



FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN
PEDAGOGISCHE WETENSCHAPPEN

Academiejaar 2014 – 2015

Tweedesemesterexamenperiode

Een ‘dark side’ van ambitie op het werk?
Een onderzoek naar de relatie met extrarolgedrag en het (niet)
delen van kennis.

Masterproef II neergelegd tot het behalen van de graad van

Master of Science in de Psychologie, afstudeerrichting Bedrijfspsychologie en Personeelsbeleid

Promotor: Bart Wille

01004906

Dagmar De Naghel

Ondergetekende, Dagmar De Naghel, geeft toestemming tot het raadplegen van de masterproef door derden.

Voorwoord

Het schrijven van een masterproef is geen sinecure. Daarom wil ik even de kans aangrijpen om een aantal personen te bedanken. Zonder hun hulp en steun was het schrijven van deze masterproef een stuk minder vlot verlopen.

Ten eerste wil ik graag mijn promotor, Dr. Bart Wille, bedanken voor de leuke samenwerking, het advies en de bereidheid om steeds mijn vragen beantwoorden. Het is dankzij zijn kennis en kritische blik dat deze masterproef tot stand kon komen.

Verder wil ik ook graag alle participanten bedanken die hun medewerking verleenden aan mijn onderzoek. Zonder hen zou de realisatie van mijn onderzoek nooit mogelijk zijn geweest.

Daarnaast wil ik ook mijn studiegenoten, in het bijzonder Saïdia Havegheer, bedanken voor het opfleuren van de voorbije jaren.

Vervolgens wil ik ook de verscheidene professoren van de vakgroep bedanken. Bovenop de kennis en kunde heb ik over de jaren heen een kritische blik ontwikkeld. Deze elementen zijn dan ook relevant bij het schrijven van een masterproef.

Tot slot wil ik mijn familie, vriendinnen en vriend bedanken om in mij te geloven en me steeds te motiveren het onderste uit de kan te halen.

Abstract

Ambitie wordt vaak als een succesvol, gewaardeerd kenmerk beschouwd. In deze studie werd nagegaan of er binnen een werkcontext, een ‘*dark side*’ van ambitie bestaat. Vooraleerst werd onderzocht of er een omgekeerd U-vormige relatie bestaat tussen ambitie en extrarolgedrag en tussen ambitie en het delen van kennis. Dit impliceert dat een grote mate van ambitie uiteindelijk een negatief effect zal hebben op zowel extrarolgedrag als op het delen van kennis. Vervolgens werd onderzocht of de mate van collectivisme binnen een organisatiecultuur een invloed heeft op deze curvilineaire relaties. Dit gebeurde aan de hand van een vragenlijstonderzoek waarin naar de verschillende variabelen werd gepeild. Het effect van ambitie op extrarolgedrag bleek significant U-vormig te zijn. Individuen met een heel lage of juist heel hoge score op ambitie zullen meer extrarolgedrag stellen. De curvilineaire relatie tussen ambitie op het delen van kennis bleek niet significant. Ook het modererend effect van de mate van collectivisme binnen een organisatiecultuur bleek in beide gevallen niet significant. Deze bevindingen bieden zowel ondersteuning voor het gegeven dat positieve consequenties voortvloeien uit het bezitten van een aanzienlijke mate van ambitie als het gegeven dat lineaire relaties niet altijd de beste manier zijn om een verband tussen variabelen in kaart te brengen.

Inhoudstabel

Literatuurstudie	2
Ambitie	2
Definitie van ambitie.	2
Antecedenten en consequenties van ambitie.	3
Too-Much-of-a-Good-Thing Effect	6
Extrarolgedrag en het delen van kennis	8
Organisatiecultuur	11
Methode.....	14
Procedure.....	14
Steekproef.....	14
Meetinstrumenten	15
Ambitie.	15
Organisatiecultuur.	16
Extrarolgedrag.....	16
Kennis delen.	17
Data analyse.....	17
Resultaten.....	18
Discussie	37
Theoretische en praktische implicaties	40
Sterkten en zwakten	41
Toekomstig onderzoek	42
Besluit.....	43
Referenties.....	45
Bijlagen.....	49

Lijst met tabellen

Tabel 3	Univariate statistieken en Pearson correlaties tussen de variabelen.	19-20
Tabel 4	Pearson correlaties zelfbeoordelingen en collegabeoordelingen.	21
Tabel 5	Pearson correlaties tussen ambitie, OCB en het delen van kennis.	22
Tabel 6	Resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB totaal en OCB totaal (collega) als afhankelijke variabelen.	24
Tabel 7	Resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB altruïsme en OCB altruïsme (collega) als afhankelijke variabelen.	26
Tabel 8	Resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB consciëntieusheid en OCB consciëntieusheid (collega) als afhankelijke variabelen.	28
Tabel 9	Resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB <i>sportsmanship</i> en OCB <i>sportsmanship</i> (collega) als afhankelijke variabelen.	29
Tabel 10	Resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB <i>courtesy</i> en OCB <i>courtesy</i> (collega) als afhankelijke variabelen.	32
Tabel 11	Resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB <i>civic virtue</i> en OCB <i>civic virtue</i> (collega) als afhankelijke variabelen.	34
Tabel 12	Resultaten van een hiërarchische regressie analyse met kennis delen en kennis delen (collega) als afhankelijke variabelen.	35

Lijst met figuren

Figuur 1	Illustratie van het Too-Much-of-a-Good-Thing Effect.	7
Figuur 2	Illustratie van de U-vormige relatie tussen ambitie en <i>organizational citizenship behavior</i> .	25
Figuur 3	Illustratie van de U-vormige relatie tussen ambitie en <i>sportsmanship</i> .	30
Figuur 4	Illustratie van de U-vormige relatie tussen ambitie en <i>courtesy</i> .	31

Lijst met bijlagen

Bijlage A	Percentages opleidingsniveau bij medewerkers en collega's.	49
Bijlage B	Percentages anciënniteit in de organisatie en anciënniteit in de functie bij medewerkers en collega's.	50

Ambitie wordt vaak als een succesvol, gewaardeerd kenmerk beschouwd. Dit wordt niet enkel onderbouwd door de vele populaire quotes omtrent ambitie. 'Intelligence without ambition is a bird without wings' (Dali). 'Ambition is the path to succes. Persistence is the vehicle you arrive in' (Bradley). Ook binnen wetenschappelijk onderzoek wordt er beduidend meer aandacht besteed aan positieve consequenties van ambitie dan aan negatieve consequenties. Ambitieuze individuen hebben een hoger opleidingsniveau, inkomen en beroepsstatus. Dit resulteert in een hogere levenstevredenheid en een grotere kans om langer te leven (Judge en Kammeyer-Mueller, 2012). Ze zullen vaker zoeken naar een nieuwe job, meer uren werken en vaker gebruik maken van flexibele werkregelingen (Zimmerman, Boswell, Shipp, Dunford en Boudreau, 2011; Dikkers en collega's, 2010).

Het doel van dit onderzoek is na te gaan of er binnen een werkcontext, een '*dark side*' van ambitie bestaat. Op basis van het *Too-Much-of-a-Good-Thing Effect* van Pierce en Aguinis (2013) wordt een omgekeerd U-vormige relatie tussen ambitie en extrarolgedrag en tussen ambitie en het delen van kennis verwacht. Dit impliceert dat een grote mate van ambitie uiteindelijk een negatief effect zal hebben op zowel extrarolgedrag als het delen van kennis. Dit omdat individuen met een grote mate van ambitie meer tijd en energie zullen investeren in het streven naar succes waardoor ze minder tijd en energie over zullen hebben om extrarolgedrag te stellen of kennis te delen. Verder gaan we ook na of de mate van collectivisme binnen een organisatiecultuur een invloed heeft op deze relaties. Dit onderzoek is een aanvulling op reeds bestaand onderzoek naar het *Too-Much-of-a-Good-Thing Effect* bij ambitie (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Allereerst wordt het onderzoek gekaderd binnen de literatuur. Er wordt aandacht besteed aan ambitie, het *Too-Much-of-a-Good-Thing Effect*, extrarolgedrag, het delen van kennis en de organisatiecultuur. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de methode en de resultaten. Als afsluiter wordt de discussie besproken.

Literatuurstudie

Ambitie

Definitie van ambitie.

Zowel leken als professionals hebben verschillende ideeën over ambitie.

Sools, Van Engen en Baerveldt (2007) hebben enkele werknemers uit een Nederlandse multinational gevraagd wat zij begrijpen onder ambitie. Waar de ene een ambitieus persoon gelijkstelt aan iemand die wil leren, ziet de ander een ambitieus persoon als iemand die zo snel mogelijk de top van een organisatie wil bereiken. Ook Fels (2004) laat enkele leken aan het woord in verband met ambitie. Een jonge vrouw zegt dat men om ambitie te hebben, een bepaald doel voor ogen moet hebben.

Naast leken schijnen ook professionals geen overeenstemming te kunnen bereiken omtrent ambitie. Men kan ambitie omschrijven als prestatiemotivatie, motivatie, gedrevenheid, energie, het nemen van initiatief, het stellen van hoge eisen aan jezelf of een competitieve ingesteldheid bezitten (Jansen & Vinkenburg, 2006; Ederer & Pataconi; Van Vianen & Fischer, 2002). Dikkers, Van Engen en Vinkenburg (2010) meten ambitie aan de hand van de mate waarin mensen een uitdaging willen in hun job en de mate waarin ze een hogere positie of hogere doelen nastreven in hun carrière. Het feit dat professionals er verschillende ideeën van ambitie op nahouden kan implicaties hebben op het vergelijken van resultaten tussen verschillende studies. Dikkers en collega's (2010) hebben een vragenlijst verspreid onder werkende ouders bij verschillende Nederlandse organisaties om de relaties tussen geslacht, ambitie, flexibele werkregelingen en werkgerelateerde uitkomsten in kaart te brengen. De auteurs stelden geen verschil vast inzake ambitie bij Nederlandse vaders en ambitie bij Nederlandse moeders. De studie van Van Vianen en Fischer (2002) komt echter tot een andere conclusie. Vrouwen hebben minder ambitie om een toppositie na te streven dan mannen. De auteurs veronderstellen dat dit grotendeels veroorzaakt wordt doordat vrouwen vermoeden dat ze bij een toppositie hun werk en privé minder goed zullen kunnen balanceren. Het is echter belangrijk in acht te nemen dat er verschillende redenen kunnen zijn waarom verscheidene studies tot andere conclusies leiden. In dit geval kan het gebruik van een verschillende definitie van ambitie al voldoende zijn om tot verschillende resultaten te leiden.

Judge en Kammeyer-Mueller (2012) hebben zich verdiept in onderzoek omtrent ambitie en hebben hiervoor data gebruikt van de Terman studie. De Terman studie had als doel om de kenmerken van hoog intelligente kinderen in kaart te brengen. Volgens deze auteurs kan een onderscheid gemaakt worden tussen twee bronnen omtrent definities van ambitie. Allereerst zijn er de definities die men kan terugvinden in verscheidene woordenboeken. Deze definities focussen op de motivatie een bepaalde uitkomst te bereiken. Tevens is er ook sprake van definities die binnen het kader van psychologisch onderzoek gecreëerd zijn. Deze definities van ambitie zijn echter vaak gerelateerd aan bestaande concepten.

In een poging om beide soorten definities te integreren hebben deze auteurs een nieuwe definitie gecreëerd. Naar analogie met Judge en Kammeyer-Mueller (2012, p.759) zullen wij voor dit onderzoek volgende definitie van ambitie hanteren: 'Ambitie is het persistent en algemeen streven naar succes, iets bereiken en voltooien'.

Antecedenten en consequenties van ambitie.

Judge en Kammeyer-Mueller (2012) poneren dat psychologen en sociologen een andere visie hebben omtrent oorzaken van ambitie. Waar psychologen ambitie altijd bekijken als een persoonlijkheidstrek (Hanson, Hogan, Johnson en Schroeder, 1983), zien sociologen ambitie veeleer als een gevolg van de invloed van ouders, de sociale of de socio-economische omgeving (Sewell, Hauser, Springer en Hauser, 2003).

