

University of Groningen

Extra-rolgedrag van werknemers: De rol van procedurele rechtvaardigheid, individualisme-collectivisme, en ervaren reikwijdte van het takenpakket.

Andreas, J.; Van Yperen, N.W.

Published in:
 Gedrag & Organisatie

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
 Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
 2002

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Andreas, J., & Van Yperen, N. W. (2002). Extra-rolgedrag van werknemers: De rol van procedurele rechtvaardigheid, individualisme-collectivisme, en ervaren reikwijdte van het takenpakket. *Gedrag & Organisatie*, 15, 42-51.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Extra-rolgedrag van werknemers: De rol van procedurele rechtvaardigheid, individualisme-collectivisme, en ervaren reikwijdte van het takenpakket

John Andreas en Nico W. van Yperen*

In het onderhavige cross-sectionele onderzoek zijn we nagegaan of de relatie tussen procedurele rechtvaardigheid en individualisme-collectivisme (IC) enerzijds, en extra-rolgedrag in de vorm van 'organizational citizenship behavior' (OCB) anderzijds wordt gemedieerd door ervaren reikwijdte van het takenpakket. De steekproef bestaat uit 110 medewerkers en hun direct-leidinggevende (n = 5) van een organisatie op het gebied van telecommunicatie. Medewerkers die meer procedurele rechtvaardigheid ervaarden of een sterkere collectivistische oriëntatie hadden, bleken inderdaad meer OCB te vertonen (zoals beoordeeld door de direct-leidinggevende). Hoewel medewerkers verschilden wanneer het ging om ervaren reikwijdte van het takenpakket, blijken taakopvattingen samen te hangen noch met procedurele rechtvaardigheid, noch met IC, noch met OCB.

Trefwoorden: arbeidsmotivatie, werkprestaties, rechtvaardigheid, werkhouding

1 Inleiding

Managers blijken bij het beoordelen van de werkprestaties niet uitsluitend te kijken naar de formele werkprestaties (zogenaamd 'inrolgedrag') van hun medewerkers, maar eveneens naar extra-rolgedrag, ofwel gedrag dat buiten de normale taakvervulling valt (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Hierbij kan worden gedacht aan een sociale en hulpvaardige opstelling van medewerkers en het, ongevraagd en spontaan, ondersteunen van de organisatie door medewerkers met hun creativiteit en spontane ideeën. Katz (1964) benadrukte reeds het belang van dit extra-rolgedrag voor het effectief functioneren van organisaties. Organ (1988) introduceerde de term 'Organizational Citizenship Behavior' (OCB) om dit extra-rolgedrag aan te duiden. Onder OCB verstaat Organ gedrag dat niet gerelateerd is aan het beloningssysteem van de organisatie, dat het effectief functioneren van de organisatie bevordert en dat onder controle staat van de werknemer.

* Drs. John Andreas was ten tijde van het onderzoek student bij de Vakgroep Sociale en Organisatie Psychologie van de Rijksuniversiteit Groningen en werkzaam bij de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. Dr. Nico W. van Yperen is universitair hoofddocent bij de Vakgroep Sociale en Organisatie Psychologie van de Rijksuniversiteit Groningen. Correspondentieadres: Rijksuniversiteit Groningen, Vakgroep Sociale en Organisatie Psychologie, Grote Kruisstraat 2/1, 9712 TS Groningen. E-mail: N.VAN.YPEREN@PPSW.RUG.NL

Het meeste OCB-onderzoek gaat uit van een model waarin een directe relatie tussen antecedenten, zoals werktevredenheid en commitment, en OCB wordt verondersteld (Bateman & Organ, 1983; Konovsky & Organ, 1996; Moorman, 1991; Organ en Moorman, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Organ & Konovsky, 1989; Puffer, 1987; Smith et al., 1983). Echter, Morrison (1994) suggereerde dat OCB een functie is van 'perceived job breadth', vrij vertaald met 'ervaren reikwijdte van het takenpakket.' De resultaten van haar onderzoek laten zien dat met name de relatie tussen affectief commitment en OCB wordt gemedieerd door 'ervaren reikwijdte van het takenpakket.' Indien de conceptuele basis van Morrisons (1994) model juist is, dan zou 'ervaren reikwijdte van het takenpakket' eveneens als mediator moeten optreden tussen andere factoren en OCB. Factoren waarvan een samenhang is aangetoond met OCB zijn procedurele rechtvaardigheid (Organ & Moorman, 1993) en het bipolaire construct individualisme-collectivisme (IC) (Moorman & Blakely, 1995). Het doel van het onderhavige onderzoek is om na te gaan of de relatie tussen procedurele rechtvaardigheid en IC enerzijds, en OCB anderzijds wordt gemedieerd door de door Morrison (1994) geopperde mediator 'ervaren reikwijdte van het takenpakket'.

