

Organizational commitment en extra-role performance: een eenduidige oorzaak-gevolg relatie?

Vincent Okkersen (3276686)

Universiteit Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

23 april 2010

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen organizational commitment en extra-role performance. Deze relatie is middels twaalf diepte-interviews bij een Planning & Control afdeling, van een zelfstandig bestuursorgaan, bevraagd. Zowel affective als normative commitment bevatten thema's die van invloed zijn op de extra-role performance van medewerkers. Daarentegen speelt, volgens deze studie, continuance commitment geen rol. Andere factoren die wel van invloed zijn op de mate van extra-role performance zijn professional commitment en de persoonlijkheid van medewerkers.

This research focuses on the relation between organizational commitment and extra-role performance. This relation has been studied through twelve depth interviews at a Planning & Control division of an independent governing body. Both affective and normative commitment contain themes that influence the extra-role performance of employees. On the other hand, according to this study, continuance commitment has no effect on extra-role performance. Other factors that do influence extra-role performance are professional commitment and the personality of employees.

[Keywords: affective commitment, continuance commitment, extra-role performance, normative commitment, organizational commitment, personality, professional commitment]

De werkbeleving van medewerkers is een belangrijk thema binnen elke organisatie. Dit onderzoek sluit aan bij het werkbelevingsonderzoek (WBO) uit 2007 gehouden bij het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Op de stelling ‘ik ben bereid om een extra inspanning te leveren om van UWV een succes te maken’ werd hoog gescoord: 83% van de medewerkers gaf aan het hier ‘mee eens’ of ‘zeer mee eens’ te zijn.

Binnen het UWV is specifiek gekeken naar de afdeling Planning, Control & Analyse (PC&A). Van de medewerkers van PC&A gaf in 2007 90% aan positief tot zeer positief te staan tegenover de stelling of men bereid is om een extra inspanning te leveren om van UWV een succes te maken. Verder waren er geen medewerkers die negatief op de stelling reageerden.

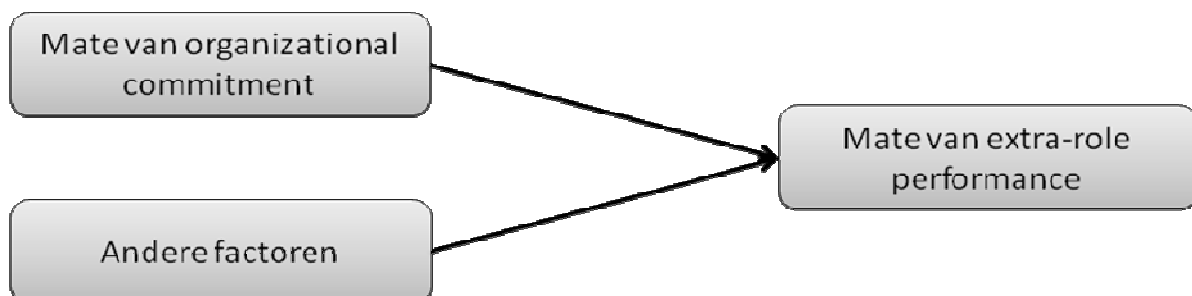
Doel- en vraagstelling

Door de hoge score van het WBO kwamen vanuit UWV twee vragen naar voren:

- 1) Wat is de visie van medewerkers op extra inspanning?;
- 2) In hoeverre is de betrokkenheid van medewerkers van invloed op de score?

Deze vraag kwam naar voren, omdat de betreffende vraag uit het WBO onder het topic ‘betrokkenheid’ is geschaard. Daarnaast is vanuit de literatuur de relatie tussen betrokkenheid en inzet van medewerkers aanwezig (o.a. Benkhoff, 1997) en (Meyer & Allen, 1997).

Het doel van dit onderzoek is om vanuit de visie van medewerkers te kijken in welke mate zij extra inspanning leveren en in hoeverre dit veroorzaakt wordt door de mate van betrokkenheid. Verder wordt er rekening mee gehouden dat er andere factoren van invloed zijn op de mate van inspanning. Onderdeel van het doel van dit onderzoek is dan ook om deze factoren aan te duiden. Het doel van het onderzoek wordt hieronder grafisch weergegeven:



Middels literatuurstudie is extra inspanning vertaald naar *extra-role performance*. Betrokkenheid is vertaald naar *organizational commitment*.

De vraagstelling die uit bovenstaande doelstellingen voortvloeit en die centraal staat in dit onderzoek is:

In hoeverre wordt de mate van extra-role performance volgens medewerkers veroorzaakt door de mate van organizational commitment, en welke andere factoren zijn hier volgens hen mogelijk op van invloed?

De hoofdvraag wordt beantwoord door middel van de volgende deelvragen:

- Wat is de visie van medewerkers op extra-role performance?;
- In welke mate leveren medewerkers extra-role performance?;
- In welke mate ervaren medewerkers organizational commitment?;
- Hoe zien medewerkers de relatie tussen organizational commitment en extra-role performance?;
- Wat zijn volgens medewerkers andere factoren die van invloed zijn op extra-role performance?.

Dit onderzoek levert met name een theoretische bijdrage. Zo sluit het aan bij eerdere onderzoeken naar de relatie tussen organizational commitment en extra-role performance (o.a. Benkhoff, 1997) en (Meyer & Allen, 1997). Deze onderzoeken onderschrijven veelal een positieve relatie. Ook zijn in dit onderzoek andere oorzaken van performance gevonden, namelijk professional commitment en de persoonlijkheid van medewerkers. Deze resultaten sluiten aan bij eerder onderzoeken naar de oorzaken van inzet (o.a. Schnake, 2007).

De praktische relevantie van dit onderzoek ligt met name bij PC&A. Middels de resultaten krijgen zij beter inzicht in hoe medewerkers extra-role performance zien en in hoeverre dit veroorzaakt wordt door organizational commitment. Zie ook de paragraaf ‘implicaties voor de praktijk’ voor meer toelichting over de praktische relevantie van het onderzoek.

Definitie en operationalisatie van concepten

Uit de centrale vraagstelling komen twee centrale concepten naar voren. In de eerste deel van de vraagstelling is dit extra-role performance en in het tweede deel is dit organizational commitment. Deze twee topics zullen hieronder gedefinieerd en geoperationaliseerd worden. Vervolgens zal gekeken worden naar de theoretische achtergrond van de relatie tussen de twee topics. Tot slot zal gekeken worden naar andere factoren die volgens eerdere studies invloed hebben op de mate van extra-role performance.

Extra-role performance

Er zijn in de literatuur verschillende maatstaven voor inzet die lopen van negatieve inzet tot extra inzet. Schnake (2007) heeft een schaal samengesteld die loopt van geen inzet (turnover) tot extra inzet (extra-role performance). Het omslagpunt naar extra inzet ligt hier bij de inzet boven de minimaal vereiste inzet voor de baan.

De term extra-role performance uit de onderzoeksvraag wordt in dit onderzoek, in navolging van Schnake, vertaald naar de inzet die gegeven wordt bovenop de minimaal vereiste inzet om aan de eisen van een bepaalde baan te voldoen. Middels deze definitie is extra inzet makkelijker te onderscheiden. De grens naar extra inzet ligt immers bij de minimaal vereiste inzet voor een baan.

