

De effectiviteit van het motiveren van werknemers

Een empirisch onderzoek naar het effect van perceived investment in employee development op organizational citizenship behavior in het licht van motivatie

BERT DE BRUIN
OPEN UNIVERSITEIT NEDERLAND
Studiekring Performance Management & Employee Motivation

Een empirisch onderzoek naar het effect van perceived investment in employee development op organizational citizenship behavior in het licht van motivatie

BERT DE BRUIN
OPEN UNIVERSITEIT NEDERLAND
FACULTEIT MANAGEMENTWETENSCHAPPEN
MASTEROPLEIDING MANAGEMENTWETENSCHAPPEN
STUDENTNUMMER: 838365986

MASTERTHESIS
DATUM: 4 april 2011
BEGELEIDER: DRS. L. VAN VELDHUIZEN
TWEEDE LEZER: PROF. DR. B.H.J. VERSTEGEN

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoek ter afronding van mijn studie aan de Faculteit der Managementwetenschappen aan de Open Universiteit Nederland, ter verkrijging van de titel Master of Science in Managementwetenschappen.

Met veel genoegen heb ik gewerkt aan dit onderzoek, het laatste onderdeel van de studie Managementwetenschappen. Mijn studie bij de Open Universiteit beschouw ik als een leerzaam traject, zowel inhoudelijk als persoonlijk. De afronding geeft mij een gevoel van tevredenheid, omdat ik na een lang traject eindelijk mijn doel heb bereikt.

Door de keuzemogelijkheid voor de studiering *Performance Management & Employee Motivation* heb ik de kans gekregen twee vakgebieden te combineren voor mijn afstudeerscriptie. Door kennismaking met het vakgebied *Strategic Human Resource Management* heb ik het psychologische terrein kunnen verkennen. Dit was leerzaam en stimulerend. Leerzaam omdat ik zo een onderdeel van de toegepaste psychologie leerde kennen en stimulerend omdat ik kon constateren dat men met behulp van psychologie resultaten kan bereiken binnen het vakgebied Managementwetenschappen.

In dit persoonlijke deel van het verslag van mijn onderzoek wil ik graag mijn dank uiten voor de begeleiding van dhr. drs. L. van Veldhuizen. Door zijn bijdragen en enthousiasme ben ik in staat geweest inzicht te krijgen in een materie die aanvankelijk ondoorgrondelijk leek. Daarnaast ben ik dankzij zijn adviezen in staat gesteld dit onderzoek op een gedegen wijze in te richten. Dientengevolge heb ik dit afstudeertraject met veel plezier doorlopen. Ik wil tevens in dit persoonlijke schrijven de collega's van Rabobank International bedanken voor hun participatie in het onderzoek dat ik heb uitgevoerd. Zonder hun bijdrage zou het onderzoek van deze afstudeeropdracht niet plaats hebben gevonden.

Ten slotte wil ik mijn dank uiten aan mijn vrouw Yeth de Bruin-Real. Zonder haar onvoorwaardelijke steun zou ik dit traject niet volbracht kunnen hebben.

Samenvatting

In dit onderzoek staat de relatie tussen Perceived Investment in Employee Development (PIED) en Organizational Citizenship Behavior (OCB) centraal in het licht van intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Het onderzoek beoogt te bepalen wat de invloed van motivatie is op het verband tussen Perceived Investment in Employee Development enerzijds en Organizational Citizenship Behavior anderzijds.

Deze studie baseert zich daarbij op bestaand onderzoek over PIED en OCB enerzijds en op onderzoek over intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie anderzijds. Het eerstgenoemde onderzoek heeft als conclusie dat intrinsieke motivatie de relatie tussen PIED en OCB modereert. Het als tweede genoemde onderzoek heeft intrinsieke factoren en extrinsieke factoren gedifferentieerd naar subfactoren binnen zowel intrinsieke motivatie als extrinsieke motivatie. Het doel van deze studie is om, met gebruikmaking van de resultaten en de kennis die deze twee onderzoeken hebben voortgebracht, enerzijds de eerdere studies te repliceren en anderzijds de toepasbaarheid van een motivatietheorie te testen om daarna de theorie uit te breiden door middel van het aanbrengen van een verdiepingsslag binnen deze motivatie-subfactoren. Om dit te kunnen bereiken zullen eerst de genoemde begrippen Organizational Citizenship Behavior en Perceived Investment in Employee Development uitgelegd worden. Daarna zal worden uitgelegd wat onder motivatie van werknemers wordt verstaan, waarbij een onderscheid zal worden gemaakt naar intrinsieke en extrinsieke motivatie. Wanneer de achtergrondtheorie helder is uitgelegd, zal er een conceptueel model worden gepresenteerd, waarbij de volgende hypothesen worden getest:

1. Een hoge score op PIED leidt tot meer OCB
2. Het verband tussen PIED en OCB wordt positief beïnvloed door Challenge
3. Het verband tussen PIED en OCB wordt positief beïnvloed door Enjoyment
4. Er is geen significant verband tussen Outward enerzijds en de wijze waarop PIED OCB beïnvloedt anderzijds
5. Er is geen significant verband tussen Compensation enerzijds en de wijze waarop PIED OCB beïnvloedt anderzijds

De methode die in dit onderzoek wordt gebruikt is empirisch kwantitatief van aard. De data zullen worden verzameld met behulp van een enquête bij werknemers van Rabobank International. De statistische analyse zal worden gedaan met behulp van een regressietest. In dit onderzoek zal gebruikt worden gemaakt van vragenlijsten. Dit zullen twee geijkte vragenlijsten zijn, die zijn ontwikkeld ten behoeve van de eerder genoemde onderzoeken. In totaal zullen op basis hiervan 44 items aan de respondenten worden voorgelegd.

Uit de analyse van de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat het hoofddoel in dit onderzoek niet is bereikt. Het is namelijk niet mogelijk geweest om significante verbanden aan te tonen in dit onderzoek met behulp van de verklarende werking van intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. De genoemde regressie-analyse heeft dit niet kunnen aantonen.

Daarnaast dient het conceptueel model op basis van statische analyse verworpen te worden, omdat de data die uit het onderzoek zijn verkregen namelijk geen verband aantonen tussen PIED en OCB, het hoofdverband van het conceptueel model. Wat echter een belangrijkere constatering is, is het gegeven dat het door het ontbreken van een verklarende werking van

intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie, geoperationaliseerd naar subfactoren, niet mogelijk is om een verdiepingsslag te maken als verklaring voor het verband tussen PIED en OCB.

Ondanks deze belangrijke constatering zijn er in dit onderzoek op basis van een correlatieanalyse significante verbanden aangetoond tussen variabelen die in dit onderzoek zijn gemeten. Deze verbanden verdienen de aandacht in vervolgonderzoek waarbij het onderzoek niet wordt belemmerd door beperkingen die in het onderzoek wel van toepassing waren.

Inhoudsopgave	
1.1 Opening, onderwerp en aanleiding	7
1.2 Relevante perspectieven van dit onderzoek en afbakening	8
1.3 Probleemstelling uitgewerkt in theoretische en empirische vragen	10
1.4 Kort literatuuroverzicht	11
1.5 Data en methode	11
1.6 Opbouw scriptie.....	11
2 Literatuuronderzoek.....	13
2.1 Social Exchange Theory.....	13
2.2 Self Determination Theory	14
2.3 Uitleg PIED	16
2.4 Definiëring OCB.....	17
2.5 Het verband tussen PIED en OCB.....	18
2.6 De invloed van motivatie van werknemers op het verband tussen PIED en OCB.....	19
2.7 De beschrijving van het onderzoeksmodel.....	19
2.8 Conclusie	20
3 Methodologie.....	21
3.1 Onderzoeksmodel en hypothesen.....	21
3.2 Casus.....	23
3.3 Respondenten.....	25
3.4 Instrumenten.....	25
3.5 Het verzamelen van de data	27
3.6 Betrouwbaarheid.....	27
3.7 Validiteit.....	27
3.8 Generaliseerbaarheid.....	28
3.9 Conclusie	29
4 Resultaten.....	30
4.1 Beschrijvende data	30
4.2 Betrouwbaarheidsanalyse van de constructen	33
4.3 Regressietest.....	35
4.4 Betrouwbaarheidstoetsen bij regressieanalyse.....	35
4.5 Interpretatie van hypothesen	36
4.6 Conclusie	36
5 Conclusies, discussie en aanbevelingen	37
5.1 Conclusies.....	37
5.2 Discussie	38
5.3 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	39
Literatuurlijst	40
Bijlage 1 - Begeleidende brief bij de vragenlijst	42
Bijlage 2 - Vragenlijst	43
Bijlage 3a - Variabele Enjoyment regressie-analyse.....	44
Bijlage 3b - Variabele Challenge regressie-analyse	47
Bijlage 3c - Variabele Compensation regressie-analyse	50
Bijlage 3d - Variabele Outward regressie-analyse	53
Bijlage 4 - Demografische data	56
Bijlage 5 - Rabobank International Organisation.....	57
Bijlage 6 - Organogram - Rabobank Groep	58
Bijlage 7 – Rabobank kerncompetenties.....	59

1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de introductie van het onderwerp van deze studie centraal. Paragraaf 1.1 bespreekt het onderwerp, de aanleiding, de wetenschappelijke relevantie en het doel van dit onderzoek. Paragraaf 1.2 behandelt niet alleen de perspectieven die worden gebruikt om naar het onderwerp van deze studie te kijken, maar besteedt ook uitdrukkelijk aandacht aan de perspectieven die juist niet zullen worden gebruikt. In paragraaf 1.3 wordt de centrale vraagstelling uitgewerkt in theoretische en empirische vragen die relevant zijn bij het onderwerp van dit onderzoek. Vervolgens zal in paragraaf 1.4 de relevante wetenschappelijke literatuur die over het onderwerp is verschenen worden besproken. In paragraaf 1.5 worden de data en de methode behandeld op basis waarvan het onderzoek verricht zal gaan worden. Ten slotte wordt in paragraaf 1.6 de opbouw van deze scriptie besproken.

1.1 Opening, onderwerp en aanleiding

Ontwerpers van theorieën zoeken vaak naar wetmatigheden met een universele toepassing. Vaak zijn echter de factoren die gebruikt worden om verbanden tussen grootheden te verklaren daarvoor niet specifiek genoeg. Wanneer deze verklarende factoren specifieker gemaakt kunnen worden, kan de versimpelde werkelijkheid zoals die ten grondslag ligt aan conceptuele modellen verfijnd worden.

In dit onderzoek zal getracht worden een verdiepingsslag te maken voor een dergelijke universeel geachte theorie. Een theorie over het motiveren van werknemers zal met behulp van een inventarisatie van motivationele factoren worden getoetst. Hierbij staat het verband tussen “Perceived Investment in Employee Development” (PIED) en “Organizational Citizenship Behavior” (OCB) onder invloed van de variabele “intrinsieke motivatie” centraal, gebaseerd op onderzoek van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009). Bij het toetsen van deze universeel geachte theorie zal echter wel in dit onderzoek rekening gehouden dienen te worden met de beperkingen van de casusspecifieke kenmerken.

Op basis van bestaande wetenschappelijke studies naar het verband tussen PIED en OCB zal worden onderzocht of de verklaring voor dit verband in het licht van de gebruikte casus, intrinsieke motivatie, verbeterd kan worden. Wanneer wordt aangetoond welke factoren binnen het construct intrinsieke motivatie het meest bijdragen aan een verklaring van het verband tussen PIED en OCB, zal dit tot verbetering van een bestaande theorie leiden. In andere woorden, er zal getracht worden het construct intrinsieke motivatie verder te verfijnen. Dit zal de body of knowledge op het gebied van performance management & employee motivation uitbreiden. Hoe de huidige body of knowledge er uit ziet is complexe materie die zal worden uiteengezet in het theoretisch kader van dit onderzoek.

De generieke toepassing van intrinsieke motivatie in onderzoek van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) vormt de aanleiding voor dit onderzoek binnen deze studie. Met behulp van onderzoek van Amabile, Hill, Hennessey & Tighe (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994), waarbij intrinsieke motivatie is opgedeeld naar de subschalen Challenge en Enjoyment, zal worden onderzocht welke subschaal het best in staat is om OCB te voorspellen. Tevens zal worden getracht het verband tussen PIED en OCB te verklaren vanuit extrinsieke motivatie, waarbij net als bij intrinsieke motivatie gebruik wordt gemaakt van het instrument dat is ontwikkeld door Amabile, Hill, Hennessey & Tighe (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe 1994). Op basis van dit instrument wordt extrinsieke motivatie verder uitgediept met behulp van de onderliggende subschalen Compensation en Outward. (Met Outward wordt de invloed van de mening van collega's op de gedragingen van werknemers bedoeld. Overigens: voor het begrip Outward wordt ook wel het begrip Recognition gebruikt

(Deci, E.L. & Ryan, R.M., Handbook of Self-Determination Research, 2002). Meer hierover in het volgende hoofdstuk.

1.2 Relevante perspectieven van dit onderzoek en afbakening

Allereerst moet worden bepaald vanuit welk perspectief het onderwerp van deze studie zal worden benaderd en hoe het zal worden afgebakend. De hierin gemaakte keuzes zullen in deze paragraaf beargumenteerd worden.

Motivatie van werknemers

Theorieën over menselijke motivatie zijn complex. Er zijn vele theorieën over menselijke motivatie ontwikkeld. Hierdoor zijn er grote paradigmatische verschillen ontstaan met betrekking tot de aard ervan. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat er geen vaste definitie van motivatie bestaat (Arnold, 2005, 309-310). Deze complexiteit dwingt tot afbakening. In dit onderzoek is de keuze gemaakt om de onderzoeksvraag van deze studie vanuit een managementwetenschappelijk perspectief te beantwoorden, waarbij bedrijven en organisaties het natuurlijke onderzoeksterrein zijn. Door de belangrijke rol die werknemers spelen binnen bedrijven en organisaties, is motivatie van werknemers vanzelfsprekend een belangrijk aandachtsgebied voor het vakgebied Managementwetenschappen (Steers, Mowday & Shapiro, 2004, blz. 380). Voor dit onderzoek betekent dit automatisch dat de studie zich richt op werknemers.

Het economische en het psychologische perspectief

Net zoals bij “motivatie” in algemene zin zijn er bij het onderwerp “motivatie van werknemers” paradigmatische verschillen te constateren. Deze verschillen komen tot uiting in het gehanteerde mensbeeld. Ze kunnen het best worden uitgelegd aan de hand van een economisch en een psychologisch perspectief. Vanuit een psychologisch perspectief wordt motivatie vaak opgedeeld naar intrinsieke motivatie, die inherent is aan het individu, en extrinsieke motivatie, die het motiveren van managers en leidinggevendenden behelst. Bij het economische perspectief is een sterke neiging tot het concentreren op louter extrinsieke motivatie waar te nemen.

In deze studie wordt de onderzoeksvraag beantwoord vanuit een managementwetenschappelijk perspectief, waarbij er, in tegenstelling tot het economisch perspectief, minder vooringenomenheid bestaat ten opzichte van extrinsieke motivatie. Beredeneerd vanuit dit perspectief wordt in deze studie dus zowel intrinsieke motivatie als extrinsieke motivatie onderzocht. De complexiteit van objecten vereist dat in deze studie beide vormen van motivatie behandeld worden. Het multidisciplinaire karakter van managementschappen helpt hierbij.

Alhoewel er ook bij economische modellen en perspectieven nuances zijn aan te brengen wat betreft de veronderstellingen ten aanzien van mens, organisatie en informatie (Eisenhardt, 1989), wordt vaak de financiële prikkel of, in andere woorden, een vorm van extrinsieke motivatie als uitgangspunt genomen (Frey, 1997, blz. 428). Deze nuances worden in dit onderzoek niet verder uitgewerkt. Voor het gemak wordt in dit onderzoek een duidelijke tegenstelling gehanteerd tussen het begrip “motivatie” in de psychologie of in de managementwetenschappen enerzijds en in economische studies anderzijds. De geschetste tegenstellingen tussen de genoemde perspectieven zijn namelijk nodig om de onderzoeksvragen op een juiste manier te kunnen interpreteren.

Het economische perspectief, dat zoals aangegeven niet de basis voor dit onderzoek is, heeft zijn nut bewezen in het verklaren van de relatie tussen agent en principaal. Deze relatie wordt behandeld in de zogenaamde agency-theorie, waarbij voornamelijk de belangenstrijd tussen eigenaar en uitvoerder centraal staat, en waarin extrinsieke motivatie in de vorm van monetaire incentives zou moeten mitigeren in de belangenstrijd. Op de zienswijze dat werknemers alleen gemotiveerd worden door extrinsieke motivatie is echter veel kritiek gekomen. Voor verdere verdieping met betrekking tot dit onderwerp wordt verwezen naar Osterloh & Frey, 2000, waarin gelezen kan worden dat diverse wetenschappers pleiten voor het opnemen van intrinsieke motivatie in de economische theorieën; zoals gezegd wordt dit hier in dit onderzoek niet verder uitgewerkt. Vanwege hun bredere visie op motivatie is dergelijke kritiek niet van toepassing op de benaderingswijze van managementwetenschappen, die meer psychologisch georiënteerd is.

Intrinsieke en extrinsieke motivatie uitgelegd

Intrinsieke motivatie wordt gedefinieerd als de motivatie om een bepaalde taak te verrichten die uitgaat van de handeling zelf, waarbij plezier, interesse, nieuwsgierigheid, zelfexpressie of uitdaging centraal staat (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994). Ter verduidelijking wordt het begrip ook vaak omschreven als liefde voor het werk zelf (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994). Extrinsieke motivatie wordt gedefinieerd als de motivatie om een bepaalde taak te verrichten gebaseerd op de verwachting van het verkrijgen van een beloning of op het verhogen van status (Arnold, 2005). Hierbij geldt dat voor extrinsiek gemotiveerde werknemers bedrijfsspecifieke doelstellingen los gezien dienen te worden van de doelstellingen van de werknemer zelf (Amabile, 1994).

