd wordt als het geheel van gedragingen die de organisatie in haar geheel bevoordelen. Een voorbeeld hiervan is het op tijd mededelen van gewenste vakantiedagen. (Williams & Anderson, 1991, p. 601-602) Merk op dat dit voorbeeld van gedrag door Organ (1988) gelinkt werd aan de dimensie 'Courtesy', wat er nogmaals op wijst dat de verschillende auteurs die over OCB geschreven hebben, niet altijd overeenkomen over welk soort gedrag bij welke dimensie van OCB hoort. Smith, Organ & Near (1983, p. 657) noemen deze dimensie 'Generalized Compliance', waarin het gedrag omvat wordt dat van een goede werknemer verwacht wordt en dat indirect anderen bevoordeelt. Hun voorbeelden hiervan zijn het niet verspillen van tijd en punctualiteit. Tot slot spreken Borman & Motowidlo (1993, p. 82) van 'Following organizational rules and procedures'.

2.1.5 Eigen initiatief ('Individual Initiative')

Deze dimensies van OCB uit zich bijvoorbeeld in het aanbrengen van nieuwe ideeën met betrekking tot de taakuitvoering of het vrijwillig (extra) op zich nemen van meer verantwoordelijkheden. (Podsakoff, e.a., 2000) Gerelateerde benamingen zijn 'Personal Industry' (Moorman & Blakely, 1995, p. 130) en 'Conscientiousness' (Organ, 1988, p. 96) George en Jones (1997, p. 155) spreken echter van 'Making constructive suggestions'. Met deze term groeperen ze de acties die bijdragen tot het beter functioneren van de organisatie, haar afdelingen en individuele taken. Tot slot vallen deze gedragingen bij Van Scotter & Motowidlo (1996, p. 526) onder dezelfde noemer als gehoorzaamheid aan de organisatie, namelijk 'Job dedication'.

2.1.6 Burgerlijke deugd ('Civic Virtue')

'Civic virtue' wordt door Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000, p. 525) als volgt omschreven: "*it represents a macro-level interest in, or commitment to, the organization as a whole. This is shown by a willingness to participate actively in its governance (e.g., attend meetings, engage in policy debates, express one's opinion about what strategy the organization ought to follow, etc.); to monitor its environment for threats and opportunities (e.g., keep up with changes in the industry that might affect the organization); and to look out for its best interests (e.g., reporting fire hazards or suspicious activities, locking doors, etc.), even at great personal cost. These behaviors reflect a person's recognition of being part of a larger whole in the same way that citizens are members of a country and accept the responsibilities which that entails.*" Deze dimensie werd door andere auteurs benoemd als 'Organizational Participation' (Graham, 1989, p. 255) en 'Protecting the organization' (George & Jones, 1997, p.155).

2.1.7 Zelfontwikkeling ('Self Development')

Deze dimensie van Organizational Citizenship Behavior doet zich voor, wanneer een individu vrijwillig de competenties, die nodig zijn voor zijn functie, wil verbeteren via bijscholing. (Podsakoff, e.a. 2000) George en Jones (1997, p.155) noemen deze dimensie van OCB 'Developing oneself'.

2.2 Dimensies volgens Coleman & Borman (2000)

2.2.1 Interpersonal Citizenship Performance

Coleman & Borman's (2000, p.37) eerste dimensie van Organizational Citizenship Behavior is 'Interpersonal Citizenship Performance' en wordt gedefinieerd als: " behaviors that assist, support, and develop organization members through cooperative and facilitative efforts that go beyond expectations". Zoals de naam doet vermoeden gaat het dus om gedrag dat gericht is door organisatieleden naar andere organisatieleden. Coleman en Borman (2000, p.37) maken gebruik van twee subdimensies, nl. 'Interpersonal Altruism' en 'Interpersonal Conscientiousness'. Bij het opstellen van hun typologie hebben ze zich net als Podsakoff e.a. (2000) gebaseerd op de auteurs Smith, Organ & Near (1983); Organ (1988); Williams & Anderson, (1991) en Van Scotter & Motowidlo (1996).

Binnen hun typologie valt in deze eerste dimensie ten eerste 'Altruïsme' (Smith, Organ & Near, 1983; Organ, 1988), 'Courtesy' (Organ, 1988), 'OCB-I' (Williams & Anderson, 1991, p. 601-602) en 'Interpersonal Facilitation' (Van Scotter & Motowidlo, 1996, p.526). Deze auteurs komen eveneens aan bod in de typologie van Podsakoff e.a. (2000) (zie 2.1), Coleman & Borman namen echter nog andere eerder opgestelde dimensies van OCB mee in hun onderzoek, namelijk die van Becker & Vance (1993), Morrison (1994) en Van Dyne e.a. (1994). Zo blijkt na hun onderzoek dat ten eerste de dimensies 'Local Altruism' en 'Distant Altruism' (Becker & Vance, 1993, p. 672) eveneens op deze factor laden. 'Local altruism' wordt gedefinieerd als: " altruistic behaviors directed toward general targets outside of the respondents' department", 'Distant altruism' daarentegen is: "gericht naar medewerkers binnen het eigen departement van de organisatie". (Becker & Vance, 1993, p. 672) Tot slot kan ook de dimensie 'Social Participation' ondergedeeld worden in deze nieuwe dimensie 'Interpersonal Citizenship Performance'. Een voorbeeld van 'Social Participation' is het vrijwillig lid worden van Raden en Commissies. (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994, 780)

2.2.2 Organizational Citizenship Performance

Een tweede dimensie van Organizational Citizenship Behaviour in het model van Coleman & Borman (2000, p.37) is 'Organizational Citizenship Performance'. Hieronder wordt verstaan: "citizenship behaviors that demonstrate commitment to the organization through allegiance and loyalty to the organization and organization objectives, and compliance with organizational rules, policies and procedures". De twee subdimensies zijn 'loyalty' en 'compliance'.

In deze dimensie vinden we 'Generalized Compliance' (Smith, Organ & Near; 1983), 'Sportmanship', 'Civic Virtue', 'Conscientiousness' (Organ, 1988), 'OCB-O' (Williams & Anderson, 1991) en 'Job Dedication' (Van Scotter & Motowidlo, 1996) terug net als in de typologie van Podsakoff e.a. (2000). Dit wordt aangevuld met 'Conscientiousness' (Becker & Vance, 1993; Morrison, 1994), 'Sportmanship', 'Involvement', 'Keeping up with changes' (Morrison, 1994), 'Loyalty' en 'Obedience' (Van Dyne e.a., 1994).

2.2.3 Job/Task Citizenship Performance

De derde en laatste dimensie in de typologie van Coleman & Borman (2000, p.37) is die van 'Job/Task Citizenship Performance', waarin "extra efforts that go beyond role requirements, demonstrating dedication to the job, persistence, and the desire to maximize one's own job performance" begrepen zitten. De eerder gevormde dimensies die op deze dimensie laden zijn eveneens 'Job dedication' (Van Scotter & Motowidlo, 1996) en 'Functional participation' (Van Dyne e.a., 1994, p. 783). Deze laatste dimensie is een verzameling van gedragingen "that include participation through performing additional work activities, self development, and volunteering for special assignments". (Van Dyne e.a., 1994, p. 783).

2.3 Vergelijking van de modellen: Podsakoff e.a. vs. Coleman & Borman

Wanneer men deze modellen van naderbij bekijkt komen enkele duidelijke verschillen naar voor. Ten eerste werd bij het opstellen van de bovenvermelde modellen van Podsakoff e.a. (2000) en Coleman & Borman (2000) niet verder gebouwd op dezelfde eerder

opgestelde typologieën van dimensies van OCB, wat impliceert dat de uitkomsten van beide onderzoeken niet volledig met elkaar vergeleken kunnen worden. Een tweede verschil zit in het aantal dimensies die voorgesteld worden. Podsakoff e.a. (2000) komen tot maar liefst zeven dimensies van OCB, Coleman & Borman (2000) daarentegen tot slechts drie. Daarnaast is er ook een overeenkomst tussen beide modellen, nl. de waarneming dat sommige eerder opgestelde dimensies van OCB laden op meerdere nieuw opgestelde dimensies. Zo laadt 'Helping and Cooperating with others' (Borman & Motowidlo, 1993) zowel op 'Behulpzaamheid' als op 'Sportiviteit' (Podsakoff e.a. 2000) en laadt 'Job dedication'. Bovendien laadt 'Job dedication' bij Podsakoff e.a. (2000) zowel op 'Gehoorzaamheid aan de organisatie' en op 'Eigen initiatief' en bij Coleman & Borman (2000) op 'Organizational Citizenship Performance' en op 'Job/Task Citizenship Performance'. Dit alles betekent dat er nog steeds onduidelijkheid bestaat over wat OCB nu juist inhoudt en onder welke vormen het zich kan voordoen.

Conclusie

Het is duidelijk, dat niet alle onderzochte auteurs het eens zijn over de dimensies waaronder Organizational Citizenship Behavior zich kan voordoen. Naar de toekomst toe is het dan ook aangewezen voor onderzoekers om te werken aan een algemeen aanvaarde definitie van OCB en een algemeen aanvaarde typologie van de dimensies waaronder het zich kan voordoen. Eigenlijk kan men zich pas gaan richten op het vinden van de determinanten van OCB als dit gerealiseerd is. Aangezien het echter de bedoeling is dat in deze masterproef nagegaan wordt wat de determinanten van OCB zijn, zal het kwantitatieve onderzoek moeten gebeuren op basis van een reeds bestaande typologie.

3. 'State of the art' van de determinanten van OCB

Inleiding

Dit hoofdstuk start met een korte toelichting bij het belang van het onderzoeken van de determinanten van Organizational Citizenship Behavior. Vooraleer echter aangevangen kan worden met het kwantitatieve onderzoek, is het uiteraard belangrijk om op basis van de bestaande literatuur over OCB, na te gaan wat de mogelijke determinanten van de verschillende dimensies van OCB kunnen zijn. In deze masterproef wordt een onderscheid gemaakt tussen ten eerste factoren op het niveau van het individu. Zoals geslacht, culturele achtergrond, opvoeding, opleiding, persoonlijkheid, motivatie en commitment aan de organisatie. Ten tweede wordt nagegaan welke factoren, die betrekking hebben op de uitvoering van functie, van belang kunnen zijn bij het voorspellen van OCB. Een derde groep factoren die onderzocht worden zijn de invloeden van medewerkers. Vervolgens wordt nagegaan of de leiderschapsstijl van de leidinggevende van de werknemer, waarbij men OCB wil voorspellen, een determinant is van OCB. Tot slot wordt de invloed van de organisatiestructuur en de organisatiecultuur nader bekeken. Bijlage 2 bevat een overzichtsschema van de reeds bestaande onderzoeken naar de determinanten van OCB.

3.1 Belang van het onderzoek naar de determinanten van OCB

In de voorgaande hoofdstukken werd een beeld geschetst van wat Organizational Citizenship Behavior inhoudt. Intuïtief kan al aangevoeld worden dat dit soort gedrag de organisatie en haar leden ten goede komt. Dit wordt gestaafd door wetenschappelijke onderzoeksresultaten. Podsakoff & Mackenzie (1994) toonden met een onderzoek bij werkeenheden van verzekeringsagenten aan dat de OCB dimensies Sportiviteit en Burgerlijke Deugd positief gecorreleerd zijn aan de prestaties van de werkeenheden in termen van verkochte polissen. Verrassend was echter de bevinding dat Behulpzaamheid negatief gecorreleerd was aan de prestaties. De mogelijke verklaringen die Podsakoff & Mackenzie (1994) hiervoor geven zijn ten eerste dat de verbeterde prestaties van de ontvanger van de hulp, de mindere prestaties van de gever van de hulp t.g.v. tijdsinvestering in het helpen, niet altijd compenseren. Dit resulteert dan in een negatieve

invloed van OCB op de evaluatie en carrière van de hulpverstreker (Bergeron, 2007) Een tweede verklaring was de mogelijkheid dat de verstrekte hulp eigenlijk geen echt goede hulp was (vb. slecht advies). Dit impliceert dat OCB niet altijd positief is voor een organisatie. (Van de Sande, 2006; Bergeron, 2007) Daarnaast werd door andere onderzoeken aangetoond dat Behulpzaamheid positief gecorreleerd is aan de kwaliteit van de geleverde prestaties, de efficiëntie, klantentevredenheid (Walz, Niehoff, 1996) en effectiviteit (MacKenzie, Podsakoff, Ahearne, 1996; Ehrhart, Bliese, Thomas, 2006). Sportiviteit is eveneens positief gecorreleerd aan effectiviteit (MacKenzie, Podsakoff, Ahearne, 1996). Daarnaast is gebleken dat zowel Sportiviteit als Burgerlijke Deugd negatief gecorreleerd zijn aan klachten van klanten (Walz, Niehoff, 1996), wat dus een beter service impliceert. (Podsakoff, MacKenzie, 1997) Tot slot blijkt uit een onderzoek van Koys (2001) dat OCB positief gecorreleerd is aan de winstgevendheid van werkgroepen. Het is echter belangrijk om op te merken dat het onderzoek m.b.t. de relatie tussen OCB en organisatieprestaties nog in de kinderschoenen staat. Bovendien merkt Van de Sande (2006, p. 28) na een intensieve literatuurstudie op dat de bestaande studies “in verschillende sectoren en onder uiteenlopende omstandigheden gebeurden”, “Dit zorgt er voor dat de empirische studies bijna niet met elkaar te vergelijken zijn en dat er tevens geen algemene uitspraken kunnen worden gedaan over de invloed die OCB heeft op de prestatie van een organisatie”.

Aangezien de meeste organisaties als hoofddoelstelling hebben om zo goed mogelijk te presteren (in termen van o.a. winst, afzet en marktaandeel), loont het de moeite om inzicht te krijgen in de mechanismen die er voor zouden kunnen zorgen dat organisatieleden en dus de organisatie in haar geheel goed presteren. Aangezien OCB zoals in de bovenstaande onderzoeken bewezen werd in vele gevallen inderdaad tot betere prestaties leidt, is het belangrijk om te weten wat de factoren zijn die de determinanten van OCB vormen. Deze worden besproken in de volgende hoofdstukken via een uitgebreide literatuurstudie en vervolgens via een kwantitatief onderzoek.

3.2 Individueel niveau

Op individueel niveau onderscheiden we de volgende variabelen: geslacht, culturele achtergrond, opvoeding, opleiding, persoonlijkheid, motivatie en commitment aan de organisatie. In dit subonderdeel worden deze achtereenvolgens besproken.

3.2.1 Geslacht

Kidder & McLean Parks (2001) stellen dat altruïsme geen extrarolgedrag is voor een vrouw. Deze auteurs zijn immers op basis van een literatuurstudie van mening dat 'Altruïsme' en 'Courtesy', als dimensies van OCB, als inrolgedrag beschouwd kunnen worden voor vrouwen. 'Sportiviteit' en 'Burgerlijke deugd' kunnen dan weer als inrolgedrag voor mannen beschouwd worden. Er kan dus verondersteld worden dat het geslacht van een individu gecorreleerd is aan bepaalde dimensies van OCB. Morrison (1994) vond een positieve correlatie tussen geslacht en OCB. Uit het onderzoek van Podsakoff, e.a. (2000) is echter gebleken dat er slechts een zwakke correlatie bestaat tussen geslacht en altruïsme.

3.2.2 Nationale cultuur

In dit subonderdeel zal de relatie tussen nationale cultuur en Organizational Citizenship Behavior besproken worden. "Cultuur is het geheel van gewoonten, instellingen, symbolen, voorstellingen en waarden van een groep. Cultuur omvat niet alleen aangeleerd gedrag, maar ook de taal en daarmee alles wat zelfs maar gedacht en uitgesproken kan worden." (Kloos, 1991, p. 15).