Een concept dat vaak gebruikt wordt om extra-role performance te typeren is ‘Organizational Citizenship Behavior’ (OCB) (o.a. LePine, Erez & Johnson, 2002) en (Vey & Campbell, 2004). Organ, één van de grondleggers van OCB, definieert OCB als volgt:

‘individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly specifiable terms of the person’s employment contract with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable.’ (Organ, 1988) in: (Podsakoff, MacKenzie, Pain & Bachrach, 2000, pag. 513)

De basis van de operationalisatie van OCB ligt bij vijf onderwerpen (Organ, 1988):

- Altruïsm (onzelfzuchtigheid), hierbij moet men vooral denken in de richting van het helpen van collega’s;
- Civic virtue (organisationale deugd), zaken als op de hoogte zijn en actief meedraaien in de organisatie spelen hierbij een rol;
- Conscientiousness (nauwgezetheid), onder andere het al dan niet halen van deadlines en aanwezigheid zijn hier belangrijk;
- Courtesy (hoffelijkheid), hierbij draait het om het rekening houden met anderen, bijvoorbeeld overleggen met collega’s over zaken die elkaar aangaan;
- Sportsmanship (sportiviteit), de houding naar de organisatie is hier een belangrijke maatstaaf.

Sinds de operationalisatie van Organ in 1988 ontwikkeld werd, is er veel onderzoek gedaan naar OCB. Podsakoff et al. (2000) hebben een artikel geschreven waarin zij samenvatten wat er tot dan toe bekend was over OCB. Zij onderscheiden zeven onderwerpen in de operationalisatie van OCB. Vier onderwerpen komen sterk overeen met de operationalisatie van Organ, namelijk: civic virtue, helping behavior (altruïsm en courtesy), individual initiative (conscientiousness) en sportsmanship. (Podsakoff et al., 2000)

Daarnaast worden er drie nieuwe onderwerpen aangedragen: organizational compliance, organizational loyalty en self development. Echter, zoals de auteurs zelf ook al aangeven is nog niet volledig bewezen dat deze onderwerpen daadwerkelijk de mate van OCB meten. Organizational loyalty (loyaliteit aan de organisatie) is aangewezen als apart onderwerp, maar dit is nog niet voldoende onderbouwd middels studies. Self development (zelfontwikkeling op het gebied van kennis en vaardigheden) heeft als onderwerp ook nog niet voldoende bevestiging uit studies gekregen. (Podsakoff et al., 2000) Tot slot is de conscientiousness van Organ aangewezen als engere vorm van compliance (LePine et al., 2002).

Bovenstaande redenen in acht genomen vervalt de meer recente operationalisatie van Podsakoff et al. voor een groot gedeelte in de operationalisatie van Organ.

Het is ingewikkeld om extra-role performance en in-role performance duidelijk te onderscheiden. Één van de kritieken op de operationalisatie van Organ is dan ook dat niet alle items extra-role performance zouden meten. Alleen altruïsm en civic virtue zouden dit doen. De overige drie items zouden eerder in-role performance meten. (Vey & Campbell, 2004) Daarbij komt dat het vaak zo is dat managers extra-role performance als vanzelfsprekend van hun medewerkers verwachten. Om die reden zouden sommige medewerkers extra-role performance als in-role performance kunnen zien. (Podsakoff et al., 2000)

Om toch een onderscheid te kunnen maken in wat in-role performance en wat extra-role performance is, worden OCB's in dit onderzoek gezien als: 'behaviors that are relatively more likely to be discretionary, and relatively less likely to be formally or explicitly rewarded in the organization' (Podsakoff et al., 2000, pag. 549).

De operationalisatie van Organ is op dit moment de meest gebruikte en onderbouwde meetschaal voor OCB. Deze operationalisatie zal in dit onderzoek dan ook gebruikt worden om extra-role performance te meten.

Organizational commitment

In het WBO wordt gekeken naar betrokkenheid aan de organisatie, vandaar dat in dit onderzoek uitgegaan wordt van *organizational commitment*.

Commitment in het algemeen kan gedefinieerd worden als: ‘a force [mind set] that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets’ (Herscovitch & Meyer, 2002, pag. 475). Centraal hierin staat de binding van het individu. In dit onderzoek gaat men uit van *organizational commitment*. Het draait dan om de binding van het individu, oftewel de medewerker, aan de organisatie.

Datgene wat het individu bindt kan onderverdeeld worden in drie componenten. Benadrukt moet worden dat het hier gaat om componenten. Een werknemer kan immers meerdere componenten tegelijk ervaren. (Meyer & Allen, 1997) Het drie componenten model van Meyer & Allen (1997) onderscheidt de volgende componenten van *organizational commitment*:

1. Affective commitment. Dit is de reflectie van affectieve gesteldheid op de organisatie;
2. Continuance commitment. Dit is de erkenning van de verbinding van kosten met het verlaten van de organisatie;
3. Normative commitment. Dit is de morele verplichting die medewerkers voelen om bij de organisatie te blijven.

(Meyer & Allen, 1997)

Het onderscheid in de drie componenten zit in het volgende: affective gebonden medewerkers *willen* bij de organisatie blijven, continuance gebonden medewerkers *moeten* bij de organisatie blijven en normative gebonden medewerkers *voelen zich verplicht* bij de organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1997).

Naast het model van Meyer & Allen bestaan er ook andere conceptualiseringen van commitment. Veel overeenkomsten, maar ook verschillen zijn gevonden. Echter, het model van Meyer & Allen is echter het meest universeel geaccepteerd. In dit onderzoek is deze indeling van *organizational commitment* gehanteerd om te meten wat de *organizational commitment* van de medewerkers aan UWV is.

De relatie tussen organizational commitment en extra-role performance

Dit onderzoek richt zich op het onderzoeken van de relatie tussen organizational commitment en extra-role performance. Verschillende onderzoeken hebben deze relatie aangetoond (o.a. Benkhoff, 1997), (Gould-Williams, 2003) en (Schnake, 2007).

Sommige auteurs gaan nog verder door een relatie te leggen tussen een specifieke vorm van organizational commitment en de mate van performance. Er zou een relatie zijn tussen affective commitment en performance (Schnake, 2007). De emotionele binding met de organisatie zou een motivatie voor medewerkers zijn om een zinvolle bijdrage aan de organisatie te leveren. Ook normative commitment is positief gerelateerd aan performance. De gevoelens van verplichting zouden een motivatie voor de medewerker zijn om te doen wat juist is voor de organisatie. (Meyer & Allen, 1997)

In tegenstelling tot de relatie tussen affective en normative commitment en performance zou er een negatieve relatie tussen continuance commitment en performance zijn (o.a. Meyer & Allen, 1997) en (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Continuance commitment zou mogelijk frustraties bij de medewerker kunnen veroorzaken waardoor de performance omlaag zou kunnen gaan (Meyer & Allen, 1997).