Morrison is tot haar onderzoek gekomen omdat zij vraagtekens zette bij de wijze waarop OCB wordt geoperationaliseerd en gemeten (voor een overzicht, zie Morrison, 1994). Het vertonen van OCB door medewerkers wordt meestal vastgesteld op basis van observaties door de direct-leidinggevende, waarbij dus wordt verondersteld dat OCB voor alle medewerkers hetzelfde betekent (bijv., Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Organ, 1988; Organ & Konovsky, 1989; O'Reilly & Chatman, 1986; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Smith et al., 1983). Echter, onder meer op basis van het onderzoek van Graen (1976) naar 'role making' en het werk van Salancik en Pfeffer (1978) die stellen dat taken cognitieve constructies zijn, beargumenteerde Morrison (1994) dat dispositionele en situationele factoren in belangrijke mate bepalen hoe ruim de taakopvatting van de werknemer is. Voor het begrijpen van de motivationele basis voor het vertonen van OCB dient het dus duidelijk te zijn welke activiteiten medewerkers *zelf* beschouwen als inrolgedrag en welke activiteiten als extra-rolgedrag. Het essentiële verschil tussen inrolgedrag en extra-rolgedrag is de mate waarin anderen het gedrag belonen of de afwezigheid van het gedrag sanctioneren (Organ, 1988). Inrolgedrag hangt derhalve sterker samen met extrinsieke beloningen en sancties dan extra-rolgedrag, zowel formeel als informeel (Katz, 1964; Organ, 1988; Puffer, 1987). Gemiddeld genomen zal dus de motivatie om inrolgedrag te vertonen groter zijn dan de motivatie om extra-rolgedrag te vertonen. Met andere woorden, als een medewerker gedrag dat door de direct-leidinggevende als OCB wordt gezien zelf als inrolgedrag beschouwt, dan zal de medewerker dit gedrag eerder vertonen dan wanneer diezelfde medewerker het gedrag als OCB kwalificeert. De mate waarin medewerkers 'OCB' feitelijk als inrolgedrag zien kan volgens Morrison worden weergegeven door 'ervaren reikwijdte van het takenpakket'. In het onderhavige onderzoek wordt de veronderstelling getoetst dat waargenomen procedurele rechtvaardigheid, dat is de mate waarin men zich rechtvaardig behandeld voelt door de organisatie, tot gevolg heeft dat men meer voor de organisatie over heeft, dat wil zeggen, dat de waargenomen reikwijdte van het takenpakket toeneemt. Daardoor zal – vanuit het perspectief van de leidinggevende – de medewerker meer OCB gaan vertonen. Omdat OCB bij uitstek is gericht op het groepsbelang, wordt verder verondersteld en getoetst dat medewerkers die relatief veel waarde hechten aan het groepsbelang ('collectivisten') eerder 'OCB'-activiteiten als inrolgedrag zullen definiëren dan zij die relatief veel waarde hechten aan het eigenbelang ('individualisten'). Collectivisten zouden dus over een ruimere taakopvatting beschikken en daarom meer 'OCB' vertonen dan individualisten.

2 Methode

Steekproef

De deelnemers aan dit onderzoek waren werkzaam bij een dienstverlenende organisatie op het gebied van telecommunicatie. In totaal hebben 110 medewerkers van vijf verschillende afdelingen een vragenlijst ontvangen. In totaal hebben 77 (70%) medewerkers de vragenlijst weer ingeleverd. Het aantal medewerkers per afdeling met de bijbehorende responspercentages bedroeg 33 (73%), 19 (79%), 13 (100%), 29 (52%), en 16 (63%). De leeftijd van de medewerkers liep uiteen van 20 tot 50 jaar ($M = 29.7$, $SD = 6.83$) en het aantal jaren dat de medewerkers werkzaam waren bij de organisatie varieerde van minder dan één jaar tot 26 jaar ($M = 2.8$, $SD = 3.67$).