Zoals eerder vermeld werd, heeft Geert Hofstede in 1980 de resultaten van zijn onderzoek op grote schaal, naar de verschillen tussen landen en nationale culturen op vijf dimensies, bekendgemaakt. Namelijk individualistisch versus collectivistisch, hoge versus lage machtsafstand, het vermijden van onzekerheid, denken op lange termijn versus denken op korte termijn en mannelijke versus vrouwelijke cultuur. Het eerste en laatste punt zijn het meest relevant voor de studie van Organizational Citizenship Behavior, de reden hiervoor zal besproken worden in de volgende paragrafen.

3.2.2.1 Individualistische versus collectivistische nationale cultuur

Een individualistische cultuur wordt gekenmerkt door "a loosely knit framework in which people are supposed to take care of themselves and of their immediate families only". (Hofstede, 1980, p45) Mensen afkomstig uit een individualistische cultuur worden dus verondersteld minder geneigd te zijn om mensen die niet tot hun directe familie behoren, vrijwillig te helpen. Daartegenover staat een collectivistische cultuur, die gekenmerkt wordt

door "a tight social framework in which people distinguish between in-groups and out-groups; they expect their in-group (relatives, clans, organizations) to look after them, and in exchange for that they feel they owe absolute loyalty to it." (Hofstede, 1980, p45). (Lock, 2005) Bijgevolg zijn mensen afkomstig uit culturen, die gekenmerkt worden door collectivisme of groepsoriëntatie meer geneigd om te handelen in het kader van het welzijn van de groep. (Verluyten, 2005) Dit betekent dat er een kans bestaat dat werknemers afkomstig uit een collectivistische cultuur meer kans hebben op het vertonen van OCB.

Lock (2005) heeft reeds een kwantitatief onderzoek gedaan naar de relatie tussen cultuur en bepaalde dimensies van OCB ('Job dedication', 'Interpersonal facilitation' en 'Organizational support'). Er werd een positieve correlatie gevonden tussen een collectivistische cultuur en ten eerste 'Interpersonal facilitation' (zie 2.1.1 'Behulpzaamheid') en ten tweede 'Organizational Support'. Daarnaast werd een positieve correlatie gevonden tussen een individualistische cultuur en 'Job dedication' (zie 2.1.4 'Gehoorzaamheid aan de organisatie'). (Lock, 2005)

3.2.2.2 Vrouwelijke versus mannelijke nationale cultuur

Een tweede dimensie die in rekening gebracht moet worden bij het onderzoeken van OCB is of het individu, waarbij men de mogelijkheid op het vertonen van OCB wil nagaan, uit een land afkomstig is dat gekenmerkt wordt door een mannelijke of een vrouwelijke cultuur. Een mannelijke of vrouwelijke cultuur is een cultuur die gekenmerkt wordt door karakteristieken en gedragingen die toegeschreven worden aan mannelijke respectievelijk vrouwelijke rollen. Dit impliceert dat vrouwen met een mannelijke cultuur als achtergrond, rolgedrag kunnen vertonen dat traditioneel aan mannen wordt toegeschreven en vice versa wat mannen betreft. Een vrouwelijke cultuur gekenmerkt wordt door zorgzaamheid, bescheidenheid en zachtheid. Een mannelijke cultuur anderzijds wordt gekenmerkt door succes en prestatie. (Verluyten, 2005) De relevantie voor het onderzoek naar de determinanten van OCB zit in de veronderstelling dat werknemers afkomstig uit een vrouwelijke cultuur meer kans hebben op het vertonen van de OCB-dimensie 'Behulpzaamheid', aangezien ze meer geneigd zullen zijn om hun medewerkers te helpen. Anderzijds blijkt dat in een mannelijke cultuur de balans werk-privé meer overhelt naar de werkszijde daar waar de balans in een vrouwelijke cultuur meer overhelt naar de zijde van vrije tijd. (Verluyten, 2005) Dit impliceert dat in een mannelijke cultuur het werk vooropstaat.

Er kan bijgevolg verondersteld worden dat werknemers afkomstig uit een land met een vrouwelijke cultuur, meer kans hebben op het vertonen van OCB. In deze culturen is het immers vanzelfsprekend dat men anderen helpt. Empirisch crosscultureel onderzoek is nodig om deze bevindingen te staven.

3.2.3 Opleiding

Een ander achtergrondkenmerk van werknemers dat mogelijk een determinant van OCB is, is de opleiding. Er kan verondersteld worden dat mensen die een hogere opleiding (Universiteit, Hoge School Lange type) genoten, meestal in jobs terechtkomen, waarin het belangrijk is om op te vallen op basis van goede prestaties. Voorbeelden hiervan zijn medisch opgeleiden en economisch opgeleiden. Goede prestaties zijn belangrijk om te kunnen promoveren. Bijgevolg kan verondersteld worden dat deze categorie werknemers meer geneigd zal zijn om OCB te vertonen met het oog op een mogelijk promotie. Er zal echter rekening gehouden moeten worden met de individuele verwachtingen van de medewerkers met betrekking tot hun carrière. Niet iedereen heeft immers de behoefte aan een promotie met meer verantwoordelijkheden.

3.2.4 Persoonlijkheid

In de psychologie wordt vaak het 'model van de Grote Vijf' (Norman, 1963) gebruikt om de persoonlijkheid van een individu te evalueren. Volgens dit model zijn er vijf basisdimensies van persoonlijkheid. Alle andere persoonlijkheidsdimensies zijn terug te brengen naar deze vijf.

Een eerste dimensie is 'Extravertie'. "Dit geeft aan in hoeverre iemand zich op zijn gemak voelt in relaties met anderen. Extraverte mensen hebben graag gezelschap, zijn assertief en sociaal. Introverte mensen zijn gereserveerd, verlegen en minder spraakzaam." (Robbins, 2007, p. 45) De tweede dimensie is 'Inschikkelijkheid': "Deze dimensie heeft te maken met de neiging om zich te richten naar anderen. Inschikkelijke mensen werken goed samen, zijn hartelijk en hebben vertrouwen in anderen." (Robbins, 2007, p. 45)

De derde dimensie is 'Nauwgezetheid': "Deze dimensie meet de betrouwbaarheid. Een consciëntieus individu is verantwoordelijk, ordelijk, betrouwbaar en volhardend. Degenen die hier laag scoren zijn chaotisch, onbetrouwbaar en snel afgeleid." (Robbins, 2007, p. 45) 'Emotionele stabiliteit' is de vierde dimensie. "Deze dimensie heeft te maken met

weerbaarheid tegen stress. Mensen met een positieve emotionele stabiliteit zijn kalm, hebben zelfvertrouwen en voelen zich zeker. Mensen met een lage score zijn nerveus, angstig, gedeprimeerd en onzeker.” (Robbins, 2007, p. 45) De laatste dimensie is ‘Openheid voor ervaring’. “Deze laatste dimensie betreft de interessesfeer en fascinatie voor nieuwe dingen. Mensen die openstaan voor ervaringen zijn creatief, nieuwsgierig en kunstzinnig. Mensen die hier laag scoren zijn conventioneel ingesteld en hechten aan het bekende.” (Robbins, 2007, p. 45)

Uit onderzoek naar de correlatie tussen de vijf persoonlijkheidsdimensies en de zeven dimensies van OCB (zoals gedefinieerd door Podsakoff, e.a., 2000) is gebleken dat Nauwgezetheid en Inschikkelijkheid significant positief gecorreleerd zijn aan Behulpzaamheid en aan Gehoorzaamheid aan de organisatie. (Podsakoff ; MacKenzie ; Paine & Bachrach; 2000) Organ & Lingl (1995) hebben via regressieanalyse een onderzoek gedaan naar de relatie tussen Nauwgezetheid, Inschikkelijkheid, Jobtevredenheid en OCB. Uit dit onderzoek is gebleken dat deze persoonlijkheidsdimensies respectievelijk negatief en positief gecorreleerd zijn aan jobtevredenheid. ‘Nauwgezetheid’ is echter enkel rechtsreeks (positief) gecorreleerd aan. ‘Gehoorzaamheid aan de organisatie’, net als ‘Jobtevredenheid’. (Organ, Lingl, 1995). (De relatie tussen Jobtevredenheid en OCB komt uitgebreid aan bod in paragraaf 3.3.2) Dit wordt echter tegengesproken door de resultaten van een onderzoek van Konovsky en Organ (1996). Tot slot blijkt uit het onderzoek van Judge en Bono (2000) dat Extravertie en Inschikkelijkheid positief gecorreleerd zijn aan ‘Transformationeel leiderschap’ (zie paragraaf 3.5.1) , wat op zich positief gecorreleerd is aan OCB. (Podsakoff, e.a., 2000) Tot slot blijkt dat de persoonlijkheid een invloed heeft op de motivatoren van een individu om te presteren. (Kanfer, Ackerman, 2000; Furnham, Forde, Ferrari, 1999; Zuckerman, Joireman, Kraft, Kuhlman, 1999) Uit deze onderzoeken blijkt dus dat niet alle persoonlijkheidsdimensies rechtstreekse determinanten zijn van OCB, maar ze zijn mogelijk onrechtstreekse voorspellers via andere determinanten van OCB.

3.2.5 Leeftijd

Naargelang een werknemer in een andere levensfase terecht komt, kan hij andere noden en verwachtingen hebben t.o.v. zijn carrière en functie . In de literatuur wordt vaak een onderscheid gemaakt in leeftijdsgroepen van werknemers: “De jongeren (18-35 jaar), de

middengroep (36–50 jaar) en de ouderen (51-65 jaar)” (Hoste, Keersmaekers, Cools, Palm, 2008, p. 9-10). (Abvakabo, 2007)

Oudere werknemers beschikken doorgaans over een ruime ervaring en kennis. Sommigen onder hen willen deze graag delen met de jongere generatie. (Schouten en Nelissen, 2007) Het zou dus kunnen dat oudere werknemers zich als het ware gaan ontfermen over de jongere werknemers via het vertonen van bepaalde dimensies van OCB. Anderzijds zou het eveneens kunnen dat de jongeren of de middengroep meer kans hebben op het vertonen van OCB, aangezien zij over het algemeen op zoek zijn naar carrièrekansen. (Dresens, 2002) Hiermee wordt dan bedoeld dat ze een goede indruk op de leidinggevende willen maken. Wagner en Rush (2000) stellen echter dat leeftijd op zich geen determinant is van OCB, maar wel een verschil in motivatie voor het vertonen van OCB met zich meebrengt. Zo vertonen jongeren OCB om er iets voor terug te krijgen zoals dus vb. carrièrekansen, daar waar ouderen OCB vertonen uit pure goedheid. Uit hun onderzoek bij Amerikaanse verpleegsters is eveneens gebleken dat ‘Jobtevredenheid’, ‘Commitment aan de organisatie’ en ‘Vertrouwen in het management’ enkel positief gecorreleerd zijn aan ‘Behulpzaamheid’ bij werknemers onder 35 jaar. (Wagner, Rush, 2000) Op basis van de bestaande literatuur kan gesteld worden dat leeftijd op zich dus geen determinant van OCB is, maar wel een invloed uitoefent op de geldigheid van andere determinanten.

3.2.6 Werkmotivatie en bevlogenheid

De mate waarin een individu gemotiveerd is, heeft uiteraard een invloed op de uitvoering van zijn job. Bijgevolg is het belangrijk om een inzicht te verwerven in wat ‘motivatie’ inhoudt en welke factoren er een invloed op uitoefenen. Daarnaast is er nog de ‘bevlogenheid’ van een individu. Er wordt nagegaan of werkmotivatie en bevlogenheid al dan niet een invloed hebben op het vertonen van Organizational Citizenship Behaviour.

3.2.6.1 Werkmotivatie

“Work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work-related behavior and to determine its form, direction, intensity, and duration” (Pinder 1998, p. 11). Motivatie voor de job, zorgt er m.a.w. dus voor dat een individu bepaalde gedragingen binnen de organisatie gaat vertonen. De

vraag is echter wat de 'krachten' zijn die de motivatie verhogen, er wordt dus gezocht naar de motivatoren.

Een eerste factor die de motivatie bepaalt zijn de doelstellingen. Enerzijds zijn er de individuele doelstellingen van de werknemers. (Ellemers, De Gilder, Haslam, 2004) Iemand die bijvoorbeeld op zoek is naar carrièrekansen, zal niet gemotiveerd blijven in een job en/of organisatie zonder doorgroeimogelijkheden. Anderzijds zijn er de functie- en organisatiedoelstellingen (vb. inkomstengroei met 10%). Soms conflicteren deze twee en dan is het in het belang van de organisatie dat er gewerkt wordt aan afstemming, zodat het individu gemotiveerd blijft. Het is dus erg belangrijk om als werkgever een inzicht te verkrijgen in de doelstellingen van de werknemers om ze gemotiveerd te houden voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Naast doelstellingen spelen ook behoeften een belangrijke rol in de motivatietheorie. Mensen hebben verschillende noden naargelang o.a. hun leeftijd en persoonlijkheid (vb. zelfontwikkeling en hoge of lage graad van autonomie). (Dresens, 2002). De behoeften zijn vaak de onderliggende factoren van de doelstellingen. (Latham, Pinder, 2005) Zo zal een individu dat bijvoorbeeld de behoefte heeft aan zelfontwikkeling mogelijk als doelstelling een promotie hebben. Persoonlijkheid heeft een onrechtstreekse invloed op motivatie via behoeften en doelstellingen, maar staat eveneens rechtstreeks in relatie tot motivatie. Zoals eerder vermeld, heeft persoonlijkheid een invloed op de motivatoren van individuen om te presteren. (Kanfer, Ackerman, 2000; Furnham, Forde, Ferrari, 1999; Zuckerman, Joireman, Kraft, Kuhlman, 1999). Tot slot bestaat er eveneens een relatie tussen jobinhoud, jobtevredenheid en motivatie. (Latham, G.P. Pinder, 2005)

3.2.6.2 Bevlogenheid

"Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, het werk als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de

tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken. Het vormt als het ware het tegengestelde van burnout.” (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 91-92)

Uit een onderzoek van Schaufeli en Bakker (2004) blijkt dat de aanwezigheid van bepaalde motivatoren leidt tot bevlogenheid, wat op zich weer leidt tot positieve attitudes ten opzichte van het werk en de organisatie en tot positief organisatiegedrag. Die positieve attitudes zijn bijvoorbeeld betere prestaties, een hoger commitment aan de organisatie, verhoogde aanwezigheid (lager absentisme) en een lager verloop. Daarnaast blijkt er een positief verband te bestaan tussen bevlogenheid en extrarolgedrag. (De Witte, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004)

De oorzaken van bevlogenheid blijken o.a. te liggen in goede sociale contacten tussen de organisatieleden en autonomie. (Bakker, Eeuwema, Van Dieren, 2003; Schaufeli, Bakker, 2004) Uit het onderzoek van De Witte (2006) is eveneens gebleken dat goede sociale relaties positief gecorreleerd zijn aan bevlogenheid, net als een uitdagende jobinhoud (zie paragraaf 3.3.1). Daarnaast dragen een goede organisationele ondersteuning (zoals o.a. opleiding, jobzekerheid en loon) en een goede work-life balance positief bij aan bevlogenheid. (De Witte, 2006) Uit de definitie kan echter opgemaakt worden dat bevlogenheid mogelijk individueel afhankelijk is net als motivatie van persoonlijkheid.