Social Exchange Theory en Self-Determination-Theory

Het verband dat in dit onderzoek centraal staat, namelijk de relatie tussen PIED en OCB, wordt traditioneel verklaard vanuit de *Social Exchange Theory* (SET). Deze theorie is ontstaan vanuit meerdere disciplines, waaronder antropologie, sociale psychologie en sociologie. SET wordt veelvuldig toegepast om gedrag van werknemers te verklaren binnen bedrijven en organisaties. Een praktische toepassing van deze theorie leidt bij toepassing van het begrip PIED tot een gevoelde verplichting van werknemers ten opzichte van de werkgever, die zich bijvoorbeeld uit in een bereidheid tot harder werken, wat weer leidt tot organisatie-effectiviteit (Lee & Bruvold, 2003, blz. 981).

Een tweede fundamentele theorie waarop dit onderzoek rust, is de *Self-Determination-Theory* (SDT). Naast de traditionele verklaring voor het verband tussen PIED en OCB wordt getracht met behulp van SDT dit genoemde verband te verklaren. In wetenschappelijk onderzoek is SDT tegenwoordig de belangrijkste theorie voor de verklaring van motivatie van werknemers. Met de keuze voor SDT als verklaring voor het te onderzoeken verband wordt de weg die Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) zijn ingeslagen, gecontinueerd. Op deze theorie wordt uitgebreid ingegaan in het theoretisch kader van hoofdstuk 2.

OCB en organisatie-effectiviteit

In wetenschappelijk onderzoek is het verband aangetoond tussen OCB en organisatie-effectiviteit. Over OCB, het gewenste gedrag dat leidt tot organisatie-effectiviteit, zal in het theoretisch kader van hoofdstuk 2 meer worden uitgelegd. De bestudering van OCB is dus voor bedrijven en organisaties van groot belang. Hierbij wordt OCB gedefinieerd als het gedrag bij werknemers dat organisatie-effectiviteit verbetert. Redenerend vanuit het belang

van een verbetering van organisatie-effectiviteit voor bedrijven en organisaties is inzicht in de factoren die OCB voorspellen een randvoorwaarde voor succes. Dit heeft bij bedrijven en organisaties geleid tot een behoefte aan wetenschappelijk onderzoek naar voorspellende factoren voor OCB. De onderzoeksvraag van deze studie is daarvan een voorbeeld. Voorbeelden van andere voorspellers van OCB zijn beloningsstructuur en perceived organizational support (Nielsen, Hrivnak & Shaw, 2009, blz. 556). In dit onderzoeksmodel van deze studie zullen andere variabelen alleen gebruikt worden ter verduidelijking van het gekozen conceptueel model.

Het dient opgemerkt te worden dat er ten aanzien van het verband tussen OCB en organisatie-effectiviteit in de literatuur meerdere wetenschappelijke inzichten te constateren zijn, waarbij ook enkele wetenschappers het verband tussen OCB en organisatie-effectiviteit ontkennen. Aangezien een meerderheid aan studies het positieve verband wel aantoonde (Organ, 1997, blz. 87), zal het negatieve verband niet worden onderzocht in dit onderzoek.

Beperkte van de casus

Bij het opzetten van dit onderzoek is een keuze gemaakt om Finance Rabobank International in Nederland te gebruiken voor het uitvoeren van dit onderzoek. De bij paragraaf 1.1 genoemde universeel geachte theorie dient in het licht gezien te worden van de beperkte respondentengroep en de eventueel casusspecifieke kenmerken. De invloed op het onderzoeksresultaat hiervan zal later in het verslag worden besproken.

1.3 Probleemstelling uitgewerkt in theoretische en empirische vragen

Dit onderzoek beoogt te bepalen wat de invloed van motivatie is op het verband tussen Perceived Investment in Employee Development enerzijds en Organizational Citizenship Behavior anderzijds binnen Rabobank International, Finance RI. Er is voor deze casus gekozen, omdat deze overeenkomt met de gebruikte casussen uit eerdere onderzoeken naar deze verbanden. De overeenkomsten betreffen de branche, namelijk financiële dienstverlening; niveau van opleiding van de betreffende medewerkers; en tot slot de wijze waarop getracht wordt de medewerkers te motiveren. De verschillen tussen deze casus en de casussen in eerder onderzoek betreffen de internationale setting en de vestiging van de casus van dit onderzoek in Nederland. In hoofdstuk 3 wordt hier nader op ingegaan.

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden wordt er een opdeling gemaakt naar theoretische vragen en empirische vragen.

De volgende theoretische vragen zijn in dit onderzoek van toepassing:

Wat is Organizational Citizenship Behavior?

Wat is Perceived Investment in Employee Development?

Wat wordt in de literatuur bedoeld met motivatie?

Wat is de stand van het onderzoek op het gebied van motivatie van werknemers?

Welke soorten motivatie zijn er?

Wat is er bekend over de relatie tussen Perceived Investment in Employee Development en Organizational Citizenship Behavior?

Welke theorieën worden gebruikt om het verband tussen Perceived Investment in Employee Development en Organizational Citizenship Behavior te verklaren?

De volgende empirische vragen zijn in dit onderzoek van toepassing:

Kan het construct *intrinsieke* motivatie verder verbijzonderd worden naar onderliggende factoren waarmee nieuwe conclusies getrokken kunnen worden over het verband tussen PIED en OCB in de gebruikte casus van dit onderzoek?

Kan het construct *extrinsieke* motivatie verder verbijzonderd worden naar onderliggende factoren waarmee nieuwe conclusies getrokken kunnen worden over het verband tussen PIED en OCB in de gebruikte casus van dit onderzoek?

1.4 Kort literatuuroverzicht

Dit onderzoek is gebaseerd op twee kernpublicaties. De eerste publicatie is het artikel “Perceived Investment in Employee Development, Intrinsic Motivation and Work Performance” (Kuvaas & Dysvik, 2009). Deze publicatie is van belang, omdat deze als eerste het verband tussen PIED en OCB onderzoekt, verklaard vanuit de Self-Determination-Theory. In hoofdstuk 2 worden de definities van de begrippen PIED en OCB gegeven.

De tweede publicatie is “The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations” (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994). Deze publicatie is in het kader van mijn onderzoek van belang, omdat met behulp van het ontwikkelde instrument dat daarin wordt beschreven, een verdiepingsslag gemaakt kan worden op een bestaande theorie over motivatie als verklarende factor voor het verband tussen PIED en OCB. In hoofdstuk 2 wordt dieper op de artikelen ingegaan. De instrumenten worden nader toegelicht in hoofdstuk 3.

1.5 Data en methode

De methode die in dit onderzoek van toepassing is, is empirisch kwantitatief. Met behulp van het verzamelen van data zal de theorie getoetst worden aan de praktijk. De methode die in dit onderzoek wordt gebruikt om de data te verzamelen, is psychometrisch van aard. Hierbij zullen de constructen gebaseerd zijn op de perceptie van de respondenten (zelfrapportage). Data worden verzameld met behulp van een enquête, waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van geijkte meetinstrumenten. Alle vragen worden uitgedrukt in een Likertschaal, op de demografische controlevragen na. Er is gekozen voor werknemers als studieobject. De enquête wordt uitgezet bij het personeel van Rabobank International, afdelingen Finance NL en MOPC, in Nederland. Hoewel wordt uitgegaan van een universele toepasbaarheid van de gebruikte theorie die ten grondslag ligt aan dit onderzoek, zal uitdrukkelijk rekening gehouden dienen te worden met specifieke kenmerken inherent aan de gebruikte casus, namelijk Rabobank International, afdelingen Finance NL en MOPC. Hetzelfde voorbehoud geldt voor de universele toepasbaarheid van de vragenlijst. Ook hier geldt dat werknemers op vergelijkbare wijze zouden moeten reageren op de vragen, ongeacht de keuze van de steekproefgroep. Echter door de beperkte setting zal aandacht besteed moeten worden aan de beperktheid van de gebruikte casus. Door de samenstelling van de steekproefgroep te onderzoeken met behulp van demografische vragen en te vergelijken met het complete personeelsbestand van Rabobank International kunnen later in het onderzoek eventueel conclusies verbonden worden aan afwijkende resultaten. Dit zal worden gedaan in hoofdstuk 3.

1.6 Opbouw scriptie

Nu dat het onderwerp van deze studie is geïntroduceerd, zal ik kort de verdere opbouw van deze scriptie bespreken. In hoofdstuk 2 wordt het theoretische kader van het onderwerp van dit onderzoek behandeld met als doel het opstellen van een onderzoeksmodel. Hoofdstuk 3

bespreekt het conceptueel model en de bijbehorende hypothesen die voortvloeien uit het theoretisch kader van hoofdstuk 2, samen met de methodologie die wordt gebruikt om de theorie te toetsen aan de praktijk. Hoofdstuk 4 zal, aan de hand van de resultaten die zijn verkregen met het verzamelen van de data, antwoord geven op de probleemstelling van dit onderzoek. Hierbij wordt rekening gehouden met een verantwoording van de gekozen gegevensanalyse. Ten slotte wordt in hoofdstuk 5 de conclusie besproken, waarbij er ruimte is voor discussie en aanbevelingen die voortvloeien uit dit onderzoek.

2 Literatuuronderzoek

Het doel van dit hoofdstuk is het opstellen van een onderzoeksmodel. Daarvoor is een zorgvuldige definitie van de termen Perceived Investment in Employee Development (PIED) en Organizational Citizenship Behavior (OCB) en de onderlinge samenhang van deze concepten onder invloed van motivatie van werknemers nodig. Vanwege de steeds nieuwe wetenschappelijke inzichten die de samenhang van de hierboven genoemde concepten verklaren, is het noodzakelijk te beginnen met een uitleg over theorieën waarmee door de wetenschap het verband tussen PIED en OCB wordt verklaard. De verschillende theorieën of benaderingswijzen die door de wetenschap worden gehanteerd, worden afzonderlijk besproken. Het gaat hier om de Social Exchange Theory (in paragraaf 2.1) en de Self-Determination-Theory (in paragraaf 2.2). Nadat deze theorieën helder zijn uitgelegd, wordt in paragraaf 2.3 aandacht besteed aan het begrip PIED. In paragraaf 2.4 wordt het begrip OCB uitgelegd. Nadat de begrippen en afbakening duidelijk zijn, zal in paragraaf 2.5 het verband tussen PIED en OCB nader onderzocht worden. In paragraaf 2.6 wordt op basis van verkregen inzichten uit de vorige paragrafen aandacht besteed aan de mogelijke invloed van motivatie van werknemers op de relatie tussen PIED en OCB. Het uiteindelijke doel van dit hoofdstuk, namelijk het opstellen van een onderzoeksmodel, komt aan bod in paragraaf 2.7. Ten slotte wordt in paragraaf 2.8 de conclusie van dit hoofdstuk gepresenteerd.

2.1 Social Exchange Theory

In deze paragraaf wordt de achtergrond van Social Exchange Theory (SET) kort uitgelegd. Een uitleg van deze theorie is noodzakelijk om de invloed van de keuze ten aanzien van de theoretische onderbouwing van het conceptueel model te begrijpen, waarvan de grondslagen aan het eind van dit hoofdstuk worden besproken.

SET vindt zijn oorsprong in de jaren '20 van de vorige eeuw en is gebaseerd op meerdere wetenschappelijke disciplines zoals antropologie, sociale psychologie en sociologie. Kenmerkend voor deze theorie is dat zij zich concentreert op de interacties tussen mensen en de onderlinge verplichtingen die daaruit voortkomen. Dit gedrag wordt 'wederkerigheid' of 'reciprociteit' genoemd. Uit onderzoek blijkt dat mensen geneigd zijn ontvangen vergoedingen of benefits te willen teruggeven in de vorm van positief gedrag (Cropanzano & Mitchell, 2005). Toepassing van deze theorieën richt zich veelvuldig op het verklaren van gedrag op de werkvloer, ofwel de relatie tussen werkgever en werknemers.

De wens om de relatie tussen werkgever en werknemers te verklaren heeft geleid tot de ontwikkeling van een aantal conceptuele modellen. Een in het kader van dit onderzoek relevant voorbeeld is het conceptuele model dat de relatie verklaart tussen "Perceived Organizational Support" (POS) en OCB (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). POS is de mate van steun die de werknemer in zijn eigen perceptie van de kant van zijn werkgever ondervindt. Om dit model te kunnen begrijpen is het noodzakelijk dat men bekend is met het verschijnsel SET, omdat het model SET gebruikt als theoretische onderbouwing bij de verklaring van dit verband. Ook veel andere conceptuele modellen die OCB verklaren gebruiken SET als theoretische onderbouwing (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Conclusie

In deze paragraaf is de theoretische achtergrond van SET geïntroduceerd. Hierbij werd duidelijk dat de relatie tussen werkgever en werknemer een belangrijk aandachtsgebied

binnen deze theorie is. Daarnaast is in deze paragraaf het belang van SET uitgelegd in het kader van wetenschappelijk onderzoek naar OCB-modellen.

2.2 Self Determination Theory

In deze paragraaf wordt de Self-Determination-Theory (SDT) onderzocht. Deze theorie wordt besproken om het belang aan te tonen voor bedrijven en organisaties. Wanneer dit belang is aangetoond, wordt aandacht besteed aan de kenmerken van SDT en de toepassing van de theorie binnen bedrijven en organisaties. Ten slotte wordt een wetenschappelijke discussie over de effecten van extrinsieke prikkels op intrinsieke motivatie, het zogenoemde “crowding-out-effect”, besproken. Het bespreken van deze discussie heeft als doel de wetenschappelijke relevantie van het conceptueel model te borgen.

Veel bedrijven en organisaties hebben te maken met bedreigingen van buitenaf, die een gevaar vormen voor hun voortbestaan. Veelvuldig worden veranderingen doorgevoerd in de organisatiestructuur om deze bedreigingen het hoofd te kunnen bieden. Een ongewild neveneffect van deze organisatieveranderingen is dat er onrust ontstaat onder werknemers, wat weer een negatieve invloed heeft op hun prestaties. Dit kan op zijn beurt het vermogen van de organisatie om bedreigingen te pareren, ondermijnen.

Een alternatief voor het doorvoeren van structurele wijzigingen binnen bedrijven en organisaties is het toepassen van SDT. In tegenstelling tot veranderingen in de organisatiestructuur, waarbij de organisatie zelf centraal staat, staat bij SDT het individu of werknemer centraal. Bij toepassing van SDT wordt, door te focussen op intrinsieke motivatie bij werknemers, getracht hetzelfde te bereiken als bij een organisatieverandering. De bevordering van die motivatie zal namelijk een hogere organisatie-effectiviteit tot gevolg hebben, omdat deze zal leiden tot betere prestaties, meer volharding, meer tevredenheid en meer creativiteit bij werknemers (Deci & Ryan, 2002). Tot zover het belang van SDT voor bedrijven en organisaties. Nu zal nader worden ingegaan op de theorie zelf.

SDT is gebaseerd op drie universele basisbehoeften die door middel van empirisch wetenschappelijk onderzoek bij mensen zijn vastgesteld, namelijk autonomie, competentie en verwantschap (Gagné & Deci, 2005). Bevrediging van deze psychologische basisbehoeften leidt tot hogere intrinsieke motivatie. De basisbehoeften worden als volgt gedefinieerd:

- Autonomie is de behoefte van de mens om zichzelf te zien als initiatiefnemer van zijn eigen handelingen.
- Competentie is de behoefte van de mens om optimaal uitgedaagd te zijn en om in staat te zijn gewenste uitkomsten te bereiken.
- Verwantschap is de behoefte van de mens om een vertrouwensband met anderen op te bouwen op basis van wederzijds respect.

Vanuit een managementwetenschappelijk perspectief is onderzoek naar het gedrag van de werknemer interessant. SDT helpt hierbij door te kijken naar de op groei georiënteerde werknemer enerzijds en de sociale context van de werknemer anderzijds.

De genoemde basisbehoeften vormen tezamen de sociale context van de werknemer, waarbij de mate van vervulling van de basisbehoeften bepaalt hoe deze context door de werknemer wordt ervaren. Afhankelijk van de vervulling van deze behoeften kan de sociale context

zowel een ondermijnend als een ondersteunend effect hebben op de intrinsieke motivatie van de werknemer.

Uit de theorie blijkt dat SDT zich eveneens richt op extrinsieke motivatie. In veel gevallen is de scheidingslijn tussen extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie dun. Een voorbeeld hiervan is het onderscheid tussen zogenoemd gecontroleerd gedrag en dat wat binnen SDT extrinsiek zelfgereguleerd gedrag wordt genoemd. Dat laatste is, omdat het om zelfgereguleerd gedrag gaat, binnen SDT gelijk aan intrinsieke motivatie.

Daarnaast zijn zowel binnen intrinsieke motivatie als extrinsieke motivatie differentiaties aangebracht, waarmee het operationeel mogelijk is gemaakt de oriëntaties van mensen of werknemers ten opzichte van het soort motivatie te meten. In samenhang daarmee zijn in de wetenschap discussies gevoerd over het zogenoemde crowding-out-effect. Onder het crowding-out-effect worden de gevolgen verstaan die extrinsieke factoren hebben op intrinsieke motivatie. Een voorbeeld van dit effect is de afname van intrinsieke motivatie veroorzaakt door een grote financiële prikkel, in de vorm van een bonus, die aan de werknemer wordt gegeven. Door het dominante effect van extrinsieke prikkels komt intrinsieke motivatie van werknemers in de verdrukking en overheerst alleen extrinsieke motivatie.