Het OCB-gedrag van de individuele medewerker is gemeten middels een vragenlijst die door de direct-leidinggevende van de medewerker is ingevuld. Van de direct-leidinggevenden hebben vier al hun medewerkers beoordeeld, en één is slechts toegekomen aan ruim een kwart (27%). Uiteindelijk beschikten we over 50 gecombineerde vragenlijsten.

Procedure

Om de anonimiteit te garanderen heeft op elk van de vijf afdelingen één medewerker zowel de vragenlijsten voor de medewerkers als voor de direct-leidinggevende gecodeerd. Volgens zijn de vragenlijsten en een begeleidende brief verspreid onder de deelnemers. In de brief stond vermeld dat zowel de medewerkers als de direct-leidinggevenden een vragenlijst ontvangen, dat de gegevens worden gebruikt voor een wetenschappelijk onderzoek en welke procedure is gevolgd om de anonimiteit van de medewerkers te garanderen. Ingevulde vragenlijsten werden door medewerkers en direct-leidinggevenden persoonlijk ingeleverd of per interne post verstuurd.

Meetinstrumenten

Procedurele rechtvaardigheid is gemeten met een schaal die ontwikkeld is door Moorman (1991). Deze lijst bevat acht items en dit instrument is een maatstaf voor de mate waarin medewerkers vinden dat de door de organisatie gehanteerde procedures met betrekking tot de wijze waarop het werk dient te worden uitgevoerd als rechtvaardig worden beschouwd. De items zijn afgeleid van procedurele rechtvaardigheidsregels die zijn ontwikkeld door Leventhal (1980). Voorbeeld-items zijn: 'Kunt u mee bepalen wat wel en wat niet tot uw taak behoort?' en 'Heeft u rechtstreeks invloed op beslissingen van uw afdeling?'. De items moesten worden beantwoord op een vijfpuntsschaal, variërend van 1 = nooit, tot 5 = zeer vaak. Cronbachs alpha was .89.

Individualisme-collectivisme (IC) is gemeten met een schaal die ontwikkeld is door Wagner en Moch (1986). Volgens Wagner en Moch kent IC drie dimensies, namelijk overtuigingen, waarden en normen. Overtuigingen zeggen iets over de mate waarin een persoon denkt dat een groep bestaande uit individualistisch ingestelde personen dan wel een groep bestaande uit collectivistisch ingestelde groepsleden het meest productief is. Waarden daarentegen geven aan of een individu een voorkeur heeft voor het werken in een collectivistische omgeving of in een individualistisch ingestelde omgeving. De normen van een persoon geven tenslotte aan of groepsleden zich individualistisch dan wel collectivistisch dienen te gedragen.

Omdat, zoals Moorman en Blakely (1995) opmerken, de items van de schaal van Wagner en Moch (1986) die IC als overtuiging meten meer een weergave zijn van hoe iemand over zijn werkgroep denkt en niet zozeer iets zeggen over de IC-

oriëntatie van een persoon, zijn de items die deze dimensie representeren niet meegenomen in het onderzoek. De items die waarden en normen meten geven daarentegen een beeld van de individuele IC-voorkeuren van een persoon. Het aantal items voor de waarde- en normdimensie bedraagt respectievelijk drie en vijf, en voor beide dimensies geldt dat een hoge score een relatief sterke collectivistische oriëntatie representeert. Een voorbeelditem van de waardedimensie is: 'Ik geef er de voorkeur aan om met anderen van de afdeling samen te werken in plaats van alleen te werken'. Een voorbeelditem van de normdimensie is: 'Collega's van mijn afdeling zouden zich moeten realiseren dat zij niet altijd datgene kunnen krijgen wat ze willen'. De items moesten worden beantwoord op een vijfpuntsschaal, variërend van 1 = helemaal mee oneens, tot 5 = helemaal mee eens. Cronbachs alpha's waren respectievelijk .70 en .71.