3.2.7 Commitment aan de organisatie

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende relaties die kunnen bestaan tussen een individu en een organisatie. Zo kan er sprake zijn van ‘commitment aan de organisatie’, waarbij het individu en de organisatie wel in relatie staan met mekaar, maar twee psychologisch onafhankelijke entiteiten blijven. Een andere mogelijke relatie is die van ‘identificatie met de organisatie’. In dit geval beschouwt het individu zich als psychologisch één met de organisatie. (Van Knippenberg, Sleebos, 2006) In een derde vorm is er zelfs sprake van een gevoel van bezit over de organisatie. (Van Dyne, Pierce, 2004) Aangezien dit onderwerp een onderzoek op zich is, zal deze masterproef zich beperken tot het gebied van ‘commitment aan de organisatie’ als mogelijke determinant van Organizational Citizenship Behavior.

In de literatuur wordt eveneens een onderscheid gemaakt tussen drie vormen van commitment (committent) aan de organisatie, nl. 'affective commitment' (affectief commitment), 'continuance commitment' (voortdurend commitment) en 'normatieve commitment' (normatief commitment). (Allen, Meyer, 1990; Van Knippenberg, Sleebos, 2006) Affectief commitment wordt gedefinieerd als volgt: "The affective component of organizational commitment refers to employees' emotional attachment to, identification with, and involvement in, the organization" (Allen, Meyer, 1990, p. 1). Deze vorm van commitment komt dus voor uit de eigen wil van het individu om zich te engageren. Een tweede vorm is voortdurend commitment: "The continuance component refers to commitment based on the costs that employees associate with leaving the organization" (Allen, Meyer, 1990, p. 1). Deze vorm van commitment heeft dus te maken met de overweging van het individu om de organisatie te verlaten. De kosten die daar aan verbonden zijn, zijn hoger dan de voordelen. De laatste vorm, nl. normatief commitment: "refers to employees' feelings of obligation to remain with the organization" (Allen, Meyer, 1990, p. 1). De werknemer engageert zich dus met de organisatie omdat hij het gevoel heeft dat hij geen andere keuze heeft. Organisatieleden kunnen zowel één van deze drie vormen vertonen als een combinatie van meerdere vormen. (Allen, Meyer, 1990)

Antecedenten van commitment aan de organisatie zijn o.a. jobtevredenheid (Schwepker, 2001), leiderschapsstijl van de leidinggevende (Kidd, Smewing, 2001; Avolio, Zhu, Koh, Bhatia, 2004), job design en samenhang tussen de organisatieleden (Allen, Meyer, 1990). Een hoge mate van commitment resulteert o.a. in een lager werknemersverloop (Schwepker, 2001) en een hogere werkmotivatie (Van Knippenberg, Sleebos, 2006). Daarnaast blijkt een hoge mate van commitment eveneens te leiden tot een hogere jobtevredenheid. (Van Knippenberg, Sleebos, 2006) Er kan dus gesteld worden dat jobtevredenheid en commitment aan de organisatie een versterkend effect op mekaar hebben. Tot slot blijkt uit het onderzoek van Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) dat er een positieve correlatie bestaat tussen commitment aan de organisatie en OCB. Dit bleek eveneens uit de onderzoeksresultaten van Wagner & Rush (2000) en die van LePine, Erez & Johnson (2002). Deze resultaten zijn echter in strijd met de bevindingen van Williams & Anderson (1991), die geen significante relatie tussen de twee konden vaststellen.

3.3 Functieniveau

Op functieniveau onderscheiden we de volgende variabelen: jobinhoud en jobtevredenheid. In dit subonderdeel worden deze achtereenvolgens besproken. Bovendien vindt u in bijlage een overzichtstabel van de wetenschappelijke auteurs die de relatie tussen deze variabelen op functieniveau en OCB onderzocht hebben.

3.3.1 *Jobinhoud*

In een organisatie heeft elk individu een eigen takenpakket. De eigenschappen van dat takenpakket die vaak bestudeerd worden zijn autonomie, taakinterdependentie, taakvariëteit, de mate van feedback en significantie van de taken. (Chiu, Chen, 2005; Houkes, Janssen, de Jonge, Nijhuis, 2001) Een andere eigenschap die onderzocht werd is de werkstatus. (Stamper, Van Dyne, 2001)

Met autonomie wordt de mate waarin een individu zelf beslissingen mag nemen bedoeld. Zo heeft bijvoorbeeld een bandmedewerker in een fabriek, die een strikte taakomschrijving en – uitvoering moet volgen minder autonomie dan een onderzoeker die een geneesmiddel voor kanker zoekt. Voor deze laatste is immers het resultaat belangrijk, het proces dat daartoe leidt wordt minder aan banden gelegd dan bij de bandmedewerker. Taakinterdependentie is de mate waarin een medewerker voor het kunnen uitvoeren van zijn taak afhangt van de uitkomst van de taak van een andere medewerker. Een derde eigenschap is de taakvariëteit, waarmee de heterogeniteit bedoeld wordt van de taken die deel uitmaken van het takenpakket. Sommige werknemers moeten taken doen die erg eentonig zijn zoals enkel loonadministratie of enkel het vullen van rekken in een supermarkt. Anderen hebben een takenpakket dat bestaat uit van elkaar verschillende taken, zoals bijvoorbeeld een personeelsmedewerker, die niet alleen loonadministratie doet, maar ook instaat voor bepaalde projecten zoals vb; teambuildingactiviteiten. Feedback is de evaluatie van de leidinggevende, medewerkers of klanten m.b.t. de taakuitvoering. Een vijfde factor is de significantie van de taken, waarmee “the extent of the significant impact of the job on others” (Chiu, Chen, 2005, p. 525) bedoeld wordt.

Uit een onderzoek van Chiu & Chen (2005) blijkt dat taakvariëteit en significantie van de taken determinanten van OCB te zijn, wat versterkt wordt door jobtevredenheid. Er blijkt daarentegen geen significant positief verband te bestaan tussen OCB en de andere

onderzochte taakeigenschappen, nl. autonomie, taakinterdependentie en feedback. Uit een onderzoek van Podsakoff, e.a. (2000) blijkt er echter wel een positieve relatie te bestaan tussen feedback en OCB. Houkes, Janssen, de Jonge en Nijhuis (2001) toonden dan weer aan dat er een positieve relatie blijkt te bestaan tussen de bovenstaande eigenschappen van een takenpakket en werkmotivatie. Wat impliceert dat ze onrechtstreekse determinanten van OCB zouden kunnen zijn. Tot slot werd door Stamper en Van Dyne (2001) de invloed van werkstatus (deeltijds/voltijds) op OCB onderzocht.. Uit hun onderzoek is gebleken dat deeltijdse werknemers in mindere mate OCB vertonen dan voltijdse werknemers.

3.3.2 Jobtevredenheid

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen tevredenheid met de inhoud van de job en tevredenheid met bijkomende voordelen van de job (vb. loon, carrièrekansen en status). Onderling blijken deze echter positief gecorreleerd te zijn aan elkaar. Vele onderzoekers kiezen er bijgevolg voor om de 'algemene jobtevredenheid' van medewerkers te meten, die dus zowel inhoudelijke als externe elementen van de job meet. (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2005)

Zoals eerder vermeld werd, wordt jobtevredenheid o.a. verhoogd door een significant en variërend takenpakket. (Chiu, Chen, 2005). Bovendien werd aangetoond dat elementen die leiden tot jobtevredenheid afhankelijk zijn van de individuele persoonlijkheid en behoeften van medewerkers. (Kanfer, Ackerman, 2000; Furnham, Forde, Ferrari, 1999) Anderzijds blijkt uit onderzoek dat jobtevredenheid resulteert in een hogere werkmotivatie. (Latham, G.P. Pinder, 2005) Podsakoff, e.a. (2000) toonden aan dat 'jobtevredenheid' een rechtstreekse determinant is van Organizational Citizenship Behavior. Dit wordt eveneens bevestigd door het onderzoek van Wagner en Rush (2000) en dat van LePine, Erez & Johnson (2002). In het latere onderzoek van Organ, Podsakoff & MacKenzie (2005) wordt daarentegen uitgegaan van de veronderstelling dat 'jobtevredenheid', samen met 'affectief commitment', 'leiderschapsstijl en 'rechtvaardigheid binnen de organisatie' deel uitmaakt van een onderliggend concept nl. 'moraal'. In dit model is 'moraal' een determinant van OCB en is 'jobtevredenheid' dus een onrechtstreekse determinant van OCB.

3.4 Teamniveau

In de voorgaande paragrafen werd uitvoerig de mogelijke determinanten van OCB op het individuele niveau en op het functieniveau besproken. Een volgende stap in de screening van de omgeving van de werknemer is het nader bekijken van het team waarin hij werkt. Er moet onderzocht worden in welke mate het gedrag van een teamlid bepaald wordt door dat van de andere groepsleden.

3.4.1 *Groepsidentificatie*

In de paragraaf met betrekking tot 'cultuur' kwam de invloed van een collectivistische cultuur reeds aan bod. In deze cultuur staat het belang van de groep voorop. (Verluyten, 2005) Cultuur is echter niet de enige factor die aanleiding geeft tot het primeren van het groepsbelang. In de sociologie wordt vaak verwezen naar de 'groepsidentificatie'. In dit geval beschouwt een werknemer zich als een volwaardig lid van een bepaald werkteam en is het eigen welzijn verweven met dat van de gehele groep. (Ashforth, Mael, 1989) Bijgevolg zal dit individu mogelijk zijn teamleden helpen om de gehele groep te laten slagen.

3.4.2 *Homogeniteit van handelingen*

Een andere mogelijkheid om OCB te verklaren, is de assimilatie van handelingen van leden die tot eenzelfde werkgroep behoren. (Bommer, Miles, Grover, 2003) Een eerste verklaring hiervoor is peer pressure of groepsdruk. Dit concept kan gedefinieerd worden als volgt: "pressure from peers to do something or to keep you from doing something else; no matter if you personally want to or not" (Clasen, Brown, 1985, p.458). De groepsleden voeren deze handelingen uit door vrees om in het andere geval, uit de groep verbannen te worden. (Michell, West, 1996) Groepsdruk wordt vaak geassocieerd met negatieve handelingen zoals roken (Michell, West, 1996) en drug- en alcoholgebruik (Reed, Wilcox Rountree, 1997). Een tweede verklaring is die van zuivere positieve beïnvloeding door andere groepsleden. Walter & Bruch (2008, p.1) noemen dit fenomeen: "The positive group affect spiral". Het concept heeft betrekking op de positieve gevoelens van groepsleden, waardoor ze positief organisatiegedrag (vb. behulpzaamheid) gaan vertonen t.o.v. andere groepsleden. Dit resulteert vervolgens in positievere gevoelens van de medewerkers, die

bijgevolg eveneens positief organisatiegedrag gaan vertonen tegen de andere groepsleden. De spiraal resulteert dan in een betere samenwerking tussen de groepsleden, minder conflicten (Walter, Bruch, 2008) en meer onderlinge behulpzaamheid (Brief, Weiss, 2002).

3.5 Leiderschapsniveau

Uit de bestaande literatuur blijkt dat er reeds veel onderzoek geleverd is naar het effect van het gedrag van de teamleider of directe overste op het gedrag en de prestaties van werkteams. (cf. Podsakoff, MacKenzie, Bommer, 1996; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, Halpin, 2006; Euwema, Wendt, Van Emmerik, 2007) Op leiderschapsniveau onderscheiden we dan ook de volgende variabelen: leiderschapsstijl, empowerment en taakautonomie, aandacht voor teamprestaties, vertrouwen in de leider en gedwongen OCB. In dit subonderdeel worden deze achtereenvolgens besproken.

3.5.1 Leiderschapsstijl

In dit onderdeel wordt nagegaan wat het effect is van de leiderschapsstijl op OCB. Met leiderschapsstijl wordt de manier bedoeld waarop een leidinggevende omgaat met zijn taak en met zijn ondergeschikten. Uit eerder onderzoek is reeds gebleken dat sommige leiderschapsstijlen een positieve invloed hebben op het zich voordoen van OCB bij werknemers. Een eerste leiderschapsstijl, die een positieve relatie vertoont met OCB, is de 'ondersteunende leiderschapsstijl'. (Podsakoff, e.a., 2000; LePine, Erez, Johnson, 2002; Euwema, e.a. , 2007) Een ondersteunende leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door een algemene interesse in het welzijn van de individuele werknemer en zijn gevoelens. Er wordt geprobeerd om een zo goed mogelijke relatie op te bouwen met de werknemers en ze worden gestimuleerd om hun persoonlijke problemen te delen met de leidinggevende. Daarnaast probeert de leidinggevende om conflicten zo snel mogelijk op te lossen. Daartegenover staat een 'directieve leiderschapsstijl', die negatief gecorreleerd is aan OCB. Deze stijl wordt gekenmerkt door het centraal staan van de taak van de werknemers en niet hun gevoelens. De leidinggevende stelt de doelen en plannen op, geeft specifieke instructies, controleert de werknemers nauwkeurig en deelt te allen tijde de gevolgen van slechte prestaties mee. (Euwema, Wendt, Van Emmerik, 2007)

Een andere leiderschapsstijl die verder gaat dan een ondersteunende leiderschapsstijl en die volgens Pillai, Schriesheim & Williams (1999) en Podsakoff, e.a. (2000) het vertonen van OCB positief beïnvloedt, is 'Transformationeel leiderschap'. Dit is een bevestiging van de resultaten van een eerder onderzoek van Podsakoff, MacKenzie & Bommer (1996). Bass (1990, p. 21) definieert deze stijl als volgt: "Transformational Leadership occurs when leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they generate awareness and acceptance of the purposes and mission of the group, and when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good of the group". De kenmerken van Transformationeel Leiderschap zijn charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht voor werknemers (Bass, 1990). Deze stijl leidt eveneens tot een hogere werknemersinzet (Seltzer, Bass, 1990), – effectiviteit (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, Halpin, 2006) en commitment aan de organisatie (Avolio, Zhu, Koh, Bhatia, 2004).

3.5.2 Empowerment en taakautonomie

In de paragraaf m.b.t. tot de mogelijke determinanten van Organizational Citizenship Behavior op 'Functieniveau', werd reeds besproken dat er een positief verband bestaat tussen taakautonomie en werkmotivatie wat een mogelijk indirect verband met OCB impliceert. (Houkes, Janssen, de Jonge en Nijhuis, 2001) Taakautonomie kan echter slechts plaatsvinden als de organisatiecultuur en de leider dit toelaten via een hoge mate van empowerment.

3.5.3 Aandacht voor teamprestaties (groepsbeloningen)

In paragraaf 3.4 Teamniveau werd reeds de mogelijkheid vermeld dat een individu OCB gaat vertonen wanneer zijn eigen belang verweven is met het succes van de groep. Dit kan mogelijk gestimuleerd worden door als leidinggevende collectieve prestatiebelonings-systemen toe te passen.

Beloningsystemen worden ingezet "ter realisatie van de strategie van de organisatie met als doelstelling een performante organisatie met tevreden en betrokken werknemers" (Vloeberghs, 2005, p. 319). Anders gesteld worden beloningen dus vaak toegepast met het oog op het aansturen van het gedrag van de werknemers in de gewenste richting.

(Hannewijk, 2004; Vloeberghs, 2005) Zo kan een verkoper aangezet worden om meer te verkopen, wanneer een deel van zijn beloning afhangt van de door hem gerealiseerde verkopen, met het oog op omzetgroei.