Vijf antecedenten van ambitie worden verondersteld door Judge en Kammeyer-Mueller (2012). Allereerst is er een effect van de persoonlijkheidstreken extraversie, consciëntieusheid en neuroticisme op ambitie. Zowel consciëntieusheid als extraversie zijn positief gerelateerd aan ambitie. Neuroticisme heeft in tegenstelling tot consciëntieusheid en extraversie een negatieve relatie met ambitie. Hieruit kan afgeleid worden dat mensen die zich vaker zorgen maken en minder zelfvertrouwen hebben, minder persistent zullen streven naar succes. Ambitie kan ook voorspeld worden door twee antecedenten die niet gerelateerd zijn aan persoonlijkheid. Individuen met beter ontwikkeld mentaal vermogen en individuen van wie de ouders succes hebben op beroepsmatig vlak zijn vaker ambitieuzer. Voorts veronderstellen ook Ashby en Schoon (2010) twee antecedenten van ambitie, dit echter bij tieners. Deze auteurs bestudeerden de link tussen de achtergrond van een familie (sociale status, inkomen en verwachtingen

van de ouders), individuele factoren (ambitie, schoolprestatie en verwachtingen op school-en beroepsmatig vlak van tieners op 16-jarige leeftijd) en het loon en de sociale status van de tieners op 34-jarige leeftijd. Hiervoor werd data gebruikt van de Britisch Cohort Study waarbij men kinderen, geboren in een week van april 1970, verscheidene jaren heeft gevolgd. Tienermeisjes van wie de ouders een hoger inkomen hebben zullen meer ambitie hebben dan tienermeisjes van wie de ouders een minder hoog inkomen hebben. Dit effect werd echter niet teruggevonden bij tienerjongens. Ook tieners van wie hun ouders hoge verwachtingen hebben op het vlak van school hebben meer kans om ambitieuzer te zijn.

In de literatuur zal er echter vaker gesproken worden over consequenties van ambitie dan over antecedenten van ambitie. Zimmerman, Boswell, Shipp, Dunford en Boudreau (2011) concludeerden dat ambitie een positief effect heeft op het zoekgedrag naar een nieuwe job. Net zoals Judge en Kammeyer-Mueller (2012) vinden ook Zimmerman en collega's (2011) een positieve relatie tussen extraversie en ambitie. Extraverte personen zullen vaker ambitieuzer zijn, wat er op zijn beurt in resulteert dat ze vaker zullen zoeken naar een nieuwe job. In tegenstelling tot Judge en Kammeyer-Mueller (2012) vinden Zimmerman en collega's (2011) echter wel een positieve relatie tussen neuroticisme en ambitie. Volgens deze auteurs hechten neurotische personen meer belang aan status gerelateerde indicatoren (m.a.w. hogere ambitie) omdat die een aanwijzing zijn van hoeveel ze waard zijn in vergelijking met hun collega's. Personen die hoog scoren op neuroticisme zullen dus ambitieuzer zijn en vaker zoeken naar een nieuwe job. Ook Ashby en Schoon (2010) benadrukken enkele positieve gevolgen van ambitie. Vrouwen die op 16-jarige leeftijd hoger scoren op ambitie, zullen op 34-jarige leeftijd vaker een hogere sociale status hebben en een hoger loon krijgen dan vrouwen die op 16-jarige leeftijd een minder hoge score behalen op ambitie. Bij mannen zien we een relatief gelijkaardig patroon. Mannen die op 16-jarige leeftijd hoger scoren op ambitie, zullen vaker een hoger loon krijgen dan mannen die op 16-jarige leeftijd een minder hoge score behalen op ambitie. De verwachting die mannen hebben op 16-jarige leeftijd omtrent hun carrière is positief gerelateerd met sociale status op 34-jarige leeftijd. Dus hoe hoger de verwachting die mannen op 16-jarige leeftijd omtrent hun carrière hebben, hoe hoger hun sociale status op 34-jarige leeftijd. Na onderzoek in Nederland door Dikkers en collega's (2010) omtrent de relatie tussen geslacht en

ambitie met het aantal werkuren per week en het gebruik van flexibele werkregelingen kon het volgende geconcludeerd worden. Ambitieuze ouders zullen meer werken maar ook vaker flexibele werkregelingen gebruiken. Dit houdt in dat ze vaker van thuis uit werken of bijvoorbeeld vier dagen per week negen uur per dag werken. De relatie tussen ambitie en het aantal werkuren per week of het gebruik van flexibele werkregelingen is sterker voor moeders dan voor vaders. De auteurs speculeren dat ambitieuze moeders op deze manier hun ambities hoog kunnen houden en zo tegelijkertijd voor hun kinderen kunnen zorgen. Voorts is ambitie positief gerelateerd aan het niveau van de functie binnen een organisatie. De relatie wordt echter volledig gemedieerd door het aantal werkuren per week en de mate waarin flexibele werkregelingen worden gebruikt. Ambitieuze ouders zullen dus meer werken en vaker flexibele werkregelingen gebruiken. Dit zal erin resulteren dat ze vaker een functie zullen hebben van een hoger niveau. Als allerlaatste is er ook een positieve relatie tussen ambitie en tevredenheid omtrent de carrière. Deze relatie wordt gemedieerd door het aantal werkuren per week. Ouders met een aanzienlijke mate ambitie zullen meer werken wat resulteert in een hogere tevredenheid omtrent hun carrière. Hogan en Holland (2003) hebben in hun onderzoek de socio-analytische theorie gebruikt om individuele verschillen in prestaties op het werk beter te begrijpen. In hun onderzoek poneren ze dat ambitie een goede voorspeller is van gedrag dat resultaten produceert. Voorts poneren deze auteurs dat een hoge mate van ambitie een voordeel creëert binnen een groep, wat voor de groep een pluspunt is binnen een competitie. De studie van Judge en Kammeyer-Mueller (2012) bevestigt een aantal positieve consequenties van ambitie uit bovenstaand onderzoek. Individuen met een hoge mate van ambitie hebben meer kans om een hoger opleidingsniveau te behalen dan minder ambitieuze individuen. De beroepsstatus en het inkomen van individuen die hoger scoren op ambitie ligt dan ook hoger. Het feit dat individuen met hogere ambities een hoger opleidingsniveau, inkomen en beroepsstatus hebben resulteert in een hogere levenstevredenheid wat op zijn beurt als gevolg heeft dat deze individuen meer kans hebben om langer te leven.

Desondanks het feit dat ambitie een beduidend aantal positieve consequenties heeft, is er ook onderzoek naar negatieve consequenties. Tett en Simonet (2011) speculeren dat ambitieuze individuen een zelfrapportage test bij een sollicitatie als een uitdaging zien, een middel om een succesvolle carrière te creëren. Ambitieuze

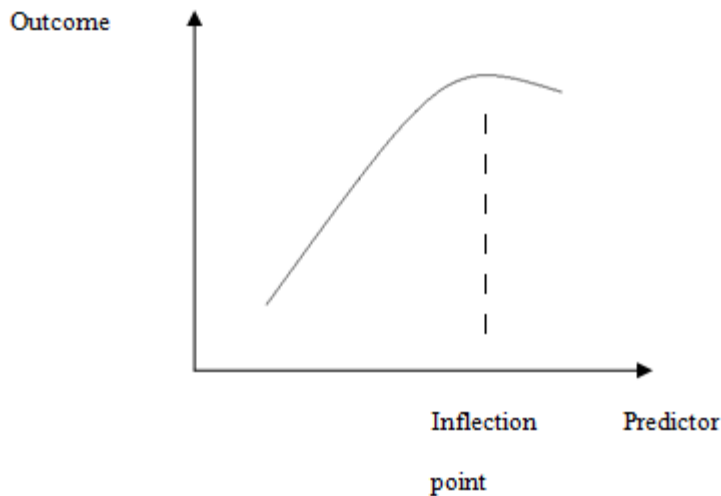
individueen zouden dus veel vaker zichzelf anders beschrijven bij een zelfrapportage test dan ze werkelijk zijn, dusdanig dat andere individuen een positiever beeld krijgen.

Onze wereld heeft de laatste jaren een enorme vooruitgang gemaakt op vlak van technologie. Dit heeft als effect dat het voor veel werknemers gemakkelijker is om contact te houden met hun werk buiten de werkuren. Boswell en Olson-Buchanan (2007) stelden zichzelf de vraag naar het effect van communicatiemiddelen buiten de werkuren. Individueen die meer belang hechten aan succes op professioneel vlak en dus ambitieuzer zijn, maken vaker gebruik van communicatiemiddelen na de werkuren. Op hun beurt worden individuen die na de werkuren vaker communicatiemiddelen gebruiken, om contact te houden met hun werk, vaker geconfronteerd met een conflict tussen werk en privé.

Too-Much-of-a-Good-Thing Effect

Uit voorgaand onderzoek kan geconcludeerd worden dat vooral positieve gevolgen van ambitie bestudeerd zijn. Over de negatieve gevolgen van ambitie is nog niet veel geweten.

Pierce en Aguinis (2013) beschrijven het *Too-Much-of-a-Good-Thing Effect*. Dit effect komt voor wanneer een bepaalde variabele een positief effect heeft tot op een bepaald punt. De relatie tussen variabele en het effect is tot op een bepaald punt een positieve lineaire relatie. Als men dit punt overschrijdt, zal de variabele geen positief effect meer hebben, of zelfs een negatief effect hebben. De relatie tussen de variabele en de uitkomst is nu curvilineair. Het komt er dus op neer dat een te veel van een goed iets, uiteindelijk slecht zal zijn. Het *Too-Much-of-a-Good-Thing Effect* kan een waarde bieden voor zowel theorie als praktijk omdat het een resem elementen in de literatuur kan verklaren waarbij inconsistente/paradoxaal resultaten gevonden worden. Er is steeds meer empirische evidentie voor het *Too-Much-of-a-Good-Thing Effect*.



Figuur 1. Illustratie van het Too-Much-of-a-Good-Thing Effect

Curvilineaire relaties tussen persoonlijkheidstrekken en jobprestatie werden bestudeerd door Le, Oh, Robbins, Ilies, Holland en Westrick (2011). Een curvilineaire relatie werd gevonden tussen emotionele stabiliteit en taakprestatie en tussen extrarolgedrag en contraproductief werkgedrag. Emotioneel stabiele mensen zullen beter presteren op taken. Deze relatie zal uiteindelijk zwakker worden en volledig verdwijnen naar mate een nog hogere score op emotionele stabiliteit. Een overeenkomstig effect is er ook bij de relatie tussen emotionele stabiliteit en extrarolgedrag. De relatie tussen emotionele stabiliteit en contraproductief werkgedrag is initieel negatief, wordt zwakker als men emotioneel stabiel wordt en verdwijnt uiteindelijk. Hetzelfde kan geconcludeerd worden bij de relatie tussen consciëntieusheid en de drie prestatiedimensies. Individuen met een gemiddelde score op consciëntieusheid zullen beter presteren op taken en meer extrarolgedrag stellen. Ook deze relatie zal zwakker worden en volledig verdwijnen naarmate men hoger scoort op consciëntieusheid. Hoe hoger men scoort op consciëntieusheid, hoe minder vaak contraproductief werkgedrag gesteld wordt. Dit geldt echter tot op een bepaald punt. Uiteindelijk zal de negatieve relatie tussen consciëntieusheid en contraproductief werkgedrag minder sterk worden en verdwijnen. Ook Whetzel, McDaniel, Yost en Kim (2010) vonden in hun onderzoek een curvilineaire relatie terug tussen

consciëntieusheid en jobprestatie. Individuen met een gemiddelde score op consciëntieusheid zullen beter presteren dan diegene die een lage of hoge score behalen op consciëntieusheid. Sturman (2003) heeft aan de hand van een meta-analyse onderzoek gedaan naar de relatie tussen werkervaring, anciënniteit en leeftijd met jobprestatie. Er is een omgekeerd U-vormige relatie vastgesteld tussen tijd en prestatie bij zeer complexe jobs. Werknemers met een gemiddelde werkervaring, anciënniteit of leeftijd, zullen beter presteren in het werkveld. Daarentegen zullen werknemers met een hoge of lage werkervaring, anciënniteit of leeftijd minder goed presteren. Dit valt echter enkel op bij complexe jobs. Bij minder complexe jobs worden deze relaties beter omschreven als asymptotisch. Judge en Kammeyer-Mueller (2012) vonden in hun onderzoek omtrent ambitie ook een *Too-Much-of-a-Good-Thing Effect* terug. Verhoogde scores op ambitie resulteren in het bereiken van een hoger niveau van scholing. Deze positieve effecten verdwijnen echter naarmate men nog hoger scoort op ambitie.

Net als bij voorgaande studies zal ook binnen deze studie uitgegaan worden van een *Too-Much-of-a-Good-Thing Effect*. Meer specifiek zal nagegaan worden of er een *Too-Much-of-a-Good-Thing Effect* is van ambitie op het stellen van extrarolgedrag en het delen van kennis.