Organ et al. (2006, pag. 143) schrijven over bovenstaande relaties het volgende:

‘... because OCB consists of constructive or cooperative gestures that are neither required nor contractually compensated by the formal reward system of the organization, they are particularly valuable signals of an employee’s commitment to the organization. More specifically they speculated:

Logically, a manager may infer that an employee who performs the job well and also goes above and beyond its requirements, thus demonstrating OCB, has a high level of affective commitment, or emotional attachment, to the organization. In contrast, low levels of job performance and OCB may signify to the manager that the employee remains with the organization only because he or she has little or no choice in the matter (continuance commitment). (Shore et al., 1995, p. 1596)’

Andere factoren die van invloed zijn op extra-role performance

De onderzoeksvraag staat open voor andere factoren, naast organizational commitment, die van invloed zijn op extra-role performance. Aan de hand van een model van Schnake (2007) kunnen een aantal regelmatig voorkomende factoren aangewezen worden. Deze factoren zijn: persoonlijkheid, bekwaamheid en groep gerelateerde factoren.

Onder persoonlijkheid wordt bedoeld op individuele karaktertrekken als nauwgezetheid en collectivisme. Deze zouden het meest van invloed zijn op de mate van inzet van een medewerker. (Schnake, 2007)

De bekwaamheid van medewerkers is vooral gekoppeld aan taakgerelateerde kennis en vaardigheden. De bekwaamheid om taken uit te voeren heeft een positief effect op de mate van extra-role performance. (Schnake, 2007)

De groep gerelateerde factoren zijn gerelateerd aan het team of de afdeling van de medewerker. De grootte van deze groep speelt hier een rol. Hoe kleiner de groep hoe productiever deze is. Dit komt onder andere doordat kleinere groepen minder problemen hebben met de coördinatie van taken. (Schnake, 2007)

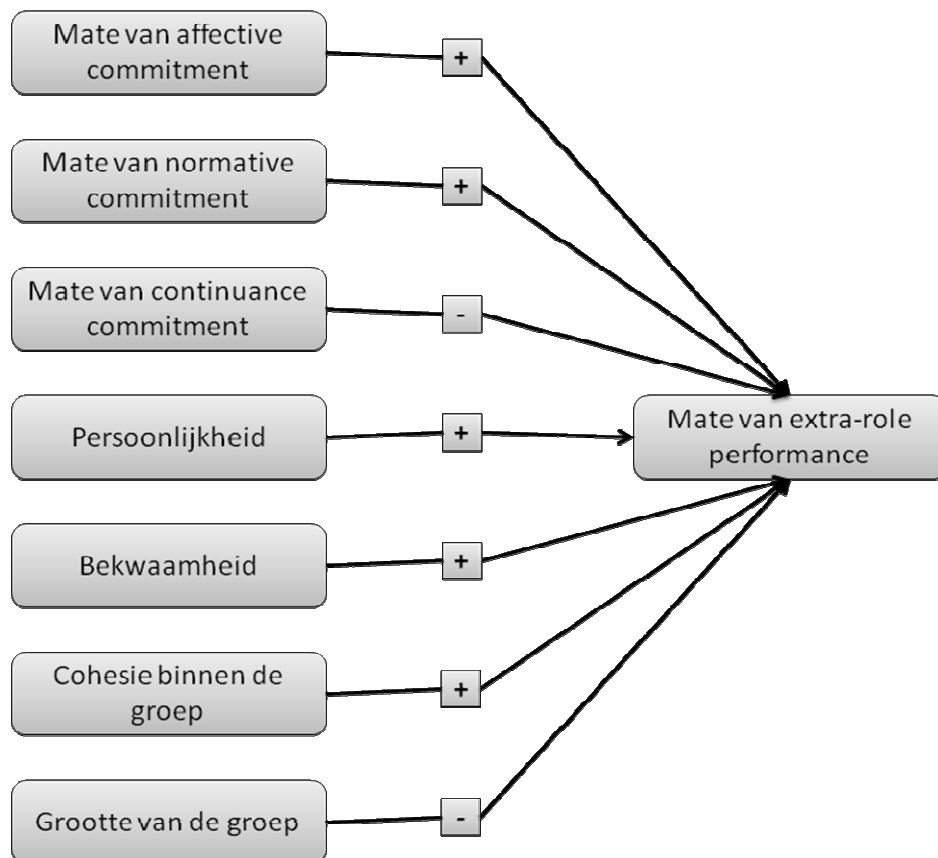
Ook de cohesie binnen de groep speelt een rol. Hoe groter de cohesie, des te hoger de mate van extra-role performance. Dit komt onder andere doordat een sterke cultuur en gedeelde normen de productiviteit vergroten. (Schnake, 2007)

Verwachtingen

Uit het bovenstaande theoretisch kader blijkt dat er verwacht kan worden dat naarmate men meer affective en/of normative commitment naar de organisatie heeft, men meer bereid zal zijn om extra-role performance te leveren. In het geval van de mate van continuance commitment wordt er een negatieve relatie verwacht met extra-role performance.

Daarnaast wordt verwacht dat er ook andere factoren zijn die positief van invloed zijn op de mate van extra-role performance. Het gaat hier om: persoonlijkheid, bekwaamheid en de cohesie binnen de groep. Tot slot wordt een negatieve relatie verwacht tussen de grootte van de groep en de mate van extra- role performance.

De verwachtingen van dit onderzoek worden hieronder grafisch weergegeven:



Onderzoeksmethode

De eerste twee deelvragen van het onderzoek zoeken naar de visie van medewerkers op extra-role performance en in welke mate zij dit leveren. Eerdere metingen hierover heeft UWV door middel van kwantitatieve onderzoeken uitgevoerd. De onderzoeksorganisatie is echter benieuwd of deze resultaten niet gedeeltelijk op sociaal wenselijke antwoorden gebaseerd zijn. Middels interviews is het mogelijk om door sociaal wenselijke antwoorden heen te prikken. De onderzoeker kan dan vanuit de visie van de respondenten verschillende situaties bekijken.

Naast het feit dat sociaal wenselijke antwoorden in een enquête eerder voorkomen is het ook zo dat extra-role performance een subjectieve ervaring is. Ieder individu ervaart dit op zijn of haar eigen manier. Een voorbeeld hiervan is dat medewerkers met een hogere organizational commitment werkzaamheden eerder als in-role dan als extra-role zien (Morrison, 1994). Om deze subjectieve ervaringen duidelijk te krijgen, zijn interviews een goed meetinstrument.

Verschillende ervaringen zullen uitzonderingen op de algemene tendens met zich meebrengen. Bij kwalitatief onderzoek kunnen deze uitzonderingen meegenomen worden in de analyse en conclusies, iets wat bij kwantitatief onderzoek lastiger is.

In het onderzoek wordt gekeken naar de relatie tussen de mate van organizational commitment en de mate van extra-role performance. Er is al beargumenteerd dat extra-role performance een subjectieve ervaring is, maar ook organizational commitment is subjectief. Dit kan worden geïllustreerd aan de hand van de algemene definitie van commitment. Hierin staat het individu centraal: ‘a force [mind set] that binds an individual ...’ (Herscovitch & Meyer, 2002, pag. 475). Deze binding is voor ieder individu anders en wordt ook door ieder individu anders opgevat.

Gezien het feit dat de centrale topics in dit onderzoek gebaseerd zijn op subjectieve ervaringen is een kwalitatieve onderzoeksmethode het meest geschikt. Via interviews kan per individu gekeken worden wat de ervaringen met de topics zijn en welke interpretaties hieraan gekoppeld worden.