In de literatuur kan een onderscheid gemaakt worden tussen beloningen op basis van functie-inhoud, prestatie of competenties. Daarnaast kan er een onderscheid gemaakt worden tussen vaste, variabele (vb. afhankelijk van prestaties) en flexibele beloningen (de werknemer kan zelf een beloningspakket samenstellen). (Vloeberghs, 2005) Bij een collectieve prestatiebeoordeling hangt de beloning van alle individuele medewerkers dus af van het geleverde totale groepsresultaat. Zo worden de individuele werknemersbelangen dus kunstmatig verweven met het groepsbelang. Om dit te kunnen realiseren is het uiteraard belangrijk om als leidinggevende collectieve prestatie maatstaven en doelstellingen op te stellen (Hannewijk, 2004; Van Geldere, Horn, 2004). In deze masterproef zal o.a. onderzocht worden of teamleiders OCB kunnen stimuleren door het hanteren van deze collectieve beloningen. Podsakoff, e.a. (2000) toonden al aan dat er een positieve relatie bestaat tussen het opstellen van groepsdoelstellingen en OCB.

3.5.4 Vertrouwen in de leider

Werknemers zullen zich pas optimaal inzetten, indien ze vertrouwen hebben in de leider. Dit vertrouwen is gebaseerd op de capaciteiten, integriteit en goedheid van de leider. (Mayer, Davis, Schoorman, 1995; Burke, Sims, Lazzara, Salas, 2007) Er werd aangetoond dat er een positieve relatie bestaat tussen vertrouwen in de leider van een organisatie of team en OCB. (Pillai, Schriesheim, Williams, 1999; Wagner & Rush, 2000) .

3.5.5 Gedwongen OCB

OCB wordt over het algemeen gezien als spontaan en vrijwillig gedrag. (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2005) In paragraaf 3.4.2 werd reeds de mogelijkheid aangehaald dat werknemers niet uit vrije wil OCB gaan vertonen, maar door peer pressure. Niet enkel de naaste medewerkers kunnen druk uitoefenen op de individuele werknemer, maar ook de leidinggevende(n). Een voorbeeld hiervan is een werknemer die een opgelegde taak niet kan weigeren, ondanks het feit dat deze buiten zijn functieomschrijving valt. Dit kan te wijten zijn aan een leidinggevende, die continu dreigt met ontslag of vernedering. (Vigoda-

Gadot, 2006) Uit het onderzoek van Tepper (2000) naar het effect van leidinggevend en die op die manier misbruik maken van hun werknemers, werden een dalende jobtevredenheid, een dalend commitment aan de organisatie en een dalend algemeen welzijn (cf. Bevlogenheid) vastgesteld. Er kan dus een lage mate van o.a. jobtevredenheid en commitment zijn, terwijl er toch in hoge mate OCB vertoond wordt. Dit kan voor een vertekening zorgen van de resultaten van het kwantitatieve onderzoek naar de determinanten van OCB. Bijgevolg is het belangrijk om tijdens het onderzoek na te gaan of een werknemer wel degelijk vrijwillig OCB vertoond. Bovendien werd reeds eerder vermeld dat tevreden en gelukkige werknemers leiden tot betere prestaties. (Schaufeli, Bakker, 2004) Het is dus in het belang van de organisatie om gedwongen OCB te vermijden.

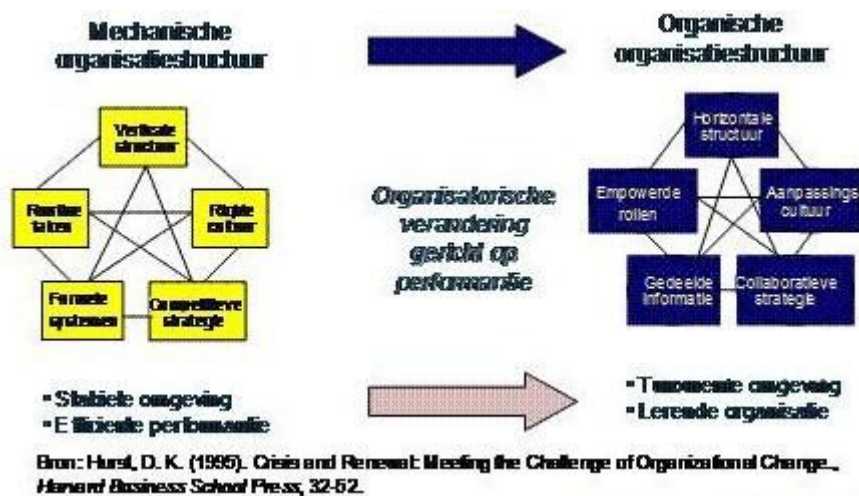
3.6 Organisatieniveau

Tot slot wordt de relatie van de organisatiestructuur en de organisatiecultuur met Organizational Citizenship Behavior besproken. Bovendien vindt u in bijlage een overzichtstabel van de wetenschappelijke auteurs die de relatie tussen deze variabele en OCB onderzocht hebben.

3.6.1 Organisatiestructuur

Tot slot is het belangrijk om eveneens de mogelijke invloed van de organisatiestructuur op OCB te onderzoeken. De organisatiestructuur bepaalt immers de manier waarop de verschillende leden in een organisatie samenwerken in termen van machtsverhoudingen, functie- en taakverdelingen. (Martens, Vandenbempt, De Wever, 2006) Uit een onderzoek van DeGroot & Brownlee (2006) blijkt dat er inderdaad een relatie bestaat tussen de structuur van een organisatie en OCB. De structuur van de onderzochte organisatie werd gemeten op een continuüm schaal van een Mechanische Structuur vs. een Organische structuur (zie figuur 1). Hun resultaten bevestigden een positieve relatie tussen een Organische structuur en OCB.

Fig. 1: Kenmerken van een Mechanische en van een Organische structuur



3.6.2 Organisatiecultuur

Naast de organisatiestructuur speelt de organisatiecultuur uiteraard eveneens een belangrijke rol. Deze bepaalt immers o.a. de manier waarop leden van de organisatie met elkaar omgaan (vb. op een formele of op een informele manier) en de mate waarin werknemers autonomie krijgen bij hun taakuitvoering. Dit laatste blijkt een belangrijke invloed te hebben op jobtevredenheid en bevlogenheid, wat zoals eerder vermeld werd beiden determinanten van OCB zijn. Het is dus aannemelijk dat de organisatiecultuur eveneens een determinant van OCB is, verder wetenschappelijk onderzoek is echter aangewezen.

Conclusie

Uit de bovenstaande literatuurstudie blijkt dat er verschillende facetten zijn die mogelijk kunnen verklaren waarom een individu OCB gaat vertonen. Deze zijn ten eerste gelegen in kenmerken en achtergrond van het individu zelf, als in de uit te voeren functie. Daarnaast mag de invloed van de medewerkers en van de leidinggevende(n) niet onderschat worden. Tot slot blijkt ook de organisatiestructuur een mogelijke invloed te hebben. Naar het kwantitatieve onderzoek toe is het bijgevolg belangrijk om deze facetten te meten en om hun relatie met OCB te onderzoeken.

4. Empirisch onderzoek

Inleiding

Dit hoofdstuk is gewijd aan het kwantitatieve onderdeel van deze masterproef. Ten eerste zal besproken worden welke determinanten van Organizational Citizenship Behavior onderzocht werden; nl. geslacht, leeftijd, persoonlijkheid, opleidingsachtergrond, bevlogenheid en commitment aan de organisatie op het individuele niveau. Op het functieniveau werd jobtevredenheid onderzocht en tot slot werden op leiderschapsniveau het effect van groepsbeloningen en de mogelijkheid van gedwongen OCB onderzocht. Vervolgens wordt per determinant toegelicht op welke wijze hij onderzocht en nagegaan werd bij de ondervraagde individuen. Ten tweede wordt toegelicht op welke wijze OCB gemeten werd, gevolgd door een korte toelichting van de gekozen sector en doelgroep. Tot slot worden in een vierde onderdeel de statistische resultaten besproken.

4.1 Onderzoek van de determinanten

Wegens het grote aantal mogelijke determinanten van OCB en de daaraan verbonden hoge moeilijkheidsgraad om een statistisch onderzoeksmodel te ontwikkelen, werd er voor gekozen om slechts een geselecteerd aantal van mogelijk determinanten in deze masterproef kwantitatief te onderzoeken. De onderzochte determinanten zijn gerelateerd aan het Human Resource Management binnen een onderneming.

4.1.1 *Individueel niveau*

Op het individuele niveau werd ten eerste nagegaan of er al dan niet een relatie bestaat tussen geslacht en het vertonen van OCB. Dit zal gebeuren via het gebruik van een dummyvariabele (0 = man 1= vrouw). Ten tweede werd eveneens onderzocht of de opleidingsachtergrond van een individu een aandeel heeft in het vertonen van OCB. Hierbij werd in de vragenlijst een onderscheid gemaakt tussen Secundair onderwijs en Hoge School/Universiteit, waarbij eveneens met een dummyvariabele (0= secundair 1= hoger) gewerkt zal worden.

Hypothese 1a: Er is een verband tussen geslacht en altruïsme.

Hypothese 1b: Er is een verband tussen geslacht en conscientiousness.

Hypothese 1c: Er is een verband tussen geslacht en Sportmanship

Hypothese 1d: Er is een verband tussen geslacht en Courtesy.

Hypothese 1e: Er is een verband tussen geslacht en Civic Virtue.

Hypothese 2a: Er is een relatie tussen graad van opleiding en Altruïsme.

*Hypothese 2b: Er is een relatie tussen graad van opleiding en
Conscientiousness*

*Hypothese 2c: Er is een verband tussen graad van opleiding en
Sportmanship.*

*Hypothese 2d: Er is een verband tussen graad van opleiding en
Courtesy.*

*Hypothese 2e: Er is een verband tussen graad van opleiding en
Civic Virtue.*

Een derde mogelijke determinant is persoonlijkheid. Zoals eerder al vermeld werd, is door enkele onderzoekers (Podsakoff, e.a. , 2000; Judge & Bono , 2000) reeds aangetoond dat er een relatie bestaat tussen de Big Five persoonlijkheidsdimensies en OCB. In eerste instantie was het dan ook de bedoeling om te trachten om deze onderzoeksresultaten te bevestigen met een eigen kwantitatief onderzoek. Aangezien het echter bijzonder moeilijk is om een Big Five persoonlijkheidstest met verbetersleutel ter beschikking te krijgen, werd er voor gekozen om bij het kwantitatieve onderzoek gebruik te maken van een Myers Briggs Type Indicator test.

De MBTI peilt naar de aangeboren voorkeuren van individuen op vier schalen, die bestaan uit tegengestelden. Een eerste schaal peilt naar de energiebron van het individu (Introversie vs. Extravertie). “Men kan zijn energie enerzijds halen uit de buitenwereld, uit de menselijke interactie, uit de dingen die rondom je gebeuren. Die natuurlijke voorkeur noemt men ‘Extravertie’. Anderzijds zijn er meer gereserveerde types, mensen die de dingen eerst binnenin willen verwerken. Zij hebben de voorkeur ‘Introversie’.” (Edelynck, 2001) Een tweede schaal peilt naar de wijze waarop een individu informatie waarneemt

(Sensing vs. Intuition). “ ‘Sensing-types’ zijn mensen die informatie opnemen via zintuiglijke waarnemingen. Zij volgen daarbij een soort stappenplan, zij bouwen logisch op en komen zo tot een totaalbeeld. Iemand met ‘Intuition’ vertrekt andersom. Die voelt meteen een totaalbeeld en ziet de zaken via associaties in een groter geheel.” (Edelynck, 2001) De derde schaal peilt naar de manier waarop een individu beslissingen neemt (Denken vs. Voelen). “Wie daar de voorkeur ‘Thinking’ heeft is veel objectiever. Die stapt als het ware uit het innerlijke beslissingsproces en observeert van buitenaf. Het ‘thinking type’ is analytischer, wikt en weegt, kijkt naar oorzaak en gevolg. ‘Feeling-mensen’ zijn veel subjectiever, hechten meer belang aan waarden, streven naar eensgezindheid.” (Edelynck, 2001) De vierde en laatste schaal van de MBTI onderzoekt de levensstijl van het individu (Judging vs. Perceiving). “Het ‘Judging-type’ kunnen we gestructureerd en georganiseerd noemen, het ‘Perceiving-type’ is flexibeler en ontvankelijker. Mensen met Perceiving zullen ook wel een planning hebben, maar dat niet altijd tot het laatste volhouden. Ze zullen daarentegen meer openstaan voor veranderingen en energie halen uit stresssituaties, daar waar mensen met Judging stresssituaties zullen vermijden. Typisch voor ‘Perceiving-mensen’ is ook dat ze alle opties willen openhouden, dat ze in tegenstelling tot ‘Judging-mensen’ niet graag een zaak afronden.” (Edelynck, 2001)

Hoewel er veel kritiek geleverd werd op deze test door persoonlijkheidspsychologen (Coan, 1978; Comrey, 1983; Hicks, 1984; McCrae, Costa, 1989) m.b.t. de validiteit, toonden McCrae en Costa (1989) aan dat er correlaties bestaan tussen de dimensies van de MBTI en de dimensies van de Big Five. Individuen die hoog scoren op ‘Introversie’ (MBTI) scoren laag op ‘Extravertie’ (Big Five) en op ‘Emotionele stabiliteit’ (Big Five). Daarnaast is ‘Intuïtie’(MBTI) positief gecorreleerd aan ‘Openheid voor ervaring’ (Big Five). ‘Voelende types’ (MBTI) scoren dan weer lager op ‘Emotionele stabiliteit’(Big Five) en ‘Nauwgezetheid’(Big Five) en hoger op ‘Extravertie’ (Big Five) en op ‘Inschikkelijkheid’ (Big Five). Tot slot scoren de ‘irrationele (perceiving) types’ lager op ‘nauwgezetheid’ (Big Five) en hoger op ‘Openheid voor ervaring’ (Big Five) en op ‘Extravertie’ (Big Five). Dit rechtvaardigt de keuze voor deze test in het kwantitatieve onderzoek van deze masterproef.

Hypothese 3aa: Er is een verband tussen Extraversion en Altruïsme

Hypothese 3ab: Er is een verband tussen Extraversion en Conscientiousness

Hypothese 3ac: Er is een verband tussen Extraversion en Sportmanship

Hypothese 3ad: Er is een verband tussen Extraversion en Courtesy

Hypothese 3ae: Er is een verband tussen Extraversion en Civic Virtue

Hypothese 3ba: Er is een verband tussen Introversion en Altruïsme

Hypothese 3bb: Er is een verband tussen Introversion en Conscientiousness

Hypothese 3bc: Er is een verband tussen Introversion en Sportmanship

Hypothese 3bd: Er is een verband tussen Introversion en Courtesy

Hypothese 3be: Er is een verband tussen Introversion en Civic Virtue

Hypothese 3ca: Er is een verband tussen Sensing en Altruïsme

Hypothese 3cb: Er is een verband tussen Sensing en Conscientiousness

Hypothese 3cc: Er is een verband tussen Sensing en Sportmanship

Hypothese 3cd: Er is een verband tussen Sensing en Courtesy

Hypothese 3ce: Er is een verband tussen Sensing en Civic Virtue

Hypothese 3da: Er is een verband tussen Intuition en Altruïsme

Hypothese 3db: Er is een verband tussen Intuition en Conscientiousness

Hypothese 3dc: Er is een verband tussen Intuition en Sportmanship

Hypothese 3dd: Er is een verband tussen Intuition en Courtesy

Hypothese 3de: Er is een verband tussen Intuition en Civic Virtue

Hypothese 3ea: Er is een verband tussen Thinking en Altruïsme

Hypothese 3eb: Er is een verband tussen Thinking en Conscientiousness

Hypothese 3ec: Er is een verband tussen Thinking en Sportmanship

Hypothese 3ed: Er is een verband tussen Thinking en Courtesy

Hypothese 3ee: Er is een verband tussen Thinking en Civic Virtue

Hypothese 3fa: Er is een verband tussen Feeling en Altruïsme

Hypothese 3fb: Er is een verband tussen Feeling en Conscientiousness

Hypothese 3fc: Er is een verband tussen Feeling en Sportmanship

Hypothese 3fd: Er is een verband tussen Feeling en Courtesy

Hypothese 3fe: Er is een verband tussen Feeling en Civic Virtue

Hypothese 3ga: Er is een verband tussen Judging en Altruïsme

Hypothese 3gb: Er is een verband tussen Judging en Conscientiousness

Hypothese 3gc: Er is een verband tussen Judging en Sportmanship

Hypothese 3gd: Er is een verband tussen Judging en Courtesy

Hypothese 3ge: Er is een verband tussen Judging en Civic Virtue

Hypothese 3ha: Er is een verband tussen Perceiving en Altruïsme

Hypothese 3hb: Er is een verband tussen Perceiving en Conscientiousness

Hypothese 3hc: Er is een verband tussen Perceiving en Sportmanship

Hypothese 3hd: Er is een verband tussen Perceiving en Courtesy

Hypothese 3he: Er is een verband tussen Perceiving en Civic Virtue

‘Leeftijd’ is de vierde mogelijke determinant van OCB. In de vragenlijst werd gevraagd naar het geboortjaar van het individu.