Extrarolgedrag en het delen van kennis

Vooraleerst wordt nagegaan of er een relatie bestaat tussen ambitie en extrarolgedrag. Mits er in de literatuur vaak verwezen wordt naar *organizational citizenship behavior* zal ook in dit onderzoek deze term gehanteerd worden in plaats van extrarolgedrag. *Organizational citizenship behavior* kan gedefinieerd worden als individueel gedrag dat discretionair is, niet direct of expliciet erkend door het formele beloningssysteem van een organisatie en dat in het totaal het effectief functioneren van een organisatie bevordert. Discretionair betekent dat het gedrag geen afdwingbare eis is van de functieomschrijving; het gedrag is een persoonlijke keuze, het gedrag niet stellen is dan ook niet strafbaar (Organ, 1988).

Podsakoff, MacKenzie, Paine en Backrach (2000) identificeerden vijf dimensies van *organizational citizenship behavior*. Altruïsme omvat het vrijwillig helpen van anderen met een taak of een probleem. Consciëntieusheid is het stellen van discretionair

gedrag op vlak van aanwezigheid, stiptheid of het verzorgen van *resources*.

Sportsmanship duidt de mate aan waarin een werknemer omgaat met onvermijdelijke lasten en ongemakken op het werk, zonder klagen. *Courtesy* is het stellen van gedrag om werkgerelateerde problemen met anderen te voorkomen. *Civic virtue* reflecteert een constructieve betrokkenheid ten opzichte van de organisatie.

Een onderzoek waar reeds de link gelegd werd tussen ambitie en *organizational citizenship behavior*, is het onderzoek van Boswell en Olson-Buchanan (2007). Deze auteurs poneren dat personen met veel ambitie langer zullen werken, vaker extra moeite zullen doen, vaker zullen streven om vooruitgang te boeken in hun carrière en vaker zowel professioneel als persoonlijk succes bereiken. Dit gedrag wordt gesteld met de bedoeling sneller de carrière ladder te beklimmen. Uit deze studie blijkt dat ambitieuze personen na hun werkuren vaker communicatiemiddelen gebruiken om contact te houden met hun werk. Het gebruik van communicatiemiddelen na de werkuren kan aanzien worden als het stellen van taakgerelateerd gedrag op een niveau dat hoger ligt dan wat minimaal verwacht wordt van een werknemer en kan dus beschouwd worden als een vorm van *organizational citizenship behavior*.

Vermits ambitieuze personen *organizational citizenship behavior* stellen met de bedoeling de carrière ladder sneller te beklimmen (Boswell & Olson-Buchanan, 2007), kan een positieve relatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior* verwacht worden.

Hypothese 1a: Ambitie zal positief gerelateerd zijn aan organizational citizenship behavior.

Vervolgens zal nagegaan worden of er een relatie bestaat tussen ambitie en het delen van kennis op de werkvloer. Het delen van kennis wordt gedefinieerd als het verstrekken of het ontvangen van taak gerelateerde informatie, *knowhow* en feedback met betrekking tot een product of een procedure (Cummings, 2004).

Hoewel er momenteel nog geen onderzoek is gedaan naar de relatie tussen ambitie en het delen van kennis op de werkvloer, bestaan er reeds meerdere studies die de link leggen tussen individuele kenmerken en het delen van kennis.

Matzler en Mueller (2011) hebben in hun onderzoek de link tussen doelorïëntatie van de werknemers en het delen van kennis bestudeerd. Er bestaat een positieve relatie tussen leeroriëntatie en het delen van kennis. Dit impliceert dat individuen die zich focussen op het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden, vaker kennis zullen delen. Prestatieoriëntatie is negatief gerelateerd aan het delen van kennis. Hieruit kan afleid worden dat individuen waarvan de focus meer ligt op het beter zijn dan anderen en het bereiken van zaken zonder veel moeite, minder vaak kennis zullen delen.

Ook Matzler, Renzl, Müller, Herting en Mooradian (2008) tonen het verband aan tussen individuele kenmerken en het delen van kennis. Individuele hogere scores op aangenaamheid, consciëntieusheid of openheid zullen vaker kennis delen.

Yong en Weidong (2012) bestudeerden een geïntegreerd theoretisch model omtrent de determinanten van het delen van kennis. Waargenomen wederkerige voordelen hebben een effect op de attitude van werknemers ten opzichte van het delen van kennis. Als een werknemer gelooft dat andere werknemers in de toekomst ook kennis zullen delen in ruil voor de kennis die de werknemer met hen gedeeld heeft, zal deze werknemer een positievere attitude hebben ten opzichte van het delen van kennis. Volgens deze auteurs zal een positieve attitude ten opzichte van het delen van kennis resulteren in een grotere intentie om kennis te delen, wat er op zijn beurt toe zal leiden dat vaker kennis gedeeld wordt.

Vermits individuen vaker kennis zullen delen als ze verwachten dat anderen dan ook hun kennis zullen delen (Yong & Weidong 2012), kan aangenomen worden dat ambitieuze mensen vaker kennis zullen delen. Er wordt verwacht dat ambitieuze mensen vaker kennis zullen delen omdat het krijgen van kennis een voordeel biedt bij het streven naar succes, iets bereiken en voltooien.

Hypothese 1b: Ambitie zal positief gerelateerd zijn aan het delen van kennis.

Judge en Kammeyer-Mueller (2012) hebben reeds de link gelegd tussen ambitie en het *Too-Much-of-a-Good-Thing Effect*. Ook binnen dit onderzoek zal deze relatie verder uitgediept worden. Er wordt dus een positieve relatie verwacht tussen ambitie en *organizational citizenship behavior* en tussen ambitie en het delen van kennis, dit echter tot op een bepaald punt. Volgens de *scarcity theory* hebben mensen slechts een beperkt

aantal hulpbronnen. Zowel tijd, energie, emoties en goederen zijn hulpbronnen (Goode, 1960). Er wordt verwacht dat mensen die een hoge score behalen op ambitie meer tijd en energie zullen investeren in het streven naar succes. Dit impliceert dat ze minder tijd en energie over zullen hebben om *organizational citizenship behavior* te stellen of kennis te delen. Na dit punt wordt een negatieve relatie verwacht tussen ambitie en het stellen van *organizational citizenship behavior* en een negatieve relatie tussen ambitie en het delen van kennis.

Hypothese 2a: Er bestaat een omgekeerd U-vormige relatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior*. De relatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior* is eerst positief, wordt zwakker als ambitie toeneemt en wordt uiteindelijk negatief als ambitie nog verder toeneemt.

Hypothese 2b: Er bestaat een omgekeerd U-vormige relatie tussen ambitie en het delen van kennis. De relatie tussen ambitie en het delen van kennis is eerst positief, wordt zwakker als ambitie toeneemt en wordt uiteindelijk negatief als ambitie nog verder toeneemt.

Organisatiecultuur

De meeste studies die onderzoek hebben gedaan naar de antecedenten van *organizational citizenship behavior* hebben zich vooral gefocust op individuele kenmerken. Er zijn slechts enkelen die het effect van een organisatiecontext op *organizational citizenship behavior* hebben onderzocht (Somech & Ron, 2007). Podsakoff, MacKenzie, Paine en Bachrach (2000) behoren tot de enkelingen die het effect van een organisatiecontext op *organizational citizenship behavior* in kaart hebben gebracht. Er werd een positieve relatie gevonden tussen groepscohesie en *organizational citizenship behavior* en tussen *perceived organizational support* en *organizational citizenship behavior*. Men vond echter een negatieve relatie tussen beloningen die de leidinggevende niet kan controleren en *organizational citizenship behavior*.

Ook het effect van een organisatiecontext op het delen van kennis werd reeds bestudeerd. Friesl, Sackmann en Kremser (2011) bestudeerden het delen van kennis in heterogene teams van de German Federal Armed Forces. Het delen van kennis binnen

teams wordt beïnvloed door de mate van carrièreplanning, duale functionele verantwoordelijkheden en micro-politiek.

Binnen dit onderzoek zal worden nagegaan of er een effect is van een individualistische/collectivistische organisatiecultuur op de curvilineaire relatie tussen ambitie en het helpen van collega's en tussen ambitie en het delen van kennis. Een organisatiecultuur is een gedeeld systeem van wederkerig begrip dat gevormd wordt door de geschiedenis en verwachtingen van de leden van een organisatie (Veiga, Lubatkin, Calori, & Very, 2000, p.541). Sommige organisaties zijn meer collectivistisch georiënteerd, waar anderen dan meer individualistisch georiënteerd zijn. In een collectivistische organisatiecultuur wordt meer belang gehecht aan het helpen van anderen en het belang van de organisatie voorop zetten. In een individualistische organisatiecultuur zal men anderen helpen zolang het niet in de weg staat van wat men zelf probeert te bereiken (George & Jones, 1997).

Somech en Ron (2007) bestudeerden de impact van individuele en organizationele kenmerken op *organizational citizenship behavior* bij leerkrachten. Er blijkt een positieve relatie te bestaan tussen een collectivistische organisatiecultuur en *organizational citizenship behavior* bij leerkrachten. Wiewiora, Trigunarsyah, Murphy & Coffey (2013) hebben het effect van organisatiecultuur op het delen van kennis onderzocht. Een verschil in organisatiecultuur zal leiden tot verschillen in het delen van kennis. Werknemers binnen een organisatiecultuur die meer belang hecht aan waarden zoals competitiviteit en prestatiemotivatie zullen meer weigerachtig staan ten opzichte van het delen van kennis. Daartegenover zullen werknemers binnen een organisatiecultuur die belang hecht aan waarden zoals samenwerken, vaker kennis delen.

Binnen deze studie wordt verwacht dat de relatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior* en de relatie tussen ambitie en het delen van kennis beïnvloed zal worden door de organisatiecultuur. Binnen een individualistische organisatiecultuur zal men enkel anderen helpen zolang het niet in de weg staat van wat men zelf probeert te bereiken (George & Jones, 1997). Er kan aangenomen worden dat het buigpunt bij een collectivistische organisatiecultuur verder zal liggen dan bij een individualistische organisatiecultuur

Hypothese 3a: Het punt waar de relatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior* van positief naar negatief verandert (het inflectiepunt), wordt bepaald door de organisatiecultuur. We verwachten dat het inflectiepunt bij een collectivistische organisatiecultuur hoger zal liggen dan bij een individualistische organisatiecultuur.

Hypothese 3b: Het punt waar de relatie tussen ambitie en delen van kennis van positief naar negatief verandert (het inflectiepunt), wordt bepaald door de organisatiecultuur. We verwachten dat het inflectiepunt bij een collectivistische organisatiecultuur hoger zal liggen dan bij een individualistische organisatiecultuur.

Methoden

Procedure

Data werd verzameld bij verschillende werknemers over verschillende organisaties. Binnen dit onderzoek was het niet relevant om bepaalde groepen individuen of organisaties te selecteren. Zowel werknemers uit organisaties in de privésector als werknemers uit organisaties in de publieke sector werden bevestigd. Ook werknemers van alle leeftijden en van alle lagen binnen een organisatie hebben de vragenlijsten ingevuld. Aan de hand van deze vragenlijsten hebben we zowel ambitie, *organizational citizenship behavior*, het delen van kennis en de organisatiecultuur gemeten. Deze vragenlijsten werden verspreid via e-mail. We hebben gebruik gemaakt van onze contacten en kennissen van onze contacten om de vragenlijsten door zoveel mogelijk werknemers te laten invullen. Aan de werknemers werd ook telkens gevraagd of ze een collega hadden die bereid was een kleinere vragenlijst in te vullen. De meeste vragenlijsten werden aan de hand van zelfrapportage ingevuld maar *organizational citizenship behavior* en het delen van kennis werden ook door collega's van werknemers beoordeeld. Het invullen van de vragenlijsten door werknemers nam 20 tot 25 minuten in beslag. Het invullen van de vragenlijsten door collega's nam ongeveer 10 minuten in beslag.