Uit onderzoek van Amabile (Amabile, 1993) blijkt dat het crowding-out-effect onder bepaalde omstandigheden niet plaatsvindt. Hiermee doelt Amabile op het niveau van de intrinsieke motivatie van werknemers. Bij een hoge mate van intrinsieke motivatie vindt er geen crowding-out-effect plaats, of zelfs een synergetisch effect tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. In geval van een lage intrinsieke motivatie bij werknemers kan het crowding-out-effect wel optreden. Bij de beoordeling van de omstandigheden waarin het crowding-out-effect tot uiting komt, spelen dus niet alleen de externe factoren financiële prikkels een rol. Ook met de hiervoor eerder genoemde sociale context dient rekening gehouden te worden. Een voorbeeld hiervan is de wijze waarop de werkgever autonomie bij werknemers bevordert of juist ondermijnt. Wanneer de werkgever de werknemers ondersteunt bij het verhogen van hun gevoel van autonomie, zullen extrinsieke factoren minder invloed hebben op intrinsieke motivatie bij werknemers; in andere woorden, de financiële prikkels hebben in deze omstandigheid geen of weinig invloed op intrinsieke motivatie. Bij het ondermijnen van het gevoel van autonomie door de werkgever bij de werknemers kunnen extrinsieke factoren wel een rol spelen. Er dient in dat geval bewust rekening gehouden te worden met de gevolgen van het crowding-out-effect.

Voor een bruikbare begripshantering van SDT binnen het conceptueel model is het noodzakelijk om in dit onderzoek een keuze te maken uit de verschillende zienswijzen over het crowding-out-effect. Voorzichtigheidshalve wordt er in dit onderzoek voornamelijk van uitgegaan dat dit effect bestaat. In dit onderzoek zal rekening worden gehouden met de effecten van compensatie. De ondersteunende of ondermijnende effecten op autonomie bij werknemers worden niet onderzocht.

Conclusie

Deze paragraaf heeft inzicht gegeven in de theoretische achtergrond van SDT. Het belang voor bedrijven en organisaties is beschreven. Daarnaast zijn de diverse aspecten die een rol spelen binnen SDT behandeld. Ten slotte is de wetenschappelijke discussie over de interactie-

effecten van extrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie beschreven, zodat deze een plaats kunnen krijgen in het conceptueel model.

2.3 Uitleg PIED

In deze paragraaf wordt uitleg gegeven over het begrip Perceived Investment in Employee Development (PIED). Nadat het begrip is omschreven, zal het worden gerelateerd aan de in paragraaf 2.1 en paragraaf 2.2 beschreven theorieën. Een goed begrip van de relatie van PIED met zowel SET als SDT is noodzakelijk om in paragraaf 2.5 het verband te kunnen beschrijven tussen PIED en OCB.

Het in dit onderzoek gebruikte begrip PIED is ontleend aan de studie van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009). In dat onderzoek vertegenwoordigt PIED de perceptie van werknemers ten aanzien van de bereidheid van werkgevers om te investeren in nieuwe vaardigheden en competenties van werknemers. Het woord “perceived”, dat wordt gebruikt in het construct, verdient extra aandacht; het maakt immers duidelijk dat het de perceptie is van de werknemer ten aanzien van de investeringen die de werkgever doet, en niet de financiële investering zelf, die ten grondslag ligt aan het construct. In andere woorden, het gaat om datgene wat wordt waargenomen door de werknemer.

Bij het begrip PIED wordt van oorsprong SET gebruikt om de relatie tussen werkgever en werknemers te beschrijven. Als voorbeeldsituatie toegespitst op en voortvloeiend uit PIED kan gedacht worden aan een grotere inzet van werknemers als gevolg van een waargenomen toewijding van een werkgever om in werknemers te investeren; uit onderzoek blijkt dat dit bij werknemers inderdaad tot harder werken leidt. De verklaring daarvoor is de jegens de werkgever gevoelde verplichting en hiermee de bereidwilligheid om harder te werken. Dit gedrag, wederkerigheid of reciprociteit, wordt verklaard vanuit SET. PIED gebruikt dus het verschijnsel van wederkerigheid voor de verklaring van het gedrag van werknemers. Daarnaast wordt harder werken in verband gebracht met een hogere organisatie-effectiviteit. Dit maakt het streven naar wederkerigheid of reciprociteit interessant voor bedrijven en organisaties (Arthur, 1994; Woods & de Menezes, 1998).

Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) komen eveneens op basis van hun onderzoek tot de conclusie dat investeren in de ontwikkeling van werknemers kan resulteren in wederkerigheid of reciprociteit, maar in tegenstelling tot SET als basis voor het bedoelde verband wordt door Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) ook een verband gelegd tussen PIED en SDT. In de theoretische onderbouwing van hun onderzoek, waarin zij voor elke basisbehoefte van SDT een verband met PIED leggen, wordt PIED gerelateerd aan verwantschap in de zin dat de werknemer de investeringen van de werkgever in de werknemers als teken van een lange-termijntoewijding ziet. Daarnaast veroorzaken zulke investeringen bij werknemers een gevoel van controle over zichzelf, wat weer leidt tot autonomie. Binnen SDT leidt dit tot een hogere intrinsieke motivatie. Als laatste leiden investeringen in werknemers tot een groter gevoel van competentie.

Uit paragraaf 2.2 is al gebleken dat bij het vervullen van deze psychologische basisbehoeften intrinsieke motivatie bij werknemers toeneemt. Deze hogere intrinsieke motivatie bij werknemers leidt tot een hogere graad van Organizational Citizenship Behavior (OCB), concluderen Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009). Over OCB wordt in de volgende paragraaf meer verteld.

Conclusie

In deze paragraaf is het begrip PIED gedefinieerd, waarbij is aangevoerd dat bedrijven en organisaties rekening moeten houden met investeringen in werknemers, omdat dit op basis van zowel SET als SDT positieve gevolgen heeft voor organisatie-effectiviteit. In paragraaf 2.7 zal worden uitgelegd dat er voor dit onderzoek besloten is om gebruik te maken van de definitie PIED gerelateerd aan SDT. Van de noodzakelijke afbakening en definiëring van het begrip PIED wordt in paragraaf 2.5, waar het verband tussen PED en OCB wordt behandeld, profijt getrokken.

2.4 Definiëring OCB

In deze paragraaf wordt een definiëring gegeven van het begrip Organizational Citizenship Behavior (OCB). Net als bij het begrip PIED is ook hier een definiëring noodzakelijk om in paragraaf 2.5 het verband te kunnen beschrijven tussen PIED en OCB.

In het wetenschappelijke debat over de definitie van OCB zijn verschillende meningen ontstaan over de inhoud van de term. Voorbeelden hiervan zijn de opvattingen over OCB uit altruïstische redenen en OCB omwille van impressiemanagement (Bolino, 1999). Uiteraard heeft dit consequenties voor het verband tussen OCB en organisatie-effectiviteit. Zoals eerder aangegeven, wordt in dit onderzoek uitgegaan van een positief verband tussen OCB en organisatie-effectiviteit. In deze studie worden de paradigmatische verschillen dus niet verder uitgewerkt en wordt er voortgebouwd op de aanname dat er een verband bestaat tussen OCB en organisatie-effectiviteit. Op basis van diverse studies wordt dit namelijk aangetoond (Organ, 1997, blz. 87).

Voor dit onderzoek wordt Organ, als grondlegger van deze theorie, beschouwd als autoriteit met betrekking tot de definiëring van OCB. De door hem gegeven definitie is hier leidend. Zijn definitie van OCB luidt: “het individuele, zelfstandige gedrag, dat niet direct of expliciet wordt erkend door het formele beloningssysteem van een bedrijf of organisatie”. De gedragingen die onder de definitie van OCB vallen, leiden op geaggregeerd niveau tot organisatie-effectiviteit (Organ, 1988, blz. 4).

Vanwege de wetenschappelijke discussie over het construct OCB worden in het kader van dit onderzoek de gedragsvoorbeelden van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009, blz. 235) gehanteerd om zo tot een bruikbare begripsdefiniëring te komen voor dit construct. Hier zal daarom verder worden uitgegaan van onderstaande gedragsbeschrijvingen:

- van anderen in de groep leren over het werk;
- van anderen in de groep leren over de verantwoordelijkheden van het werk;
- het bijwonen van functies die geen onderdeel zijn van het normale takenpakket, ten behoeve van de groep;
- het betrokken zijn bij de organisatie ten behoeve van de groep;
- het helpen van nieuwe collega's in de groep;
- het helpen van anderen met het werk in de groep ten behoeve van de groep;
- het vrijwillig uitvoeren van taken ten behoeve van de groep.

De in deze paragraaf gegeven definitie enerzijds en de hierboven genoemde beschrijvingen van gedragingen anderzijds vormen het uitgangspunt voor het werkmodel waarin het begrip OCB een belangrijke rol vervult.

Conclusie

In deze paragraaf stond het beschrijven van het begrip OCB centraal. Hierbij is inzichtelijk geworden dat er een wetenschappelijk debat heeft plaatsgevonden over de begripsbepaling. In dit onderzoek is een hanteerbare definitie bepaald aan de hand van beschrijvingen van gedragingen van OCB. Daarnaast zijn bij het begrip OCB ook de voordelen genoemd voor bedrijven en organisaties met betrekking tot organisatie-effectiviteit. Van de afbakening en definiëring van het begrip OCB zal in de volgende paragraaf gebruik gemaakt worden.

2.5 Het verband tussen PIED en OCB

Het doel van deze paragraaf is om inzicht te krijgen in het verband tussen PIED en OCB aan de hand van de theorieën die zijn gebruikt om deze begrippen en het mogelijke verband ertussen te verklaren. Op basis van de definiëring is dit nu mogelijk. In deze paragraaf wordt het verband tussen PIED en OCB onderzocht. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de theorie over SDT zoals beschreven in paragraaf 2.2 en van de koppeling van het begrip PIED aan de basisbehoeften die horen bij SDT zoals beschreven in paragraaf 2.3. Daarnaast wordt het verband tussen PIED en OCB besproken aan de hand SET, zoals beschreven in paragraaf 2.1. Verder zal in deze paragraaf verantwoording afgelegd worden voor het feit dat het verband wordt verklaard vanuit SDT en zal worden uitgelegd waarom SET hiervoor niet wordt gebruikt.

Zoals reeds bekend gebruiken Kuvaas & Dysvik SDT voor de verklaring van het begrip PIED. Voortbordurend op de koppeling tussen PIED en de psychologische basisbehoeften van SDT, namelijk autonomie, competentie en verwantschap, is het van belang te kijken naar de positieve gevolgen van de bevrediging van deze basisbehoeften. Zoals uit paragraaf 2.2 is gebleken, wordt bij een juiste toepassing van deze basisbehoeften op werknemers de intrinsieke motivatie van werknemers ondersteund of juist ondermijnd. Voor Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) is dit aanleiding geweest om intrinsieke motivatie te gebruiken als verklaring voor het verband tussen PIED en OCB. In dit onderzoek wordt hiermee een ingeslagen weg gecontinueerd.

Waar het verband tussen onafhankelijke variabelen, ofwel voorspellers, en OCB van oorsprong verklaard werd vanuit SET, blijkt Blau (Blau, 1964), de grondlegger van SET, oog te hebben gehad voor intrinsieke motivatie voor gedrag van werknemers. In studies die SET als wetenschappelijke basis gebruiken, wordt intrinsieke motivatie echter niet gebruikt als verklaring of als voorspeller van OCB. Bij de studie van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009), met SDT als wetenschappelijke basis, wordt intrinsieke motivatie wel toegepast om het verband tussen PIED en OCB te verklaren.

Conclusie

In deze paragraaf stond het verband tussen PIED en OCB centraal. Het is nu duidelijk dat het genoemde verband op basis van intrinsieke motivatie, met SDT als wetenschappelijke theorie, reeds eerder is onderzocht. Daarnaast is duidelijk geworden dat SET van oorsprong aandacht heeft gehad voor intrinsieke motivatie, maar dat deze niet is gebruikt om het effect daarvan te toetsen op OCB. Deze keuze voor SDT binnen dit onderzoek zal in het conceptueel model tot uiting komen.

2.6 De invloed van motivatie van werknemers op het verband tussen PIED en OCB

In het onderzoek van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) wordt onder andere bekeken wat de invloed is van motivatie op het verband tussen PIED en OCB. Uit de drie studies die zijn uitgevoerd bleek dat intrinsieke motivatie dit verband modereert in de zin dat zij er een versterkend effect op heeft. Het onderzoek van deze studie baseert zich gedeeltelijk op het werk van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009).

2.7 De beschrijving van het onderzoeksmodel

In dit onderzoek wordt een verdiepingsslag gemaakt van intrinsieke motivatie met als doel om meer kennis te krijgen over de invloed van intrinsieke motivatie op het verband tussen PIED en OCB. Deze verdiepingsslag wordt gemaakt met behulp van een verbijzondering van intrinsieke motivatie naar de subschalen Challenge en Enjoyment, gebaseerd op het onderzoek van Amabile, Hill, Hennessey & Tighe (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994), het zogenaamde “work preference inventory”. Op basis van uitvoerig onderzoek in de vorm van factoranalyse zijn Amabile, Hill, Hennessey & Tighe (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994) tot deze subschalen gekomen, waarmee dieper inzicht verkregen kan worden in intrinsieke motivatie.

Het doel van deze verbijzondering naar subschalen binnen deze studie is om meer kennis te krijgen over de invloed van intrinsieke motivatie op het verband tussen PIED en OCB. Deze kennis wordt verkregen door te toetsen of de invloed van de subschalen binnen intrinsieke motivatie significant verschilt bij het meten van het verband tussen PIED en OCB.

In het “work preference inventory”-onderzoek van Amabile, Hill, Hennessey & Tighe (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994) is ook aandacht besteed aan extrinsieke motivatie van werknemers. Net als bij intrinsieke motivatie is er een opsplitsing gemaakt naar subschalen. Voor extrinsieke motivatie zijn er de subschalen Outward en Compensation. Met Outward wordt, zoals eerder vermeld, de invloed van de mening van collega's op de gedragingen van werknemers bedoeld. Ook hier geldt dat er op basis van uitvoerig onderzoek door Amabile, Hill, Hennessey & Tighe (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994), factoranalyse, subschalen zijn ontwikkeld, waarmee dieper inzicht gegeven kan worden in extrinsieke motivatie.

Het is van belang om nogmaals nader in te gaan op het wetenschappelijke debat dat is gevoerd over de invloed van extrinsieke motivatie op intrinsieke motivatie, het zogenoemde crowding-out-effect, zoals beschreven in paragraaf 2.2. Amabile (Amabile, 1993) heeft hier een wetenschappelijke bijdrage aan geleverd door onderzoek te doen naar effecten van extrinsieke motivatie op intrinsieke motivatie. In tegenstelling tot het afnemen van intrinsieke motivatie bij werknemers, inherent aan het crowding-out-principe, blijkt uit de studie van Amabile (Amabile, 1993) dat onder de juiste omstandigheden sprake kan zijn van een synergie-effect, waarbij extrinsieke motivatie intrinsieke motivatie niet lijkt te beïnvloeden. Genuanceerder gezegd, extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie kunnen in coëxistentie leven.

De juiste sociale context of omstandigheden waar bij het synergie-effect aan gerefereerd wordt, zijn direct gekoppeld aan SDT. Met deze directe referentie aan SDT blijken stringente controles over werknemers een synergie-effect tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie onmogelijk te maken. Daarentegen vindt er een synergie-effect plaats wanneer er wordt voldaan aan de behoeftebevrediging volgens de basisbehoeften, namelijk autonomie, competentie en verwantschap. Van deze kennis zal het onderzoeksmodel gebruik maken. Met

andere woorden, er zal niet alleen gekeken worden of er een verdiepingsslag gemaakt kan worden binnen het construct intrinsieke motivatie, maar er zal ook gekeken worden of er op basis van extrinsieke motivatie een wetenschappelijke bijdrage geleverd kan worden.

De aannames die aan dit onderzoeksmodel ten grondslag liggen zijn:

1. Het in de literatuur gevonden verband tussen PIED en OCB gebaseerd op SDT,
2. de modererende invloed van intrinsieke motivatie op bovengenoemde relatie,
3. de door de literatuur gerechtvaardigde onderverdeling van intrinsieke en extrinsieke motivatie in resp. Challenge, Enjoyment en Outward en Compensation,
4. de invloed van Outward op het verband tussen PIED en OCB,
5. de invloed van Compensation op het verband tussen PIED en OCB.

2.8 Conclusie

Het in dit hoofdstuk gestelde doel een onderzoeksmodel te ontwerpen om de invloed van motivatie op het verband tussen PIED en OCB inzichtelijk te maken en zo verifieerbare uitspraken over de werkelijkheid te doen, is hiermee bereikt. Hierbij dient vermeld te worden dat de gekozen begripsdefinities en theorieën een effect hebben op de uitspraken die het model doet. Met andere woorden: de veelheid aan perspectieven op motivatie heeft een verantwoorde keuze noodzakelijk gemaakt. Zo is ervoor gekozen om het verband tussen PIED en OCB te onderzoeken vanuit SDT en niet vanuit SET. Dit heeft als gevolg dat er zowel een sterke nadruk ligt op intrinsieke motivatie als op extrinsieke motivatie.