OCB-taakbreedte (OCB-tb) ofwel de ervaren reikwijdte van het takenpakket. Medewerkers moesten per OCB item (zie tabel 3 voor alle items) op een dichotome antwoordschaal (ja/nee) aangeven of zij vonden dat het management er wel of niet automatisch vanuit mag gaan dat een medewerker de beschreven activiteit uitvoert. De totaalscore op deze schaal is het aantal gedragingen dat de medewerker als OCB heeft geïdentificeerd.

'Organizational Citizenship Behavior' (OCB) is gemeten met behulp van een vragenlijst bestaande uit 20 items (zie tabel 3 voor alle items) die Morrison (1994) in haar onderzoek heeft gebruikt. De vragenlijst bevat onder andere items uit eerder werk van Bateman en Organ (1983), O'Reilly en Chatman (1986), Organ (1988) en Smith et al. (1983). Voorbeeld-items zijn: 'Deze medewerker helpt collega's die kampen met een hoge werkdruk.', 'Deze medewerker maakt nieuwe medewerkers wegwijs.', 'Deze medewerker is altijd op tijd' en 'Deze medewerker is vaker op het werk aanwezig dan de gemiddelde collega'. De items moesten worden beantwoord op een zevenpuntsschaal, variërend van 1 = helemaal oneens, tot 7 = helemaal eens. Cronbachs alpha was .92. Opgemerkt moet worden dat in dit onderzoek is gekozen voor een geaggregeerde OCB-maat. Uit de literatuur blijkt namelijk dat diverse onderzoekers weliswaar verschillende OCB-dimensies onderscheiden, maar tevens dat deze dimensies relatief sterk met elkaar, en met dezelfde antecedenten samenhangen (Konovsky & Organ, 1996; Moorman, 1991; Moorman & Blakely, 1995; Morrison, 1994; Van Yperen & De Jong, 1997; Van Yperen, Van den Berg & Willering, 1999; Williams & Anderson, 1991).

Er is in dit onderzoek gebruikgemaakt van vijf verschillende beoordelaars die uitsluitend hun eigen medewerkers hebben beoordeeld. Verschillen tussen medewerkers kunnen daarom worden toegeschreven aan de verschillende 'base-rates' die de beoordelaars hanteren, en aan daadwerkelijke verschillen tussen medewerkers. Indien verschillende 'base-rates' de hoofdoorzaak zijn van verschillen tussen medewerkers dan dient hiervoor te worden gecorrigeerd, bijvoorbeeld door de OCB-scores per afdeling te standaardiseren. Indien echter de gevonden verschillen zijn te herleiden tot daadwerkelijke verschillen, dan moeten de ruwe scores bij de analyses worden gebruikt. Omdat in de huidige steekproef de werkzaamheden op de verschillende afdelingen uiteenlopen, zowel wat regelmogelijkheden als wat niveau betreft, is het plausibel dat de onderscheiden activiteiten op de ene afdeling daadwerkelijk vaker voorkomen dan op de andere. Derhalve is er in dit onderzoek voor gekozen om bij de analyses gebruik te maken van de ruwe OCB-scores.

Tabel 1 Gemiddelden, standaard deviaties en intercorrelaties ($n = 50$)

	M	SD	1	2	3	4
Procedurele rechtvaardigheid	3.02	.69				
Individualisme-collectivisme (waarden)	3.68	.65	.07			
Individualisme-collectivisme (normen)	3.32	.56	.27	-.33*		
OCB-tb	16.76	1.52	.03	.11	.26	
OCB	5.02	.86	.54***	-.10	.40**	.21

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

3 Resultaten

De gemiddelde scores, de standaarddeviaties en intercorrelaties van de onderzochte variabelen staan vermeld in tabel 1.