Tot slot is de onderzoeker ook op zoek naar mogelijke andere factoren die van invloed zijn op extra-role performance. Om deze factoren te vinden wordt gebruik gemaakt van een semi-structureerd interview. In dit interview wordt de richting niet puur door de interviewer bepaald, maar ook door de interviewsituatie. Het positieve hiervan is dat er ook ruimte is voor de inbreng van de respondent. Hierdoor is het mogelijk dat ook de andere factoren die een rol spelen bij extra-role performance naar voren komen.

Onderzoekspopulatie

Zoals eerder aangegeven is dit onderzoek uitgevoerd binnen de afdeling Planning, Control & Analyse (PC&A) van het UWV.

De medewerkers van PC&A, en dus de respondenten, zijn professionals. Greiner & Enssfellner (2009) geven een uitleg over wat een werknemer een professional maakt. De kern van het werk van een professional is volgens de auteurs het volgende: ‘the work of professionals is non-routine requiring the exercise of judgment and discretion’ (Greiner & Enssfellner, 2009, pag.74). De taken van de medewerkers van PC&A voldoen hieraan.

De lijst met respondenten voor dit onderzoek heeft zich als volgt gevormd. Medewerkers hebben allereerst de kans gekregen om zich aan te melden voor een interview. Er wordt vanuit gegaan dat respondenten die op vrijwillige basis deelnemen, eerder meewerken en opener zijn dan respondenten die ‘gedwongen’ worden. In totaal waren er zeven aanmeldingen voor interviews. Vervolgens zijn er nog vijf respondenten benaderd via het management van PC&A. Hierbij is gekeken naar een brede verdeling over het aantal dienstjaren en over de teams binnen de afdeling. Dit zijn factoren die het meest relevant zijn, gekeken naar PC&A in combinatie met het model van oorzaken van inzet van Gould-Williams (2003). In totaal zijn twaalf interviews afgenomen.

Verantwoording van het interview

Het interview is opgesteld aan de hand van topics, waarbij organizational commitment en extra-role performance de hoofdt topics zijn en de operationalisaties hiervan (zie de definitie en operationalisatie van concepten) de subtopics. Verder zijn er een aantal algemene vragen vooraf.

De topics zijn uitgewerkt aan de hand van eerder gebruikte en onderbouwde vragenlijsten. Voor organizational commitment is gebruik gemaakt van lijsten voor affective, normative en continuance commitment van zowel Meyer & Allen (1991) als Benkhoff (1997). Voor het meten van extra-role performance is gebruik gemaakt van een vragenlijst van Konovsky & Organ (1996). Deze vragenlijst omvat de volgende onderwerpen van OCB: altruïsm, civic virtue, generalized compliance (oftewel conscientiousness), courtesy en sportsmanship. Alle hiervoor genoemde vragenlijsten zijn door een tweetalige onderzoeker vertaald vanuit het engels.

Voordat de interviews afgenomen zijn, heeft er eerst een pilot interview plaatsgevonden. Na deze pilot zijn een aantal vragen aangepast aan de context van de onderzoekspopulatie. Daarnaast zijn een aantal niet relevante vragen verwijderd. Het uiteindelijk gebruikte interview is opgenomen in de appendix.

Tijdens de interviews zijn steeds dezelfde voorbeelden en toepassingen gebruikt en bevraagd. Op deze manier zijn zo objectief mogelijke resultaten gerealiseerd.

Verwerking & Analyse

De verwerking en analyse van de data uit de interviews is in verschillende stappen uitgevoerd. De gevolgde procedures zijn hieronder uitgewerkt.

Datapreparatie

Alle interviews zijn door de onderzoeker zelf afgenomen. De interviews zijn opgenomen en uitgeschreven tot transcripten.

Om te ondervangen dat non-verbale gegevens (zoals emoties of handgebaren) verloren zouden gaan, zijn tijdens de interviews hierover aantekeningen gemaakt. Deze gegevens zijn vervolgens in de transcripten gevoegd.

De transcripten zijn, in overleg en onder de voorwaarden van vertrouwelijkheid, op te vragen bij de auteur.

Methode van coderen

De analyse van de transcripten heeft in vier stappen plaatsgevonden:

1. Allereerst zijn de transcripten gecodeerd. Het gaat hier als eerste om de mate van organizational commitment, de mate van extra-role performance en de relatie tussen deze twee. Deze drie codes zijn selectief gevormd.

Daarnaast is ook gekeken of nog andere factoren van invloed zijn op extra-role performance. Hiervoor is gebruik gemaakt van open coderen. Ondanks het feit dat er specifieke verwachtingen zijn opgesteld staat het onderzoek open voor alle andere factoren die van invloed zijn op extra-role performance.

Tot slot zijn overige relevante uitspraken gelabeld. Deze laatste code is gevormd aan de hand van open coderen, omdat over deze code vooraf nog niks bij de onderzoeker bekend was.

2. Als tweede is de bij stap 1 gevonden informatie samengevoegd. De codes worden onder één van de volgende kopjes geplaatst:
 - A. Mate van organizational commitment;
 - B. Mate van extra-role performance;
 - C. De relatie tussen de mate van organizational commitment en de mate van extra-role performance;
 - D. Overige factoren die de mate van extra-role performance beïnvloeden;
 - E. Overige relevante uitspraken.

3. De informatie bij de kopjes A en B is vervolgens verder uitgesplitst aan de hand van de theoretische operationalisaties, om zo specifiekere resultaten weer te kunnen geven.
4. Tot slot is de informatie uit de stappen 2 en 3 samengevat om zo een behapbare hoeveelheid informatie te creëren.

Om de vijf codes goed te kunnen gebruiken is een lijst met positief en negatief geformuleerde indicatoren opgesteld. Naast een directe aanduiding van een respondent richting één van de codes kunnen deze indicatoren ook richting de codes wijzen. De indicatoren zijn afgeleid uit de voor het onderzoek gebruikte literatuur.

De indicatorenlijst is, in overleg, op te vragen bij de auteur.

Presentatie van de resultaten

De resultaten worden gepresenteerd onder de kop 'Resultaten'. Hier wordt gesproken over resultaten die betrekking hebben op een overtuigende meerderheid van de respondenten. Daarnaast worden opvallende uitschieters behandeld, alsmede duidelijke verschillen in meningen van groepen respondenten.

In de resultaten zal worden gesproken in algemene termen. Wanneer resultaten gelden voor alle respondenten wordt dit duidelijk aangegeven. Wanneer gesproken wordt over 'de respondenten' gelden de resultaten voor acht tot elf van de respondenten. Een duidelijke tweedeling in de resultaten refereert aan vier tot acht respondenten aan beide kanten van de deling. Duidelijke uitschieters (onder andere aangegeven door termen als 'niet door alle' of 'niet allemaal') zijn gekoppeld aan twee tot vier respondenten.

De resultaten van dit onderzoek zijn aan de hand van citaten geïllustreerd. Deze worden schuin gedrukt en tussen aanhalingstekens weergegeven. Niet relevante delen van een quote die zijn weggelaten, worden als volgt aangegeven: [...].

Door de hierboven beschreven procedure van verwerking en analyse is de data zo objectief mogelijk behandeld. Hierdoor heeft de interpretatie van de resultaten van de onderzoeker zelf zo min mogelijk een rol gespeeld in de vorming van de daadwerkelijke resultaten.