3 Methodologie

In het vorige hoofdstuk is besproken hoe de verschillende benaderingswijzen de rol van motivatie ten aanzien van performance beschrijven. Het is duidelijk geworden dat er ten aanzien van de begrippen verschillende wetenschappelijke inzichten bestaan. Bij het bespreken van de begrippen PIED, OCB, intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie in het vorige hoofdstuk hebben deze verschillende wetenschappelijke inzichten tot keuzes geleid die bepalend zijn voor de inrichting van dit onderzoek. De verschillende wetenschappelijke inzichten leiden immers tot sterk verschillende benaderingswijzen.

In dit onderzoek is ervoor gekozen om empirisch te toetsen hoe intrinsieke motivatie van invloed is op het verband tussen PIED en OCB. Hierbij zal worden getoetst of er een moderatie-effect of een mediator-effect te zien is bij het verband tussen PIED en OCB aan de hand van de te onderzoeken populatie. Daarnaast wordt getoetst of extrinsieke motivatie, mede gebaseerd op het wetenschappelijke debat over het crowding-out-effect, van invloed is op het te onderzoeken verband. Hierbij wordt eveneens gekeken naar een moderatie-effect of een mediator-effect.

De vragenlijsten die in dit onderzoek worden gekozen om het onderzoek uit te voeren, worden geacht aan te sluiten bij hetgeen gemeten zal gaan worden. Op basis van eerder onderzoek is namelijk gewerkt met dezelfde instrumenten. Het is dan ook een natuurlijke keuze om gebruik te gaan maken van deze instrumenten.

Met behulp van een vragenlijst, in de vorm van een enquête, worden de genoemde begrippen geoperationaliseerd. PIED wordt geoperationaliseerd als 7 vragen, gebaseerd op het onderzoek van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009). OCB wordt geoperationaliseerd als 7 vragen, eveneens gebaseerd op het onderzoek van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009). IM en EM worden geoperationaliseerd als 30 vragen, gebaseerd op het onderzoek van Amabile, Hill, Hennessey & Tighe. IM wordt onderverdeeld naar IM_Challenge, met 7 vragen, en IM_Enjoyment, met 8 vragen. EM wordt onderverdeeld naar EM_Outward, 10 vragen, en EM_Compensation, 5 vragen.

Voordat het onderzoek wordt uitgevoerd, worden in paragraaf 3.1 de hypothesen besproken, waarna het conceptueel model wordt gepresenteerd dat aan dit onderzoek ten grondslag ligt. Paragraaf 3.2 bespreekt de casusspecifieke kenmerken. In het verlengde daarvan wordt in paragraaf 3.3 dieper ingezoomd op de respondenten. Daarna zal in paragraaf 3.4 besproken worden welke instrumenten zijn gebruikt. Paragraaf 3.5 geeft inzicht in de procedure voor het verzamelen van de data. In paragraaf 3.6 wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verantwoord. Paragraaf 3.7 bespreekt de validiteit van het onderzoek. In paragraaf 3.8 wordt de generaliseerbaarheid van het model besproken, waarbij rekening gehouden wordt met beperkingen van dit onderzoek. Ten slotte wordt in paragraaf 3.9 de conclusie besproken, waarbij de aandacht uitgaat naar de in dit hoofdstuk behaalde doelstellingen.

3.1 Onderzoeksmodel en hypothesen

In deze paragraaf worden op basis van de theoretische achtergrond en de praktische literatuur hypothesen geformuleerd die getoetst zullen worden.

De volgende elementen worden behandeld: ten eerste wordt bij hypothese 1 (H1) het verband tussen PIED en OCB besproken. Ten tweede wordt bij hypothese 2 (H2) de invloed van de

subfactor Challenge, onderdeel van intrinsieke motivatie, besproken. Ten derde wordt bij hypothese 3 (H3) de invloed van de subfactor Enjoyment, onderdeel van intrinsieke motivatie, besproken. Ten vierde wordt bij hypothese 4 (H4) de invloed van de subfactor Outward, onderdeel van extrinsieke motivatie, besproken. Ten slotte wordt bij hypothese 5 (H5) de invloed van de subfactor Compensation, onderdeel van extrinsieke motivatie, besproken.

De studie van Kuvaas & Dysvik (2009) gebruikt het construct PIED om uitspraken te kunnen doen over OCB. De perceptie van werknemers ten opzichte van de investeringen van werkgevers in werknemers staat hier centraal. De nadruk van dit construct ligt op het woord perceptie. Het bedrag van de investeringen is niet van belang; het gaat om het oordeel of de mening van de werknemer over investeringen van de werkgever. Op basis van het onderzoek van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) wordt er een positief verband verwacht tussen PIED en OCB. Van oorsprong wordt de relatie tussen PIED en OCB verklaard vanuit de Social Exchange Theory. Dit blijkt uit diverse wetenschappelijke onderzoeken. Op basis van onderzoek van Arthur (Arthur, 1994) en Woods & de Menezes (Woods & de Menezes, 1998) zal PIED bijvoorbeeld leiden tot een gevoel van verplichting bij werknemers ten opzichte van de werkgever. Op basis van de literatuur wordt de volgende hypothese getoetst:

H1: Een hoge score op PIED leidt tot meer OCB

Uit de drie onderzoeken die zijn verricht door Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009), blijkt dat het verband tussen PIED en OCB gemodereerd wordt door intrinsieke motivatie, waarbij opgemerkt moet worden dat de modererende werking alleen geldt bij een hoge intrinsieke motivatie van werknemers. In het onderzoek van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) wordt intrinsieke motivatie echter niet verder uitgediept naar onderliggende factoren. Het instrument van Amabile, Hill, Hennessey & Tighe (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994) doet dit wel. Aan de hand van dit instrument, het meetinstrument “work preference inventory”, wordt een opdeling naar subschalen gemaakt. De subschalen die onder intrinsieke motivatie vallen zijn Enjoyment en Challenge. Met het oog op het belang van OCB voor bedrijven en organisaties zal onderzocht worden welke subschaal leidt tot de grootste vorm van OCB. De volgende hypothesen worden getoetst:

H2: Het verband tussen PIED en OCB wordt positief beïnvloed door Challenge

H3: Het verband tussen PIED en OCB wordt positief beïnvloed door Enjoyment

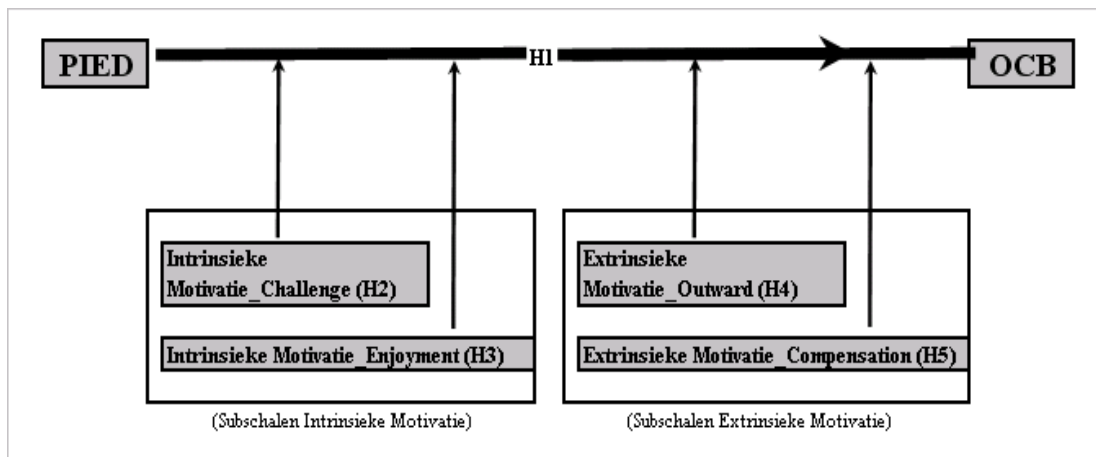
Bij het meetinstrument “work preference inventory” is eveneens extrinsieke motivatie opgedeeld naar subschalen, namelijk Compensation en Outward. Een voorbeeld van Outward is motivatie van werknemers die gebaseerd is op de erkenning van anderen, ofwel de drang bij de werknemer om anderen te informeren hoe goed hij zijn werk doet.

In paragraaf 2.3 is het crowding-out-principe beschreven. Daarbij werd melding gemaakt van de genuanceerde benadering die nodig is bij dit onderwerp met betrekking tot motivatietheorieën. Hierbij zijn de omstandigheden van belang. De hoogte van intrinsieke motivatie bij werknemers, waarvan het genoemde effect afhankelijk is, is van belang om te bepalen of dit effect al dan niet optreedt. Op basis van de relevante literatuur en van de verwachting dat intrinsieke motivatie hoog is bij de populatie die wordt onderzocht, wordt

verwacht dat de subschalen Compensation en Outward geen invloed zullen hebben op intrinsieke motivatie. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H4: Er is geen significant verband tussen Outward enerzijds en de wijze waarop PIED OCB beïnvloedt anderzijds

H5: Er is geen significant verband tussen Compensation enerzijds en de wijze waarop PIED OCB beïnvloedt anderzijds



Figuur 3.1. Het onderzoeksmodel, dat wordt ondersteund door de theoretische achtergrond zoals besproken in de hoofdstukken 1 en 2.

3.2 Casus

De beperking van de casus, Finance NL en MOPC binnen Rabobank International, wordt besproken in deze paragraaf. De onderzoeksvraag van deze studie beperkt zich namelijk tot twee specifieke afdelingen, namelijk Finance NL en Middle Office Product Control (MOPC) binnen Rabobank International. De interpretatie van casusspecifieke kenmerken gerelateerd aan de onderzoeksresultaten wordt besproken in paragraaf 5.2 van dit onderzoek. In het belang van dit onderzoek wordt de omschrijving van Rabobank International, Finance NL en MOPC gerelateerd aan het onderzoeksmodel. Het conceptueel model wordt voornamelijk in verband gebracht met de kernwaarden, performance management en de opleidingsmogelijkheden van de Rabobank Groep. Eerst zal echter de organisatiestructuur besproken worden.

Organisatiestructuur Rabobank International

Rabobank International is onderdeel van de Rabobank Groep. De focus van Rabobank International ligt op wholesale-activiteiten enerzijds en activiteiten met betrekking tot rural & retail anderzijds. Rabobank International heeft vestigingen in 30 landen met 534 kantoren en heeft meer dan 14.000 werknemers. De regio's waar Rabobank International actief is, zijn Noord-Amerika, Zuid-Amerika, Azië, Australië en Nieuw Zeeland, en Europa, inclusief Nederland. In bijlage 5 wordt de organisatiestructuur van Rabobank International weergegeven. Rabobank International maakt deel uit van de Rabobank Groep. In bijlage 6 Organogram - Rabobank Groep wordt de plaats van Rabobank International binnen de Rabobank Groep zichtbaar.

Finance RI

Binnen de organisatie profileert Finance RI zichzelf als de ruggengraat van Rabobank International, waarbij het leveren van betrouwbare informatie, financiële expertise, goede kennis van de financiële producten en markten van groot belang zijn. Hierbij onderkent het management de werknemers als de essentiële factor die bijdraagt aan het succes van Finance RI. Finance RI bestaat uit de volgende afdelingen: MOPC, Global Financial Systems, Operational Risk Control, Finance NL.

Finance RI wordt dikwijls gezien als opleidingsinstituut en springplank naar overige onderdelen binnen de Rabobank. Dit blijkt ook uit het aantal gemeten dienstjaren bij Finance NL en MOPC. Deze is kort te noemen.

Kernwaarden

De kernwaarden waarmee de Rabobank Groep zich als geheel profileert zijn: respect, integriteit, professionaliteit en duurzaamheid. Door het naleven van deze waarden tracht de Rabobank Groep zijn ambities te verwerkelijken, namelijk: “Vanuit deze missie is het de ambitie van de Rabobank Groep om in Nederland de grootste, beste en meest klantgedreven en vernieuwende instelling te zijn op financieel terrein” (bron: website www.rabobank.com).

De kernwaarden worden als volgt gedefinieerd:

- Respect - de Rabobank Groep werkt samen op basis van respect, waardering en betrokkenheid.
- Integriteit - de Rabobank Groep wil in haar handelen eerlijk, oprecht, zorgvuldig en betrouwbaar zijn.
- Professionaliteit - de Rabobank Groep is haar klanten van dienst met hoogwaardige kennis en faciliteiten. Het is haar streven de kwaliteit op een hoog peil te houden – waar mogelijk te anticiperen op toekomstige behoeften van klanten – en haar diensten op efficiënte wijze ter beschikking te stellen.
- Duurzaamheid - de Rabobank Groep wil bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving in economische, sociale en ecologische zin (bron: website www.rabobank.com).

Performance Management

De wijze waarop werknemers worden beoordeeld in het kader van performance management komt tot uitdrukking in de door Rabobank Groep opgestelde kernprofielen gekoppeld aan de competenties, zie bijlage 7 - Rabobank kerncompetenties. Er worden 6 hoofdindelingen gemaakt, namelijk: markt/ klant focus, strategische visie, inspirator/ bevlogen, groepsbreed samenwerken, uitdager/ aanjager/ ondernemend en ten slotte output/ resultaatgericht.

Opleidingsmogelijkheden

Binnen de Rabobank Groep worden er hoge eisen aan de werknemers gesteld. Het gemiddeld opleidingsniveau is hoog binnen de Rabobank Groep. Binnen de CAO voor de Rabobank Groep wordt hier expliciet veel aandacht aan besteed. Hieruit blijkt dat mogelijkheden tot het volgen van een opleiding wordt gestimuleerd.

3.3 Respondenten

Zoals reeds genoemd zal de onderzoeksvraag uitgezet worden, door middel van een steekproef, bij de werknemers van Rabobank International, Finance NL en MOPC, de onderzoekspopulatie van deze studie. De werknemers van Finance RI zijn verspreid over meerdere landen en locaties. De steekproefgroep bevindt zich in Utrecht.

De aard van de werkzaamheden van Finance NL en MOPC, die in dit onderzoek niet verder wordt beschreven, noopt tot hechte samenwerking tussen de twee afdelingen. In het onderzoek worden deze afdelingen dan ook als één afdeling gezien. De plaatsindeling van de werknemers (twee afdelingen door elkaar geplaatst, in één gebouw, op dezelfde etage) versterkt deze zienswijze.

Het is een bewuste keuze om alleen de werknemers die zich in Nederland bevinden te betrekken in het onderzoek. Werknemers van buitenlandse kantoren van Rabobank International zijn niet gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek om invloed van eventuele omgevingsfactoren uit te sluiten. Ten tijde van het onderzoek waren er in totaal 133 werknemers werkzaam voor Finance NL en MOPC NL. Er zijn in totaal 132 werknemers benaderd.

Er dient bij het beoordelen van de resultaten van het onderzoek rekening gehouden te worden met het relatief jonge karakter van Finance NL en MOPC. Per 1 augustus 2010 is een voorstel voor de nieuwe structuur binnen de organisatie geaccepteerd na een wachttijd tot goedkeuring van ongeveer een jaar. De nieuwe structuur, waarbij Finance- en Control-activiteiten gescheiden worden, heeft tot onzekerheid geleid bij een deel van de werknemers op wie dit van toepassing was. Het is echter wel vanaf het begin duidelijk geweest dat deze nieuwe structuur geen ontslagen tot gevolg zou hebben. Desondanks heeft een deel van de werknemers ander werk gezocht, van wie het merendeel binnen de Rabobank. Het is overigens niet duidelijk of de onzekerheid van de organisatiewijziging een rol heeft gespeeld bij het besluit van werknemers om te vertrekken.

Bij de interpretatie van het resultaat zullen de beperkingen, namelijk het beperkt aantal respondenten en de genoemde specifieke kenmerken, dus in acht genomen dienen te worden. Verder dient er rekening gehouden te worden met het feit dat de vragen in de enquête in het Engels gesteld zijn. Alhoewel het Engels geacht wordt de bedrijfstaal te zijn, is een groot gedeelte van de werknemers die aan het onderzoek hebben deelgenomen Nederlands. Het is de verwachting dat dit niet tot onoverkomelijke problemen leidt, omdat het niveau van het Engels, in lijn met het opleidingsniveau, goed is.

Ten slotte is er nog aandacht nodig voor culturele diversiteit binnen de groep respondenten. Binnen deze studie is echter geen rekening gehouden met culturele aspecten of afkomst, ondanks het internationale karakter van Rabobank International, inclusief Finance NL en MOPC. De internationale focus leidt en heeft er toe geleid dat een groot gedeelte van het personeelsbestand van buitenlandse afkomst is. Culturele achtergrond of afkomst wordt in dit onderzoek niet gemeten. Culturele achtergrond of afkomst kan echter wel van invloed zijn op de resultaten.

3.4 Instrumenten

In dit onderzoek worden twee meetinstrumenten gebruikt. Het eerste meetinstrument is gebaseerd op het onderzoek van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) en het tweede op dat van Amabile, Hill, Hennessey & Tighe (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994).

Het oorspronkelijke meetinstrument van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) meet de relatie tussen PIED, intrinsieke motivatie en work performance. Work performance wordt in het oorspronkelijke onderzoek opgedeeld naar work quality, work effort en OCB. In dit onderzoek wordt alleen gebruik gemaakt van het gedeelte van het instrument van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) dat betrekking heeft op OCB. Work quality en work effort worden niet gemeten; deze zijn voor dit onderzoek niet relevant.

Om de wetenschappelijke basis met betrekking tot motivatietheorieën uit te breiden is er in dit onderzoek voor gekozen om het gedeelte van het instrument van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) dat intrinsieke motivatie meet, te vervangen door een ander instrument, namelijk het work preference inventory instrument (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994). Het vervangende instrument meet niet alleen intrinsieke motivatie, maar ook extrinsieke motivatie. De toegevoegde waarde bij de vervanging van het oorspronkelijke instrument door het nieuwe instrument is de verdieping die het nieuwe instrument aanbrengt binnen het begrip intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie door middel van subschalen, waarmee meer kennis wordt verkregen over intrinsieke en extrinsieke motivatie.