Hypothese 4a: Er is een verband tussen leeftijd en Altruïsme

Hypothese 4b: Er is een verband tussen leeftijd en Conscientiousness

Hypothese 4c: Er is een verband tussen leeftijd en Sportmanship

Hypothese 4d: Er is een verband tussen leeftijd en Courtesy

Hypothese 4e: Er is een verband tussen leeftijd en Civic Virtue

Daarnaast werd 'Bevlogenheid' getest met de UBES Werkbelevingslijst ontwikkeld door W.B. Schaufeli¹. Er werd op aanraden van de auteur gekozen voor de korte versie van de test.

Hypothese 5a: Er is een verband tussen bevlogenheid en Altruïsme

Hypothese 5b: Er is een verband tussen bevlogenheid en Conscientiousness

Hypothese 5c: Er is een verband tussen bevlogenheid en Sportmanship

Hypothese 5d: Er is een verband tussen bevlogenheid en Courtesy

Hypothese 5e: Er is een verband tussen bevlogenheid en Civic Virtue

Tot slot werd op het individuele niveau ook 'Commitment aan de organisatie' getest m.b.v. een Nederlandse vertaling (De Gilder, van den Heuvel, Ellemers, 1997) van de test van Allen en Meyer (1990), die gebaseerd is op 'Het drie componenten model van commitment'. Er werd een onderscheid gemaakt tussen Affective, Continuance en Normative Commitment.

Hypothese 6aa: Er is een verband tussen Affective Commitment en Altruïsme

Hypothese 6ab: Er is een verband tussen Affective Commitment en Conscientiousness

Hypothese 6ac: Er is een verband tussen Affective Commitment en Sportmanship

Hypothese 6ad: Er is een verband tussen Affective Commitment en Courtesy

Hypothese 6ae: Er is een verband tussen Affective Commitment en Civic Virtue

Hypothese 6ba: Er is een verband tussen Continuance Commitment en Altruïsme

Hypothese 6bb: Er is een verband tussen Continuance Commitment en Conscientiousness

Hypothese 6bc: Er is een verband tussen Continuance Commitment en Sportmanship

Hypothese 6bd: Er is een verband tussen Continuance Commitment en Courtesy

Hypothese 6be: Er is een verband tussen Continuance Commitment en Civic Virtue

¹ Deze test is beschikbaar op <http://www.schaufeli.com>

Hypothese 6ca: Er is een verband tussen Normative Commitment en Altruïsme

Hypothese 6cb: Er is een verband tussen Normative Commitment en Conscientiousness

Hypothese 6cc: Er is een verband tussen Normative Commitment en Sportmanship

Hypothese 6cd: Er is een verband tussen Normative Commitment en Courtesy

Hypothese 6ce: Er is een verband tussen Normative Commitment en Civic Virtue

4.1.2 Functieniveau

Op het functieniveau werd er voor gekozen om de jobtevredenheid te meten. Om dit te testen werd gebruik gemaakt van een vragenlijst opgesteld door Tsui, Egan & O'Reilly (1992), waarbij de antwoorden beoordeeld werden op een 5 punten - Likertschaal.

Hypothese 7a: Er is een verband tussen jobtevredenheid en Altruïsme

Hypothese 7b: Er is een verband tussen jobtevredenheid en Conscientiousness

Hypothese 7c: Er is een verband tussen jobtevredenheid en Sportmanship

Hypothese 7d: Er is een verband tussen jobtevredenheid en Courtesy

Hypothese 7e: Er is een verband tussen jobtevredenheid en Civic Virtue

4.1.3 Teamniveau

Om rekening te houden met de mogelijke invloed van medewerkers op het vertonen van OCB (peer pressure), werd aan de deelnemers van de vragenlijst de vraag gesteld of ze zich soms aangespoord voelen om OCB te vertonen? Zo ja, door wie? Om de antwoorden te interpreteren werd gebruik gemaakt van een dummyvariabele.

4.1.4 Leiderschapsniveau

Op het leiderschapsniveau werd er wegens de hoeveelheid en de complexiteit van het aantal leiderschapsstijlen, voor gekozen om enkel het effect van groepsbeloningen op OCB te onderzoeken. Om dit te testen werd aan de deelnemers van de vragenlijst gevraagd of er door de leidinggevende soms beloningen werden toegekend op basis van een groepsresultaat? Om de antwoorden te interpreteren werd gebruik gemaakt van een dummyvariabele. Daarnaast moest ook rekening gehouden worden met het effect van mogelijk gedwongen OCB. Dit werd getest met dezelfde vraag, die gebruikt werd om peer pressure te meten.

Hypothese 8a: Er bestaat een verband tussen groepsbeloningen en Altruïsme

*Hypothese 8b: Er is een verband tussen groepsbeloningen en
Conscientiousness*

Hypothese 8c: Er is een verband tussen groepsbeloningen en Sportmanship

Hypothese 8d: Er is een verband tussen groepsbeloningen en Courtesy

Hypothese 8e: Er is een verband tussen groepsbeloningen en Civic Virtue

Hypothese 9a: Er is een verband tussen gedwongen OCB en Altruïsme

Hypothese 9b: Er is een verband tussen gedwongen OCB en Conscientiousness

Hypothese 9c: Er is een verband tussen gedwongen OCB en Sportmanship

Hypothese 9d: Er is een verband tussen gedwongen OCB en Courtesy

Hypothese 9e: Er is een verband tussen gedwongen OCB en Civic Virtue.

4.2 Onderzoek van Organizational Citizenship Behavior

Uit de literatuurstudie is gebleken dat er geen eensgezindheid bestaat onder de academici m.b.t. het aantal en de inhoud van de dimensies van Organizational Citizenship Behavior. Het was bijgevolg zeer moeilijk om een selectie te maken in de beschikbare testen van OCB. Aangezien er geen test beschikbaar was om de eerder vermelde zeven dimensies

als aangetoond door Podsakoff, e.a. (2000) te meten, werd er voor gekozen om een vragenlijst te gebruiken die aanleunt bij de basisdimensies als gedefinieerd door Organ (1988). De in deze masterproef gebruikte test voor het meten van OCB, is die van Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990). De vragenlijst peilt naar de volgende dimensies van OCB: 'Altruïsme', 'Conscientiousness', 'Sportiviteit (Sportmanship)', 'Courtesy' en 'Burgerlijke deugd (Civic virtue)'. Bij de dimensie 'Sportiviteit' moet wel de opmerking gemaakt worden dat de vragen door de werknemers zelf ingevuld werden, waardoor de mogelijkheid bestaat dat de antwoorden positiever zullen zijn, dan de werkelijkheid wat een mogelijke vertekening van de onderzoeksresultaten met zich meebrengt. Om de vragen te beantwoorden werd gevraagd om aan te duiden in welke mate men het eens was met enkele uitspraken. De antwoordmogelijkheid bestond uit een 7-punt Likertschaal gaande van 1= zeer mee oneens tot 7= zeer mee eens.

4.3 Keuze van sector en doelgroep

4.3.1 Sector

Zoals eerder vermeld zijn de resultaten bij het onderzoek van de determinanten van OCB en bij het effect van OCB op organisatieprestaties zeer sectorgevoelig. Dit impliceert dat het aangeraden was om de vragenlijst af te nemen bij bedrijven uit eenzelfde sector. Er werd voor gekozen om de vragenlijst af te nemen bij werknemers van kennisintensieve bedrijven uit de dienstensector.

4.3.2 Doelgroep

Uit een onderzoek van Allen, Barnard, Rush & Russell, (2000) blijkt dat de score van een individu op de dimensies van Organizational Citizenship Behavior verschilt naargelang de bron van de resultaten (het individu zelf, een ondergeschikte of een leidinggevende). Zo blijkt de score van de ondergeschikte m.b.t. het individu in kwestie lager te liggen dan de score gebaseerd op bevraging van het individu zelf of van een leidinggevende van het individu. De scores op basis van de antwoorden van het individu en die van de leidinggevende blijken niet significant van elkaar te verschillen. De auteurs verklaren dit ten eerste door de mogelijkheid dat een individu zichzelf hogere scores toekent om een beter imago van zichzelf te schetsen dan wat in werkelijkheid is. Ten tweede wordt de mogelijkheid vermeld dat een individu bewust meer OCB gaat vertonen t.o.v. zijn

leidinggevend, wederom om een goed imago te creëren, dan t.o.v. zijn ondergeschikten. Bovendien blijkt de betrouwbaarheid van de scores te stijgen, naargelang men meer bronnen aanwendt voor het opstellen van een score voor het individu. (Allen, Barnard, Rush & Rusell, 2000) Om zo betrouwbaar mogelijke scores te verzamelen is het dus aangewezen om een soort 360°- feedback te hanteren m.b.t. OCB. Aangezien het in de praktijk echter praktisch zeer moeilijk is om meerdere personen rondom een individu te bevragen, werd er voor gekozen om de vragenlijst te richten naar het individu zelf. Dit impliceert uiteraard dat er bij interpretatie van de resultaten, rekening gehouden moet worden met de bovenstaande bemerkingen.

4.4 Resultaten

In wat volgt worden de statistische berekeningen van de resultaten van het onderzoek uiteengezet. Aangezien er gebruik werd gemaakt van bestaande vragenlijsten, die reeds aan factoranalyse onderworpen werden, is er in deze masterproef geen factoranalyse uitgevoerd. De Chronbach α werd wel berekend. Voor de berekening van het verband tussen de vijf dimensies van OCB ('Altruïsme', 'Conscientiousness', 'Sportmanship', 'Courtesy' en 'Civic Virtue') en 'Geslacht', 'Opleiding', 'Gedwongen OCB' en 'Groepsbeloningen' werd gebruik gemaakt van de Cramer's V en Chi-kwadraat toets voor nominale gegevens. Voor het verband tussen 'Persoonlijkheid', 'Leeftijd', 'Bevlogenheid', 'Jobtevredenheid', 'Affectief Commitment', 'Normatief Commitment', 'Continuance commitment' en de vijf onderzochte dimensies van OCB werd gebruik gemaakt van de Spearman correlatie. Bijlage 3 bevat een matrix die de gemiddeldes, de standaarddeviaties en de intercorrelaties bevat. Vervolgens werd lineaire regressie toegepast op die variabelen die significante correlaties vertonen met de vijf dimensies van OCB (zie Bijlage 4).

4.4.1 Univariaat

4.4.1.1 Individueel niveau

4.4.1.1.1 Geslacht

Uit de Cramer's V .523 ($p = .081 > .05$, maar $< .10$) voor geslacht en Altruïsme blijkt dat hypothese 1a aanvaard wordt. Uit de Cramer's V .436 ($p = .333 > .05$) voor geslacht en Conscientiousness blijkt dat hypothese 1b niet aanvaard wordt. Uit de Cramer's V .512 (p

= .077 > .05, maar < .10) voor geslacht en Sportmanship blijkt dat hypothese 1c aanvaard wordt. Uit de Cramer's V .453 ($p = .577 > .05$) voor geslacht en Courtesy blijkt dat hypothese 1 d niet aanvaard wordt. Tot slot blijkt uit de Cramer's V .558 ($p = .062 > .05$, maar < .10) voor geslacht en civic virtue dat hypothese 1 e aanvaard wordt.

4.4.1.1.2 Opleiding

De Cramer's V .315 ($p = .930 > .05$) voor graad van opleiding en Altruïsme wijst op het niet aanvaarden van hypothese 2a. Ten tweede blijkt uit de Cramer's V .622 ($p = .003 < .01$) voor graad van opleiding en Conscientiousness dat hypothese 2b aanvaard wordt. Hypothese 2c wordt niet aanvaard op basis van Cramer's V .375 ($p = .659 > .05$). Ten derde blijkt uit de Cramer's V .608 ($p = .033 < .05$) voor graad van opleiding en 'Courtesy' dat hypothese 2d aanvaard wordt. Tot slot geeft Cramers' V .568 ($p = .047 < .05$) voor graad van opleiding en 'Civic Virtue' weer dat hypothese 2 e aanvaard wordt.

4.4.1.1.3 Persoonlijkheid

Hier wordt een onderscheid gemaakt tussen de vier schalen van de MBTI bij het berekenen van het verband tussen persoonlijkheid en Organizational Citizenship Behavior.

4.4.1.1.3.1 Extraversion (E)

Uit de berekening van de Spearman correlatie tussen Extraversion en de vijf onderzochte dimensies van OCB (Altruïsme (.463, $p = .035 < .05$), Conscientiousness (.359, $p = .057 < .10$), Sportmanship (.419, $p = .63 > .05$), Courtesy (.499 $p = .048 < .05$) en Civic Virtue (.370, $p = .122 > .05$) blijkt dat hypothesen 3aa, 3ab en 3ad aanvaard worden. Hypothesen 3ac en 3ae worden echter niet aanvaard. Er bestaat dus een significant positief verband tussen Extraversion en Altruïsme en tussen Extraversion en Courtesy. Er bestaat een marginaal significant positief verband tussen Extraversion en Conscientiousness. Er werd geen significant verband gevonden tussen Extraversion en Sportmanship en tussen Extraversion en Civic Virtue.

4.4.1.1.3.2 Introversion

Uit de berekening van de Spearman correlatie tussen Introversion en de vijf onderzochte dimensies van OCB (Altruïsme (-.223, $p = .070 < .10$), Conscientiousness (-.106, $p = .394 > .05$), Sportmanship (-.079, $p = .528 > .05$), Courtesy (-.113, $p = .362 > .05$) en Civic Virtue (-.101, $p = .417 > .05$) blijkt dat hypothese 3ba aanvaard wordt. Er bestaat een marginaal significant negatief verband tussen Introversion en Altruïsme. De hypothesen 3bb, 3bc, 3bd en 3be worden niet aanvaard. Er werd geen significant verband gevonden tussen Introversion en Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy en Civic Virtue.