Validiteit & Betrouwbaarheid

Validiteit

De design validiteit is op te delen in interne en externe validiteit. De interne validiteit hangt af van de sterkte van de causale claims. In het geval van kwalitatief onderzoek kan men de causale relatie tussen organizational commitment en extra-role performance direct bevragen, hetgeen rijke data oplevert. Hierdoor kunnen de causale claims goed worden onderbouwd.

De externe validiteit ligt bij kwalitatief onderzoek vooral bij de generalisatie naar theorie. Er kan moeilijk naar een populatie gegeneraliseerd worden.

De measurement validiteit hangt af van de opbouw van het interview. Het interview is valide in de zin dat het gebaseerd is op een theoretisch geoperationaliseerd model (zie de verantwoording van het interview hierboven).

Betrouwbaarheid

Ook de betrouwbaarheid van het onderzoek is op te delen in interne en externe betrouwbaarheid. Bij interne betrouwbaarheid gaat het om de consistentie van het onderzoek. De interviews, uitwerking, analyse en de koppeling naar conclusies zijn allen door één en dezelfde onderzoeker uitgevoerd. Hierdoor kan worden aangenomen dat er binnen dit onderzoek een hoge interne betrouwbaarheid is.

In het bovenstaande methodologische deel is de werkwijze (de methode, de onderzoekspopulatie, het interview en de analyse) uitvoerig beschreven. Dankzij deze beschrijving kan dit onderzoek door elke willekeurige onderzoeker herhaald worden, wat betekent dat dit onderzoek ook extern betrouwbaar is.

Resultaten

In de beschrijving van de resultaten zullen de in de inleiding genoemde deelvragen gevolgd worden. Allereerst zal kort de visie van de respondenten op extra-role performance behandeld worden. Vervolgens zal de mate van extra-role performance en de mate van organizational commitment, zoals de respondenten deze aangaven, weergegeven worden. Daarna wordt gekeken naar hoe de respondenten de relatie tussen deze twee concepten zien. Tot slot zullen andere factoren die volgens respondenten een rol spelen bij de mate van extra-role performance aan bod komen.

Visie op extra-role performance

In de visie van de respondenten kan onderscheid worden gemaakt aan de hand van de gebruikte operationalisatie van extra-role performance. Bij de vragen over altruïsm, conscientiousness, courtesy en sportsmanship gaven de respondenten aan dat zij dit ‘normaal’, ‘vanzelfsprekend’ of ‘logisch’ gedrag vinden wanneer men in een organisatie werkt.

Voor civic virtue was dit anders. Er was een duidelijk onderscheid te vinden tussen de respondenten die civic virtue zien als op het werkinhoudelijke gebied meedraaien in de organisatie en de respondenten die dit zien als ook buiten het werkinhoudelijke gebied meedraaien in de organisatie. Hierbij werd vooral gerefereerd aan het op de hoogte zijn van zaken over de organisatie of over het vakgebied, welke niet direct gerelateerd zijn aan de functie-inhoudelijke handelingen.

Mate van extra-role performance

Over het algemeen bleek uit de interviews dat de respondenten een goede tot zeer goede inzet gaven: *‘alles wat het waard is om gedaan te worden is het waard om goed te doen’*. Op de vraag of de respondent bereid zou zijn zich extra in te zetten om van de organisatie een succes te maken werd door alle respondenten (in verschillende overtuigingsgraden) ‘ja’ geantwoord.

Ook in de mate van extra-role performance kan onderscheid gemaakt worden aan de hand van de, in dit onderzoek, gebruikte operationalisatie. Bij altruïsm gaven alle respondenten aan bereid te zijn collega’s te helpen op verscheidene gebieden. Voorbeelden hiervan zijn het open staan voor vragen van anderen en het opvangen van de taken van een zieke collega.

Ook bij conscientiousness en courtesy kwamen vergelijkbare positieve antwoorden naar voren: *‘ik probeer zelf zoveel mogelijk rekening te houden met mijn collega’s, en daarbij stel ik het ook op prijs als iemand het aangeeft op het moment dat iemand het gevoel heeft dat ik dat niet doe’*.

Bij sportsmanship waren er echter meerdere uitschieters naar beneden. Deze respondenten gaven aan een negatievere houding tegenover de organisatie te hebben dan over het algemeen werd aangetroffen.

Ook bij civic virtue waren de antwoorden niet allemaal positief. De respondenten gaven wel allemaal aan werkinhoudelijk goed mee te draaien in de organisatie. Echter, wanneer het op zaken komt die ‘extra’ zijn, zoals kennis over de organisatie of kennis over het vakgebied welke buiten de functie ligt, werd niet door alle respondenten positief geantwoord: *‘kijk van de echte calamiteiten die hoor je wel, ik ben daar niet diepgaand van op de hoogte, wel heel globaal’*.

Mate van organizational commitment

In het beschrijven van de mate van organizational commitment van de respondenten zal onderscheid worden gemaakt in de drie componenten van organizational commitment.

De respondenten hebben over het algemeen een redelijk hoge affective commitment. Waarbij op de subvraag over de wil om bij de organisatie te blijven en de subvraag over emotionele betrokkenheid positiever werd geantwoord dan op de subvraag over de sterkte van het familiegevoel. De volgende citaten illustreren dit:

‘ik heb ook wel eens bij mezelf gedacht van als ik nou wat anders zou willen doen wat zou dat dan zijn, maar daar kom ik ook niet goed uit’

‘nou je bent wel, het doet je wel goed als UWV eh positief in het nieuws komt, en ook ja vind je het jammer als UWV negatief in het nieuws komt’

‘ik voel me wel eh, betrokken, eh, bij UWV, maar familie vind ik te sterk’

De respondenten gaven ook aan een hoge mate van normative commitment te hebben. Hierbij werd op de subvraag over de loyaliteit aan de organisatie en de subvraag over de identificering met de waarden van de organisatie iets positiever geantwoord dan op de subvraag over een verplichting voelen naar de organisatie. Dit wordt geïllustreerd door onderstaande citaten:

‘nou ja ik ben denk ik behoorlijk loyaal in die zin, kijk je komt gewoon op voor UWV, eh ja valt het UWV niet af’

‘dus in die zin vind ik mijn maatschappelijke waarden komen wel redelijk overeen met wat het UWV voorschrijft’

‘of het een verplichting is vind ik een beetje een heel hard woord’

Continuance commitment was volgens de respondenten nauwelijks aanwezig. Hierbij moet de kanttekening gemaakt worden dat de respondenten die aangaven dit wel licht te voelen vooral refereerde aan de krapte op de arbeidsmarkt vanwege de economische crisis.

De relatie tussen organizational commitment en extra-role performance

Hieronder zal vastgehouden worden aan een gedeelte van het eerder opgestelde model met verwachtingen. Er zal dus gekeken worden naar de resultaten waarin de relatie tussen de componenten van organizational commitment en extra-role performance naar voren komt.