Bij vervanging van het instrument voor het meten van intrinsieke motivatie dat gebaseerd was op het oorspronkelijke instrument van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) door het instrument van Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, moet voorzichtig gehandeld worden. Om dit nader toe te lichten zal de theoretische achtergrond van beide instrumenten worden besproken.

De oorspronkelijke vragenlijst van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) bestaat uit 30 vragen. De vragen zijn in het Engels gesteld en behandelen de onderwerpen PIED, intrinsieke motivatie, OCB, work effort en work quality. Gelet op de resultaten van de studie van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) en de vraagstelling van dit onderzoek zijn de vragen over work effort en work quality niet opgenomen in dit onderzoek. In totaal zijn er 14 vragen gebruikt. Hiervan gaan 7 over het onderwerp PIED, 6 over intrinsieke motivatie en 7 over OCB. De vragen zijn gebaseerd op een vijfpunts Likertschaal (van 1 = “strongly agree” tot 5 = “strongly disagree”). De theoretische basis voor de items is gebaseerd op SDT. Op basis van deze theorie wordt getracht een link te maken naar de 3 basisbehoeften van SDT, namelijk autonomie, competentie en verwantschap.

De vragenlijst gebaseerd op de studie van Amabile, Hill, Hennessey & Tighe bestaat uit 30 vragen, die ook in het Engels zijn gesteld. Deze vragen hebben als doel individuele verschillen tussen studenten of werknemers te meten met betrekking tot hun oriëntatie tot intrinsieke en extrinsieke motivatie. De vragen zijn gebaseerd op een vierpunts Likertschaal (van 1 = “Never or almost never true of me” tot 4 = “Always or almost always true of me”). Naast de opdeling in intrinsieke en extrinsieke motivatie wordt voor zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie een verdiepingsslag aangebracht door middel van een subschaal. De subschalen van intrinsieke motivatie zijn Challenge en Enjoyment. Elke vraag over intrinsieke motivatie wordt onderverdeeld naar ofwel Challenge, ofwel Enjoyment. De subschalen van extrinsieke motivatie zijn Outward en Compensation. Elke vraag over extrinsieke motivatie wordt onderverdeeld naar ofwel Outward, ofwel Compensation. Het doel van het door Amabile, Hill, Hennessey & Tighe ontwikkelde instrument is de individuele verschillen met betrekking tot oriëntatie tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie van werknemers te meten. Het uitgangspunt bij de ontwikkeling van het instrument

is eveneens SDT geweest. Op basis van een uitvoerige factoranalyse is men gekomen tot de huidige lijst met items, die recht doet aan de huidige inzichten in SDT.

Ten slotte zijn er in dit onderzoek vier controlevariabelen toegevoegd aan de lijst met items van de enquête in de vorm van demografische vragen, namelijk leeftijd, aantal dienstjaren, geslacht en opleidingsniveau.

3.5 Het verzamelen van de data

Voor het verzamelen van de data in dit onderzoek is gebruik gemaakt van QuestBack. QuestBack is een online applicatie die via internet diensten aan onderzoekers aanbiedt om data te verzamelen en te analyseren. De respondenten kunnen via een e-mail-verzendfunctie op een snelle manier door de onderzoeker aangeschreven worden. In de tekst van het verstuurd e-mailbericht geeft de onderzoeker aan wat er van de respondent wordt verwacht. De respondent wordt gevraagd de toegevoegde link, die naar een online vragenlijst leidt, te openen. Door het gemak dat de respondent bij de beantwoording van de vragen wordt geboden, neemt de respons aanzienlijk toe. Het feit dat de vragenlijst online wordt beantwoord, vergroot tevens het gevoel van anonimiteit. In vergelijking met het aanschrijven van respondenten via een gewoon e-mail-programma kan dit tot problemen leiden, omdat daarbij het gevoel van anonimiteit bij de respondent ondermijnd wordt. Dit zou bij het beantwoorden van de vragen in de enquête kunnen leiden tot sociaal verantwoorde antwoorden of het helemaal niet beantwoorden van de vragen.

Op 24 september 2010 zijn 132 werknemers van Rabobank International, Finance NL en MOPC in Nederland, aangeschreven met het verzoek deel te nemen aan het onderzoek "survey on employee motivation". De tijdsduur voor het invullen van de enquête heeft gelopen van 24 september 2010 tot en met 14 oktober 2010. Als beloning voor het invullen kregen de werknemers een reep chocolade aangeboden. Om verdere anonimiteit te garanderen, mochten de deelnemende respondenten op basis van goed vertrouwen hun beloning pakken uit een doos met chocoladerepen die bij de koffieautomaten stond.

3.6 Betrouwbaarheid

Het absolute minimum voor een steekproefgrootte in het algemeen is 30% (Baarda en De Goede, 2006). In dit onderzoek wordt een responsratio van 70% gemeten. De betrouwbaarheid van de steekproef is hiermee geborgd.

3.7 Validiteit

Het uitgangspunt van dit onderzoek is in principe een universele aanwending voor werknemers ongeacht bedrijf of organisatie. Er zijn op voorhand geen redenen te bedenken waarom het karakter van de organisatie waar dit onderzoek is verricht deze universele toepasbaarheid zou beïnvloeden. Op basis van de groep die is uitgekozen om dit specifieke onderzoek te verrichten, kunnen conclusies worden getrokken die voor de gehele werknemerspopulatie zouden moeten gelden. Echter, bij een aantal variabelen dient een kanttekening geplaatst te worden met het oog op replicatiestudies in de toekomst. De mogelijkheid tot het volgen van opleidingen (die tot uitdrukking wordt gebracht met behulp van PIED) wordt wellicht gezien als een belangrijker secundaire arbeidsvoorwaarde dan bij andere groepen vanwege het gemiddeld hoge opleidingsniveau van de onderzochte groep. Bij het meten van gedrag kan dit in dit onderzoek van invloed zijn. Bij het meten van motivatie of OCB worden geen kanttekeningen geplaatst.

3.8 Generaliseerbaarheid

Om te kunnen voldoen aan het criterium van externe validiteit is in dit onderzoek zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de steekproefgroepen die zijn gebruikt bij het onderzoek van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009). Op basis van demografische vragen wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre deze aansluiting is te realiseren. Hierbij dient echter wel opgemerkt te worden dat generaliseerbaarheid op basis van een enkele casus beperkt is, ondanks de overeenkomsten tussen de gebruikte casus in dit onderzoek en de steekproefgroepen van eerder onderzoek.

De gevolgen van de keuze voor deze casus kunnen resulteren in een meting die afwijkt van metingen zoals eerder behaald in andere onderzoeken. Zoals al eerder genoemd zijn de verschillen tussen de casus in dit onderzoek en casussen gebruikt in eerder onderzoek de internationale setting en de vestiging van de casus van dit onderzoek in Nederland. Er is desondanks getracht om zo veel mogelijk aansluiting te zoeken bij casussen uit eerder onderzoek. Dit is gedeeltelijk gelukt. Dit blijkt uit de overeenkomsten tussen de karakteristieken van de casus van dit onderzoek en de vergelijkbare casussen. De overeenkomsten zijn de branche, de hoge opleiding van de betreffende medewerkers, en de instrumenten die het management gebruikt om medewerkers te motiveren, namelijk variabel loon en opleidingsmogelijkheden.

Daarnaast moeten in dit onderzoek nog een aantal beperkingen in acht worden genomen. Als belangrijkste aandachtspunt dient te worden genoemd dat de onderzoeker en de respondenten dezelfde werkgever hebben. De onderzoeker is werkzaam op de afdeling Cost Accounting & Project Control binnen Finance NL en MOPC en heeft als primaire taak te informeren over de financiële performance aan de overige organisatie-eenheden binnen Rabobank International, niet zijnde financiële afdelingen. De oriëntatie voor wat betreft de werkzaamheden en de natuurlijke sparringpartners voor de onderzoeker zijn dan ook deze overige organisatieonderdelen en niet zozeer Finance NL en MOPC, waar dit onderzoek zal worden verricht. Door onbekendheid met een deel van de afdelingen binnen Finance NL en MOPC zijn de resultaten die worden verzameld door middel van een enquête op voorhand dan ook moeilijk te voorspellen. Desondanks zijn, om bias te voorkomen, een aantal maatregelen getroffen.

Zo is bij het onderzoek gebruik gemaakt van geijkte instrumenten. Daarnaast is de gehele groep benaderd en heeft er geen voorselectie plaatsgevonden. Ten slotte is gebruik gemaakt van een statistische analyse, dit bijvoorbeeld in tegenstelling tot een interview. Om het risico van sociaal verantwoorde antwoorden te beperken is uitdrukkelijk aandacht besteed aan het benadrukken van anonimiteit. In de tekstuele toelichting van de enquête is dit diverse malen herhaald. Zie hiervoor bijlage 1.

Als laatste is de respondenten uitdrukkelijk verteld dat de resultaten van het onderzoek niet zullen worden teruggekoppeld aan Rabobank International. Het doel van het onderzoek is slechts de kennis over het onderwerp binnen wetenschappelijke kring te vergroten. Desondanks moet rekening worden gehouden met het feit dat de respondenten (in veel gevallen) over een gezond wantrouwen beschikken, hetgeen consequenties kan hebben voor de beantwoording van de vragen.

3.9 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de hypothesen en het onderzoeksmodel, de basis voor het uit te voeren onderzoek, besproken. Uitgaande van het onderzoeksprobleem en de hypothesen die daaruit zijn voortgevloeid, is ervoor gekozen de data te verzamelen op basis van een enquête bij Rabobank International, Finance NL en MOPC in Nederland. Hierbij is aandacht besteed aan de specifieke kenmerken van de te onderzoeken objecten, ofwel de respondenten of werknemers van Rabobank International. Ook de bedrijfsspecifieke kenmerken van Rabobank International zijn belicht.

Op dit onderzoek zijn specifieke kenmerken van toepassing waarmee rekening gehouden moet worden. Zo is de onderzoeker zelf werkzaam bij Rabobank International; de organisatie is relatief jong; er zijn recentelijk organisatieveranderingen doorgevoerd; de onderzoekspopulatie is maar een klein deel van het totale werknemersbestand van Rabobank International.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk staat een analyse van de empirische resultaten centraal. De resultaten die op basis van de enquête zijn verkregen, worden vergeleken met de theorie. Op basis van deze bevindingen zullen de hypothesen worden aangenomen of verworpen. Voordat begonnen wordt met de analyse zullen als eerste in paragraaf 4.1 de beschrijvende data worden behandeld. Hierbij ligt de nadruk op de gerapporteerde resultaten van de werknemers van Rabobank International zelf. In paragraaf 4.2 zal de betrouwbaarheidsanalyse van de constructen worden beschreven. In paragraaf 4.3 wordt de regressietest behandeld, waarbij aandacht voor de betrouwbaarheidstoetsen hiervan in paragraaf 4.4 worden besproken. Dan zal in paragraaf 4.5 de interpretatie van de hypothesen worden besproken. Ten slotte zal in paragraaf 4.6 de conclusie van dit hoofdstuk worden getrokken.

4.1 Beschrijvende data

Demografische data

Voor het onderzoek zijn in totaal 132 werknemers benaderd. Daarvan hebben 91 gereageerd. De responsratio is 69%. Uit de steekproef blijkt dat van de respondenten 70% man en 30% vrouw is. Leeftijden zijn verdeeld naar 3 schalen, namelijk jong, middel en oud (zie bijlage 4 voor de groepering van leeftijden naar leeftijdsschalen). Uit het onderzoek komen de volgende percentages naar voren: jong 22%, middel 72,5% en oud 5,5%. Tevens is er gekeken naar het aantal dienstjaren van deze groep werknemers van Rabobank International. Uit dit onderzoek, ook opgedeeld naar 3 schalen, blijken de volgende percentages: 69% is kort in dienst, 23% is middellang in dienst, en 8% is lang in dienst (zie bijlage 4 voor de groepering van dienstjaren naar de gebruikte schalen). Ten slotte is gekeken naar het opleidingsniveau. Uit de enquête is gebleken dat 65% een universitaire studie heeft gevolgd. 30% van de werknemers heeft een hbo-studie gedaan. 5% heeft als hoogst genoten opleiding een middelbareschooldiploma.

Oriëntatie van werknemers ten opzichte van motivatie, PIED en OCB

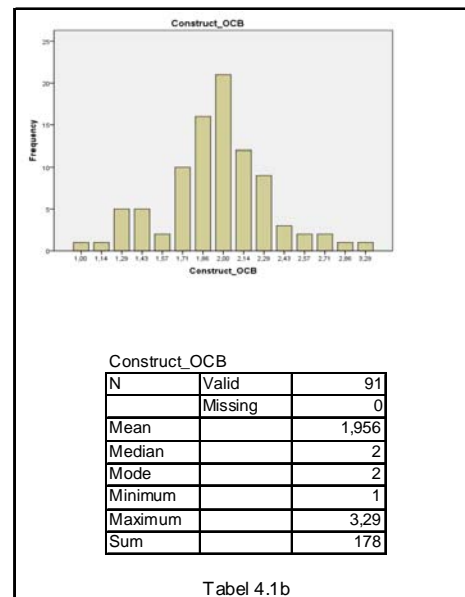
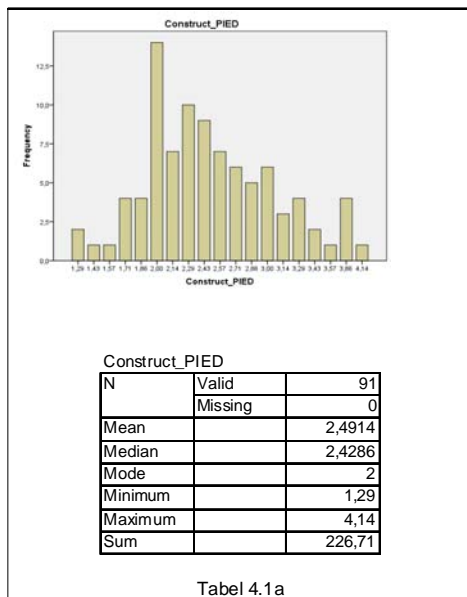
Bij dit onderzoek zijn op basis van uitkomsten op de gestelde vragen de normaalverdelingen per variabele weergegeven. Deze constructen zijn hieronder per tweetal gecategoriseerd weergegeven, waarbij de opzet van het conceptueel model is gevolgd.

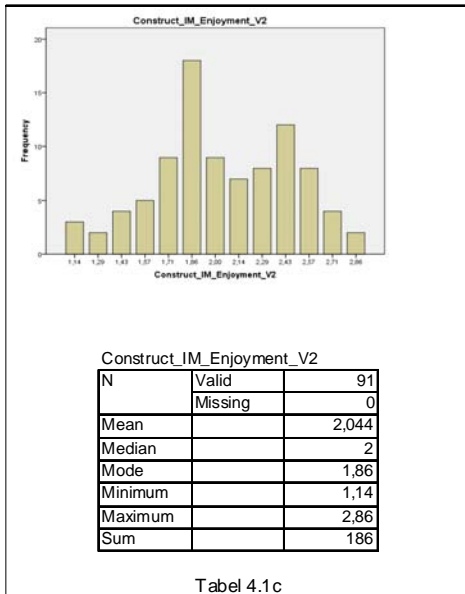
In tabellen 4.1a en 4.1b is de grafische weergave te zien van de constructen PIED en OCB als normaalverdeling. Uit het onderzoek blijkt dat de werknemers van Rabobank International gemiddeld 2,5 geantwoord hebben met betrekking tot het construct PIED (meting aan de hand van een Likertschaal van 5, waarbij 1 = “Strongly agree” en waarbij 5 = “Strongly disagree”). Uit de grafiek blijkt dat PIED-data niet normaal verdeeld zijn. Dit blijkt uit een mediaan van 2,4 en een modus van 2. De scheefheid in de grafiek kan erop duiden dat tussen groepen werknemers onderling de meningen over het beleid van hun werkgever met betrekking tot studiemogelijkheden uiteenlopen. Bij OCB daarentegen is een nette normaalverdeling te constateren. Het gemiddelde is bij dit construct 1,96. De modus van 2 en de mediaan van eveneens 2 ondersteunen dit. Bij een Likertschaal van 5 is bij deze groep werknemers een neiging tot OCB te constateren.

Tabellen 4.1c en 4.1d zijn de grafische weergaven van Enjoyment en Challenge, de constructen die horen bij intrinsieke motivatie. Op basis van het meetinstrument van Amabile (Amabile, 1994) is hiervoor een Likertschaal van 4 gebruikt (d.w.z. een meting aan de hand van een Likertschaal van 4, waarbij 1 = “Always or almost always true of me” en waarbij 4=

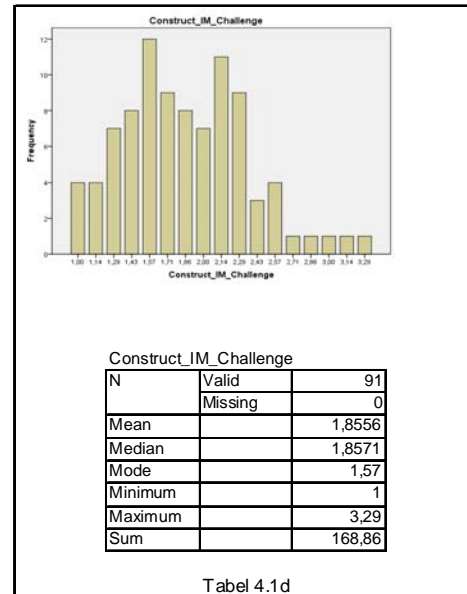
“Never or almost never true of me”). Het construct Enjoyment toont een niet-normale verdeling. Alhoewel de gemiddelde score een 2 is bij deze groep werknemers, moeten de modus, 1,86, en de mediaan, 2, in ogenschouw genomen worden. Op basis daarvan is te constateren dat er geen sprake is van een normaalverdeling. Dit wordt grafisch ondersteund door tabel 4.1c. De verdeling laat duidelijk zien dat bij deze geënquêteerde groep werknemers verschillende meningen heersen over dit onderwerp. Het construct Challenge, ook niet normaal verdeeld, laat door middel van een neiging naar links duidelijk zien dat dit door werknemers belangrijk wordt geacht, met een gemiddelde van 1,8 op een schaal van 1 tot 4. Ook geldt dat modus, mediaan en gemiddelde niet op elkaar aansluiten.