Steekproef

Aan deze studie namen 189 werknemers en 69 collega's deel. De participanten zijn tewerkgesteld in zeer diverse functies in verschillende organisaties, wat de representativiteit ten goede komt. Bij de medewerkers is 48% van het mannelijk geslacht terwijl dit bij de collega's slechts 42% is. De gemiddelde leeftijd bij de medewerkers is 39 jaar ($M = 39.30$, $SD = 11.61$), variërend van 21 tot 64 jaar. Bij de collega's is de gemiddelde leeftijd 41 jaar ($M = 40.75$, $SD = 10.22$), variërend van 22 tot 58 jaar. Tot slot werkt 76% van de medewerkers voltijds. De resultaten tonen aan dat medewerkers gemiddeld 39 uur per week werken ($M = 39.37$, $SD = 9.01$), variërend van 12 tot 66 uur. Tabel 1 (zie bijlage) toont aan dat zowel bij medewerkers als bij collega's het merendeel hoogopgeleid is. Tabel 2 (zie bijlage) toont aan dat bij zowel medewerkers als collega's het merendeel een anciënniteit bij de organisatie heeft van meer dan 15 jaar. Ook bij anciënniteit in de functie zijn er gelijkaardige resultaten

tussen medewerkers en collega's. Tabel 2 toont aan dat het merendeel van medewerkers en collega's tussen 1 en 3 jaar werkzaam is in hun huidige functie. Overwegend hebben medewerkers een zeer frequent contact met hun collega's. 44% van de medewerkers hebben meermaals per dag contact met hun collega, 26.1% heeft 2 tot 4 maal per week contact met hun collega en 26.1% heeft dagelijks contact met hun collega. Slechts 4% heeft maar 1 maal per week contact met hun collega. Medewerkers zijn grotendeels vertrouwd met hun collega. 46% van de medewerkers is heel goed vertrouwd met hun collega, 36% is goed vertrouwd met hun collega en 17% is matig goed vertrouwd met hun collega.

Meetinstrumenten

Ambitie.

Ambitie van de medewerkers werd gemeten aan de hand van 6 items, grotendeels gebaseerd op de vragenlijst van Rothwell, Herbert en Rothwell (2008). Deze items werden vertaald naar het Nederlands. Vermits de eerste 2 items van deze vragenlijst veeleer peilden naar subjectief loopbaansucces, werden deze items vervangen. Het eerste nieuwe item 'ik ben gemotiveerd om hard te werken en zo professioneel succesvol te worden' werd overgenomen uit het artikel van Judge en Kammeyer-Mueller (2012). Het tweede nieuwe item 'het is belangrijk voor mij om promotie te maken zodat ik vooruit kan geraken in mijn (toekomstige) loopbaan' werd zelf geconstrueerd op basis van de definitie die Judge en Kammeyer-Mueller (2012) geven aan ambitie. Zodoende werd ambitie gemeten aan de hand van 6 items ($\alpha = .85$): 'ik heb duidelijke doelstellingen voor ogen met betrekking tot het succes dat ik in mijn loopbaan wil bereiken', 'ik beschouw mezelf als heel ambitieus op professioneel gebied', 'ik ervaar een sterke behoefte om professioneel hogerop te geraken', 'ik hecht weinig belang aan wat mijn professionele toekomst nog zal brengen', 'ik ben gemotiveerd om hard te werken en zo professioneel succesvol te worden' en 'het is belangrijk voor mij om promotie te maken zodat ik vooruit kan geraken in mijn (toekomstige) loopbaan'. De medewerkers moesten aangeven in welke mate ze akkoord waren met de items, dit op een vijf punten Likertschaal. De antwoordmogelijkheden varieerden tussen 'helemaal oneens' en 'helemaal eens'. De gemiddelde score van de items werd gebruikt als indicatie voor ambitie.

Organisatiecultuur.

De cultuur binnen desbetreffende organisaties werd gemeten door middel van de vragenlijst van Somech & Ron (2007). Daar deze vragenlijst zich focust op een individualistische/collectivistische organisatiecultuur binnen een schoolcontext, werd deze aangepast naar een werkcontext. Vervolgens werd de vragenlijst ook vertaald naar het Nederlands. De 6 items ($\alpha = .65$) werden gemeten op een vijf punten Likertschaal, waarbij de antwoordmogelijkheden zich situeerden tussen 'helemaal oneens' en 'helemaal eens'. Volgend item is een voorbeelditem van hoe we de mate van collectivisme gemeten hebben: 'binnen deze organisatie zijn werknemers trots om de verwezenlijkingen van collega's'. De gemiddelde score van deze 6 items werd gebruikt om een score voor de mate van collectivisme in een organisatiecultuur te bekomen.

Organizational citizenship behavior.

De mate van *organizational citizenship behavior* bij participanten werd gemeten aan de hand van 23 items ($\alpha = .84$), afkomstig uit de vragenlijst van Podsakoff, MacKenzie, Moorman en Fetter (1990). De vragenlijst werd vertaald naar het Nederlands en 1 item werd weggelaten zodoende een hogere interne consistentie te bekomen. Deze 23 items meten vijf dimensies van organizational citizenship behavior. Altruïsme werd gemeten door 5 items ($\alpha = .74$), consciëntieusheid door 4 items ($\alpha = .56$), sportsmanship door 5 items ($\alpha = .75$), courtesy door 5 items ($\alpha = .61$) en civic virtue door 4 items ($\alpha = .72$). Aanstaand item is een voorbeelditem van hoe we de mate van altruïsme gemeten hebben: 'ik help collega's die een zware werklust hebben'. De gemiddelde score van de items werd gebruikt als indicatie voor organizational citizenship behavior. De mate van organizational citizenship behavior, zoals beoordeeld door collega's, werd gemeten aan de hand van dezelfde 23 items ($\alpha = .91$), aangepast voor beoordelingen door collega's. Altruïsme werd gemeten door 5 items ($\alpha = .82$), consciëntieusheid door 4 items ($\alpha = .71$), sportsmanship door 5 items ($\alpha = .82$), courtesy door 5 items ($\alpha = .75$) en civic virtue door 4 items ($\alpha = .84$). Volgend item is een voorbeelditem van hoe we de mate van altruïsme, beoordeeld door collega's, gemeten hebben: 'hij/zij helpt collega's die een zware werklust hebben'. De gemiddelde

score van de items werd gebruikt als indicatie voor organizational citizenship behavior, beoordeeld door collega's.

De participanten moesten aangeven in welke mate ze akkoord waren met de items, dit op een vijf punten Likertschaal. De antwoordmogelijkheden varieerden tussen 'helemaal oneens' en 'helemaal eens'.

Kennis delen.

De mate van het delen van kennis bij participanten werd gemeten aan de hand van 3 items ($\alpha = .70$), afkomstig uit de vragenlijst van Staples & Webster (2008). Vermits deze vragenlijst zich focust op het delen van kennis binnen teams, werd deze aangepast naar het delen van kennis binnen een organisatie. Vervolgens werd de vragenlijst ook vertaald naar het Nederlands. Volgend item is een voorbeelditem van hoe het delen van kennis binnen de organisatie gemeten werd: 'ik houd mijn beste ideeën voor mezelf'. De gemiddelde score van de items werd gebruikt als indicatie voor het delen van kennis binnen de organisatie. De mate van het delen van kennis, beoordeeld door collega's, werd gemeten aan de hand van dezelfde 3 items ($\alpha = .87$), aangepast voor beoordelingen door collega's. Volgend item is een voorbeelditem van hoe het delen van kennis, beoordeeld door collega's, gemeten werd: 'hij/zij houdt zijn/haar beste ideeën voor zichzelf'. De gemiddelde score van de items werd gebruikt als indicatie voor het delen van kennis, beoordeeld door collega's. De items werden gemeten op een vijf punten Likertschaal, waarbij de antwoordmogelijkheden zich situeerden tussen 'helemaal oneens' en 'helemaal eens'.

Data analyse

In deze studie worden de Pearson correlaties gebruikt om hypothesen 1a en 1b te testen. Daarna wordt een hiërarchische regressie analyse uitgevoerd om hypothesen 2a, 2b, 3a en 3b te toetsen. In de eerste stap wordt de lineaire variabele ambitie ingevoerd. Vervolgens wordt de curvilineaire variabele ambitie (ambitie²) toegevoegd. In de derde stap wordt de mate van collectivisme ingevoerd en in de laatste stap wordt de interactie tussen ambitie² en de mate van collectivisme toegevoegd.

Resultaten

De beschrijvende statistieken en de Pearson correlaties van alle variabelen zijn weergegeven in tabel 3. In het algemeen behalen participanten een hoog gemiddelde score op ambitie ($M = 3.55$, $SD = .68$). Ambitie is positief significant gecorreleerd met OCB consciëntieusheid ($r = .20$, $p < .01$), OCB *civic virtue* ($r = .25$, $p < .001$) en OCB totaal ($r = .21$, $p < .01$). De organisatiecultuur wordt door participanten vaker als collectivistisch beschouwd ($M = 3.31$, $SD = .54$). De mate van collectivisme binnen een organisatiecultuur is positief significant gecorreleerd met OCB consciëntieusheid ($r = .21$, $p < .01$), OCB *civic virtue* ($r = .26$, $p < .001$), OCB totaal ($r = .16$, $p < .05$) en OCB consciëntieusheid, zoals beoordeeld door collega's ($r = .29$, $p < .05$). Participanten behalen een hoog gemiddelde score op het delen van kennis ($M = 3.98$, $SD = .35$) en een zeer hoog gemiddelde score op het delen van kennis, zoals beoordeeld door collega's ($M = 4.15$, $SD = .58$). Het delen van kennis is positief significant gecorreleerd met OCB totaal ($r = .50$, $p < .001$) en de vijf subdimensies van *organizational citizenship behavior*. De correlaties tussen het delen van kennis en de vijf subdimensies variëren tussen .27 en .53. Ook bij beoordelingen door collega's is het delen van kennis positief significant gecorreleerd met OCB totaal ($r = .51$, $p < .001$) en de vijf subdimensies. De correlaties tussen het delen van kennis en de vijf subdimensies variëren tussen .30 en .52. Voorts is het delen van kennis, zoals beoordeeld door collega's, positief significant gecorreleerd met OCB altruïsme ($r = .25$, $p < .05$), OCB *civic virtue* ($r = .49$, $p < .001$) en OCB totaal ($r = .30$, $p < .05$). In het algemeen behalen participanten een hoog gemiddelde score op OCB totaal ($M = 3.95$, $SD = .35$) en een zeer hoog gemiddelde score op OCB totaal, zoals beoordeeld door collega's ($M = 4.08$, $SD = .48$). Bij de zelfbeoordelingen zijn alle correlaties tussen de vijf subdimensies van *organizational citizenship behavior*, behalve de correlatie tussen OCB consciëntieusheid en OCB *sportsmanship* ($r = .12$, $p > .05$), positief en significant. De correlaties tussen de subdimensies van *organizational citizenship behavior* variëren tussen .25 en .60. Voorts is OCB totaal positief significant gecorreleerd met de verscheidene subdimensies, deze correlaties variëren van .63 tot .74. Bij beoordelingen door collega's zijn alle correlaties tussen de vijf subdimensies van *organizational citizenship behavior* positief en significant, variërend van .37 tot .65.

Tabel 3*Univariate statistieken en Pearson correlaties tussen de variabelen*

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ambitie	3.55	.68	.85									
2. OCB altruïsme	4.12	.42	.08	.74								
3. OCB consciëntieusheid	3.59	.59	.20**	.35***	.56							
4. OCB <i>sportsmanship</i>	4.07	.57	.09	.29***	.12	.75						
5. OCB <i>courtesy</i>	4.01	.41	.11	.60***	.25***	.36***	.61					
6. OCB <i>civic virtue</i>	3.87	.56	.25***	.39***	.53***	.25**	.39***	.72				
7. OCB totaal	3.95	.35	.21**	.74***	.65***	.63***	.73***	.73***	.84			
8. Kennis delen	3.98	.53	.04	.53***	.27***	.27***	.36***	.33***	.50***	.70		
9. OCB altruïsme (collega)	4.25	.54	-.12	.20	-.09	.11	.01	.10	.09	.00	.82	
10. OCB consciëntieusheid (collega)	3.87	.67	.00	.03	.05	.15	-.06	.21	.12	.00	.65***	.71
11. OCB <i>sportsmanship</i> (collega)	4.19	.68	-.07	.04	-.09	.36**	.14	.18	.20	.09	.47***	.48***
12. OCB <i>courtesy</i> (collega)	4.06	.55	-.06	.22	-.04	.23	.17	.20	.23	.07	.59***	.48***
13. OCB <i>civic virtue</i> (collega)	3.99	.72	-.04	.14	.13	.08	.03	.36**	.23	.03	.50***	.48***
14. OCB totaal (collega)	4.08	.48	-.08	.16	-.02	.25*	.08	.27*	.23	.05	.82***	.79***
15. Kennis delen (collega)	4.15	.58	-.03	.25*	.16	.03	.05	.49***	.30*	.22	.38**	.52***
16. Collectivisme	3.31	.54	.11	.06	.21**	-.01	.05	.26***	.16*	.05	.13	.29*

Noot. OCB = *organizational citizenship behavior*. N = 69 bij correlaties tussen variabelen waarvan minstens 1 variabele een beoordeling door collega's is. N = 189 bij correlaties tussen variabelen waarvan beide variabelen gemeten werden aan de hand van zelfbeoordeling.