De respondenten gaven aan tot op zeker hoogte een relatie te zien tussen affective commitment en extra-role performance. Hierbij moet echter onderscheid gemaakt worden in verschillende subonderwerpen. Zo werd er door de respondenten wel een positieve relatie gezien tussen de wil om bij de organisatie te werken en extra-role performance: *‘als je je gewoon happy voelt als een, ja als een vis in het water zeg maar dan doe je natuurlijk graag je werk en dan ga je er ook graag voor’*. Echter, de respondenten zien nagenoeg geen koppeling tussen emotionele betrokkenheid (*‘eh de inzet blijft denk ik [...] dat blijft onverminderd hoog’*) of het voelen van een familiegevoel en extra-role performance: *‘ehm, ja dat is natuurlijk prettig als je weer eens een aantal keer eh goed in het nieuws bent geweest, maar of dat mijn inzet, ik denk ook niet dat dat een invloed heeft’*.

Ook bij normative commitment werd door de respondenten tot op zekere hoogte een relatie gezien, maar ook hier zijn de subonderwerpen van belang. De positieve invloed op extra-role performance van zowel loyaliteit;

‘met name eh omdat ik als werknemer loyaal ben en wil zijn merk ik dat ik daardoor ook heel makkelijk ben in wanneer ik wil beginnen met werken of dat een dag langer duurt, of dat ik iets extra door moet lezen en ja, ja, daar maak ik ook geen probleem van zoals kan zeg maar’

als het voelen van een verplichting;

‘oh ja dat stuwt mij wel voort dat ik denk van hier moet ik wat doen, dus ja dat geeft wel een hogere inzet, ehm, ik vind van wij- Er zijn dingen die bij wijze van spreken ik [...] als enige kunnen signaleren en dan moet je dat ook doen en dat leidt wel tot een hogere inzet ja.’

is volgens de respondenten aanwezig.

Een overeenkomst tussen de waarden van de respondent en de waarden van de organisatie is volgens de respondenten echter niet van invloed op de mate van extra-role performance: *‘waarvan ik toch duidelijk heb gezegd dat ik het er niet mee eens ben, maar dat wil niet zeggen dat ik het niet doe. En ook niet van [...] Minder doen.’*

De respondenten gaven aan geen relatie te zien tussen continuance commitment en extra-role performance.

Andere factoren die van invloed zijn op extra-role performance

De respondenten gaven aan dat er andere factoren zijn die van invloed zijn op de mate van extra-role performance. Dit zijn: plezier in het werk, aspecten van de organisatie (zaken als autonomie, maar ook secundaire arbeidsvoorwaarden), het eigen karakter, en de betrokkenheid aan het beroep.

Hierbij is nog wel onderscheid te maken in de mate waarin deze factoren genoemd worden door respondenten. Met name het eigen karakter en de betrokkenheid aan het beroep worden gezien als twee belangrijke oorzaken van extra-role performance. De volgende citaten illustreren dit:

‘nee ik denk dat mijn, mijn inzet gewoon het gevolg is van mijn eigen beestje’

‘nou ik zit niet zozeer aan UWV als organisatie vast. [...] Het is meer aan het soort werk’

Veelal kwam naar voren dat deze factoren een grotere invloed hebben op de mate van extra-role performance dan (subonderwerpen van) de componenten van organizational commitment.

Conclusie

Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten een zeer hoge mate van extra-role performance leveren. Ook ervaren zij een hoge affective en normative commitment. De respondenten zien de relatie tussen organizational commitment en extra-role performance echter niet als een eenduidige oorzaak-gevolg relatie. Veelal zijn andere factoren belangrijk bij het bepalen van de mate van extra-role performance. Het eigen karakter van de respondent en de betrokkenheid bij het beroep zijn volgens de respondenten de voornaamste oorzaken.

De verwachtingen die vooraf in dit onderzoek zijn opgesteld zijn deels bevestigd, maar ook deels ontkracht. Zowel bij affective als normative commitment verschilt de invloed op extra-role performance per subonderwerp. Bij affective commitment is de wil om voor de organisatie te werken van invloed op de mate van extra-role performance. Bij normative commitment zijn het voelen van loyaliteit en een verplichting naar de organisatie van belang. Echter, overeenkomstige waarden met de organisatie (normative commitment) en emotionele betrokkenheid en het voelen van een familiegevoel (affective commitment) hebben volgens de respondenten weinig tot geen invloed op de mate van extra-role performance.

De verwachtingen wat betreft continuance commitment zijn niet bevestigd. De respondenten zagen geen relatie tussen dit component van organizational commitment en extra-role performance. Er werd niet aangegeven dat er een negatieve relatie zou bestaan.

De verwachtingen over andere factoren die van invloed zijn op de mate van extra-role zijn gedeeltelijk bevestigd. Het eerder genoemde eigen karakter komt overeen met de verwachting dat de persoonlijkheid van medewerkers een rol speelt bij de mate van extra-role performance. De verwachting dat bekwaamheid een rol speelt bij de mate van extra-role performance is ook bevestigd. Deze bekwaamheid toont overeenkomsten met de gevonden betrokkenheid aan het beroep.

Daarentegen is de invloed van groep gerelateerde factoren op extra-role performance onduidelijk. De respondenten bevestigen nog ontkennen de invloed van deze factoren.

Nu de hoofdvraag is beantwoord zal hieronder het onderzoek worden bediscussieerd. Als eerst zullen de conclusies met eerder wetenschappelijke onderzoeken worden vergeleken. In deze paragraaf zullen tevens mogelijke andere verklaringen voor de conclusies aan bod komen. Daarna zullen de tekortkomingen van het onderzoek besproken worden. Deze vloeien voort in de aanbevelingen voor verder onderzoek. Tot slot zullen de implicaties van dit onderzoek voor de praktijk besproken worden.

Literatuurvergelijking & mogelijke andere verklaringen

Hieronder zullen de conclusies van dit onderzoek naast de literatuur gelegd worden. Daarnaast zal gekeken worden wat mogelijke andere verklaringen zijn voor de conclusies.

In het theoretische deel van dit artikel is de verwachte positieve relatie tussen affective commitment en extra-role performance gekoppeld aan de emotionele binding met de organisatie (Schnake, 2007). Uit dit onderzoek blijkt echter dat emotionele betrokkenheid weinig tot geen invloed heeft op de mate van extra-role performance. De mogelijke verklaring hiervoor ligt in het feit dat emotionele binding met een organisatie en de wil om bij een organisatie te blijven erg dicht bij elkaar liggen. Vaak worden deze twee aspecten in één adem genoemd (o.a. Meyer & Allen, 1997). Door de onduidelijke scheiding in de twee aspecten kan het zijn dat de respondenten emotionele betrokkenheid wel van invloed vinden op de mate van extra-role performance, maar dat zij dit onder de wil om bij de organisatie te blijven, hebben geschaard.

De verwachte positieve relatie tussen normative commitment en extra-role performance is vooral gekoppeld aan een verplichting voelen (Meyer & Allen, 1997). Dit onderzoek heeft dit bevestigd.

De negatieve relatie tussen continuance commitment en extra-role performance zou veroorzaakt worden door mogelijke frustraties (Meyer & Allen, 1997). Deze relatie is in dit onderzoek echter niet teruggevonden. Dit verklaring hiervoor ligt mogelijk aan de aard van de respondenten. Vanwege hun professionele aard zijn zij (financieel) minder afhankelijk van de organisatie. Door het feit dat de respondenten geen continuance commitment voelen, en dus geen noodzaak om bij de organisatie te blijven, zou het kunnen dat zij dit los zien van de mate van extra-role performance.