4.4.1.1.3.3 Sensing

Uit de berekening van de Spearman correlatie tussen Sensing en de vijf onderzochte dimensies van OCB (Altruïsme (-.025, $p = .832 > .05$), Conscientiousness (-.086, $p = .463 > .05$), Sportmanship (-.048, $p = .680 > .05$), Courtesy (.105, $p = .377 > .05$) en Civic Virtue (.015, $p = .898 > .05$)) blijkt dat hypothesen 3ca, 3cb, 3cc, 3cd, 3ce niet aanvaard worden. Er werd geen significant verband gevonden tussen Sensing en deze variabelen.

4.4.1.1.3.4 Intuition

Uit de berekening van de Spearman correlatie tussen Intuition en de vijf onderzochte dimensies van OCB (Altruïsme (.024, $p = .835 > .05$), Conscientiousness (.076, $p = .519 > .05$), Sportmanship (.010, $p = .934 > .05$), Courtesy (-.062, $p = .603 > .05$) en Civic Virtue (-.018, $p = .881 > .05$)) blijkt dat hypothese 3da, 3db, 3dc, 3dd en 3de niet aanvaard worden. Er werd geen significant verband gevonden tussen Intuition en deze variabelen.

4.4.1.1.3.5 Thinking

Uit de berekening van de Spearman correlatie tussen Thinking en de vijf onderzochte dimensies van OCB (Altruïsme (-.109, $p = .371 > .05$), Conscientiousness (.042, $p = .730 > .05$), Sportmanship (.149, $p = .219 > .05$), Courtesy (-.239, $p = .048 < .05$) en Civic Virtue (-.054, $p = .657$)) blijkt dat hypothese 3ed aanvaard wordt. Er werd een significant negatieve, maar zwakke relatie gevonden tussen Thinking en Courtesy. Hypothesen 3ea, 3eb, 3ec en

3ee worden niet aanvaard. Er werd geen significante relatie gevonden tussen Thinking en deze variabelen.

4.4.1.1.3.6 Feeling

Uit de berekening van de Spearman correlatie tussen Feeling en de vijf onderzochte dimensies van OCB (Altruïsme (.139, $p = .252 > .05$), Conscientiousness (-.115, $p = .343 > .05$), Sportmanship (-.171, $p = .156 > .05$), Courtesy (.296, $p = .014 > .05$) en Civic Virtue (.024, $p = .841 > .05$)) blijkt dat hypothese 3fd aanvaard wordt. Er werd een significant positieve, maar zwakke relatie gevonden tussen Feeling en Courtesy. Hypotheses 3fa, 3fb, 3fc en 3fe worden niet aanvaard, er werd geen significant verband gevonden tussen Feeling en deze variabelen.

4.4.1.1.3.7 Judging

Uit de berekening van de Spearman correlatie tussen Judging en de vijf onderzochte dimensies van OCB (Altruïsme (.101, $p = .410 > .05$), Conscientiousness (-.022, $p = .860 > .05$), Sportmanship (.028, $p = .821 > .05$), Courtesy (.076, $p = .533 > .05$) en Civic Virtue (.073, $p = .549 > .05$)) blijkt dat hypothesen 3ga, 3gb, 3gc, 3gd en 3ge niet aanvaard worden, er werd geen significant verband gevonden tussen Judging en de onderzochte dimensies van OCB.

4.4.1.1.3.8 Perceiving

Uit de berekening van de Spearman correlatie tussen Perceiving en de vijf onderzochte dimensies van OCB (Altruïsme (-.197, $p = .105 > .05$), Conscientiousness (-.034, $p = .780 > .05$), Sportmanship (.087, $p = .479 > .05$), Courtesy (-.117, $p = .338 > .05$) en Civic Virtue (-.039, $p = .753 > .05$)) blijkt dat hypothesen 3ha, 3hb, 3hc, 3hd en 3he niet aanvaard worden. Er werd geen significante relatie gevonden tussen Perceiving en deze vijf onderzochte dimensies van OCB.

4.4.1.1.4 Leeftijd

Uit de berekening van de Spearman correlatie tussen leeftijd en altruïsme (.087) en een p-waarde = .404 > .05 blijkt dat er geen significant verband bestaat tussen leeftijd en altruïsme. Hypothese 4a wordt dus niet aanvaard. De Spearman correlatie tussen leeftijd en Conscientiousness (.230) en een p-waarde = .026 < .05 tonen aan dat er een significant positief verband bestaat tussen leeftijd en Conscientiousness. Hypothese 4b wordt dus aanvaard. Wat de relatie tussen leeftijd en Sportmanship betreft, resulteert een Spearman correlatie van .199 en een p-waarde van .055 > .05, maar < .10 in een aanvaarding van hypothese 4c. Er is een marginaal significant zwak verband tussen leeftijd en Sportmanship. Hypothese 4d wordt eveneens aanvaard op basis van een Spearman correlatie van .208 en een p-waarde = .045 < .05. Er bestaat een significant zwak verband tussen leeftijd en Courtesy. Tot slot wordt hypothese 4 e niet aanvaard op basis van een p-waarde = .753 > .05 voor een Spearman correlatie van .033. Er werd dus geen significant verband gevonden tussen leeftijd en Civic Virtue.

4.4.1.1.5 Bevlogenheid

Uit de berekening van de Spearman correlatie tussen bevlogenheid en de vijf onderzochte dimensies van OCB (Altruïsme (.453, $p = .000$), Conscientiousness (.400, $p = .000$), Sportmanship (.412, $p = .000$), Courtesy (.414, $p = .000$) en Civic Virtue (.568, $p = .000$) blijkt dat hypothesen 5a, 5b, 5c, 5d en 5 e aanvaard worden op basis van de p-waarden die allen < .01. Er werd dus een significant positief verband gevonden tussen bevlogenheid en de 5 onderzochte dimensies van OCB.

4.4.1.1.6 Commitment

4.4.1.1.6.1 Affective Commitment

Uit de berekening van de Spearman correlatie tussen Affective Commitment en de vijf onderzochte dimensies van OCB (Altruïsme (.266, $p = .009 < .01$), Conscientiousness (.386, $p = .000 < .01$), Sportmanship (.252, $p = .013 < .05$), Courtesy (.385, $p = .000 < .01$) en Civic Virtue (.562, $p = .000 < .01$) blijkt dat hypothesen 6aa, 6ab, 6ac, 6ad, 6ae aanvaard worden. Er werd een significant positief verband gevonden tussen Affective

Commitment en Altruïsme, tussen Affective Commitment en Conscientiousness, tussen Affective Commitment en Courtesy en tussen Affective Commitment en Civic Virtue. Bovendien werd er een significant positief, maar zwak verband gevonden tussen Affective Commitment en Sportmanship.

4.4.1.1.6.2 Continuance Commitment

Uit de berekening van de Spearman correlatie tussen Continuance Commitment en de vijf onderzochte dimensies van OCB (Altruïsme (.038, $p = .715 > .05$), Conscientiousness (- .236, $p = .022 < .05$), Sportmanship (.112, $p = .278 > .05$), Courtesy (.101, $p = .332 > .05$) en Civic Virtue (- .202, $p = .050 = .05$) blijkt dat hypothesen 6bb en 6be aanvaard worden. Er bestaat een significant negatief verband tussen Continuance Commitment en Conscientiousness en er bestaat een significant negatief, maar zwak verband tussen Continuance Commitment en Civic Virtue. Hypothesen 6ba, 6bc en 6bd worden niet aanvaard. Er werd dus geen significant verband gevonden tussen Continuance Commitment en Altruïsme, Sportmanship en Courtesy.

4.4.1.1.6.3 Normative Commitment

Uit de berekening van de Spearman correlatie tussen Normative Commitment en de vijf onderzochte dimensies van OCB (Altruïsme (.343, $p = .001 < .01$), Conscientiousness (.216, $p = .036 < .05$), Sportmanship (.113, $p = .280 > .05$), Courtesy (.320, $p = .002 < .01$) en Civic Virtue (.276, $p = .007 < .01$) blijkt dat hypothesen 6ca, 6cb, 6cd en 6ce aanvaard worden. Er bestaat een significant positief verband tussen Normative Commitment en Altruïsme en tussen Normative Commitment en Courtesy. Er bestaat een significant positief, maar zwak verband tussen Normative Commitment en Conscientiousness en tussen Normative Commitment en Civic Virtue. Hypothese 6cc wordt niet aanvaard. Er werd geen significant verband gevonden tussen Normative Commitment en Sportmanship.

4.4.1.2 Functieniveau

4.4.1.2.1 Jobtevredenheid

Uit de berekening van de Spearman correlatie tussen jobtevredenheid en de vijf onderzochte dimensies van OCB (Altruïsme (.316, $p = .001 < .01$), Conscientiousness

(.298, $p = .003 < .01$), Sportmanship (.397, $p = .000 < .01$), Courtesy (.393, $p = .000 < .01$) en Civic Virtue (.279, $p = .006 < .01$) blijkt dat hypothesen 7a, 7b, 7c, 7d en 7 e aanvaard worden. Er werd dus een significant positief verband gevonden tussen jobtevredenheid en altruïsme, tussen jobtevredenheid en Sportmanship, tussen Jobtevredenheid en Courtesy. Er werd eveneens een significant positief, maar zwak verband gevonden tussen jobtevredenheid en Conscientiousness en tussen jobtevredenheid en Civic Virtue.

4.4.1.3 Leiderschapsniveau

4.4.1.3.1 Groepsbeloningen

Cramer's V .422 ($p = .402 > .05$) voor groepsbeloningen en Altruïsme wijzen op het niet aanvaarden van hypothese 8a. Ten tweede blijkt uit Cramer's V .466 ($p = .159 > .05$) voor groepsbeloningen en Conscientiousness dat hypothese 8b eveneens niet aanvaard wordt. Hypothese 8c wordt niet aanvaard op basis van Cramer's V .488 ($p = .131 > .05$). Ten vierde blijkt uit Cramer's V .520 ($p = .210 > .05$) voor groepsbeloningen en Courtesy, dat hypothese 8d niet aanvaard wordt. Tot slot wordt hypothese 8 e wel aanvaardt op basis van Cramer's V .538 ($p = .082 > .05$, maar $< .10$).

4.4.1.3.2 Gedwongen OCB

Uit de Cramer's V .483 ($p = .153 > .05$) voor gedwongen OCB en Altruïsme blijkt dat hypothese 9a niet aanvaard wordt. Ten tweede wordt hypothese 9b eveneens niet aanvaard op basis van Cramer's V .319 ($p = .972 > .05$). Hypothese 9c wordt ook niet aanvaard op basis van Cramer's V .452 ($p = .244 > .05$). Ten vierde blijkt uit de Cramer's V .457 ($p = .662 > .05$) voor gedwongen OCB en Courtesy dat hypothese 9d niet aanvaard wordt. Tot slot wordt hypothese 9 e eveneens niet aanvaard op basis van een Cramer's V .487 ($p = .261 > .05$).

4.4.2 Lineaire regressie

Uit de lineaire regressie kwam ten eerste naar voor dat 29 % van de variantie in Altruïsme wordt verklaard door Bevlogenheid ($\beta = .41$, $p < .001$) en Normative Commitment ($\beta = .37$, $p < .001$). Dit is opnieuw een aanvaarding van hypothesen 5a en 6ca. Ten tweede wordt 14 % van de variantie in Conscientiousness verklaard door Affective Commitment ($\beta = .39$,

$p < .001$), Extraversion ($\beta = .20$, $p < .10$) en Continuance Commitment ($\beta = -.19$, $p < .10$). Dit wijst op een aanvaarding van hypothesen 6ab, 3ab, en 6bb. Ten derde wordt 12 % van de variantie in Sportmanship verklaard door Jobtevredenheid ($\beta = .36$, $p < .001$) en Bevlogenheid ($\beta = .21$, $p < .10$). Hypothesen 7c en 5c worden dus aanvaard. Ten vierde wordt 23 % van de variantie in Courtesy verklaard door Bevlogenheid ($\beta = .49$, $p < .001$) en door Normative Commitment ($\beta = .20$, $p < .10$). Hypothesen 5d en 6cd. Tot slot wordt 47 % van de variantie in Civic Virtue verklaard door Opleiding ($\beta = .19$, $p < .05$), Bevlogenheid ($\beta = .27$, $p < .01$), Affective Commitment ($\beta = .34$, $p < .001$), Continuance Commitment ($\beta = -.21$, $p < .05$) en Normative Commitment ($\beta = .30$, $p < .001$). Dit wijst op een aanvaarding van hypothesen 2 e, 5 e, 6ae, 6be en 6ce.

Conclusie, beperkingen en suggesties

Het doel van deze masterproef was op zoek te gaan naar die variabelen die een invloed uitoefenen op het al dan niet vertonen van Organizational Citizenship Behavior door werknemers in een organisatie. Ten eerste werd een uitvoerige literatuurstudie uitgevoerd, die gespreid is over de drie eerste hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk werd eerst een dieper inzicht in 'Organizational Behavior' en in 'Organizational Citizenship Behavior' in het algemeen verworven. In een tweede hoofdstuk werd via een diepgaande literatuurstudie nagegaan onder welke dimensies OCB zich kan voordoen. Het werd duidelijk dat niet alle onderzochte auteurs het eens zijn over de dimensies waaronder Organizational Citizenship Behavior zich kan voordoen. Naar de toekomst toe is het dan ook aangewezen voor onderzoekers om te werken aan een algemeen aanvaarde definitie en typologie van de dimensies van OCB. Het derde hoofdstuk is gewijd aan een 'State of the art' van de determinanten van OCB. Daaruit blijkt dat er verschillende facetten zijn die mogelijk kunnen verklaren waarom een individu OCB gaat vertonen. Deze zijn ten eerste gelegen in kenmerken en achtergrond van het individu zelf, als in de uit te voeren functie. Daarnaast mag de invloed van de medewerkers en van de leidinggevende(n) niet onderschat worden. Tot slot blijken ook de organisatiestructuur en –cultuur een mogelijke invloed te hebben.

Ten tweede werd er een empirisch onderzoek uitgevoerd bij 101 werknemers van kennisintensieve bedrijven uit de dienstensector. Het gaat dus om een kleine steekproef, wat de significantie van de gevonden resultaten mogelijk beïnvloedt. Daarnaast zijn de resultaten van wetenschappelijk onderzoek naar de determinanten van OCB zeer sectorgevoelig. Dit impliceert dat men voorzichtig moet zijn met de interpretatie van de in deze masterproef gevonden resultaten. Naar de toekomst toe is het dan ook aangewezen dat er wetenschappelijke cross – industrie onderzoeken gebeuren naar de determinanten om tot algemeen geldende resultaten te komen.