Tabellen 4.1e en 4.1f behandelen Outward en Compensation, de constructen met betrekking tot extrinsieke motivatie, gebaseerd op dezelfde Likertschaal als bij de bespreking van de vorige constructen, namelijk waarbij 1 = “Always or almost always true of me” en 4 = “Never or almost never true of me”. Op basis van de gegeven antwoorden wordt een gemiddelde van 2,6 gerapporteerd op het construct Outward. Met een modus van 2,8 en een mediaan van 2,6 is het duidelijk dat hier sprake is van twee groepen binnen Finance NL en MOPC. Door deze verdeling blijkt dat er met betrekking tot dit construct een groep is bij wie de mening van collega’s telt en een groep waarvoor dit niet geldt. Bij Compensation wordt een gemiddelde van 2,5 gerapporteerd op een schaal van 1 tot 4. De meeste werknemers in de enquête zijn niet extrinsiek georiënteerd.

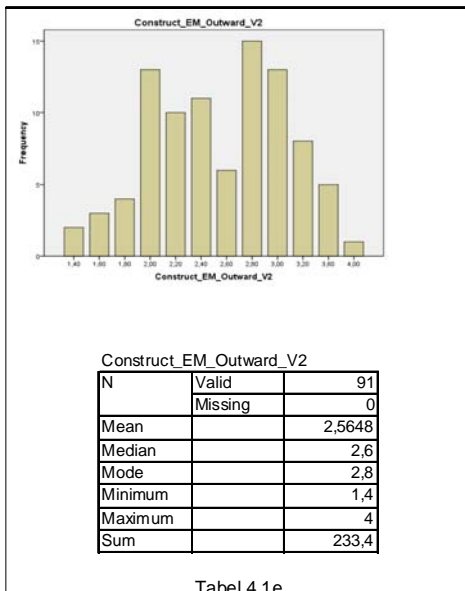




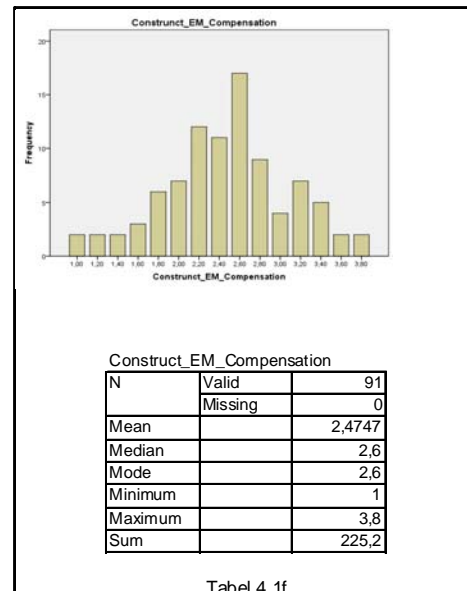
Tabel 4.1c



Tabel 4.1d



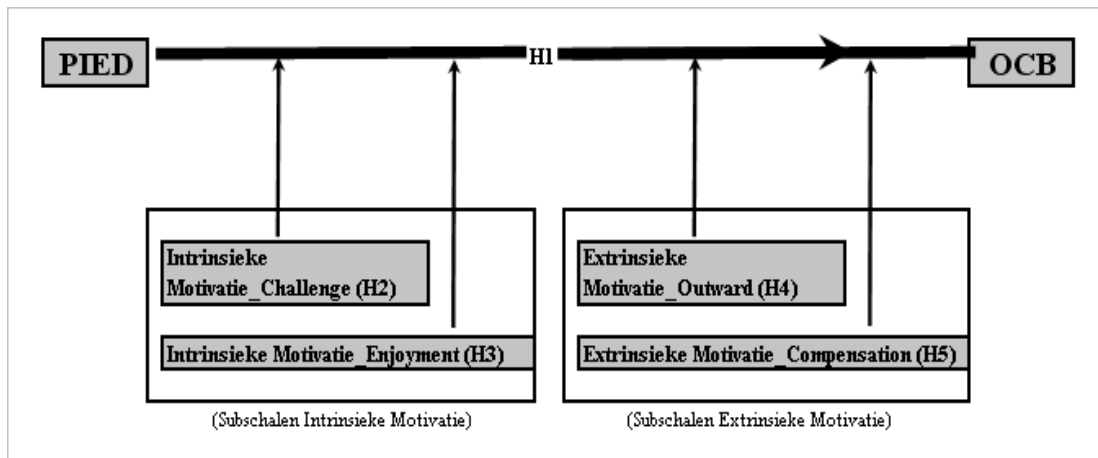
Tabel 4.1e



Tabel 4.1f

In de tabellen 4.1c tot en met 4.1f is het opvallend dat er twee pieken in de normaalverdeling zichtbaar zijn. Deze pieken komen minder sterk tot uitdrukking in tabel 4.1a en 4.1b, alhoewel ook hier de verdeling niet perfect normaalverdeeld is. De zichtbare pieken kunnen duiden op een variabele die in het conceptueel model niet gemeten is.

4.2 Betrouwbaarheidsanalyse van de constructen



Weergave van het conceptueel model van paragraaf 3.1, tabel 3.1 als basis voor dit onderzoek.

De validiteit van de constructen is bepaald aan de hand van de berekende Cronbach's alpha in SPSS. Aan de hand van het conceptuele model zijn er per variabele constructen opgezet. Van de 6 constructen hadden er 4 een Cronbach's alpha van 0,7 of hoger. Voor deze 4 constructen is het niet noodzakelijk gebleken om de Cronbach's alpha te herberekenen met behulp van de functie "reliability analysis" in SPSS. Hierbij wordt gezocht naar items die de Cronbach's alpha verhogen en die eventueel verwijderd kunnen worden. Met een hogere Cronbach's alpha neemt de betrouwbaarheid van het construct toe. Echter, bij de constructen EM Outward en IM Enjoyment heeft deze manipulatie wel plaatsgevonden om een hogere Cronbach's alpha te krijgen. Bij het construct IM Enjoyment is item IM23 (zie bijlage 2 voor de details) verwijderd. In het onderzoek is op basis van deze aanpassing een nieuw construct opgezet, namelijk IM Enjoyment V2. Verwijdering van andere items zou een lagere Cronbach's alpha geven. De betrouwbaarheid van dit construct is dus zwak. Bij het construct EM Outward is het wel mogelijk gebleken voldoende items te verwijderen om zodoende een sterke Cronbach's alpha te krijgen. Uiteindelijk zijn 5 items verwijderd, namelijk EM2, EM21, EM12, EM1 en EM25 (zie bijlage 2 voor de details). Dit heeft construct Outward V2 opgeleverd. Hier wordt in dit onderzoek verder mee gewerkt. Met het verwijderen van deze 5 items is het aantal items van dit construct even groot als dat van het construct Compensation. In tabel 4.2 hieronder worden de Cronbach's alpha-coëfficiënten, op basis waarvan getoetst is, per construct weergegeven.

	N of Items	Reliability Statistics Cronbach's Alpha
PIED	7	,84
OCB	7	,75
IM Challenge	7	,79
IM Enjoyment	7	,66
EM Compensation	5	,79
EM Outward	5	,73

Tabel 4.2a

Op basis van de berekende Cronbach's alpha per construct kan geconcludeerd worden dat de items representatief zijn voor het construct. Hiermee kan tevens de conclusie getrokken worden dat aan de vereisten van interne consistentie en betrouwbaarheid is voldaan. Voor een kwaliteitscontrole van de weergegeven waarden kan gebruik worden gemaakt van eerder onderzoek, eveneens gebruikmakend van Cronbach's alphas. In een meta-analyse van Peterson (Peterson, 1994) blijken de Cronbach's alphas in dit onderzoek houdbaar, behalve bij het construct Enjoyment, dat een zwakke Cronbach alpha vertoont.

De correlatiematrix geeft een indruk van de verbanden tussen in het conceptuele model gebruikte variabelen. Uit de hieronder weergegeven matrix komen de onderstaande verbanden naar voren, gebaseerd op het conceptuele model. De correlaties laten voldoende voorspellend vermogen zien, waarmee het model als betrouwbaar mag worden beschouwd.

Correlatiematrix		PIED	OCB	IM_Chall	IM_Enjoy	EM_Comp	EM_Outw
PIED	Pearson Correlation	1	0,03	(0,07)	(0,12)	(0,03)	(0,03)
	Sig. (2-tailed)		0,79	0,49	0,25	0,79	0,81
OCB	Pearson Correlation	0,03	1,00	0,34	0,06	(0,01)	0,06
	Sig. (2-tailed)	0,79		0,00	0,59	0,92	0,57
IM_Challenge	Pearson Correlation	(0,07)	0,34	1,00	0,33	(0,01)	0,08
	Sig. (2-tailed)	0,49	** 0,00		0,00	0,96	0,47
IM_Enjoyment	Pearson Correlation	(0,12)	0,06	0,33	1,00	0,34	0,22
	Sig. (2-tailed)	0,25	0,59	** 0,00		0,00	0,03
EM_Compensation	Pearson Correlation	(0,03)	(0,01)	(0,01)	0,34	1,00	0,37
	Sig. (2-tailed)	0,79	0,92	0,96	** 0,00		0,00
EM_outward	Pearson Correlation	(0,03)	0,06	0,08	0,22	0,37	1,00
	Sig. (2-tailed)	0,81	0,57	0,47	** 0,03	** 0,00	

Tabel 4.2b

*. Correlatie is significant op het niveau 0,10 (2-tailed)

** . Correlatie is significant op het niveau 0,05 (2-tailed)

Uit de correlatiematrix blijken er significante verbanden te zijn tussen OCB en EM_Challenge, tussen IM_Enjoyment en IM_Challenge, tussen IM_Enjoyment en EM_Compensation en ten slotte tussen EM_Compensation en EM_Outward.

Uit de matrix blijkt dat tussen het hoofdverband van het conceptuele model, OCB en PIED, geen correlatie bestaat. Hiermee zijn de verbanden tussen de overige variabelen irrelevant in dit onderzoek.

4.3 Regressietest

In dit onderzoek is besloten te kiezen voor een regressie-analyse. Voordat de resultaten van de regressietest worden besproken, zal eerst de betrouwbaarheid van de instrumenten worden getoetst met behulp van een correlatietoets. Geen van de constructen houdt een significant verband met OCB.

Afhankelijke variabele: Construct_OCB	Aangepaste R kwadraat	p-waarde
Onhankelijke variabele: alle onderstaande constructen	0,0680	p>0,1
Onhankelijke variabele: Construct_PIED	-0,0100	p>0,1
Onhankelijke variabele: Construct_IM_Challenge	0,1070	p>0,1
Onhankelijke variabele: Construct_IM_Enjoyment_V2	0,0010	p>0,1
Onhankelijke variabele: Construct_EM_Compensation	-0,0110	p>0,1
Onhankelijke variabele: Construct_EM_Outward_V2	-0,0040	p>0,1

Tabel 4.3

Bij de initiële regressie blijkt er geen significantie te zijn waargenomen bij de geteste constructen. De data in tabel 4.3 ondersteunen deze bevinding. Uit de weergave van tabel 4.3 blijkt namelijk dat er geen significant verband kan worden aangetoond. Alle p-waarden zijn namelijk groter dan 0,1. Hiermee is impliciet ook de weergave van R kwadraat in tabel 4.3 niet ter zake doende. In overeenstemming met de veronderstelling bij de studie van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009) dat hoge intrinsieke motivatie voor een moderator-effect zorgt, is er gekozen om een regressie-analyse uit te voeren verdeeld naar kwartielen op basis van Challenge, Enjoyment, Outward en Compensation. In bijlage 3 zijn de data van deze regressie-analyses weergegeven. Op basis van deze regressie-analyses zijn de verbanden eveneens verworpen. Tot slot is er voor iedere regressie nog gecorrigeerd voor demografische factoren, namelijk leeftijd, aantal dienstjaren, opleiding en geslacht. Ook deze correcties leverden geen significant verband op tussen PIED en OCB. Het mediator-effect is niet getoetst, omdat het hoofdverband geen significantie vertoont.

4.4 Betrouwbaarheidstoetsen bij regressieanalyse

Om de betrouwbaarheid van de regressie-analyse te garanderen, zijn een reeks waarborgen in acht genomen. Gelet is op het type variabele. In dit onderzoek zijn alle variabelen kwantitatief van aard. Daarnaast hebben de variabelen alle enige mate van voorspellend vermogen. Ook is gelet op eventuele multicollineariteit. Hier is geen sprake van.

Verbanden, gebaseerd op een derde variabele, zijn zoveel mogelijk uitgesloten. Daarnaast is in dit onderzoek geen sprake van heteroscedasticiteit.

Naast bovenstaande waarborgen wordt bij de in dit onderzoek gekozen methode, een regressie-analyse, rekening gehouden met normaal verdeelde fouten, onafhankelijkheid van de variabelen en ten slotte met de vraag in hoeverre er sprake is van lineariteit. Door deze waarborgen in acht te nemen kunnen betrouwbare conclusies worden getrokken op basis van de data die over de onderzochte populatie verkregen zijn.

4.5 Interpretatie van hypothesen

In hoofdstuk 3 zijn hypothesen gepresenteerd. In deze paragraaf wordt per hypothese op basis van de empirie nagegaan of de praktijk met de theorie overeenkomt.

H1: Een hoge score op PIED leidt tot meer OCB.

De hypothese wordt verworpen. Op basis van de regressie-analyse is er geen significantie waargenomen. Uit de data blijken namelijk geen verbanden tussen de effecten van studiemogelijkheden voor werknemers en OCB-gedrag bij diezelfde werknemers.

H2: Het verband tussen PIED en OCB wordt positief beïnvloed door Challenge.

De hypothese wordt verworpen, aangezien de hoofdrelatie niet significant is.

H3: Het verband tussen PIED en OCB wordt positief beïnvloed door Enjoyment.

De hypothese wordt verworpen, aangezien de hoofdrelatie niet significant is.

H4: Er is geen significant verband tussen Outward enerzijds en de wijze waarop PIED OCB beïnvloedt anderzijds.

De hypothese wordt verworpen, omdat er geen significantie is waargenomen bij de regressie-analyse.

H5: Er is geen significant verband tussen Compensation enerzijds en de wijze waarop PIED OCB beïnvloedt anderzijds.

De hypothese wordt verworpen, omdat er geen significantie is waargenomen bij de regressie-analyse.

4.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is op basis van empirisch kwantitatief onderzoek de praktijk getoetst aan de theorie. Het getoetste conceptuele model en de daarbij horende hypothesen hebben geen resultaten opgeleverd. Het model als zodanig is niet in staat gebleken voorspellingen te doen over het gewenste gedrag bij werknemers, namelijk OCB. De verwachting dat door middel van het meten van PIED en OCB onder invloed van motivatie dezelfde resultaten verkregen konden worden als in andere onderzoeken, is niet bewaarheid geworden. In het volgende hoofdstuk zullen de mogelijke oorzaken hiervan worden beschreven.

Door de verwerping van het hoofdverband mogen er geen conclusies worden getrokken op basis van het gebruikte conceptuele model. Tussen enkele overige variabelen die in het conceptuele model zijn gebruikt, blijken echter wel significante verbanden te bestaan. Dit betekent dat er bruikbare verbanden zijn gevonden tussen variabelen die nader onderzocht kunnen worden. In hoofdstuk 5.2, discussie, wordt hier verder op ingegaan.

5 Conclusies, discussie en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk staat de conclusie van dit onderzoek centraal. In paragraaf 5.1 zullen conclusies worden verbonden aan het gekozen conceptueel model en de resultaten die daaruit zijn voortgevloeid. Tevens zal de gekozen methode worden geëvalueerd. In paragraaf 5.2 wordt door middel van een discussie kritisch gekeken naar het onderzoek dat heeft plaatsgevonden. Hierbij wordt uitdrukkelijk aandacht besteed aan reflectie. Ten slotte zullen in paragraaf 5.3 de aanbevelingen voor toekomstig onderzoek worden besproken.

Op basis van bestaand onderzoek is getracht een verdiepingsslag te maken op intrinsieke motivatie, die als variabele is gebruikt voor de verklaring van het verband tussen PIED en OCB. Met behulp van het instrument van Amabile, Hill, Hennessey & Tighe (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994) is getracht een bijna identieke toets uit te voeren als bij het onderzoek van Kuvaas & Dysvik (Kuvaas & Dysvik, 2009). Het expliciete doel van dit onderzoek was echter afwijkend ten opzichte van het onderzoek dat model heeft gestaan voor deze studie, omdat het een poging tot verbetering van een bestaande theorie betrof. Dit is gedaan door subschalen aan intrinsieke motivatie als extrinsieke motivatie toe te voegen. De gekozen methode om deze studie uit te voeren was een regressietest.