Een andere conclusie uit dit onderzoek zijn de overige factoren die van invloed zijn op extra-role performance. Het eigen karakter speelt hier volgens de respondenten een rol. Eerder in het artikel is gesteld dat karaktertrekken als nauwgezetheid en collectivisme van invloed zijn op de mate van inzet (Schnake, 2007). Het eigen karakter zoals de respondenten dit in het onderzoek aangaven komt hiermee overeen. De verwachting dat de persoonlijkheid van medewerkers een positieve invloed heeft op de mate van extra-role performance is bevestigd.

De andere factor die van invloed is op de mate van extra-role performance is, volgens de respondenten, de betrokkenheid aan het beroep. Deze factor is terug te vinden in eerdere onderzoeken. In de literatuur gaat men hier uit van de term ‘professional commitment’ (Muthuveloo & Che Rose, 2005).

Professional commitment is sterk gekoppeld aan de bekwaamheid van medewerkers om taken uit te voeren. Men kan er vanuit gaan dat een professional zeer bekwaam is in het uitvoeren van zijn of haar taken. De verwachting dat de bekwaamheid van medewerkers een positieve invloed heeft op de mate van extra-role performance wordt door dit onderzoek dan ook ondersteund.

De hierboven behandelde twee factoren die van invloed zouden zijn op extra-role performance zijn mogelijk te verklaren aan de hand van de aard van de populatie. De respondenten kunnen, zoals eerder beargumenteerd, geclassificeerd worden als professionals. Wanneer men de eerder genoemde definitie van Greiner & Enssfellner (2009, pag. 74) van een professional terughaaft, wordt het vanzelfsprekender dat de respondenten meer betrokken zijn bij het beroep:

‘The work of professionals is non-routine ...’. Dit geeft aan dat het om een gespecialiseerd beroep gaat. Veelal zal de uitvoerder hiervan professional commitment ervaren.

Daarnaast is ook de oorzaak als zijnde de persoonlijkheid terug te vinden:

‘... requiring the exercise of judgment and discretion’. Dit geeft aan dat er veel van de professional verwacht wordt. Logischerwijs zal de professional dit in zijn of haar karakter meedragen.

De laatste verwachtingen over de grootte en cohesie van de groep zijn niet bevestigd. De respondenten noemen deze factoren niet wanneer zij gevraagd werden naar de oorzaken van hun mate van extra-role performance.

Dit betekent echter niet dat dit geen rol speelt. Groepsfactoren zouden ook onbewust een rol kunnen spelen. Men kan al lange tijd in de groep meedraaien, waardoor de grootte dan wel cohesie niet meer opvalt. Dit kan een reden zijn waarom deze factoren niet aan de mate van extra-role performance zijn gekoppeld.

Tekortkomingen van het onderzoek

In de resultaten is de visie van de medewerkers op extra-role performance besproken. Deze visie liet zien dat de respondenten extra-role performance veelal niet als extra zien. Één van de in het theoretische deel besproken kritieken op de operationalisatie van extra-role performance was dat niet alle items extra-role performance zouden meten, maar juist in-role performance (Vey & Campbell, 2004). Uit dit onderzoek blijkt dat de respondenten de onderwerpen die onder extra-role performance vallen, veelal als ‘vanzelfsprekend’, oftewel als in-role performance zien.

Achteraf gezien blijken de kritieken op de operationalisatie van extra-role performance onderschat. Hierdoor is het niet geheel duidelijk of alle aspecten van extra-role performance naar voren zijn gekomen. Ondanks dat is het wel zeker dat de respondenten een hoge mate van extra-role performance leveren. Uit de voorbeelden die in de interviews naar voren kwamen, is dit duidelijk af te leiden.

Als tweede zou de context van het onderzoek invloed kunnen hebben gehad op de resultaten. Omdat niet de gehele afdeling bevraagd is zou het kunnen zijn dat de respondenten toevallig allemaal in dezelfde antwoordcategorieën vallen. Daarnaast zou ook de context van het onderzoek in het algemeen hier aan bij kunnen dragen. Er is immers maar één specifieke afdeling, met een specifieke populatie, op één bepaald tijdstip onderzocht. Mogelijkerwijs geeft men op een ander tijdstip of bij een andere afdeling hele andere antwoorden.

Tot slot is de generalisatie van het onderzoek hier relevant. Door de kwalitatieve aard van het onderzoek en de kleine steekproef kunnen de resultaten en conclusies moeilijk naar bredere populaties doorgetrokken worden. Wel zijn een aantal relevante koppelingen met eerder wetenschappelijke onderzoeken gelegd. Hierdoor zijn de aanbevelingen voor verder onderzoek (zie hieronder) beter onderbouwd.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Zoals uit de eerste tekortkoming hierboven blijkt, is de gebruikte operationalisatie voor extra-role performance niet optimaal. In het theoretisch deel over extra-role performance is al besproken dat er de laatste jaren onderzoek verricht is naar de juistheid van deze operationalisatie. Uit dit onderzoek komt de bevestiging dat de onderwerpen niet op elke context zijn toe te passen.

Verder onderzoek naar een betere operationalisatie van extra-role performance is dan ook gewenst. Met name een duidelijker onderscheid in extra-role performance en in-role performance is hierbij van belang. In de gehanteerde operationalisatie bleek hier nog te veel overlap in te zitten.

Voor de resultaten in het algemeen geldt dat de context van het onderzoek mogelijk een rol heeft gespeeld. De vraag ontstaat in hoeverre de context, van de respondent en/of van de organisatie, van invloed is op de oorzaken van extra-role performance. Verder onderzoek waarbij deze contexten in de gaten worden gehouden, is gewenst.

Door meer onderzoek (in verschillende contexten) naar dit onderwerp te doen zal ook de generalisatie van de resultaten vergroot worden.

In het theoretische deel van dit artikel zijn verschillende onderzoeken aan bod gekomen die de relatie tussen organizational commitment en extra-role performance hebben bewezen. Dit onderzoek heeft hier deels aan bijgedragen. Dit blijkt uit de koppeling van verschillende subonderwerpen, zoals loyaliteit, van de componenten van organizational commitment aan extra-role performance. Echter, er zijn ook wat onduidelijkheden ontstaan. Er zijn namelijk subonderwerpen (zoals emotionele betrokkenheid) die geen invloed zouden hebben op extra-role performance.

Onduidelijk is of de componenten van organizational commitment als geheel een bepalende factor zijn voor de mate van extra-role performance. Er zijn onderdelen die zeker meespelen, maar ook onderdelen die wellicht niet meespelen. De vraag is of de onderdelen die niet meespelen geen invloed hebben, of een negatieve invloed. Kortom: verder onderzoek naar de relatie tussen de componenten van organizational commitment, met name gekeken naar de subonderwerpen, en extra-role performance is nodig.

Implicaties voor de praktijk

Dit onderzoek is uitgevoerd op de afdeling PC&A van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen. Dankzij dit onderzoek heeft PC&A meer inzicht gekregen in hoe medewerkers extra-role performance zien. Daarnaast is meer inzicht verkregen in de oorzaken van de mate van extra-role performance.