In overeenstemming met de bevindingen van Moorman en Blakely (1995) blijkt dat zowel IC-normen ($r = .40$, $p < .01$) als procedurele rechtvaardigheid ($r = .54$, $p < .001$) positief met OCB samenhangen. Deze resultaten ondersteunen het 'klassieke' model waarin een directe relatie is tussen OCB en de veronderstelde antecedenten wordt verondersteld. Om na te gaan of zowel IC als procedurele rechtvaardigheid een unieke hoeveelheid verklaarde variantie oplevert is een 'usefulness' analyse uitgevoerd (Darlington, 1968). Bij deze analyse worden twee hiërarchische regressie-analyses uitgevoerd met OCB als afhankelijk variabele waarbij in de eerste analyse eerst IC wordt toegevoegd en vervolgens procedurele rechtvaardigheid. In de tweede analyse is de toevoeging van de variabelen omgedraaid. In overeenstemming met de bevindingen van Moorman en Blakely (1995) blijkt dat zowel IC als procedurele rechtvaardigheid een unieke hoeveelheid variantie verklaart (zie tabel 2).

Om te toetsen of de relatie tussen IC en procedurele rechtvaardigheid enerzijds, en OCB anderzijds, wordt gemedieerd door ervaren reikwijdte van het takenpakket (OCB-tb), is een eerste vereiste dat de ervaren reikwijdte van het takenpakket met deze variabelen samenhangt (Baron & Kenny, 1986). In tabel 1 is te zien dat dit niet het geval is. Er is dus geen ondersteuning gevonden voor het op basis van Morrisons (1994) onderzoek veronderstelde mediator-model.

Zowel in dit onderzoek als in het onderzoek van Morrison (1994) heeft een meerderheid van de medewerkers bij de meeste items aangegeven het gedrag als inrol te beschouwen (zie tabel 3). Bovendien blijken de gevonden proporties uit

Tabel 2 Hiërarchische regressies met geaggregeerde OCB-maat als afhankelijk variabele

Stap/onafhankelijk variabelen	Toename verklaarde variantie (F-change test)
Eerst dispositionele variabele, dan situationele variabele	
Stap 1. IC (normen)	.16**
Stap 2. Procedurele rechtvaardigheid	.20***
Eerst situationele variabele, dan dispositionele variabele	
Stap 1. Procedurele rechtvaardigheid	.29***
Stap 2. IC (normen)	.07*

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

beide onderzoeken bij geen van de OCB-items significant van elkaar te verschillen. Opgemerkt moet worden dat bij vier items niet aan de voorwaarde wordt voldaan voor het uitvoeren van de binomiaaltest voor het verschil tussen twee proporties, namelijk dat geldt dat $n_1p_1 > 5$, $n_1q_1 > 5$, $n_2p_2 > 5$ en $n_2q_2 > 5$. Hierbij is n gelijk aan het aantal subjecten in de steekproef, p is gelijk aan het percentage subjecten dat aangeeft de activiteit als inrolgedrag te beschouwen, q is gelijk aan het percentage subjecten dat aangeeft de activiteit niet als inrolgedrag te beschouwen en hebben n_1 , p_1 en q_1 betrekking op het huidige onderzoek en hebben n_2 , p_2 en q_2 betrekking op het onderzoek van Morrison.

Vervolgens is, middels t-tests, per 'OCB'-activiteit nagegaan of medewerkers die de activiteiten als inrolgedrag betitelen deze activiteiten gemiddeld vaker vertonen dan medewerkers die de desbetreffende activiteiten als extra-rolgedrag aanmerken. De resultaten van de uitgevoerde t-tests staan eveneens vermeld in tabel 3. Bij geen van de 20 gedragingen leverde de t-test een significante t-waarde op. Dit is opmerkelijk, omdat bij zeventien van de twintig t-tests die door Morrison (1994) zijn uitgevoerd, wel significante verschillen werden gevonden.

4 Discussie

Uit het onderhavige onderzoek blijkt dat zowel waargenomen procedurele rechtvaardigheid als zelf-gerapporteerde IC(-normen) gerelateerd zijn aan OCB zoals door de direct-leidinggevende waargenomen. Bovendien blijken medewerkers te verschillen wanneer het gaat om het benoemen van werkgerelateerd gedrag als inrol- dan wel extra-rolgedrag. Maar ondanks dit verschil is er geen ondersteuning gevonden voor de redenering dat medewerkers die procedurele rechtvaardigheid ervaren of collectivistisch zijn georiënteerd, OCB eerder als inrolgedrag betitelen en daarom dit gedrag meer vertonen. Wel suggereert de directe relatie tussen procedurele rechtvaardigheid en OCB dat de mate waarin medewerkers zich rechtvaardig behandeld voelen door de organisatie van invloed is op de mate waarin zij geneigd zijn zich in te zetten voor de organisatie, zonder dat daar direct iets tegenover staat. Daarnaast blijken collectivistisch georiënteerde medewerkers eerder geneigd te zijn om OCB te vertonen dan individualistisch ingestelde medewerkers omdat zij meer waarde hechten aan het groepsbelang en meer gericht zijn op het welbevinden van de groep (Wagner & Moch, 1986).