5.1 Conclusies

Uit de analyse van de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat het hoofddoel in dit onderzoek, namelijk een verfijning van intrinsieke factoren en extrinsieke factoren om hiermee de body of knowledge op het gebied van performance management & employee motivation uit te breiden, niet is bereikt. Het is namelijk niet mogelijk geweest om significante verbanden aan te tonen in dit onderzoek. Deze conclusie is gebaseerd op de uitgevoerde regressie-analyse, verdeeld naar kwartielen op basis van Challenge, Enjoyment, Outward en Compensation. Hierbij is eveneens een correctie gemaakt voor demografische factoren, namelijk leeftijd, aantal dienstjaren, opleiding en geslacht.

Uit het onderzoek is tevens gebleken dat het getoetste hoofdverband, het verband tussen PIED en OCB, niet significant is. Men zou kunnen concluderen dat het simpelweg verhogen of “toedienen” van studiemogelijkheden door de werkgever niet leidt tot het meer gewenste OCB bij werknemers. Hierop voortbordurend zou men zelfs kunnen concluderen dat een bestaande theorie, waarvan wordt aangenomen dat deze universeel toepasbaar is voor werknemers, niet te gebruiken is voor alle groepen werknemers die men wil onderzoeken. Echter, met de inachtneming van de beperktheid van de gebruikte casus in dit onderzoek behoort men behoedzaam te zijn wanneer er conclusies worden getrokken, gebaseerd op de verzamelde en geanalyseerde data; in andere woorden, bescheidenheid is hier op zijn plaats. Behoedzaamheid en bescheidenheid gelden ook bij het besluit om het conceptueel model al dan niet te verwerpen op basis van dit onderzoek. De verwerping van het model is namelijk niet het hoofddoel van dit onderzoek. De verfijning van intrinsieke factoren en extrinsieke factoren zijn dit wel.

Alhoewel het conceptueel model op basis van statische analyse verworpen moet worden en dus ook het verband tussen PIED en OCB, dient de aandacht uit te gaan naar het niet bereikte hoofddoel in dit onderzoek. Belangrijker is dan ook de constatering dat het door het ontbreken van de verklarende werking van intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie, geoperationaliseerd naar subfactoren, niet mogelijk is geweest om een verdiepingsslag te maken als verklaring voor het verband tussen PIED en OCB.

5.2 Discussie

In dit onderzoek is de verklarende variabele PIED gebruikt om uitspraken te doen over OCB. De eenzijdigheid van een enkele verklarende variabele in een conceptueel model met als doel OCB te voorspellen dient kritisch beschouwd te worden. Het verdient dan ook de aandacht om een pakket aan maatregelen, met als doel de werknemer te stimuleren, in zijn geheel te betrachten in een nieuw conceptueel model waarin uitspraken over OCB gedaan worden. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de significante verbanden die, ondanks de verwerping van het hoofdverband, wel uit dit onderzoek gebleken zijn. In de correlatiematrix zijn er significante verbanden tussen: OCB en EM_Challenge, IM_Enjoyment en IM_Challenge, IM_Enjoyment, EM_Compensation en EM_Compensation en EM_Outward. In een nieuw conceptueel model dient dit in ogenschouw genomen worden.

In het verlengde van de eenzijdigheid van de verklarende variabele PIED dient er in toekomstig onderzoek rekening gehouden te worden met beperkingen van verklarende variabelen, zoals PIED, en het effect hiervan op OCB, wanneer de werknemersgroep op voorhand hoog opgeleid is. De stimulerende werking die men met PIED beoogt te bereiken, heeft wellicht geen effect.

De rol van de werkgever vormt een ander punt van discussie binnen het kader van dit onderzoek. Het dient, voordat het onderzoek plaats vindt, duidelijk te zijn wie de werknemer als werkgever ziet. In de perceptie van de werknemer kan dit bijvoorbeeld HR zijn, maar ook de direct leidinggevende. Duidelijkheid op voorhand is noodzakelijk. Wanneer is vastgesteld wat de precieze rol van de werkgever is in het onderzoek in de perceptie van de werknemer, dient er op voorhand onderzocht te worden of er discrepantie bestaat tussen het beleid van HR en de praktische uitvoering ervan door de direct leidinggevendenden. De genoemde onderwerpen kunnen de resultaten van een onderzoek beïnvloeden. Een kritische houding is noodzakelijk.

Een ander punt van discussie, eveneens mogelijk van invloed op de resultaten van dit onderzoek, zijn wellicht de gekozen competenties waarop werknemers binnen de gekozen casus worden beoordeeld in het licht van performance management. De aard van de werkzaamheden binnen Finance NL en MOPC kan eventueel leiden tot een neiging tot het beoordelen van werknemers op hardere competenties in tegenstelling tot zachtere competenties, zoals bijvoorbeeld samenwerken. Binnen dit onderzoek waar OCB gemeten wordt, kan dit een rol spelen. Bij toekomstig onderzoek dient men hier rekening mee te houden.

Een kritische houding is noodzakelijk ten opzichte van de kernwaarden van de Rabobank groep en de invloed daarvan op dit onderzoek. Uit de beschrijving van de hieronder genoemde kernwaarden, behalve de kernwaarde respect, blijkt de oriëntatie sterk gericht te zijn op klanten en maatschappij en niet zozeer op werknemers. Mogelijk kan deze focus consequenties hebben voor het gewenste OCB binnen de Rabobank groep of de gekozen casus.

Een laatste discussiepunt is de beperkte setting gebaseerd op de grootte van de respondentengroep en de casusspecifieke kenmerken enerzijds en de universeel geachte theorie anderzijds. Het is dan ook opvallend dat in de gangbare literatuur wordt uitgegaan van universaliteit.

5.3 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Er zijn uit dit onderzoek verschillende opvallende resultaten gebleken die gerelateerd kunnen worden aan casusspecifieke elementen. Opvallend zijn de pieken in de normaalverdelingen in de constructen. Dit duidt in dit onderzoek op twee groepen, namelijk een groep die tevreden is en een groep die minder tevreden is. De onzekerheid die is ontstaan door de organisatiewijziging bij Finance kan hier de oorzaak van zijn. Het komt toekomstig onderzoek ten goede wanneer de variabele “baanonzekerheid” wordt meegenomen in het model.

De methode die in dit onderzoek gebruikt is, was empirisch kwantitatief van aard. Door middel van een enquête zijn de data verzameld. De keuze voor deze methode is praktisch van aard geweest; het betrof immers gedeeltelijk een replicatie van een bestaande studie. Bij het analyseren van data bleken er echter verschillen te bestaan in het originele onderzoek. Een kwalitatief onderzoek, bijvoorbeeld in de vorm van een interview, had een bijdrage kunnen leveren aan een diepere analyse van deze verschillen. Hiermee had men dieper op bepaalde zaken kunnen inzoomen. Hierbij dient wel rekening gehouden te worden met een aantal nadelen die aan kwalitatief onderzoek kleven. Denk hierbij aan het kleinere bereik van de datascope, de beïnvloeding van de geïnterviewde door de interviewer, en het ontbreken van een mogelijkheid om een statistische toets te doen op de data, waarbij de interpretatie van de onderzoeker een groot onderdeel van de conclusie zal zijn.

Literatuurlijst

- Amabile, T.M. (1993). Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185-201.
- Amabile, T.M., Hill, K., Hennessey, B.A., Tighe E.M.(1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- Arnold, J. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*. Essex, England: Prentice Hall.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten van kwantitatief onderzoek*. Groningen/Houten, The Netherlands: Noordhoff Uitgevers.
- Baron, R., Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New Jersey, NY: Wiley & Sons.
- Bolino, M.C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Deci, E. L., R. M. Ryan (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, NY: Plenum Press.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester, NY: The University of Rochester Press.
- Eisenhardt, K.M.(1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Frey, B.S., (1997b). On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization*, 15, 427-439.
- Gagné, M., Deci, E.L. (2005). Self-determination-theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331–362.
- Grant, A.M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 48-58.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-72.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Lee, C. H., Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 981-1000.
- Konovsky. M.A., Pugh. S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.

- Kuvaas, B., Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19, 219-236
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40, 555-577.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Osterloh, M., Frey, B.S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11, 538-550.
- Peterson, R.A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *The Journal of Consumers Research*, 21, 381-391.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Steers, R., Mowday, R., Shapiro, D. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 379-387.
- Woods, S., De Menezes, L. (1998). High Commitment Management in the UK: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers Manpower and Skills Practices Survey, *Human Relations*, 51, 485-515.

Bijlage 1 - Begeleidende brief bij de vragenlijst

In QuestBack is de onderstaande brief gepresenteerd aan de respondenten:

Dear Colleague,

Quote: “We know nothing about motivation. All we can do is write books about it.”
(Peter F. Drucker)

As part of the requirements to finish my Master in Management Science, I need participants from within Rabobank International/Nederland to fill out a survey.

I would like to invite you to click on the link at the end of this letter for the questionnaire, but please take a little time to read what this is all about first.

All questions in the questionnaire are related to employee-motivation. Research shows that many types of employee-motivation exist. The questionnaire is meant to measure the different types of motivation among you.

This survey consists of 44 questions, and the results will be kept strictly anonymous, as in any scientific research. In order for this study to acquire the best results, I kindly request you to answer the questions truthfully. All questions in the questionnaire are so-called self-reported questions; i.e. your answers are your opinion or vision, so there are no wrong answers. It is simply your perception of the situation.

Also, the survey must be completed in full to be of use for the research; so please do not leave any answers empty, because this would render your effort useless.

Last day of completing the survey is on 14 October 2010, close of business.

As a sign of my appreciation to those who have participated in the survey a small present will be waiting at the 2nd floor of Europalaan at both coffee corners until 14 October 2010.

Finally, harboring a highly committed and talented workforce is the most important competitive advantage today. Therefore it is very important for an organization to have insight in employee-motivation. That is why your contribution to this research will not just benefit me (and science), but also the workforce that you are a part of.

Click the link below to start the questionnaire (it will take you about 15 minutes):

[*Internetlink_to_QuestBack_ Internetlink _to_QuestBack_ Internetlink _to_QuestBack*](#)

If you have any questions about the questionnaire, please do not hesitate to contact me.

Kind regards,

Bert de Bruin
Rabobank International
Tlf: xxx - xx xxxxx

Bijlage 2 - Vragenlijst

Codering	Vragen Enquête
PIED4_Kuvaas	By investing time and money in employee development, my organisation demonstrates that it actually invests in its employees
PIED2_Kuvaas	My organisation stands out as an organisation that is very focused on continuous development of the skills and abilities of its employees
PIED3_Kuvaas	By way of practices such as developmental performance appraisal, counselling systems, competence development programmes and leadership development programmes, my organisation clearly demonstrates that it values development of the skills and abilities of its employees
PIED1_Kuvaas	My organisation invests heavily in employee development (for instance by way of training, programmes and career development)
PIED6_Kuvaas	I definitely think that my organisation invests more heavily in employee development than comparable organisations
PIED5_Kuvaas	I'm confident that my organisation will provide for the necessary training and development to solve any new tasks I may be given in the future
PIED7_Kuvaas	My organisation is effective in meeting employees' requests for internal job transfers
OCB6_Kuvaas	I help others in my work group learn about the work
OCB7_Kuvaas	I help others in my work group with their work responsibilities
OCB3_Kuvaas	I attend functions that help my work group, even though they are beyond the formal requirements of my job
OCB5_Kuvaas	I get involved in order to benefit my work group
OCB2_Kuvaas	I help orient new employees in my work group
OCB4_Kuvaas	I assist others in my work group with their work for the benefit of the group
OCB1_Kuvaas	I volunteer to do things for my work group
IM13_challenge	I enjoy tackling problems that are completely new to me.
IM26_challenge	I enjoy trying to solve complex problems.
IM3_challenge	The more difficult the problem, the more I enjoy trying to solve it.
IM5_challenge	I want my work to provide me with opportunities for increasing my knowledge and skills.
IM11_challenge	Curiosity is the driving force behind much of what I do.
IM28_enjoyment	I want to find out how good I really can be at my work.
IM7_enjoyment	I prefer to figure things out for myself.
IM30_enjoyment	What matters most to me is enjoying what I do.
IM27_enjoyment	It is important for me to have an outlet for self-expression.
IM14_challenge	I prefer work I know I can do well over work that stretches my abilities.
IM8_enjoyment	No matter what the outcome of a project, I am satisfied if I feel I gained a new experience.
IM17_enjoyment	I'm more comfortable when I can set my own goals.
IM23_enjoyment	I enjoy doing work that is so absorbing that I forget about everything else. *
IM20_enjoyment	It is important for me to be able to do what I most enjoy.
IM9_challenge	I enjoy relatively simple, straightforward tasks.
EM19_compensation	I am strongly motivated by the money I can earn.
EM10_compensation	I am keenly aware of the promotion goals I have for myself.
EM24_outward	I am strongly motivated by the recognition I can earn from other people.
EM29_outward	I want other people to find out how good I really can be at my work.
EM16_compensation	I seldom think about salary and promotions.
EM4_compensation	I am keenly aware of the income goals I have for myself.
EM6_outward	To me, success means doing better than other people.
EM25_outward	I have to feel that I'm earning something for what I do. *
EM22_compensation	As long as I can do what I enjoy, I'm not that concerned about exactly what I'm paid.
EM18_outward	I believe that there is no point in doing a good job if nobody else knows about it.
EM15_outward	I'm concerned about how other people are going to react to my ideas.
EM21_outward	I prefer working on projects with clearly specified procedures. *
EM12_outward	I'm less concerned with what work I do than what I get for it. *
EM1_outward	I am not that concerned about what other people think of my work. *
EM2_outward	I prefer having someone set clear goals for me in my work. *

Om tot een aanvaardbare en bruikbare Cronbach's Alpha te komen in dit onderzoek, zijn een aantal stappen genomen. Voor de berekening van de hoogste Cronbach's alpha zijn namelijk de in geel aangegeven vragen niet mee meegenomen. Het weglaten van deze vragen heeft geresulteerd in een hogere Cronbach's alpha voor zowel Outward als Enjoyment. Bij Outward zijn er van de 10 initiële vragen 5 overgebleven. Voor Enjoyment is er 1 vraag weggelaten om tot de hoogste Cronbach's alpha te komen.

De verkregen data, gebaseerd op de enquête, kan indien gewenst worden opgevraagd bij de auteur.

Bijlage 3a - Variabele Enjoyment regressie-analyse

Variabele Enjoyment - kwartielanalyse op basis van demografische data.

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,314a	0,0990	0,4640-	0,3979

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B. enjoyment_quartile = 1,00

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,571a	0,3260	0,2140	0,3823

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B. enjoyment_quartile = 2,00

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,578a	0,3340	0,0360-	0,2844

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B. enjoyment_quartile = 3,00

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,621a	0,3850	0,2310	0,3213

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B. enjoyment_quartile = 4,00

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0,139	5	0,028	0,175	,964 ^a
Residual	1,266	8	0,158		
Total	1,405	13			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: enjoyment_quartile = 1,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2,12	5	0,424	2,901	,030 ^a
Residual	4,385	30	0,146		
Total	6,505	35			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: enjoyment_quartile = 2,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0,366	5	0,073	0,904	,518 ^a
Residual	0,728	9	0,081		
Total	1,094	14			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: enjoyment_quartile = 3,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,293	5	0,259	2,504	,065 ^a
Residual	2,065	20	0,103		
Total	3,357	25			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: enjoyment_quartile = 4,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,634	1,017		2,591	0,032
Construct_PIED	0,075-	0,181	0,174-	0,412-	0,691
1: Gender	0,050-	0,345	0,065-	0,146-	0,888
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,011	0,195	0,021	0,057	0,956
3: What is your age?	0,126-	0,250	0,191-	0,505-	0,627
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,086-	0,130	0,254-	0,658-	0,529

a. enjoyment_quartile = 1,00

b. Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,078	0,526		5,856	-
Construct_PIED	0,044-	0,108	0,064-	0,409-	0,686
1: Gender	0,033	0,148	0,036	0,225	0,823
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,031	0,142	0,043	0,216	0,830
3: What is your age?	0,467-	0,178	0,549-	2,624-	0,014
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,049-	0,069	0,115-	0,703-	0,488

a. enjoyment_quartile = 2,00

b. Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,267	0,690		3,283	0,009
Construct_PIED	0,178-	0,172	0,321-	1,036-	0,327
1: Gender	0,309	0,157	0,571	1,969	0,080
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,072-	0,164	0,158-	0,436-	0,673
3: What is your age?	0,008	0,180	0,017	0,046	0,964
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,036-	0,084	0,130-	0,434-	0,675

a. enjoyment_quartile = 3,00

b. Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,011	0,587		3,429	0,003
Construct_PIED	0,100	0,138	0,141	0,726	0,476
1: Gender	0,454	0,199	0,498	2,282	0,034
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,312-	0,156	0,601-	1,993-	0,060
3: What is your age?	0,025-	0,200	0,031-	0,127-	0,900
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,093-	0,062	0,378-	1,507-	0,147

a. enjoyment_quartile = 4,00

b. Dependent Variable: Construct_OCB

Bijlage 3b - Variabele Challenge regressie-analyse

Variabele Challenge - kwartielanalyse op basis van demografische data.