Alle variabelen werden gemeten op 5-punten schalen. Op de diagonaal staan de interne consistenties.

*p < .05, **p < .01 en ***p < .001

Tabel 3 (vervolg)*Univariate statistieken en Pearson correlaties tussen de variabelen*

Variabelen	M	SD	11	12	13	14	15	16
1. Ambitie	3.55	.68						
2. OCB altruïsme	4.12	.42						
3. OCB consciëntieusheid	3.59	.59						
4. OCB <i>sportsmanship</i>	4.07	.57						
5. OCB <i>courtesy</i>	4.01	.41						
6. OCB <i>civic virtue</i>	3.87	.56						
7. OCB totaal	3.95	.35						
8. Kennis delen	3.98	.53						
9. OCB altruïsme (collega)	4.25	.54						
10. OCB consciëntieusheid (collega)	3.87	.67						
11. OCB <i>sportsmanship</i> (collega)	4.19	.68	.82					
12. OCB <i>courtesy</i> (collega)	4.06	.55	.46***	.75				
13. OCB <i>civic virtue</i> (collega)	3.99	.72	.37**	.49***	.84			
14. OCB totaal (collega)	4.08	.48	.75***	.77***	.73***	.91		
15. Kennis delen (collega)	4.15	.58	.37**	.30*	.39**	.51***	.87	
16. Collectivisme	3.31	.54	.11	.09	.06	.17	.24	.65

Noot. OCB = *organizational citizenship behavior*. N = 69 bij correlaties tussen variabelen waarvan minstens 1 variabele een beoordeling door collega's is. N = 189 bij correlaties tussen variabelen waarvan beide variabelen gemeten werden aan de hand van zelfbeoordeling.

Alle variabelen werden gemeten op 5-punten schalen. Op de diagonaal staan de interne consistenties.

*p < .05, **p < .01 en ***p < .001

Ook bij beoordelingen door collega's is OCB totaal positief significant gecorreleerd met de verscheidene subdimensies, deze correlaties variëren van .73 tot .82. Verder kan worden afgeleid dat OCB *civic virtue* positief significant gecorreleerd is met OCB totaal, zoals beoordeeld door collega's ($r = .27, p < .05$). Ook OCB *sportsmanship* is positief significant gecorreleerd met OCB totaal, zoals beoordeeld door collega's ($r = .25, p < .05$). De Pearson correlaties tussen zelfbeoordelingen en collegabeoordelingen worden weergegeven in tabel 4. Uit deze tabel kan afgeleid worden dat er enkel bij OCB *sportsmanship* ($r = .36, p < .01$) en bij OCB *civic virtue* ($r = .36, p < .01$) een significante correlatie is tussen de zelfbeoordelingen en de collegabeoordelingen.

Tabel 4

Pearson correlaties tussen zelfbeoordelingen en collegabeoordelingen

Variabele	r tussen zelf- en collegabeoordelingen
OCB altruïsme	.20
OCB consciëntieusheid	.05
OCB <i>sportsmanship</i>	.36**
OCB <i>courtesy</i>	.17
OCB <i>civic virtue</i>	.36**
OCB totaal	.23
Kennis delen	.22

Noot. OCB = *organizational citizenship behavior*. N = 69. Alle variabelen werden gemeten op 5-punten schalen.

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

In deze studie worden Pearson correlaties tussen ambitie, *organizational citizenship behavior* en het delen van kennis gebruikt om hypothesen 1a en 1b te testen. Hypothese 1a veronderstelt dat ambitie positief gerelateerd is aan *organizational citizenship behavior*. Hypothese 1b veronderstelt dat ambitie positief gerelateerd is aan het delen van kennis. De resultaten van de Pearson correlaties kunnen worden teruggevonden in tabel 5. Uit tabel 5 kan afgeleid worden dat ambitie positief significant gecorreleerd is met OCB consciëntieusheid ($r = .20, p < .01$), OCB *civic virtue* ($r = .25, p < .001$) en

OCB totaal ($r = .21, p < .01$). Ambitie is niet significant gecorreleerd met OCB altruïsme ($r = .75, p > .05$), OCB *sportsmanship* ($r = .09, p > .05$) en OCB *courtesy* ($r = .11, p > .05$). Bij beoordelingen door collega's kan afgeleid worden dat ambitie niet significant gecorreleerd is met OCB altruïsme ($r = -.12, p > .05$), OCB consciëntieusheid ($r = .00, p > .05$), OCB *sportsmanship* ($r = -.07, p > .05$), OCB *courtesy* ($r = -.06, p > .05$), OCB *civic virtue* ($r = -.04, p > .05$) en OCB totaal ($r = -.08, p > .05$). Hypothese 1a wordt enkel bevestigd bij zelfbeoordelingen.

Tabel 5

Pearson correlaties tussen ambitie, OCB en het delen van kennis.

Variabelen	Ambitie
OCB altruïsme	.08
OCB altruïsme (collega)	-.12
OCB consciëntieusheid	.20**
OCB consciëntieusheid (collega)	.00
OCB <i>sportsmanship</i>	.09
OCB <i>sportsmanship</i> (collega)	-.07
OCB <i>courtesy</i>	.11
OCB <i>courtesy</i> (collega)	-.06
OCB <i>civic virtue</i>	.25***
OCB <i>civic virtue</i> (collega)	-.04
OCB totaal	.21**
OCB totaal (collega)	-.08
Kennis delen	.04
Kennis delen (collega)	-.03

Noot. OCB = *organizational citizenship behavior*. N = 69 bij correlaties tussen variabelen waarvan minstens 1 variabele een beoordeling door collega's is. N = 189 bij correlaties tussen variabelen waarvan beide variabelen gemeten werden aan de hand van zelfbeoordeling. Alle variabelen werden gemeten op 5-punten schalen.

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

Tevens kan afgeleid worden dat ambitie niet significant gecorreleerd is met het delen van kennis ($r = -.03, p > .05$) en het delen van kennis, zoals beoordeeld door collega's ($r = .04, p > .05$). Hypothese 1b worden niet bevestigd door de resultaten, zowel bij zelfbeoordelingen als bij beoordelingen door collega's.

Vervolgens wordt een hiërarchische regressie analyse uitgevoerd om hypothesen 2a, 2b, 3a en 3b te toetsen. Hypothese 2a veronderstelt een omgekeerd U-vormige relatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior* en hypothese 2b veronderstelt een omgekeerd U-vormige relatie tussen ambitie en het delen van kennis. Hypothese 3a veronderstelt dat het punt waar de relatie tussen ambitie en het helpen van collega's van positief naar negatief verandert, wordt bepaald door de organisatiecultuur. Hypothese 3b veronderstelt dat het punt waar de relatie tussen ambitie en het delen van kennis van positief naar negatief verandert, wordt bepaald door de organisatiecultuur.

De resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB totaal en OCB totaal (collega) als afhankelijke variabelen, kunnen worden teruggevonden in tabel 6. De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten met OCB totaal als afhankelijke variabele worden weergegeven onder β_1 . De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten met OCB totaal (collega) als afhankelijke variabele worden weergegeven onder β_2 . Uit de tabel kan afgeleid worden dat de lineaire variabele ambitie positief en significant gerelateerd is aan OCB totaal ($\beta_1 = .21, p < .01$). Het kwadratisch effect van ambitie in stap 2 is statistisch significant gerelateerd aan OCB totaal ($\beta_1 = 1.24, p < .05$) en verklaart een significante additionele variantie van 0,3 % bovenop het lineaire effect van ambitie. Het kwadratisch effect van ambitie blijft statistisch significant, zowel in stap 3 ($\beta_1 = 1.27, p < .05$) als in stap 4 ($\beta_1 = 1.79, p < .05$). Dit veronderstelt een curvilineaire relatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior*. Het teken van het kwadratisch effect is positief, wat een U-vormige relatie indiceert. De U-vormige relatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior* wordt geïllustreerd in Figuur 2. Hypothese 2a wordt niet bevestigd bij zelfbeoordelingen. Bij beoordelingen door collega's is zowel het model met lineaire effect ($R^2_2 = .01, p > .05$) van ambitie als het model met het kwadratisch effect ($R^2_2 = .02, p > .05$) van ambitie niet statistisch significant. Dit veronderstelt de afwezigheid van zowel een lineaire als een curvilineaire relatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior*. Hypothese 2a wordt niet bevestigd bij beoordelingen door collega's.

Tabel 6

Resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB totaal en OCB totaal (collega) als afhankelijke variabelen.

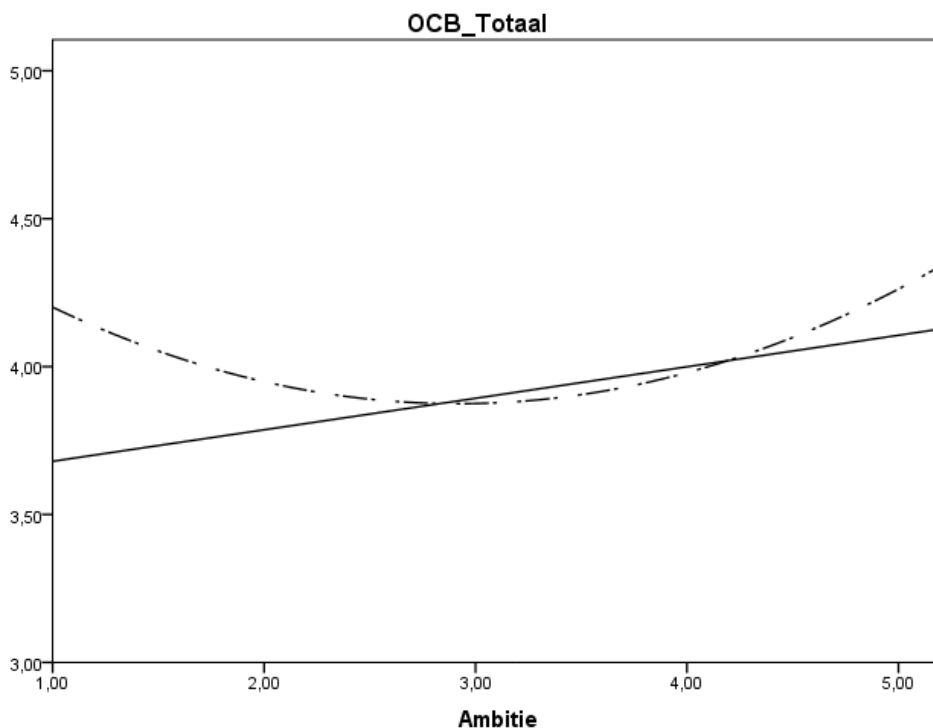
Variabelen	Stap 1		Stap 2		Stap 3		Stap 4	
	$R^2_1 = .04^{**}$	$R^2_2 = .01$	$R^2_1 = .07^{**}$	$R^2_2 = .02$	$R^2_1 = .09^{**}$	$R^2_2 = .05$	$R^2_1 = .09^{**}$	$R^2_2 = .06$
	$\Delta R^2_1 = .04^{**}$	$\Delta R^2_2 = .01$	$\Delta R^2_1 = .03^*$	$\Delta R^2_2 = .01$	$\Delta R^2_1 = .02^*$	$\Delta R^2_2 = .04$	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .00$
	β_1	β_2	β_1	β_2	β_1	β_2	β_1	β_2
Ambitie	.21**	-.08	-1.02	-.81	-1.06	-.90	-1.22*	-.71
Ambitie ²			1.24*	.74	1.27*	.80	1.79*	.35
Collectivisme					.15*	.19	.31	.07
Ambitie ² x Collectivisme							-.42	.32

Noot. OCB = *organizational citizenship behavior*. Alle variabelen werden gemeten op 5-punten schalen.

1. Afhankelijke variabele is OCB totaal. N = 189.

2. Afhankelijke variabele is OCB totaal, zoals beoordeeld door collega's. N = 69.

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



Figuur 2. Illustratie van de U-vormige relatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior*.

Tevens kan uit tabel 6 afgeleid worden dat de mate van collectivisme positief en significant gerelateerd is aan OCB totaal ($\beta_1 = .15, p < .05$). Vervolgens kan afgeleid worden dat het interactie-effect van ambitie² en de mate van collectivisme geen statistisch significante predictor is voor zowel OCB totaal ($\beta_1 = -.42, p > .05$). Ook bij beoordelingen door collega's is het model met het interactie-effect van ambitie² en de mate van collectivisme niet statistisch significant ($R^2_2 = .06, p > .05$). Hypothese 3a wordt niet bevestigd door de resultaten, zowel bij zelfbeoordelingen als bij beoordelingen door collega's.