In overeenstemming met de bevindingen van Morrison (1994) laten de resultaten zien dat medewerkers verschillen wanneer het gaat om het benoemen van werkgerelateerd gedrag als inrol- dan wel extra-rolgedrag. De vraagtekens die onderzoekers zetten bij de wijze waarop OCB doorgaans wordt geoperationaliseerd en gemeten, lijken dan ook gerechtvaardigd (voor een overzicht, zie Morrison, 1994). Opvallend is dat het percentage medewerkers in het onderzoek van Morrison (1994) dat gedrag als inrol of extra-rol beschouwt niet significant verschilt van de percentages in het huidige onderzoek. Dit suggereert een zekere robuustheid over landen. Het verschil tussen beide, qua opzet identieke onderzoeken, is echter dat de medewerkers in het onderzoek van Morrison die 'OCB'-gedrag definieerden als inrol wel gemiddeld meer OCB vertoonden dan medewerkers die gedrag als extra-rol beschouwden. Een 'nul-effect' is altijd lastig te verklaren, maar het gevonden verschil tussen Morrisons en het huidige onderzoek zou te maken kunnen hebben met de aard van de steekproef (Morrisons steekproef bestond uit administratief medewerkers van een groot medisch centrum) of de vanuit het Engels in het Nederlands vertaalde vragenlijsten. Een andere verklaring is dat bij medewerkers in Nederland, met zijn consensuscultuur en jaarlijkse CAO-ronden, de motivationele grondslag van inrolgedrag ontbreekt. Dat

Tabel 3 Roldefinities van medewerkers en verschillen in gedrag als functie van roldefinities

	% medewerkers dat het gedrag als inrol beschouwt				M indien gedrag als inrol wordt gedefinieerd	SD indien gedrag als inrol wordt gedefinieerd	M indien gedrag als extra-rol wordt gedefinieerd	SD indien gedrag als extra-rol wordt gedefinieerd	t
	Huidig onderzoek	Morriison (1994)	Z-waarde						
1. Taken waarnemen voor collega's die afwezig of met pauze zijn.	90.0	78.2	1.51	5.80	.92	5.00	1.41	1.24	
2. Collega's helpen die kampen met een hoge werkdruk.	80.0	56.8	1.53	5.83	.81	5.40	1.17	1.09	
3. Nieuwe medewerkers wegwijs maken, ook wanneer daar niet om wordt gevraagd.	92.0	56.5	-	5.54	1.38	6.00	0.0	-.66	
4. Collega's helpen met hun werk die terugkeren van een periode van afwezigheid.	90.0	62.1	1.64	5.53	1.34	5.40	1.82	.16	
5. Tijd besteden aan het helpen van collega's met werkgerelateerde problemen.	86.0	65.9	1.55	5.79	1.26	5.57	.53	.79	
6. Vrijwillig aanbieden om dingen voor de afdeling te doen zonder dat daarom wordt gevraagd.	56.0	60.6	1.08	5.00	1.74	4.82	1.84	.36	
7. Mensen van andere afdelingen helpen wanneer zij een probleem hebben.	44.0	53.6	0.91	4.95	1.53	4.39	1.73	1.22	
8. Bezoekers en klanten helpen indien zij hulp nodig hebben.	94.0	75.7	-	5.60	1.21	4.67	1.15	1.35	
9. Vroegtijdig op het werk komen, zodat u klaar bent om aan de slag te gaan als de dienst begint.	82.0	80.1	1.37	5.27	1.29	5.89	1.54	-1.13	
10. Iedere dag op tijd beginnen, ongeacht de weersomstandigheden, verkeersdrukte, et cetera.	80.0	88.6	1.28	4.85	1.76	4.20	1.87	.99	
11. Uitsluitend werkgerelateerde telefoongesprekken voeren tijdens werktijd.	30.0	79.5	0.42	3.67	1.72	3.29	1.67	.72	
12. Uitsluitend werkgerelateerde gesprekken voeren tijdens werktijd.	8.0	68.1	-	2.00	0.0	2.46	1.05	-0.86	
13. Indien nodig eerder op het werk komen.	56.0	71.9	1.00	5.93	.86	5.91	1.44	0.06	
14. De vrijheid om extra pauze te nemen wanneer u vindt dat dat kan.	52.0	65.6	0.97	3.62	1.88	3.25	1.73	0.72	
15. Vrijwillig taken vervullen in het algemeen belang van de afdeling.	54.0	35.3	1.29	5.00	1.47	5.04	1.75	-0.09	
16. Aanwezig zijn bij niet-verplichte belangrijke vergaderingen, cursussen en presentaties.	42.0	54.6	0.86	5.57	1.03	5.21	1.57	0.99	
17. Helpen bij het organiseren van werkgerelateerde bijeenkomsten.	50.0	31.9	1.25	4.32	1.84	4.08	1.75	0.47	
18. Bijhouden van veranderingen en ontwikkelingen van de organisatie.	84.0	77.3	1.43	5.93	.94	5.38	1.06	1.38	
19. Lezen en bijhouden van interne mededelingen.	96.0	83.9	-	6.06	.76	6.00	0.0	0.57	
20. Meedenken met de organisatie.	86.0	70.7	1.51	5.37	1.48	4.86	.69	0.90	