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,354a	0,1260	0,1320-	0,4780
A: Predictors: Constant, Construct_PIED, 1: Gender, 2: How many years have you worked for Rabobank? 3: What is your age? 4: What is the highest education you have enjoyed? B. challenge_quartile = 1,00			

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,524a	0,2750	0,0480	0,3377
A: Predictors: Constant, Construct_PIED, 1: Gender, 2: How many years have you worked for Rabobank? 3: What is your age? 4: What is the highest education you have enjoyed? B. challenge_quartile = 2,00			

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,448a	0,2010	0,0090-	0,2636
A: Predictors: Constant, Construct_PIED, 1: Gender, 2: How many years have you worked for Rabobank? 3: What is your age? 4: What is the highest education you have enjoyed? B. challenge_quartile = 3,00			

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,764a	0,5840	0,4450	0,2855
A: Predictors: Constant, Construct_PIED, 1: Gender, 2: How many years have you worked for Rabobank? 3: What is your age? 4: What is the highest education you have enjoyed? B. challenge_quartile = 4,00			

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0,557	5	0,111	0,488	,781a
Residual	3,884	17	0,228		
Total	4,442	22			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: challenge_quartile = 1,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0,692	5	0,138	1213	,348a
Residual	1,825	16	0,114		
Total	2,517	21			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: challenge_quartile = 2,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0,332	5	0,066	0,955	,469a
Residual	1,32	19	0,069		
Total	1,652	24			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: challenge_quartile = 3,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,713	5	0,343	4,203	,014a
Residual	1,222	15	0,081		
Total	2,935	20			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: challenge_quartile = 4,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,053	0,997		2,059	0,055
Construct_PIED	0,041-	0,139	-	-	1,000
1: Gender	0,263	0,246	0,247	1,069	0,300
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,046	0,194	0,059	0,239	0,814
3: What is your age?	0,293-	0,286	0,253-	1,024-	0,320
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,023-	0,129	0,044-	0,181-	0,858

a, challenge_quartile = 1,00

b, Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,388	0,810		2,949	0,009
Construct_PIED	0,008-	0,142	0,012-	0,054-	0,958
1: Gender	0,041-	0,173	0,054-	0,237-	0,816
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,172-	0,152	0,289-	1,133-	0,274
3: What is your age?	0,185-	0,218	0,250-	0,849-	0,408
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,039	0,084	0,120	0,470	0,645

a, challenge_quartile = 2,00

b, Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,387	0,424		5,627	-
Construct_PIED	0,015-	0,099	0,033-	0,155-	0,878
1: Gender	0,090	0,144	0,150	0,627	0,538
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,142	0,120	0,383	1,183	0,251
3: What is your age?	0,222-	0,127	0,529-	1,749-	0,096
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,063-	0,057	0,292-	1,117-	0,278

a, challenge_quartile = 3,00

b, Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,629	0,530		4,964	-
Construct_PIED	0,050-	0,130	0,069-	0,382-	0,707
1: Gender	0,324	0,141	0,433	2,299	0,036
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,485-	0,155	0,857-	3,135-	0,007
3: What is your age?	0,149	0,193	0,199	0,771	0,453
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,126-	0,068	0,409-	1,842-	0,085

a, challenge_quartile = 4,00

b, Dependent Variable: Construct_OCB

Bijlage 3c - Variabele Compensation regressie-analyse

Variabele Compensation - kwartielanalyse op basis van demografische data.

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,669a	0,4480	0,2760	0,4047

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B. compensation_quartile = 1,00

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,321a	0,1030	0,1610-	0,2801

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B. compensation_quartile = 2,00

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,635a	0,4030	0,2540	0,3753

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B. compensation_quartile = 3,00

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,631a	0,3990	0,1840	0,2696

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B. compensation_quartile = 4,00

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2,127	5	0,425	2,598	,066a
Residual	2,62	16	0,164		
Total	4,747	21			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: compensation_quartile = 1,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0,153	5	0,031	0,39	,849a
Residual	1,334	17	0,078		
Total	1,487	22			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: compensation_quartile = 2,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,905	5	0,381	2,704	,050a
Residual	2,817	20	0,141		
Total	4,722	25			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: compensation_quartile = 3,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0,675	5	0,135	1,857	,166a
Residual	1,018	14	0,073		
Total	1,693	19			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: compensation_quartile = 4,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,553	0,666		3,836	0,001
Construct_PIED	0,075	0,129	0,108	0,577	0,572
1: Gender	0,171	0,182	0,184	0,939	0,362
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,118	0,246	0,098	0,481	0,637
3: What is your age?	0,708-	0,216	0,679-	3,277-	0,005
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,024	0,115	0,044	0,211	0,836

a. compensation_quartile = 1,00

b. Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,428	0,686		3,537	0,003
Construct_PIED	0,052-	0,105	0,122-	0,489-	0,631
1: Gender	0,021-	0,223	0,028-	0,095-	0,926
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,005	0,136	0,011	0,033	0,974
3: What is your age?	0,175-	0,153	0,330-	1,144-	0,268
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,014-	0,063	0,066-	0,223-	0,826

a. compensation_quartile = 2,00

b. Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,368	0,579		4,089	0,001
Construct_PIED	0,130-	0,130	0,180-	1,005-	0,327
1: Gender	0,431	0,164	0,467	2,628	0,016
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,189-	0,137	0,280-	1,378-	0,183
3: What is your age?	0,118	0,190	0,126	0,619	0,543
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,145-	0,064	0,401-	2,264-	0,035

a. compensation_quartile = 3,00

b. Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,285	0,620		2,074	0,057
Construct_PIED	0,257	0,131	0,466	1,957	0,071
1: Gender	0,280	0,158	0,417	1,770	0,098
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,310-	0,142	0,783-	2,185-	0,046
3: What is your age?	0,201	0,185	0,407	1,089	0,295
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,065-	0,062	0,286-	1,042-	0,315

a. compensation_quartile = 4,00

b. Dependent Variable: Construct_OCB

Bijlage 3d - Variabele Outward regressie-analyse

Variabele Outward - kwartielanalyse op basis van demografische data.

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,539a	0,2900	0,0680	0,3301
A: Predictors: Constant, Construct_PIED, 1: Gender, 2: How many years have you worked for Rabobank? 3: What is your age? 4: What is the highest education you have enjoyed? B. outward_quartile = 1,00			

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,503a	0,2530	0,0040	0,3823
A: Predictors: Constant, Construct_PIED, 1: Gender, 2: How many years have you worked for Rabobank? 3: What is your age? 4: What is the highest education you have enjoyed? B. outward_quartile = 2,00			

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,485a	0,2350	0,0200-	0,4383
A: Predictors: Constant, Construct_PIED, 1: Gender, 2: How many years have you worked for Rabobank? 3: What is your age? 4: What is the highest education you have enjoyed? B. outward_quartile = 3,00			

Model Summary			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,558a	0,3110	0,1470	0,3419
A: Predictors: Constant, Construct_PIED, 1: Gender, 2: How many years have you worked for Rabobank? 3: What is your age? 4: What is the highest education you have enjoyed? B. outward_quartile = 4,00			

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0,713	5	0,143	1,309	,309a
Residual	1,743	16	0,109		
Total	2,456	21			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: outward_quartile = 1,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0,743	5	0,149	1,016	,442a
Residual	2,192	15	0,146		
Total	2,935	20			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: outward_quartile = 2,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	0,886	5	0,177	0,922	,493a
Residual	2,881	15	0,192		
Total	3,767	20			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: outward_quartile = 3,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

ANOVA _{b,c}					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,11	5	0,222	1,898	,138a
Residual	2,455	21	0,117		
Total	3,565	26			

A: Predictors:
Constant,
Construct_PIED,
1: Gender,
2: How many years have you worked for Rabobank?
3: What is your age?
4: What is the highest education you have enjoyed?
B: outward_quartile = 4,00
C: Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,251	0,584		3,854	0,001
Construct_PIED	0,027-	0,135	0,051-	0,198-	0,846
1: Gender	0,336	0,160	0,448	2,105	0,051
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,181-	0,212	0,186-	0,854-	0,406
3: What is your age?	0,055-	0,195	0,074-	0,284-	0,780
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,082-	0,082	0,235-	0,999-	0,333

a. outward_quartile = 1,00

b. Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,856	0,875		3,265	0,005
Construct_PIED	0,017-	0,140	0,028-	0,123-	0,904
1: Gender	0,062	0,192	0,081	0,324	0,750
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,016-	0,236	0,019-	0,069-	0,946
3: What is your age?	0,377-	0,199	0,455-	1,890-	0,078
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,077-	0,101	0,175-	0,757-	0,461

a. outward_quartile = 2,00

b. Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,661	0,739		3,598	0,003
Construct_PIED	0,010-	0,150	0,015-	0,064-	0,950
1: Gender	0,264	0,252	0,266	1,048	0,311
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,095	0,214	0,164	0,443	0,664
3: What is your age?	0,387-	0,255	0,526-	1,520-	0,149
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,091-	0,107	0,219-	0,851-	0,408

a. outward_quartile = 3,00

b. Dependent Variable: Construct_OCB

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,203	0,670		3,286	0,004
Construct_PIED	0,025	0,137	0,035	0,183	0,856
1: Gender	0,276	0,171	0,347	1,612	0,122
2: How many years have you worked for Rabobank?	0,242-	0,128	0,489-	1,898-	0,072
3: What is your age?	0,007-	0,203	0,009-	0,033-	0,974
4: What is the highest education you have enjoyed?	0,064-	0,052	0,259-	1,234-	0,231

a. outward_quartile = 4,00

b. Dependent Variable: Construct_OCB

Bijlage 4 - Demografische data

Geslacht

*	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Man	64	70	70	70
Vrouw	27	30	30	100
Total	91	100	100	

Aantal dienstjaren

*	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Kort	63	69	69	69
Middel	21	23	23	92
Lang	7	8	8	100
Total	91	100	100	

Leeftijd

*	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jong	20	22	22	22
Middel	66	73	73	95
Oud	5	5	5	100
Total	91	100	100	

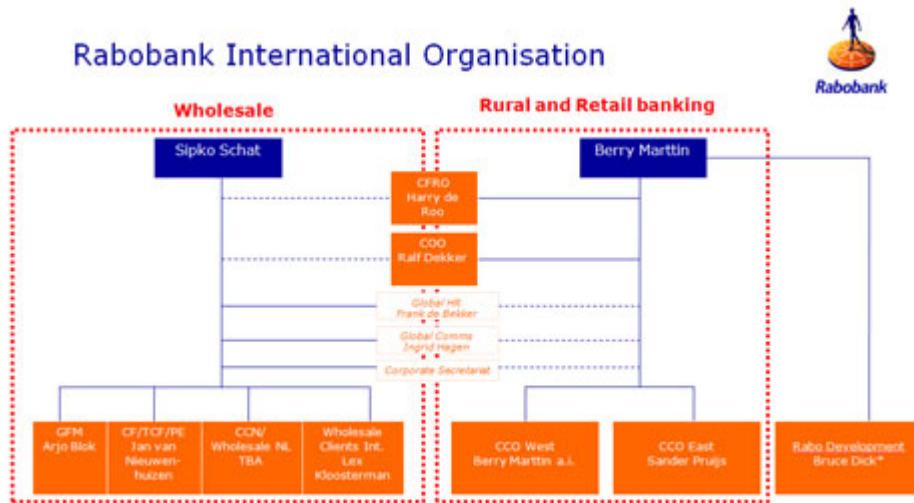
Opleiding

*	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Mavo/Havo/VWO	4	4	4	4
MBO	2	2	2	7
HBO	26	29	29	35
Universitaire bachelor (WO)	5	5	5	41
Universitaire master (WO)	54	59	59	100
Total	91	100	100	

* Voor de demografische vragen geslacht, aantal dienstjaren en leeftijd is gewerkt met schalen in de enquête. In SPSS zijn deze schalen omgecodeerd naar 3 categorieën, zoals hierboven weergegeven.

De verkregen data, gebaseerd op de enquête, kan indien gewenst worden opgevraagd bij de auteur.

Bijlage 5 - Rabobank International Organisation



*] Rabo Development will be managed as a separate division

Bijlage 6 - Organogram - Rabobank Groep

Rabobank Group organisational chart

Situation at 1 July 2010



The local Rabobanks make up the core of the banking business. They form the heart of the cooperative. Being the umbrella organisation, Rabobank Nederland supports the local Rabobanks, for instance by helping them develop new products and market their services. Rabobank Nederland also carries out staff functions for the local Rabobanks and for Rabobank Group as a whole. Rabobank International applies its expertise towards serving a large number of corporate and retail clients globally. Rabobank Group also provides services via several specialist subsidiaries and associates that operate in different markets under their own labels.

Bijlage 7 – Rabobank kerncompetenties

Koppeling Rabobank Kernprofiel – Rabobank Competentietaal					
Markt / klant focus	Strategische visie	Inspirator / bevolgen	Groepsbreed samenwerken	Uitdager / aanjager / ondernemend	Output / resultaatgericht
Klantfocus Signaleren en inventariseren van klantwensen en - behoeften. Hierop reageren en anticiperen. Denk en vanuit het klantperspectief. Gericht zijn op het realiseren van klantwaarde en het verbeteren van de dienstverlening.	Strategie ontwikkelen Schetsen van een visie op de toekomstige situatie. Ontwikkelen van een strategie om de kloof tussen gewenste en huidige situatie te overbruggen.	Impact Anderen inspireren en enthousiasmeren door presentatie, persoonlijke overtuiging en uitstraling.	Samenwerken Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat. Samenwerking zoeken en anderen ondersteunen. Tonen van betrokkenheid met het gezamenlijk doel en daar naar handelen. Informatie en kennis met anderen delen.	Initiatief Zichzelf en anderen uitdagen initiatieven te ontplooiën met het oog op een beter resultaat. Zelfstandig actie ondernemen om nieuwe plannen uit te voeren en problemen op te lossen.	Resultaatgerichtheid Actief gericht zijn op het realiseren van resultaten en het behalen van de doelen van de organisatie of het onderdeel. Naar uitdagingen zoeken en mogelijkheden signaleren en creëren om de resultaten te verbeteren.
Omgevingsgerichtheid	Doelen stellen en operationaliseren	Overtuigingskracht	Organisatiesensitiviteit	Besluitvaardigheid	Kwaliteitsgerichtheid
Zich op de hoogte stellen van externe ontwikkelingen en deze kennis benutten. Van buiten naar binnen denken.	Strategie vertalen naar concrete doelen, prioriteiten, plannen en actiegerichte processen. Benodigde acties, tijd en middelen aangeven om de doelen te kunnen bereiken.	Instemming verkrijgen van anderen door gebruik te maken van aansprekende argumenten en de juiste toon en timing.	Inzicht tonen in de onderlinge verhoudingen tussen groepen of organisatie onderdelen; bewust zijn van verschillen in belangen en hier in het handelen rekening mee houden.	Beslissingen nemen en acties in gang zetten – vanuit een gewogen risicoanalyse. Zich durven uitspreken en keuzes durven maken. Verantwoordelijkheid nemen voor eigen beslissingen en keuzes.	Hoge eisen stellen aan kwaliteit van producten, diensten en processen en daarnaar handelen.
Commerciële gerichtheid	Oordeelsvorming	Communicatiekracht	Stijlflexibiliteit	Innoveren	Organiseren en
Ontwikkelingen in de markt actief volgen. Hierop reageren en anticiperen. Kansen zien in de markt en daarnaar handelen. Actie ondernemen om duurzaam zakelijk voordeel te behalen.	Onderbouwen van (strategische en operationele) keuzes en acties, op basis van een gedegen probleemanalyse. Verzamelen van verzakende informatie, analyseren van gegevens en leggen van verbanden. Juiste en realistische conclusies trekken.	Ideën en meningen op heldere, begrijpelijke en correcte wijze overbrengen (mondeling of schriftelijk).	De eigen gedragstijl aanpassen aan verschillende situaties om een doel te bereiken.	Met oorspronkelijke toepassingen en oplossingen komen. Nieuwe methoden en processen bedenken ter vervanging van bestaande.	Het werk systematisch, effectief en efficiënt organiseren. Anticiperen en inspelen op wijzigingen. De voortgang van taken en activiteiten bewaken en zo nodig actie ondernemen.
Onderhandelen		Coachen	Aandacht voor anderen	Verandervermogen	Sturing geven
Zorgdragen voor een 'win win'- situatie: een resultaat dat voor alle betrokken partijen voordelig is.		Het stimuleren en motiveren van anderen gericht op hun persoonlijke ontwikkeling in lijn met de doelen van de organisatie of het onderdeel.	Luisteren naar anderen; helder krijgen wat er bij hen speelt; laten zien de gevoelens en behoeften van anderen te onderkennen. Zich bewust tonen van anderen, de omgeving en de eigen invloed	Verandering en innovatie verwelkomen en ondersteunen. Zich aanpassen aan veranderende omgeving, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.	Anderen sturen in het bereiken van de gestelde doelen en het realiseren van de resultaten; richting geven aan anderen en zo nodig bijsturen en het team op koers houden.
Maatschappelijk verantwoord handelen		Ontwikkelgericht	Teams bouwen	Veerkracht	Delegeren
Duurzaam en maatschappelijk betrokken handelen in het realiseren van de doelstellingen van de organisatie		Actief eigen kennis, vaardigheden en gedrag vergroten/verbeteren om de eigen prestaties en daarmee de prestaties van de organisatie of het onderdeel te verhogen.	Inspireren, stimuleren en faciliteren van een team/groep zodat leden hiervan een bijdrage kunnen en willen leveren aan een gezamenlijk resultaat. Sterke teams met diversiteit bouwen, waarin individuele kwaliteiten en ervaringen elkaar versterken.	Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenspel, tegenslag en teleurstelling.	Anderen verantwoordelijk maken voor bepaalde resultaten, daarbij rekening houdend met hun capaciteiten en ambities. Duidelijk de verwachtingen aangeven en ook de nodige (beslissingen) bevoegdheden toedelen.
			Netwerken		
			Opbouwen, uitbouwen en onderhouden van een netwerk van interne en externe contacten en relaties; gebruik maken van het netwerk om de doelen van de organisatie of het onderdeel te realiseren.		