Vervolgens worden de resultaten van een hiërarchische regressie analyse bij de verscheidene subdimensies van *organizational citizenship behavior* bestudeerd

De resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB altruïsme en OCB altruïsme (collega) als afhankelijke variabelen, kunnen worden teruggevonden in tabel 7. Bij zelfbeoordelingen kan afgeleid worden dat zowel het model met het lineaire effect ($R^2_1 = .01, p > .05$) van ambitie als het model met het kwadratisch effect ($R^2_1 = .01, p > .05$) van ambitie niet statistisch significant is.

Tabel 7

Resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB altruïsme en OCB altruïsme (collega) als afhankelijke variabelen.

	Stap 1		Stap 2		Stap 3		Stap 4	
	$R^2_1 = .01$	$R^2_2 = .01$	$R^2_1 = .01$	$R^2_2 = .05$	$R^2_1 = .01$	$R^2_2 = .07$	$R^2_1 = .01$	$R^2_2 = .08$
	$\Delta R^2_1 = .01$	$\Delta R^2_2 = .01$	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .03$	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .02$	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .01$
Variabelen	β_1	β_2	β_1	β_2	β_1	β_2	β_1	β_2
Ambitie	.08	-.12	-.35	-1.38	-.37	-1.46	-.28	-1.07
Ambitie ²			.43	1.28	.44	1.33	.14	.38
Collectivisme					.05	.16	-.04	-.10
Ambitie ² x Collectivisme							.25	.66

Noot. OCB = *organizational citizenship behavior*. Alle variabelen werden gemeten op 5-punten schalen.

1. Afhankelijke variabele is OCB altruïsme. N = 189.

2. Afhankelijke variabele is OCB altruïsme, zoals beoordeeld door collega's. N = 69.

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

Ook bij collegabeoordelingen kan afgeleid worden dat zowel het model met lineaire effect ($R^2_2 = .01, p > .05$) van ambitie als het model met het kwadratisch effect ($R^2_2 = .05, p > .05$) van ambitie niet statistisch significant is. Dit veronderstelt de afwezigheid van zowel een lineaire als een curvilineaire relatie tussen ambitie en altruïsme. Dit zowel bij zelfbeoordelingen als bij beoordelingen door collega's. Vervolgens kan afgeleid worden dat zowel bij zelfbeoordelingen ($R^2_1 = .01, p > .05$) als bij collegabeoordelingen ($R^2_2 = .08, p > .05$), het model met het interactie-effect van ambitie² en de mate van collectivisme niet statistisch significant is.

Tabel 8 vat de resultaten samen van een hiërarchische regressie analyse met OCB consciëntieusheid en OCB consciëntieusheid (collega) als afhankelijke variabelen. Uit deze tabel kan afgeleid worden dat de lineaire variabele ambitie positief en significant gerelateerd is aan OCB consciëntieusheid ($\beta_1 = .20, p < .01$). Het kwadratisch effect van ambitie in stap 2 is echter geen statistisch significante predictor voor OCB consciëntieusheid ($\beta_1 = .17, p > .05$). Bij beoordelingen door collega's is zowel het model met lineaire effect ($R^2_2 = .00, p > .05$) van ambitie als het model met het kwadratisch effect ($R^2_2 = .00, p > .05$) van ambitie niet statistisch significant. Dit veronderstelt dat er geen curvilineaire relatie is tussen ambitie en consciëntieusheid, zowel bij zelfbeoordelingen als bij beoordelingen door collega's. Vervolgens kan afgeleid worden dat de mate van collectivisme positief significant gerelateerd is aan OCB consciëntieusheid ($\beta_1 = .19, p < .01$). Voorts kan uit deze tabel afgeleid worden dat het interactie-effect van ambitie² en de mate van collectivisme geen statistisch significante predictor is voor OCB consciëntieusheid ($\beta_1 = -.34, p > .05$). Ook bij beoordelingen door collega's is het model met het interactie-effect van ambitie² niet statistisch significant ($R^2_2 = .08, p > .05$).

De resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB *sportsmanship* en OCB *sportsmanship* (collega) als afhankelijke variabelen, kunnen worden teruggevonden in tabel 9. Uit de tabel kan afgeleid worden dat zowel bij zelfbeoordelingen ($R^2_1 = .01, p > .05$) als bij collegabeoordelingen ($R^2_2 = .01, p > .05$), het model met het lineaire effect van ambitie niet statistisch significant is. Vervolgens kan afgeleid worden dat het kwadratisch effect van ambitie in stap 2 een statistisch significante predictor is voor OCB *sportsmanship* ($\beta_1 = 1.89, p < .01$) en een significante additionele variantie van 0,6 % verklaart bovenop het lineaire effect.

Tabel 8

Resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB consciëntieusheid en OCB consciëntieusheid (collega) als afhankelijke variabelen.

Variabelen	Stap 1		Stap 2		Stap 3		Stap 4	
	$R^2_1 = .04^{**}$	$R^2_2 = .00$	$R^2_1 = .04^*$	$R^2_2 = .00$	$R^2_1 = .08^{**}$	$R^2_2 = .08$	$R^2_1 = .08^{**}$	$R^2_2 = .08$
	$\Delta R^2_1 = .04^{**}$	$\Delta R^2_2 = .00$	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .00$	$\Delta R^2_1 = .03^{**}$	$\Delta R^2_2 = .08^*$	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .00$
	β_1	β_2	β_1	β_2	β_1	β_2	β_1	β_2
Ambitie	.20 ^{**}	.00	.03	.11	-.03	-.03	-.15	-.03
Ambitie ²			.17	-.11	.21	-.01	.64	-.01
Collectivisme					.19 ^{**}	.29 [*]	.32	.29
Ambitie ² x Collectivisme							-.34	-.01

Noot. OCB = *organizational citizenship behavior*. Alle variabelen werden gemeten op een 5-puntenschaal.

1. Afhankelijke variabele is OCB consciëntieusheid. N = 189.

2. Afhankelijke variabele is OCB consciëntieusheid, zoals beoordeeld door collega's. N = 69.

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

Tabel 9

Resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB sportsmanship en OCB sportsmanship (collega) als afhankelijke variabelen.

	Stap 1		Stap 2		Stap 3		Stap 4	
	$R^2_1 = .01$	$R^2_2 = .01$	$R^2_1 = .07^{**}$	$R^2_2 = .01$	$R^2_1 = .07^{**}$	$R^2_2 = .02$	$R^2_1 = .08^{**}$	$R^2_2 = .02$
	$\Delta R^2_1 = .01$	$\Delta R^2_2 = .01$	$\Delta R^2_1 = .06^{**}$	$\Delta R^2_2 = .00$	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .02$	$\Delta R^2_1 = .01$	$\Delta R^2_2 = .00$
Variabelen	β_1	β_2	β_1	β_2	β_1	β_2	β_1	β_2
Ambitie	.09	-.07	-1.78 ^{**}	-.04	-1.78 ^{**}	-.11	-2.04 ^{***}	-.11
Ambitie ²			1.89 ^{**}	-.03	1.88 ^{**}	.02	2.76 ^{**}	.04
Collectivisme					-.01	.13	.26	.13
Ambitie ² x Collectivisme							-.71	-.14

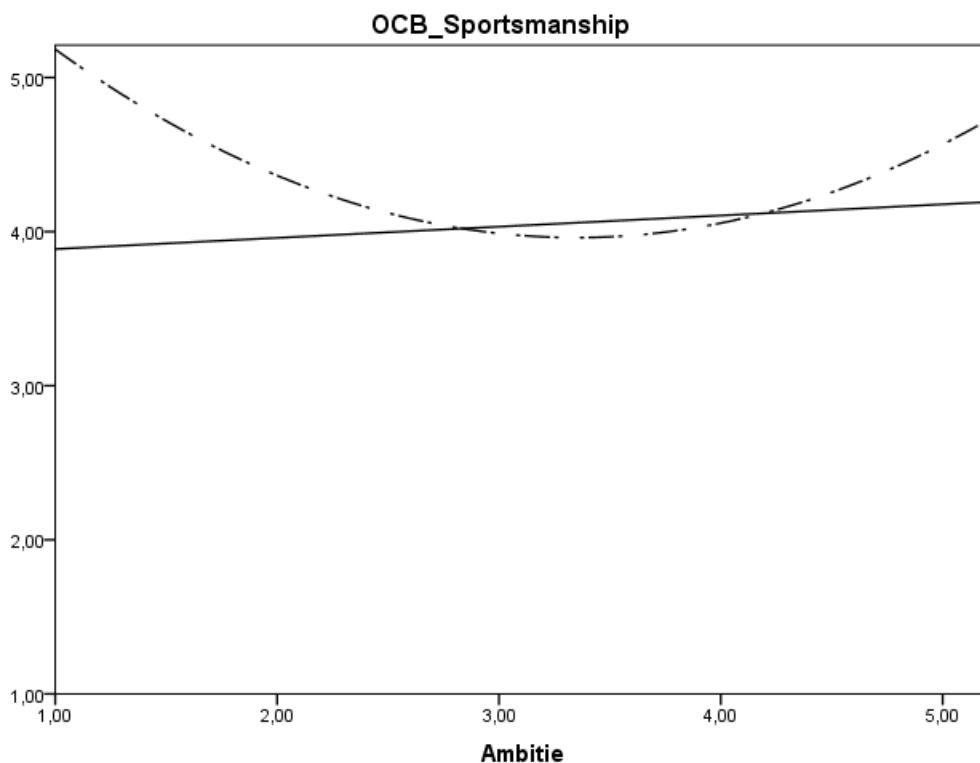
Noot. OCB = *organizational citizenship behavior*. Alle variabelen werden gemeten op een 5-puntenschaal.

1. Afhankelijke variabele is OCB *sportsmanship*. N = 189.

2. Afhankelijke variabele is OCB *sportsmanship*, zoals beoordeeld door collega's. N = 69.

*p < .05, **p < .01 en ***p < .001

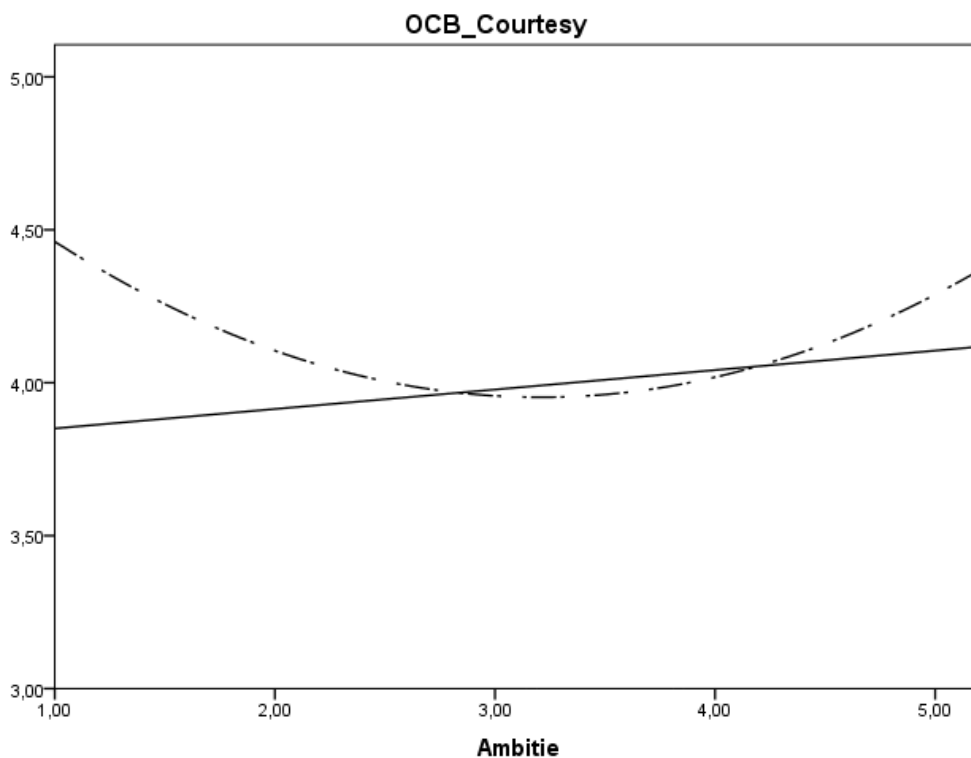
Het kwadratisch effect van ambitie blijft statistisch significant, zowel in stap 3 ($\beta_1 = 1.88, p < .01$) als in stap 4 ($\beta_1 = 2.76, p < .01$). Dit veronderstelt een curvilineaire relatie tussen ambitie en *sportsmanship*. Het teken van het kwadratisch effect is positief, wat een U-vormige relatie indiceert. De U-vormige relatie tussen ambitie en *sportsmanship* wordt geïllustreerd in Figuur 3.