wil zeggen dat de meeste medewerkers hun jaarlijkse loonsverhoging krijgen en niet worden gesanctioneerd, ongeacht de mate waarin ze uitblinken in vertoond inrolgedrag of dit gedrag nalaten. In de Verenigde Staten, waar Morrison haar onderzoek heeft uitgevoerd, komt loon naar werken daarentegen vaker voor en zijn sneller sancties te verwachten wanneer bepaald inrolgedrag niet voldoende wordt vertoond.

Er is een aantal beperkingen aan deze studie verbonden. Ten eerste betreft het hier een cross-sectioneel onderzoek. Oorzakelijke verbanden kunnen dan niet worden aangetoond. Ten tweede heeft ongeveer dertig procent van de medewerkers de vragenlijst niet ingeleverd. Het is mogelijk dat de antwoorden van degenen die besloten hebben om niet deel te nemen anders zijn dan van degenen die dat wel deden. Ten derde is in dit onderzoek de mate waarin OCB wordt vertoond door medewerkers bepaald door de direct-leidinggevende. Echter, veel OCB's zijn op directe collega's gericht, die derhalve ook als beoordelaars zouden moeten worden meegenomen om een volledig beeld te krijgen van het vertoonde OCB. Sterker nog, de direct-leidinggevende en collega's van de beoordeelde zouden wel eens behoorlijk kunnen verschillen in hun oordelen over vertoond 'OCB', bijvoorbeeld ten aanzien van ongevraagd overwerken (betrokkenheid versus uitsloverij) of suggesties doen ter verbetering van het werkproces (meedenken versus slijmen). Tot slot kunnen er vraagtekens worden gezet bij het onderscheidend vermogen van de schaal die ervaren reikwijdte van het takenpakket meet. Bij elf van de twintig items geeft namelijk meer dan tachtig procent van de medewerkers aan de gedraging als inrolgedrag te beschouwen. In toekomstig onderzoek is het daarom wellicht zinvol om de aandacht te verleggen van het wel of niet gerelateerd zijn aan het beloningssysteem van gedrag naar *het sanctioneren van de afwezigheid van gedrag*. Mogelijk leidt dit tot een zuiverder scheiding tussen inrolgedrag en extra-rolgedrag en kan de motivationele grondslag voor extra-rolgedrag beter worden blootgelegd. Bijvoorbeeld, indien het nalaten van 'Altijd op tijd komen' of 'Zuinig omgaan met bezittingen van de organisatie' leidt tot sancties, dan is zonder meer duidelijk dat deze gedragingen geen OCB betreffen. Daarnaast kan men zich afvragen of in functie-omschrijvingen gedragingen dusdanig worden omschreven dat ze specifiek, concreet en meetbaar zijn, en derhalve of medewerkers en leidinggevendenden wel duidelijk kunnen aangegeven welk gedrag zal worden beloond. Medewerkers en leidinggevendenden zullen waarschijnlijk minder moeite hebben om aan te geven of de afwezigheid van bepaald gedrag als negatief wordt ervaren en dus resulteert in negatieve consequenties voor medewerkers. Al lang is bekend dat negatieve informatie een relatief grote invloed heeft op het beoordelen van personen (e.g., Van der Pligt & Eisser, 1980).