Uit het onderzoek is ten eerste gebleken dat er een marginaal significant verband bestaat tussen het vrouwelijke geslacht en Altruïsme, Sportmanship en Civic Virtue. Dit is in lijn met Morrison (1994) en Kidder & McLean Parks (2001). Ten tweede werd er een significant verband gevonden tussen het gevolgd hebben van een hogere of universitaire studie en Conscientiousness, Courtesy en Civic Virtue. Hierbij moet wel rekening

gehouden worden met het gegeven dat 86% van de ondervraagden een hogere of universitaire studie gevolgd heeft. De ondervertegenwoordiging van werknemers die enkel een middelbaar diploma behaald hebben veroorzaakt mogelijk een vertekening van deze resultaten. Dit vergt dus extra wetenschappelijk onderzoek onder werknemers met verschillende opleidingsgraden om hier een algemeen geldende uitspraak over te kunnen doen. Wat persoonlijkheid betreft werd er een significant positief verband gevonden tussen Extraversie en Altruïsme en tussen Extraversie en Courtesy. Daarnaast werd er een marginaal significant positief verband gevonden tussen Extraversie en Conscientiousness. Tussen Introversie en Altruïsme werd er een marginaal significant negatief verband gevonden. Daarnaast werd er een marginaal significant negatief verband gevonden tussen Thinking en Courtesy en een significant positief verband tussen Feeling en Courtesy.² Dit impliceert dat men bij werving en selectie werknemers kan selecteren op een Extraverte persoonlijkheid met het oog op OCB. Ten vierde werd er een significant positief verband gevonden tussen leeftijd en Conscientiousness en tussen leeftijd en Courtesy. Daarnaast werd er een marginaal significant verband gevonden tussen leeftijd en Sportmanship. Dit is in lijn met de resultaten van Morrison (1994) en Wagner & Rush (2000). Deze resultaten vormen een extra reden om oudere werknemers zo lang mogelijk aan het werk te houden via een leeftijdsbewust HRM. Als vijfde resultaat bleek dat er een significant positief verband bestaat tussen bevlogenheid en de vijf onderzochte dimensies van OCB. Dit is een bevestiging van de resultaten van Schaufeli & Bakker (1994). Voor het HRM van een onderneming impliceert dit dat zorgen voor een goed loon, goede werkomstandigheden en een goede work-life balance bijdragen tot bevlogenheid en dus ook tot OCB. Daarnaast werd ook het verband tussen Commitment en OCB onderzocht. Daaruit is gebleken dat er een significant positief verband bestaat tussen Affective Commitment en de vijf onderzochte dimensies van OCB. Er werd eveneens een significant positief verband gevonden tussen Normative Commitment en Altruïsme, Conscientiousness, Courtesy en Civic Virtue. Tussen Continuance Commitment en Conscientiousness en tussen Continuance Commitment en Civic Virtue werd echter een significant negatief verband gevonden. Dit is in lijn met de resultaten van Morrison (1994), Podsakoff e.a. (2000), Wagner & Rush (2000) en LePine, Erez & Johnson (2002). Ten zesde blijkt uit het empirisch onderzoek dat er eveneens een significant positief verband is

² Wanneer het verband tussen persoonlijkheid en de vijf onderzochte dimensies van OCB gemeten werd via een nominale schaal (E-I, S-N, T-F en J-P), werd er echter geen significant verband gevonden met uitzondering van J-P en Altruïsme.

tussen jobtevredenheid en de vijf onderzochte dimensies van OCB. Dit is een bevestiging van de resultaten van Morrison (1994), Organ & Lingl (1995), Konovsky & Organ (1996), Podsakoff e.a. (2000), Wagner & Rush (2000), Kidder & McLean Parks (2001) en LePine, Erez & Johnson (2002). Zoals eerder vermeld werd hebben Jobtevredenheid en Commitment een versterkend effect op mekaar. De determinanten van deze variabelen zijn dan ook nauw verbonden. Voor het HRM van een organisatie betekent dit dat om OCB te creëren, het aangewezen is om te zorgen voor een uitdagend jobdesign en een gepaste leiderschapstijl van de leidinggevende voor de werknemers in kwestie. Tot slot blijkt dat er een marginaal significant verband bestaat tussen groepsbeloningen en Civic Virtue.

Hoewel de hierboven vermelde variabelen een significant verband met OCB vertonen blijkt op basis van de lineaire regressie dat slechts enkelen een echte voorspeller zijn van OCB. De voorspellers van Altruïsme zijn Bevlogenheid en Normative Commitment. Voor Conscientiousness fungeren Affective Commitment, Continuance Commitment en Extraversion als voorspellers. De voorspellers van Sportmanship zijn Jobtevredenheid en Bevlogenheid. Voor Courtesy fungeren Bevlogenheid en Normative Commitment als voorspellers. Tot slot kan Civic Virtue voorspeld worden op basis van Opleiding, Bevlogenheid, Affective Commitment, Continuance Commitment en Normative Commitment. In concreto komt het er voor het managementteam van een organisatie dus hoofdzakelijk op neer om een werkomgeving te creëren waarin de werknemers gemotiveerd zijn en blijven om zich voor de organisatie in te spannen via o.a. een goed loonpakket, een uitdagend jobdesign en een goede balans werk-privé.

Tot slot kan gesteld worden dat het empirische onderzoek van deze masterproef de bestaande wetenschappelijke literatuur en onderzoeksresultaten bevestigt. Naar de toekomst toe is het echter belangrijk om grootschaligere onderzoeken te doen over industrieën en over culturen heen om tot een grondiger inzicht te komen in alle determinanten van Organizational Citizenship Behavior.

Literatuurlijst

- Abvakabo (2007). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid/Levensfasebewust personeelsbeleid*. Geraadpleegd op 6 december 2007 uit: www.abvakabo-delft.nl/home/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=16 -
- Allen, T.D.; Barnard, S.; Rush, M.C. & Rusell, J.E.A. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: does the source make a difference?, *Human Resource Management Review*, vol. 10, nr. 1, 97-114.
- Allen, N.J.; Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1-18.
- Ashforth, B.E.; Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, vol. 14, Issue 1, 20-39.
- Avolio, B.J.; Zhu, W.; Koh, W.; Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, Issue 8, 951-968.
- Bakker, A.B.; Eeuwema, M.E.; Van Dieren, G. (2003). Job resources foster engagement and motivation to change, *Ongepubliceerd manuscript*.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, vol. 18, Issue 3, 19-36.
- Bergeron, D.M. (2007). The potential paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good citizens at what cost?, *Academy of Management Review*, vol. 32, Nr. 4, 1078-1095.
- Bommer, W.H.; Miles, E.W.; Grover, S.L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, Issue 2, 181-196.
- Borman, W. C.; Motowidlo, S. J. (1993). *Personnel selection in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Brief, A.P.; Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, vol. 11, No 4, 710-725.
- Brief, A. P.; Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace, *Annual Review of Psychology*, vol. 53, 279-307.
- Burke, C.S.; Stagl, K.C.; Klein, C.; Goodwin, G.F.; Salas, E.; Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis, *The Leadership Quarterly*, vol. 17, 288-307.
- Burke, C.S.; Sims, D.E.; Lazzara, E.H., Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration, *The Leadership Quarterly*, vol. 18, 606-632.
- Chiu, S.-F.; Chen, H.-L. (2005). Relationship between job characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The mediational role of jobsatisfaction, *Social behaviour and personality*, vol. 33, issue 6, 523-540.

- Clasen, D.R.; Brown, B.B. (1985). The multidimensionality of peer pressure in adolescence, *Journal of Youth and Adolescence*, vol. 14, Issue 6, 451-468.
- Coan, R.W. (1978). *Review of Myers-Briggs Type Indicator in The eighth mental measurements yearbook* (O.K. Buros (ed)), Highland Park, NJ, Gryphon Press, vol. 1, 973-975.
- Coleman, V. I.; Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, vol.10, nr. 1, 25–44.
- Comrey, A. L. (1983). An evaluation of the Myers-Briggs Type Indicator, *Academic Psychology Bulletin*, vol.5, 115-129.
- DeGroot, T.; Brownlee, A.L. (2006). Effect of department structure on the organizational citizenship behavior–department effectiveness relationship, *Journal of Business Research*, vol. 59, 1116–1123.
- De Gilder, D.; van den Heuvel, H.; Ellemers, N. (1997). Het 3-componentenmodel van commitment, *Gedrag en Organisatie*, vol. 10, nr. 2, 95-105.
- Demerouti, E.; Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M.; Schaufeli, W.B. (2001). Burn out and engagement at work as a function of demands and control, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol.27, 279-286.
- De Witte, H. (2006). *Bevlogenheid op het werk: een 'enthousiaste tegenhanger' van burnout*, PowerPointpresentatie voor VOCAP, 5 oktober 2006, Kontich.
- Dresens, Dr.C.S.H.H. (2002). *Competentiemanagement: geschikt voor alle leeftijden; opzet invoering en evaluatie van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid*, Den Haag, SDU Uitgevers BV.
- Edelynck, F. (2001). MBTI: ideale tool voor teambuilding. Geraadpleegd op 5 april 2008 uit <http://www.amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?c=3&sc=71&a=191&tc=1>
- Ehrhart, M.G.; Bliese, P.D.; Thomas, J.L. (2006). Unit-Level OCB and Unit Effectiveness: Examining the Incremental Effect of Helping Behavior, *Human Performance*, vol. 19, Issue 2, 159–173.
- Ellemers, N.; De Gilder, D.; Haslam, S.A. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance, *Academy of Management Review*, vol. 29, Nr. 3, 459–478.
- Euwema, M.C.; Wendt, H.; Van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behaviour across cultures, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, 1035–1057.
- Finkelstein, M.A. (2006). Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, motive fulfilment, and role identity, *Social behavior and personality*, vol. 34, issue 6, 603-616.
- Furnham, A.; Forde, L.; Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation, *Personality and Individual Differences*, vol. 26, 1035- 1043.
- George, J. M.; Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, vol. 112, 310–329.

- George, J. M.; Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context, *Human Performance*, vol. 10, 153–170.
- Graham, J. W. (1989). *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation*, unpublished working paper, Loyola University of Chicago, Chicago.
- Hannevijk, M. (2004). *Beloning en prestaties, een dubieus tweetal*, E.V. Bestuurskunde, Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Hardin, R. (2003). Altruism and mutual advantage, *Social Service Review*, vol. 67, Issue 3, 358-373.
- Hicks, L.E. (1984). Conceptual and empirical analysis of some assumptions of an explicitly typological theory, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 46, Issue 5, 1118-1131.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organizations: Do American theories apply abroad?, *Organizational Dynamics*, Vol. 9, 42-63.
- Hoste, J.; Keersmaekers, E.; Cools, B.; Palm, C. (2008). *HRM en leeftijdsgroepen*, paper TEW, stadscampus, Antwerpen.
- Houkes, I.; Janssen, P.P.M.; de Jonge, J.; Nijhuis, F.J.N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 10, Issue 1, 1-23.
- Hurst, D. K. (1995). *Crisis & renewal: Meeting the challenge of organizational change*, Boston, Harvard Business School Press.
- Judge, T.A.; Bono, J.E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 5, 751-765.
- Kanfer, R.; Ackerman, P.L. (2000). Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework, *Applied Psychology: An International Review*, vol. 49, Issue 3, 470-482.
- Kidd, J.M. ; Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 10, nr.1, 25-40.
- Kidder, D.L.; McLean Parks, J. (2001). The good soldier: who is s(he)?, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, 939-959.
- Kidder, D.L. (2002). The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of management*, vol. 28, nr. 5, 629–648.
- Kirby, J. (2005). Toward a theory of high performance, *Harvard Business Review*, vol. 83, Issue 7, 30 - 39.
- Kloos, P. (1991). *Culturele antropologie: een inleiding*, Assen, Van Gorcum.
- Konovsky, M.A.; Organ, D.W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, 253-266.

- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour and turnover on organizational effectiveness: A unit-level longitudinal study, *Personnel Psychology*, vol. 54, Issue 1, 101-114.
- Latham, G.P.; Pinder, C.C. (2005). Work motivation Theory and research at the dawn of the twenty-first century, *Annual Review of Psychology*, vol. 56, 485–516.
- LePine, J. A.; Erez, A.,; Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior. A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 52–65.
- Lock, A. (2005). *The relationship between individualistic/ collectivistic orientation and organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership style*, Masterthesis Faculty of Social Sciences, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.
- MacKenzie, S.B.; Podsakoff, P.M.; Ahearne, M. (1996). Ongepubliceerde datanalyse, Indiana University, Bloomington.
- Martens, R.; Vandenbempt, K.; De Wever, S. (2006). *Strategisch Management*, Cursus T.E.W., Universiteit Antwerpen, Antwerpen.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organization trust, *Academy of Management Review*, vol. 20, Issue 3, 709–734.
- McCrae, R.R.; Costa, P.T. Jr. (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator From the Perspective of the Five-Factor Model of Personality, *Journal of Personality*, vol. 57, Issue 1, 17-40.
- Michell, L.; West , P. (1996). Peer pressure to smoke: the meaning depends on the method, *Health Education Research*, vol. 11, nr. 1, 39-49.
- Moorman, R. H.; Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, 127–142.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective, *Academy of Management Journal*, vol. 37, nr. 6, 1543–1567.
- Nohria, N. ; Joyce, W. & Roberson, B. (2003). What really works, *Harvard Business Review*, vol. 81, Issue 7, 42-52.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 66, 574-583.
- Organ, D.W. (1988). *Organisational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94–98.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time, *Human Performance*, vol. 10, Issue 2, 85–97.

- Organ, D.W.; Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Social Psychology*, vol. 135, issue 3, 339-350.
- Organ, D.W.; Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Organ, D. W.; Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour, *Personnel Psychology*, vol. 48, 775–802.
- Peters, T.J.; Waterman, R.H. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper & Row.
- Pillai, R.; Schriesheim, C.A.; Williams, C.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study, *Journal of Management*, vol. 25, nr. 6, 897-933.
- Pinder, C.C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Moorman, R.H.; Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effect on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours, *Leadership Quarterly*, vol. 1, 107-142.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviour and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research*, vol.31, Issue 3, 351-363.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B; Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviours as substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, vol. 22, nr. 2, 259-298.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A review and suggestions for future research, *Human Performance*, vol.10, Issue 2, 133-151.
- 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*, vol. 26, nr. 3, 513-563.
- Reed, M.D.; Wilcox Rountree, P. (1997). Peer pressure and adolescent substance use, *Journal of Quantitative Criminology*, vol. 13, Nr. 2, 143-180.
- Robbins, S.P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior: sixth edition*, New Jersey (USA), Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2007). *Gedrag in organisaties: achtste editie*, Amsterdam, Pearson Education Benelux.
- Schaufeli, W.B.; Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten, *Gedrag en Organisatie*, vol. 17, nr. 2, 89-112.
- Schouten en Nelissen (2007). *Motiveren en levensfasen*. Geraadpleegd op 13 december 2007 uit <http://www.managernet.nl/Upload/Artikelen/levensfasen.PDF>

- Schweperker, C.H. Jr. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce, *Journal of Business Research*, vol. 54, 39– 52.
- Seltzer, J.; Bass, B.M. (1990). Transformational leadership: beyond initiation and consideration, *Journal of Management*, vol. 16, Nr. 4, 693-703.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, 655–663.
- Stamper, C.L.; Van Dyne, L. (2001). Work status and Organizational Citizenship Behavior: a field study of restaurant employees, *Journal of Organizational Behavior*, vol.22, 517-536.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision, *Academy of Management Journal*, vol. 43, Issue 2, 178–190.
- Tsui, A.S.; Egan, T.D.; O'Reilly, C.A., III (1992). Being different: relational demography and organizational attachment, *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, Issue 4, 549– 580.
- Van de Sande, L. (2006). *De invloed van 'Organisational Citizenship Behavior' op de organisatieprestatie*, White Paper Faculty of Social and Behavioural Sciences, Universiteit van Tilburg, Tilburg.
- Van Dyne, L., Graham, J. G., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation, *Academy of Management Journal*, vol. 37,nr. 4, 765–802.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17): 215–285.
- Van Dyne, L.; Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behaviour, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, 439-459.
- Van Geldere, J.; Horn, T. (2004). Hoe resultaatgericht werken bij de overheid bevorderen?, *Gids voor Personeelsmanagement*, Jaargang 83, nr. 3, 40-44.
- Van Knippenberg, D.; Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, 571-584.
- Van Scotter, J. R.; Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance, *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, 525–531.
- Verluyten, P.S. (2005). *Intercultural communication in business and organisations: an introduction*, Leuven, Acco.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, vol. 36, issue 1, 77-93.
- Vloeberghs, D. (2005). *Human Resource Management: Fundamenten en perspectieven, op weg naar de intelligente organisatie*, Tielt, Lannoo.