Figuur 3. Illustratie van de U-vormige relatie tussen ambitie en *sportsmanship*

Ook bij collegabeoordelingen kan afgeleid worden dat het model met het kwadratisch effect van ambitie ($R^2_2 = .01, p > .05$) niet statistisch significant is. Dit veronderstelt de afwezigheid van een curvilineaire relatie tussen ambitie en *sportsmanship*, zoals beoordeeld door collega's. Voorts kan uit tabel 9 afgeleid worden dat het interactie-effect van ambitie² en de mate van collectivisme geen statistisch significante predictor is voor OCB *sportsmanship* ($\beta_1 = -.71, p > .05$). Ook bij beoordelingen door collega's is het model met het interactie-effect van ambitie² en de mate van collectivisme ($R^2_2 = .02, p > .05$) niet statistisch significant.

Tabel 10 vat de resultaten samen van een hiërarchische regressie analyse met OCB *courtesy* en OCB *courtesy* (collega) als afhankelijke variabelen. Uit deze tabel kan afgeleid worden dat het model met het lineaire effect ambitie ($R^2_1 = .01$, $p > .05$) niet statistisch significant is. Vervolgens kan afgeleid worden dat het kwadratisch effect van ambitie in stap 2 een statistisch significante predictor is voor OCB *courtesy* ($\beta_1 = 1.24$, $p < .05$) en een significante additionele variantie van 0,3 % verklaart bovenop het lineaire effect van ambitie. Dit veronderstelt een curvilineaire relatie tussen ambitie en *courtesy*. Het teken van het kwadratisch effect is positief, wat een U-vormige relatie indiceert. De U-vormige relatie tussen ambitie en *courtesy* wordt geïllustreerd in Figuur 4.



Figuur 4. Illustratie van de U-vormige relatie tussen ambitie en *courtesy*

Bij beoordelingen door collega's is zowel het model met lineaire effect ($R^2_2 = .00$, $p > .05$) van ambitie als het model met het kwadratisch effect ($R^2_2 = .03$, $p > .05$) van ambitie niet statistisch significant.

Tabel 10

Resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB courtesy en OCB courtesy (collega) als afhankelijke variabelen.

	Stap 1		Stap 2		Stap 3		Stap 4	
	$R^2_1 = .01$	$R^2_2 = .00$	$R^2_1 = .04^*$	$R^2_2 = .03$	$R^2_1 = .04$	$R^2_2 = .04$	$R^2_1 = .04$	$R^2_2 = .04$
	$\Delta R^2_1 = .01$	$\Delta R^2_2 = .00$	$\Delta R^2_1 = .03^*$	$\Delta R^2_2 = .03$	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .01$	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .00$
Variabelen	β_1	β_2	β_1	β_2	β_1	β_2	β_1	β_2
Ambitie	.11	-.06	-1.12*	-1.17	-1.13*	-1.22	-1.24*	-1.34
Ambitie ²			1.24*	1.12	1.25*	1.15	1.59	1.43
Collectivisme					.05	.11	.15	.19
Ambitie ² x Collectivisme							-.28	-.20

Noot. OCB = *organizational citizenship behavior*. Alle variabelen werden gemeten op een 5-puntenschaal.

1. Afhankelijke variabele is OCB *courtesy*. N = 189.

2. Afhankelijke variabele is OCB *courtesy*, zoals beoordeeld door collega's. N = 69.

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

Dit veronderstelt de afwezigheid van zowel een lineaire als een curvilineaire relatie tussen ambitie en *courtesy*, zoals beoordeelt door collega's. Voorts kan uit tabel 10 afgeleid worden dat het model met het interactie-effect van ambitie² en de mate van collectivisme zowel bij zelfbeoordelingen ($R^2_1 = .04, p > .05$) als bij beoordelingen door collega's ($R^2_2 = .04, p > .05$) niet statistisch significant is.

Tabel 11 vat de resultaten samen van een hiërarchische regressie analyse met OCB *civic virtue* en OCB *civic virtue* (collega) als afhankelijke variabelen. Uit deze tabel kan afgeleid worden dat het lineaire effect van ambitie positief significant gerelateerd is aan OCB *civic virtue* ($\beta_1 = .25, p < .001$). Bij beoordelingen door collega's is het model met het lineaire effect van ambitie ($R^2_2 = .00, p > .05$) echter niet statistisch significant. Dit veronderstelt de aanwezigheid van een lineaire relatie tussen ambitie en *civic virtue*, dit echter enkel bij zelfbeoordelingen. Het kwadratisch effect van ambitie in stap 2 is geen statistisch significante predictor voor OCB *civic virtue* ($\beta_1 = .31, p > .05$). Ook bij beoordelingen door collega's is het model met het kwadratisch effect van ambitie ($R^2_2 = .01, p > .05$) niet statistisch significant. Dit veronderstelt de afwezigheid van een curvilineaire relatie tussen ambitie en *civic virtue*, zowel bij zelfbeoordelingen als bij beoordelingen door collega's. Vervolgens kan afgeleid worden dat de mate van collectivisme positief significant gerelateerd is aan OCB *civic virtue* ($\beta_1 = .24, p < .01$). Ook kan uit deze tabel afgeleid worden dat het interactie-effect van ambitie² en de mate van collectivisme geen statistisch significante predictor is voor OCB *civic virtue* ($\beta_1 = -.22, p > .05$). Tevens bij beoordelingen door collega's is het model met het interactie-effect van ambitie² en de mate van collectivisme niet statistisch significant ($R^2_2 = .03, p > .05$). Als laatste worden de resultaten van een hiërarchische regressie analyse met delen van kennis en het delen van kennis (collega) als afhankelijke variabelen bestudeerd. De resultaten kunnen worden teruggevonden in tabel 12. Uit de tabel kan afgeleid worden dat zowel het model met het lineaire ($R^2_1 = .00, p > .05$) als het model met het kwadratisch effect ($R^2_1 = .00, p > .05$) van ambitie niet statistisch significant is. Ook bij collegabeoordelingen kan afgeleid worden dat zowel het model met het lineaire effect ($R^2_2 = .00, p > .05$) als het model met het kwadratisch effect ($R^2_2 = .01, p > .05$) van ambitie niet statistisch significant is. Dit veronderstelt dat de afwezigheid van zowel een lineaire als een curvilineaire relatie tussen ambitie en het delen van kennis.

Tabel 11

Resultaten van een hiërarchische regressie analyse met OCB civic virtue en OCB civic virtue (collega) als afhankelijke variabelen.

	Stap 1		Stap 2		Stap 3		Stap 4	
	$R^2_1 = .06^{***}$	$R^2_2 = .00$	$R^2_1 = .07^{**}$	$R^2_2 = .01$	$R^2_1 = .12^{***}$	$R^2_2 = .02$	$R^2_1 = .12^{***}$	$R^2_2 = .03$
	$\Delta R^2_1 = .06^{***}$	$\Delta R^2_2 = .00$	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .01$	$\Delta R^2_1 = .06^{**}$	$\Delta R^2_2 = .01$	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .02$
Variabelen	β_1	β_2	β_1	β_2	β_1	β_2	β_1	β_2
Ambitie	.25***	-.04	-.05	-.76	-.13	-.80	-.21	-.32
Ambitie ²			.31	.73	.36	.75	.63	-.42
Collectivisme					.24**	.08	.32	-.24
Ambitie ² x Collectivisme							-.22	.82

Noot. OCB = *organizational citizenship behavior*. Alle variabelen werden gemeten op een 5-puntenschaal.

1. Afhankelijke variabele is OCB *civic virtue*. N = 189.

2. Afhankelijke variabele is OCB *civic virtue*, zoals beoordeeld door collega's. N = 69

*p < .05, **p < .01 en ***p < .001

Tabel 12

Resultaten van een hiërarchische regressie analyse met kennis delen en kennis delen (collega) als afhankelijke variabelen.

Variabelen	Stap 1		Stap 2		Stap 3		Stap 4	
	$R^2_1 = .00$	$R^2_2 = .00$	$R^2_1 = .00$	$R^2_2 = .01$	$R^2_1 = .00$	$R^2_2 = .07$	$R^2_1 = .01$	$R^2_2 = .09$
	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .00$	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .01$	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .06^*$	$\Delta R^2_1 = .00$	$\Delta R^2_2 = .02$
	β_1	β_2	β_1	β_2	β_1	β_2	β_1	β_2
Ambitie	.04	-.03	-.15	-.59	-.17	-.71	-.30	-.15
Ambitie ²			.19	.57	.20	.65	.65	-.71
Collectivisme					.05	.25*	.19	-.12
Ambitie ² x Collectivisme							-.37	.95

Noot. OCB = *organizational citizenship behavior*. Alle variabelen werden gemeten op een 5-puntenschaal.

1. Afhankelijke variabele is kennis delen. N = 189.

2. Afhankelijke variabele is kennis delen, zoals beoordeeld door collega's. N = 69.

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

Hypothese 2b wordt niet bevestigd door de resultaten, zowel bij zelfbeoordelingen als bij beoordelingen door collega's. Vervolgens kan afgeleid worden dat de mate van collectivisme significant gerelateerd is aan het delen van kennis, zoals beoordeeld door collega's ($\beta_2 = .25, p < .01$). Voorts kan uit tabel 12 afgeleid worden dat zowel bij zelfbeoordelingen ($R^2_1 = .01, p > .05$) als bij collegabeoordelingen ($R^2_2 = .09, p > .05$), het model met het interactie-effect van ambitie² en de mate van collectivisme niet statistisch significant is. Hypothese 3b wordt niet bevestigd door de resultaten, zowel bij zelfbeoordelingen als bij beoordelingen door collega's.

Discussie

Ambitie wordt vaak als een succesvol, gewaardeerd kenmerk beschouwd. Dit wordt niet enkel onderbouwd door de vele populaire quotes omtrent ambitie. Ook binnen wetenschappelijk onderzoek wordt er beduidend meer aandacht besteed aan positieve consequenties van ambitie dan aan negatieve consequenties. Of er een 'dark side' van ambitie bestaat werd in deze masterproef bestudeerd.

Op basis van de veronderstelling dat ambitieuze personen *organizational citizenship behavior* stellen met de bedoeling de carrière ladder sneller te beklimmen (Boswell & Olson-Buchanan, 2007), is vooropgesteld dat ambitie positief gerelateerd is aan *organizational citizenship behavior* (Hypothese 1a). In deze studie werd een positieve associatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior* gevonden, dit echter enkel bij zelfbeoordelingen. Dit is in lijn met de studie van Boswell en Olson-Buchanan (2007). Zij vonden een positieve associatie tussen ambitie en het gebruik van communicatiemiddelen na de werkuren. Het gebruik van communicatiemiddelen na de werkuren kan beschouwd worden als een vorm van *organizational citizenship behavior*. Binnen de verscheidene subdimensies van *organizational citizenship behavior* werd er een positieve associatie gevonden tussen ambitie en consciëntieusheid alsook tussen ambitie en *civic virtue*. Tussen ambitie en de subdimensies altruïsme, *sportsmanship* en *courtesy* werd geen associatie gevonden. Dit impliceert dat er meerdere mechanismen een rol spelen bij *organizational citizenship behavior*. Bij beoordelingen door collega's, werd er geen associatie gevonden tussen ambitie en *organizational citizenship behavior*. Dit ligt niet in lijn met de verwachtingen en kan eventueel verklaard worden door de beperkte steekproefgrootte bij collegabeoordelingen.