De conclusies uit dit onderzoek leggen de oorzaak van extra-role performance met name bij affective commitment, normative commitment, professional commitment en de persoonlijkheid van de medewerker. Dit betekent dat PC&A, maar ook andere (delen van) organisaties, deze vier punten zo veel mogelijk dienen te stimuleren. Men dient de betrokkenheid van de medewerkers aan de organisatie hoog te houden. Daarnaast is het creëren van een professionele werkomgeving van belang. Tot slot is de ontwikkeling van de persoonlijkheid van de medewerkers belangrijk.

Per organisatie zal gekeken moeten worden welke concrete maatregelen, op deze vier punten, nodig zijn om de extra-role performance van medewerkers zo veel mogelijk te stimuleren.

Referenties

- Benkhoff, B. (1997). Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance. Human Relations, 50, 701-726.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. International Journal of Human Resource Management, 14, 28-54.
- Greiner, L. & Ennsfellner, I. (2009). Management Consultants as Professionals, or Are They?. Organizational Dynamics, 39, 72- 83.
- Herscovitch, L. & Meyer, J.P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. Journal of Applied Psychology, 87, 474-487.
- Konovsky, M.A. & Organ, D.W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. Journal of Organizational Behavior, 17, 253-266.
- LePine, J.A., Erez, A. & Johnson, D.E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 87, 52-65.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). Commitment in the workplace. California: Sage Publications inc..
- Morrison, E.W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance Of The Employee's Perspective. The Academy of Management Journal, 37, 1543-1567.
- Muthueloo, R. & Che Rose, R. (2005). Typology of Organizational Commitment. American Journal of Applied Sciences, 2, 1078-1081.
- Organ, D.W. (1988). Organizational Citizenship Behavior - The Good Soldier Syndrome. Lexington: Lexington Books.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences. California: Sage Publications inc..

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Pain, 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.

Schnake, M. (2007). An integrative model of effort propensity. Human Resource Management Review, 17, 274-289.

Vey, M.A. & Campbell, J.P. (2004). In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?. Human Performance, 17, 119-135.

Appendix: Interview

Algemeen

- Wat is uw functie? En wat houdt deze ongeveer in?
- Waarom heeft u destijds voor UWV gekozen als werkgever?
- Hoe zou u zelf uw inzet omschrijven? Evt. schaal Schnake. Geef eens een (aantal) voorbeeld(en) van uw mate van inzet.
- Wat is het eerste dat bij opkomt bij de volgende stelling: ‘ik ben bereid om een extra inspanning te leveren om van UWV een succes te maken’?
- A. Waar denkt u dat de inzet die u geeft vandaan komt?
B. Op wat voor manier heeft volgens u de mate van uw betrokkenheid aan UWV invloed op de mate van uw inzet?
- Hoe zou u zelf uw betrokkenheid aan UWV omschrijven?

Affective commitment

- A. Omschrijf uw emotionele betrokkenheid aan UWV/PC&A. In welke mate bent u emotioneel betrokken bij UWV?
B. Voelt u zich onderdeel van de familie UWV/PC&A?
- In welke mate wilt u bij UWV blijven? (Kan ook bij continuance commitment beantwoord worden)
- In hoeverre is dit van invloed op uw inzet?

Normative commitment

- A. Omschrijf uw loyaliteit aan UWV/PC&A. In welke mate bent u loyaal aan UWV/PC&A?
B. In welke mate voelt u een verplichting naar UWV toe?
- In hoeverre komen uw waarden overeen met de waarden van UWV?
 - Sluit UWV goed bij u aan?
 - Sluit u goed bij UWV aan?
- In hoeverre zijn uw loyaliteit en al dan niet overeenkomstige waarden van invloed op uw inzet?

Continuance commitment

- In welke mate bent u vanwege omstandigheden verplicht bij UWV te blijven?
 - Thema's:
 - Financiën;
 - Geen of mindere alternatieven;
 - Necessity VS Desire om bij UWV te blijven. Noodzaak groter dan de wens.
- In hoeverre zijn deze thema's van invloed op uw inzet?

Altruïsm

- A. In hoeverre helpt u collega's?
 - Thema's:
 - Zware werklast van collega's;
 - Afwezigheid van collega's;
 - Productiviteit van collega's;
 - Oriëntatie van collega's;
 - Delen van eigendommen met collega's.
- B. En als dit niet vereist wordt? En wordt dit vereist? En zou dit anders zijn als het wel of niet vereist is?
- 15. In hoeverre wordt het helpen van collega's veroorzaakt door uw betrokkenheid aan UWV? Zo niet, waar komt dit dan vandaan?

Civic virtue

- A. In hoeverre bent u op de hoogte van wat er binnen UWV gebeurt? En binnen PC&A?
 - Thema's:
 - Geïnformeerd over ontwikkelingen binnen UWV;
 - Aanwezig & meedoen in vergaderingen.
- B. In hoeverre speelt u hier zelf een actieve rol in?
- C. Hoe ver zit u boven of onder de minimum vereiste kennis voor uw baan?
- 17. In hoeverre is betrokkenheid aan UWV voor u gekoppeld aan het op de hoogte zijn van wat er binnen UWV gebeurt? Zo niet, waar komt dit dan vandaan?

Conscientiousness

- A. In hoeverre werkt u nauwgezet?
 - Thema's:
 - Tijdigheid / Punctualiteit (deadlines);
 - Aanwezigheid / Verzuim;
 - Tijdig afwezigheid aangeven;
 - Schone werkplek;
 - Toewijding / Plichtsgetrouwheid.
 - B. In hoeverre is dit boven of onder de gestelde normen (van UWV/PC&A)?
 - C. Als u nauwgezet zou werken (voor zover dit mogelijk is), zou uw werk er dan op vooruit gaan?
- 19. In hoeverre wordt uw nauwgezetheid veroorzaakt door uw betrokkenheid aan UWV?
Zo niet, waar komt dit dan vandaan?

Courtesy

- A. In hoeverre houdt u rekening met uw collega's?
 - Thema's:
 - Rechten & privileges;
 - Overleggen met degene die beïnvloed worden;
 - Informeren over belangrijke acties.
 - B. In welke mate wordt dit van u verwacht (binnen UWV/PC&A)?
- 21. In hoeverre wordt de mate waarin u rekening houdt met uw collega's veroorzaakt door uw betrokkenheid aan UWV? Zo niet, waar komt dit dan vandaan?

Sportsmanship

- Omschrijf uw houding tegenover UWV/PC&A. In hoeverre staat u positief tegenover UWV/PC&A?
 - Thema's:
 - Klagen;
 - Fouten zoeken in wat UWV doet;
 - Weerstand tegen verandering;
 - Alleen aan eigen problemen denken;
 - Geen aandacht voor informatie (vb. nieuwsbrief) over UWV.

- In hoeverre wordt uw al dan niet positieve instelling veroorzaakt door uw betrokkenheid aan UWV? Zo niet, waar komt dit dan vandaan?

Afsluiting

- A. Heeft u, na dit interview nog nieuwe/andere aanvullingen met betrekking tot de oorsprong van uw mate van inzet?
B. Op wat voor manier heeft, na dit interview, volgens u de mate van betrokkenheid aan UWV invloed op de mate van inzet? Kortom: is uw beeld van deze relatie veranderd? Hoe komt dit?