- Wagner, S.L.; Rush, M.C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition and Age, *The Journal of Social Psychology*, vol. 140, issue 3, 379-391.
- Wakefield, J.C. (1993). Is Altruism Part of Human Nature? Toward a Theoretical Foundation for the Helping Professions, *Social Service Review*, vol. 67, issue 3, 406-458.
- Walter, F.; Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: a dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, 239–261.
- Walz, S.M.; Niehoff, B.P. (1996). *Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants*, Academy of Management best papers proceedings, Briarcliff Manor, New York, Academy of Management, 307-311.
- Williams, L. J.; Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours, *Journal of Management*, vol. 17, 601–617.
- Zuckerman, M.; Joireman, J.; Kraft, M.; Kuhlman, D.M. (1999). Where do motivational and emotional traits fit within three factor models of personality?, *Personality and Individual Differences*, vol. 15, 487-504.

Bijlagen

Bijlage 1: Overzichtsschema dimensies OCB

Dimensie	Behulpzaamheid	Sportiviteit	Trouw aan de organisatie	Gehoorzaamheid aan de organisatie	Eigen initiatief	Burgerlijke deugd	Zelfontwikkeling	Interpersoonlijke Performance	Organizational Citizenship Performance	Job/Task Citizenship Performance
Auteurs	P	P	P	P	P	P	P	C&B	C&B	C&B
Smith, Organ & Near (1983)	Altruïsme			Generalized Compliance				Altruism	Generalized compliance	
Organ (1988, 1990)	Altruïsme, courtesy, peacemaking, cheer-leading	Sportmanship			Conscientiousness	Civic Virtue		Altruism, Courtesy	Sportmanship, Civic Virtue, Conscientiousness	
Graham (1989, 1991)	Interpersonal Helping		Organizational loyalty	Organizational Obedience		Organizational participation				
Williams & Anderson, (1991)	OCB-I			OCB-O				OCB-I	OCB-O	
George & Brief (1992)			Spreading goodwill							

Dimensie	Behulp- zaamheid	Sporti- viteit	Trouw aan de or- ganisatie	Gehoor- zaamheid aan de or- ganisatie	Eigen initiatief	Burgerlij- ke deugd	Zelfont- wikkeling	Interper- sonal Citi- zenship Perfor- mance	Organiza- tional Citi- zenship Perfor- mance	Job/Task Citizen- ship Per- formance
Auteurs	P	P	P	P	P	P	P	C&B	C&B	C&B
Borman & Motowidlo (1993)	Helping and Cooperating with others	Helping and Cooperating with others	Endorsing, supporting and defending organizational objectives	Following organizational rules and procedures						
Becker & Vance (1993)								Altruism (local), Altruism (distant)	Conscientiousness	
Morrison (1994)								Altruism	Sportmanship, Involvement, Keeping up with changes, Conscientiousness	
Van Dyne e.a. (1994)								Social participation	Loyalty, Obedience	Functional Participation
Moorman & Blakely (1995)	Interpersonal Helping		Loyalty boosterism		Personal Industry					

Dimensie	Behulpzaamheid	Sportiviteit	Trouw aan de organisatie	Gehoorzaamheid aan de organisatie	Eigen initiatief	Burgerlijke deugd	Zelfontwikkeling	Interpersoonal Citizen-ship Performance	Organizational Citizen-ship Performance	Job/Task Citizen-ship Performance
Auteurs	P	P	P	P	P	P	P	C&B	C&B	C&B
Van Scotter & Motowidlo (1996)	Interpersonal Facilitation			Job dedication	Job dedication			Interpersonal Facilitation	Job Dedication	Job Dedication
George & Jones (1997)	Helping coworkers		Spreading goodwill		Making constructive suggestions	Protecting the organization	Developing oneself			

Legende:

P: Podsakoff e.a. (2000)
 C&B: Coleman & Borman (2000)

Bron: Zelf opgestelde tabel op basis van de vermelde auteurs

Bijlage 2: Overzichtsschema determinanten OCB

Auteurs	Williams & Anderson (1991)	Morrison (1994)	Schauffeli & Bakker (1994)	Organ & Lingl (1995)	Konovsky & Organ (1996)	Podsakoff, MacKenzie & Bommer (1996)	Pillai, Schriesheim, Williams, (1999)
Determinanten							
Individueel niveau							
<i>Geslacht</i>		V					
<i>Cultuur</i>							
<i>Opleiding</i>							
<i>Persoonlijkheid</i>				V	X		
<i>Leeftijd</i>		V					
<i>Werkmotivatie</i>							
<i>Bevlogenheid</i>			V				
<i>Commitment</i>	X	V					
Functionieniveau							
<i>Jobinhoud</i>							
<i>Jobtevredenheid</i>		V		V	V		
Teamniveau							
<i>Groepsidentificatie</i>							
<i>Homogeniteit van handelingen</i>							
Leiderschapsniveau							
<i>Leiderschapsstijl</i>						V	V
<i>Empowerment en taakautonomie</i>							
<i>Groepsbeloningen</i>							
<i>Vertrouwen in de leider</i>							V
<i>Gedwongen OCB</i>							
Organisatieniveau							
<i>Organisatiestructuur</i>							
<i>Organisatiecultuur</i>							

Auteurs	Podsakoff e.a. (2000)	Wagner & Rush (2000)	Kidder & McLean Parks (2001)	LePine, Erez & Johnson (2002)	Chiu & Chen (2005)	Lock, (2005)	DeGroot & Brownlee (2006)
Determinanten							
Individueel niveau							
<i>Geslacht</i>	X		V			V	
<i>Cultuur</i>							
<i>Opleiding</i>							
<i>Persoonlijkheid</i>	V						
<i>Leeftijd</i>		X					
<i>Werkmotivatie</i>							
<i>Bevlogenheid</i>							
<i>Commitment</i>	V	V		V			
Functionieniveau							
<i>Jobinhoud</i>	V				V		
<i>Jobtevredenheid</i>	V	V	V	V			
Teamniveau							
<i>Groepsidentificatie</i>							
<i>Homogeniteit van handelingen</i>							
Leiderschapsniveau							
<i>Leiderschapsstijl</i>	V		V	V		V	
<i>Empowerment en taakautonomie</i>							
<i>Groepsbeloningen</i>							
<i>Vertrouwen in de leider</i>	V	V					
<i>Gedwongen OCB</i>							
Organisatieniveau							
<i>Organisatiestructuur</i>							V
<i>Organisatiecultuur</i>							

Auteurs	Euwema, Wendt, Van Emmerik, (2007)
Determinanten	
Individueel niveau	
<i>Geslacht</i>	
<i>Cultuur</i>	V
<i>Opleiding</i>	
<i>Persoonlijkheid</i>	
<i>Leeftijd</i>	
<i>Werkmotivatie</i>	
<i>Bevlogenheid</i>	
<i>Commitment</i>	
Functionieniveau	
<i>Jobinhoud</i>	
<i>Jobtevredenheid</i>	
Teamniveau	
<i>Groepsidentificatie</i>	
<i>Homogeniteit van handelingen</i>	
Leiderschapsniveau	
<i>Leiderschapsstijl</i>	V
<i>Empowerment en taakautonomie</i>	
<i>Groepsbeloningen</i>	
<i>Vertrouwen in de leider</i>	
<i>Gedwongen OCB</i>	
Organisatieniveau	
<i>Organisatiestructuur</i>	
<i>Organisatiecultuur</i>	

Legende:

V = vonden een significante relatie met OCB

X = vonden geen significante relatie met OCB

Bron: Zelf opgestelde tabel op basis van de vermelde auteurs

Bijlage 3: Gemiddeldes, Standaarddeviaties en intercorrelaties

	N	Mean	SD	α	1	2	3	4	5	6	7
1 Geslacht	94	1.60 ^a	.49	-	1						
2 Opleiding	94	1.84 ^a	.37	-	.122	1					
3 Extraversie	74	12.93 ^b	5.54	.732	.471	.494	1				
4 Introversion	74	16.04 ^c	6.80	.732	.515	.505	-.899***	1			
5 Sensing	74	16.61 ^d	5.85	.600	.511	.556	-.323***	.283**	1		
6 Intuition	74	9.61 ^e	5.39	.600	.415	.604	.224	-.217	-.847***	1	
7 Thinking	74	14.81 ^f	6.81	.643	.472	.691**	.127	-.089	-.368***	.165	1
8 Feeling	74	7.44 ^g	5.03	.643	.454	.527	-.126	.104	.389***	-.220	.867***
9 Judging	74	17.48 ^e	6.70	.789	.600	.548	.114	-.139	.317	-.328***	.050
10 Perceiving	74	10.64 ^h	7.18	.789	.535	.630*	-.093	.134	-.322***	-.326***	-.028
11 E-I	74	.50 ⁱ	.50	.732	.055	.261**	.923	.980	.582	.578	.561
12 S-N	74	.20 ^j	.40	.600	.014	.043	.458	.534	.867***	.880***	.553
13 T-F	74	.24 ^k	.43	.643	.083	.310***	.566	.499	.685**	.565	.975***
14 J-P	74	.28 ^l	.45	.789	.030	.167	.397	.488	.585	.658**	.570
15 Leeftijd	94	33.59	10.12	-	.549	.674**	.656*	.635	.644***	.652***	.647**
16 Bevoegtheid	101	5.29 ^j	.99	.921	.564	.517	.051	-.105	-.092	.084	-.109
17 Affective commitment	96	4.31 ^j	1.26	.873	.565	.555	-.074	.108	-.071	.062	.080
18 Continuance commitment	95	3.36 ^j	1.44	.800	.585	.818***	-.113	.041	-.102	.063	.073
19 Normative commitment	94	3.61 ^j	1.47	.860	.581	.639	.052	-.033	.159	-.056	-.028
20 Jobtevredenheid	100	3.63 ^k	.65	.764	.478	.595**	.147	-.213	-.174	.109	.036
21 Groepsbeloningen	100	1.74 ^a	.44	-	.024	.075	.446	.551	.449	.422	.579
22 Gedwongen OCB	91	2.18 ^j	.71	-	.202	.212	.545	.554	.440	.511	.553
23 Altruïsme	100	5.62 ^j	.83	.805	.523*	.315	.463**	-.223*	-.025	.024	-.109
24 Conscientiousness	99	4.41 ^j	.78	.648	.436	.622***	.359*	-.106	-.086	.076	.042
25 Sportmanship	99	2.44 ^j	1.00	.787	.512*	.375	.419	-.079	-.048	.010	.149
26 Courtesy	96	5.40 ^j	.84	.744	.453	.608**	.499**	-.113	.105	-.068	-.239**
27 Civic Virtue	97	4.95 ^j	1.14	.662	.558*	.568**	.370	-.101	.015	-.018	-.054

(zie vervolg op volgende pagina)

	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 Geslacht											
2 Opleiding											
3 Extraversie											
4 Introversie											
5 Sensing											
6 Intuition											
7 Thinking											
8 Feeling	1										
9 Judging	-.077	1									
10 Perceiving	.067	-.945***	1								
11 E-I	.584*	.628	.574	1							
12 S-N	.597*	.749**	.678**	.168	1						
13 T-F	.975***	.709**	.546	.315***	.129	1					
14 J-P	.507	.975***	.975***	.090	.428***	.202**	1				
15 Leertijd	.666**	.666***	.645*	.785***	.720**	.668	.670	1			
16 Bevlogenheid	.060	.142	-.190	.660	.605	.681	.632	.571	1		
17 Affective commitment	-.095	.042	-.038	.633	.603	.554	.632	.543	.680	1	
18 Continuance commitment	-.111	-.061	.043	.743	.478	.594	.622	.574	-.137	.031	1
19 Normative commitment	.028	.152	-.152	.586	.511	.664	.542	.539	.138	.231**	.358***
20 Jobtevredenheid	-.077	.096	-.093	.527	.469	.488	.574	.524	.556***	.438***	.042
21 Groepsbeloningen	.510	.475	.493	.029	.188	.028	.164	.479	.534	.600*	.639*
22 Gedwongen OCB	.431	.544	.548	.228	.064	.060	.097	.541	.616	.574	.599
23 Altruïsme	.139	.101	-.179	.426	.549	.456	.688***	.087	.453***	.266***	.038
24 Conscientiousness	-.115	-.022	-.034	.498	.415	.489	.437	.230**	.400***	.386***	-.236**
25 Sportmanship	-.171	.028	.087	.372	.464	.418	.447	.199*	.412***	.252**	.112
26 Courtesy	.296**	.076	-.117	.580	.535	.513	.504	.208**	.414***	.385***	.101
27 Civic Virtue	.024	.073	-.039	.402	.522	.483	.454	.033	.568***	.562***	-.202**

(zie vervolg op volgende pagina)

	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1 Geslacht									
2 Opleiding									
3 Extraversion									
4 Introversion									
5 Sensing									
6 Intuition									
7 Thinking									
8 Feeling									
9 Judging									
10 Perceiving									
11 E-I									
12 S-N									
13 T-F									
14 J-P									
15 Leeftijd									
16 Bevlogenheid									
17 Affective commitment									
18 Continuance commitment									
19 Normative commitment	1								
20 Jobtevredenheid	.278***	1							
21 Groepsbeloningen	.590	.507	1						
22 Gedwongen OCB	.582	.427	.049	1					
23 Altruïsme	.343***	.316***	.422	.483	1				
24 Conscientiousness	.216**	.298***	.466	.319	.293***	1			
25 Sportmanship	.113	.397***	.488	.452	.391***	.265***	1		
26 Courtesy	.320***	.393***	.520	.457	.615***	.352***	.455***	1	
27 Civic Virtue	.276***	.279***	.538*	.487	.437***	.349***	.262***	.357***	1
* p < .10									
** p < .05									
*** p < .01									
^a score op 2	^g score op 21 (vrouwelijk) of op 19 (mannelijk)								
^b score op 26	^h score op 32								
^c score op 28	ⁱ score op 1								
^d score op 34	^j score op 7								
^e score op 25	^k score op 5								
^f score op 33	^l score op 3								

Bijlage 4: Gestandaardizeerde regressie coëfficiënten

Standardized regression coefficients					
Variable	Altruism	Conscientiousness	Sportmanship	Courtesy	Civic Virtue
Geslacht ^a	.13	-	-.14	-	-.07
Opleiding ^b	-	.07	-	-.19	.19**
Extraversion	.02	.20*	-	.12	-
Introversie	-.08	-	-	-	-
Sensing	-	-	-	-	-
Intuition	-	-	-	-	-
Thinking	-	-	-	-.09	-
Feeling	-	-	-	.17	-
Judging	-	-	-	-	-
Perceiving	-	-	-	-	-
Leef tijd	-	.14	.12	-.12	-
Bevlogenheid	.41****	.17	.21*	.49****	.27***
Affective commitment	-.23	.39****	.02	.05	.34****
Continuance commitment	-	-.19*	-	-	-.21**
Normative commitment	.37****	.18	-	.20*	.30****
Jobtevredenheid	-.04	.08	.36****	.24	-.13
Groepsbeloningen ^c	-	-	-	-	-.06
Gedwongen OCB ^d	-	-	-	-	-
R square	(model 2) .31	(model 1) .15	(model 1) .13	(model 1) .24	(model 5) .50
Adjusted R square	.29	.14	.12	.23	.47

* p < .1
 ** p < .05
 *** p < .01
 **** p < .001

^a man = 0, vrouw = 1
^b middelbaar onderwijs = 0, hoger of universitair onderwijs = 1
^c 0 = ja, 1 = neen
^d 0 = ja, 1 = neen, 2 = soms