Kort samengevat suggereren de resultaten dat organisaties die het belangrijk vinden dat zij over medewerkers beschikken die OCB vertonen, zoals gedefinieerd door Organ (1988), er goed aan doen om collectivistisch georiënteerde medewerkers te selecteren en percepties van procedurele rechtvaardigheid van hun medewerkers positief te beïnvloeden. Dat dit laatste mogelijk is blijkt onder andere uit de resultaten van een quasi-experiment dat is uitgevoerd door Skarlicki en Latham (1996). In dit experiment had een deel van de leidinggevendenden een trainingsprogramma gevolgd waarin zij leerden hoe zij rechtvaardigheidsprincipes moesten toepassen. Uit de resultaten kwam naar voren dat medewerkers waarvan de leidinggevende het trainingsprogramma had gevolgd, meer rechtvaardigheid ervaarden en meer OCB vertoonden. Rechtvaardigheid is weliswaar 'in the eye of the beholder' (cf., Walster, Berscheid, & Walster, 1973), maar het oog kan blijkbaar wel een handje worden geholpen.

Literatuur

- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variabel distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee 'citizenship'. *Acadamy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Darlington, R.B. (1968). Multiple regression in psychological research and practice. *Psychological Bulletin*, 69, 161-182.
- Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 1201-1245. Chicago: Rand McNally.
- Greenberg, J. & Baron, R.B. (1993). *Behavior in Organizations*, Allyn and Bacon.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Konovsky, M.A., & Organ, D.W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K.S. Gergen, M.S. Greenberg, & R.H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R.H., & Blakely, G.L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Morrison, E.W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Motowidlo, S.J. & Van Scotter, J.R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., & Konovsky, M.A. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D.W. & Moorman, R.H. (1993). Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections. *Social Justice Research*, Vol. 6, No. 1.
- Pligt, J. van der & Eisser, J.R. (1980). *Negativity in evaluations*. New York: General Learning Press.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, D., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Puffer, S.M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Skarlicki, D.P. & Latham, G.P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organisational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161-169.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Yperen, N.W. van, Van den Berg, A.E., & Willering, M.C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citi-

- zenship behavior: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 377-392.
- Yperen, N.W. van & De Jong, A. (1997). Is een tevreden werknemer ook een produktieve werknemer? *Gedrag & Organisatie*, 10, 69-77.
- Wagner, J.A., III en Moch, M.K. (1986). 'Individualism-collectivism: Concept and Measure', *Group and Organization Studies*, 11, 280-304.
- Walster, E., Berscheid, E. & Walster, W. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 25, No. 2, 151-176.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

Summary

Extra-role behavior among employees: The role of procedural justice, individualism-collectivism, and perceived job breadth

J. Andreas & N.W. van Yperen, *Gedrag & Organisatie*, volume 15, February 2002, nr. 1, 42-51.

In this cross-sectional research, we examined whether the link between procedural justice and individualism-collectivism (IC) on the one hand, and extra-role behavior operationalized as organizational citizenship behavior (OCB) on the other, is mediated by perceived job breadth. The sample consists of 110 employees and their immediate supervisors (n = 5) of a company in telecommunication. Employees who perceived more procedural justice or those who had a stronger collectivistic orientation, were more likely to display OCB (as appraised by the immediate supervisor). Although employees differed with regard to perceived job breadth, perceived job breadth was neither related to procedural justice, nor to IC, nor to OCB.

Keywords: work motivation, job performance, justice, work attitudes