De veronderstelling dat ambitie omgekeerd U-vormig gerelateerd is aan *organizational citizenship behavior* (Hypothese 2a) is gebaseerd op de *scarcity theory* (Goode, 1960). Deze theorie stelt dat individuen slechts een beperkt aantal hulpbronnen hebben. Individen die een zeer hoge score behalen op ambitie zullen meer tijd en energie investeren in het streven naar succes, wat impliceert dat ze steeds minder tijd en energie over zullen hebben om *organizational citizenship behavior* te stellen. In deze studie werd een U-vormige associatie gevonden tussen ambitie en *organizational citizenship behavior* en tussen ambitie en de subdimensies *sportsmanship* en *courtesy*, dit echter enkel bij zelfbeoordelingen. Dit veronderstelt dat individuen met een lage of

hoge score op ambitie, meer *organizational citizenship behavior* zullen stellen. Deze resultaten liggen niet in lijn met de verwachtingen. Een eerste mogelijke verklaring situeert zich op het vlak van de voordelen bijhorend aan *organizational citizenship behavior*. Bij individuen met een mindere mate van ambitie kan de *scarcity theory* nog steeds van toepassing zijn. Hoe meer ambitie, hoe minder tijd en energie er over is om *organizational citizenship behavior* te stellen (Goode, 1960). Dit zou echter gelden tot op een bepaald punt. Na dit punt zou het mogelijk zijn dat individuen met een zeer hoge mate van ambitie juist meer *organizational citizenship behavior* stellen omdat ze denken hier enkele voordelen uit te halen, relevant voor hun streven naar succes, iets bereiken en voltooien (Boswell & Olson-Buchanan, 2007). Een tweede mogelijke verklaring situeert zich op het vlak van de verschillende subdimensies van *organizational citizenship behavior*. Ambitie heeft enkel een U-vormige associatie met *sportsmanship* en *courtesy*. *Sportsmanship* is de mate waarin een werknemer omgaat met onvermijdelijke lasten en ongemakken op het werk, zonder klagen. *Courtesy* omvat het stellen van gedrag om werkgerelateerde problemen met anderen te voorkomen. Gebaseerd op de *scarcity theory* werd er vooropgesteld dat individuen met een zeer hoge mate van ambitie meer tijd en energie investeren in het streven naar succes, wat impliceert dat ze minder tijd en energie over zullen hebben om *organizational citizenship behavior* te stellen. *Sportsmanship* en *courtesy* lijken echter veeleer dimensies van *organizational citizenship behavior* te zijn die uiteindelijk tijds- en energiebesparend zijn. Bij beoordelingen door collega's, werd er geen associatie gevonden tussen ambitie en *organizational citizenship behavior*. Dit ligt niet in lijn met de verwachtingen en kan eventueel verklaard worden aan de hand van de beperkte steekproefgrootte bij collegabeoordelingen.

Op basis van de veronderstelling dat ambitieuze mensen vaker kennis zullen delen omdat het krijgen van kennis een voordeel biedt bij het streven naar succes, iets bereiken en voltooien, is vooropgesteld dat ambitie positief gerelateerd is aan het delen van kennis (Hypothese 1b). De veronderstelling dat ambitie omgekeerd U-vormig gerelateerd is aan het delen van kennis (Hypothese 2b) is alsook gebaseerd op de *scarcity theory*. Deze theorie stelt dat individuen slechts een beperkt aantal hulpbronnen hebben. Hoe ambitieuzer, hoe minder tijd en energie ze over zullen hebben om kennis te delen. In deze studie werd geen enkele associatie gevonden tussen ambitie en het delen

van kennis, dit zowel bij zelfbeoordelingen als bij collegabeoordelingen. Dit ligt niet in lijn met de verwachtingen. Een eerste mogelijke verklaring hiervoor situeert zich op het vlak van de culturele achtergrond van onze maatschappij. Onderzoek van Zhang, Ordóñez de Pablos en Xu (2014) toont aan dat sommige culturele dimensies een direct effect hebben op het delen van kennis terwijl anderen enkel interageren met antecedenten/motieven van het delen van kennis. Hofstede (2001) definieert een vrouwelijke cultuur als een maatschappij met een voorkeur voor bescheidenheid, samenwerken en zorgen voor de zwakkeren en een mannelijke cultuur als een maatschappij met een voorkeur voor assertiviteit, iets bereiken, *heroism* en materiële beloningen voor succes. Het zou eventueel mogelijk zijn dat er in sterk mannelijke culturen wel een verband is tussen de mate van ambitie en het delen van kennis. Dit omdat in deze culturen het effect van ambitie op het delen van kennis versterkt wordt. Mits deze studie zich beperkt tot participanten in België en België niet extreem hoog scoort op mannelijkheid, zou dit eventueel een invloed kunnen hebben (Hofstede & Hofstede, 2005). Vervolgens kan het niet vinden van een relatie tussen ambitie en het delen van kennis te wijten zijn aan een *restriction of range*. Judge en Kammeyer-Mueller (2012) hebben reeds aangetoond dat individuen met hogere ambities een hoger opleidingsniveau behalen. Daarnaast impliceren deze auteurs ook dat ambitie een trek is die persistent blijft over tijd. Mits het merendeel van de participanten hoogopgeleid is, zou dit mogelijks een invloed kunnen hebben. Als laatste is het ook mogelijk dat de mate van streven naar succes, iets bereiken en voltooien irrelevant is voor het delen van kennis.

De veronderstelling dat de relatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior* (Hypothese 3a) en de relatie tussen ambitie en het delen van kennis (Hypothese 3b) beïnvloed zal worden door de organisatiecultuur is gebaseerd op onderzoek van George en Jones (1997). Deze auteurs impliceren dat men binnen een individualistische organisatiecultuur enkel anderen zal helpen zolang het niet in de weg staat van wat men zelf probeert te bereiken. Daaruit is vooropgesteld dat het buigpunt bij een collectivistische organisatiecultuur verder zal liggen dan bij een individualistische organisatiecultuur. In deze studie werd geen significante interactie gevonden tussen ambitie en de mate van collectivisme binnen een organisatiecultuur. Dit zowel niet voor *organizational citizenship behavior* alsook niet voor het delen van

kennis, dit zowel bij zelfbeoordelingen als bij collegabeoordelingen. Dit ligt niet in lijn met de verwachtingen.

Bij het toetsen van de hypothesen werden ook een aantal significante hoofdeffecten gevonden waarover geen hypothesen werden opgesteld. De mate van collectivisme bleek binnen een organisatie positief gerelateerd aan *organizational citizenship behavior* en aan de subdimensies consciëntieusheid en *civic virtue*. Bij de collegabeoordelingen bleek de mate van collectivisme binnen een organisatie positief gerelateerd aan OCB consciëntieusheid. Dit impliceert dat de mate van collectivisme binnen een organisatie *organizational citizenship behavior* bij werknemers kan stimuleren. Ook Somech en Ron (2007) vonden dat de mate van collectivisme binnen een organisatie positief gerelateerd is aan *organizational citizenship behavior* en aan de subdimensies consciëntieusheid en *civic virtue*. Bij de studie van Somech en Ron (2007) bleek de mate van collectivisme echter ook positief gerelateerd aan de subdimensies altruïsme en *sportsmanship*. Mits de studie van Somech en Ron (2007) zich beperkt tot een schoolcontext, zou dit een mogelijk verklaring voor de verschillen kunnen zijn. Vervolgens werd bij de collegabeoordelingen een positieve associatie gevonden tussen de mate van collectivisme binnen een organisatie en het delen van kennis. Dit impliceert dat een collectivistische organisatiecultuur de perceptie kan beïnvloeden die werknemers hebben omtrent de mate waarin hun collega's kennis delen.

Theoretische en praktische implicaties

Deze studie heeft zowel enkele theoretische implicaties als een praktische implicatie. Een eerste relevante theoretische implicatie komt voort uit de bevinding dat ambitie U-vormig gerelateerd is aan *organizational citizenship behavior*. Dit biedt ondersteuning voor de veronderstelling dat een lineaire relatie niet altijd de beste manier is om relaties tussen variabelen in kaart te brengen (Pierce & Aguinis, 2013). Een volgende theoretische implicatie komt voort uit de vaststelling dat de verscheidene subdimensies van *organizational citizenship behavior* ook verschillende antecedenten hebben. Dit ondersteunt de veronderstelling dat er meerdere mechanismes zijn die *organizational citizenship behavior* kunnen beïnvloeden (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Een praktische implicatie vloeit voort uit de bevinding dat de mate van collectivisme positief, significant gerelateerd is aan het delen van kennis en

organizational citizenship behavior. Mits de mate van collectivisme onder controle van de organisatie en zijn leden valt, kunnen een aantal suggesties gegeven worden. Als men in een organisatie werknemers ertoe wil aanzetten meer kennis te delen of meer *organizational citizenship behavior* te stellen, kan men dit doen door een meer collectivistische cultuur te creëren. De creatie van een collectivistische cultuur kan enkel ontstaan met hulp van zowel topmanagement als alle leidinggevendenden. De rol van het topmanagement is dual. Allereerst kunnen zij een aantal collectivistische waarden naar voor brengen. Vervolgens is het van essentieel belang dat ook zij naar deze waarden leven. Leidinggevendenden kunnen werknemers stimuleren door mogelijkheden te creëren om te interageren, elkaar te helpen en op een vlotte manier in team samen te werken.

Sterkten en zwakten

Een eerste sterkte van dit onderzoek situeert zich in het feit dat het *Too-Much-of-a-Good-Thing Effect* onderbouwd werd door middel van een theorie, namelijk de *scarcity theory*. Verder werden ook de verschillende subdimensies van *organizational citizenship behavior* bestudeerd. Dit geeft een meer genuanceerd beeld van de invloed van ambitie op *organizational citizenship behavior*. Vervolgens werden er twee verschillende bronnen gebruikt bij de dataverzameling. Voor het meten van *organizational citizenship behavior* en het delen van kennis werden zowel zelfbeoordelingen als beoordelingen door collega's gebruikt. Hierdoor werden de mogelijke effecten van een monomethode vertekening op voorhand geëlimineerd. Voorts werd de data verzameld bij participanten die tewerkgesteld zijn in diverse functies over verschillende organisaties, wat de representativiteit enkel ten goede komt. Voor alle variabelen werden gecontextualiseerde vragenlijsten gebruikt.

Een eerste zwakte van dit onderzoek is het feit dat het merendeel van de medewerkers hoogopgeleid is. Dit heeft mogelijks een negatieve invloed op de representativiteit van dit onderzoek. Ook de steekproefgrootte bij beoordelingen door collega's is een beperking. Hoewel een frequentie van 69 participanten niet weinig is, kan dit een invloed hebben. Er werden significante relaties gevonden tussen variabelen, gemeten door zelfbeoordelingen. Mits een even grote steekproef bij beoordelingen door collega's, zou dit ook hier het geval kunnen zijn. Tevens is dit geen longitudinaal

onderzoek, waardoor we geen uitspraken kunnen doen omtrent de causaliteit. Bij cross-sectioneel onderzoek is het moeilijk te bepalen wat de aard van een significante relatie is tussen de variabelen.

Toekomstig onderzoek

Om te beginnen zou toekomstig onderzoek zich kunnen focussen op het verbeteren van enkele methodologische aspecten van deze studie. Vooraleerst is het van essentieel belang dat men op vlak van opleiding een meer diverse werknemerspopulatie selecteert. Vervolgens kan het ook nuttig zijn een grotere steekproefsample van collegabeoordelingen te voorzien. Als laatste is ook een longitudinaal onderzoek passend binnen deze context. Bij cross-sectioneel onderzoek kan er namelijk geen uitsluitel gegeven worden omtrent de richting van een significante relatie of omtrent de rol van een mogelijks derde variabele. Het zou goed mogelijk kunnen zijn dat de mate van *organizational citizenship behavior* bij werknemers in een organisatie een invloed heeft op de ontwikkeling van collectieve waarden binnen de desbetreffende organisatie. Ook kan het bijvoorbeeld zijn dat controleren voor een derde variabele (vb. persoonlijkheidstrek consciëntieusheid) de U-vormige relatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior* doet verdwijnen.

Vervolgens zou toekomstig onderzoek zich ook kunnen focussen op een aantal andere variabelen in relatie tot ambitie. Als eerste zou er in de toekomst onderzocht kunnen worden of een te grote mate van ambitie toch een negatieve invloed blijkt te hebben op een aantal andere relevante werkgerelateerde variabelen zoals bijvoorbeeld contraproductief werkgedrag of groepscohesie. Vervolgens zou het nuttig kunnen zijn andere moderatoren te beschouwen. Het is immers niet omdat er binnen deze studie geen relatie werd gevonden tussen ambitie en het delen van kennis, dat ambitie in interactie met een andere variabele geen invloed zou kunnen hebben op het delen van kennis. Yong en Weidong (2012) impliceren dat werknemers die voor hun functie vaak kennis gebruiken of ontwikkelen om problemen op te lossen, verwachtingen van leidinggevend en collega's omtrent het delen van kennis als belangrijk beschouwen. Een interactie tussen ambitie en leiderschapstijl zou dus mogelijks wel een invloed kunnen hebben op het delen van kennis. Ook bij de relatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior* zou een andere moderator mogelijks tot andere

resultaten kunnen leiden. Het zou bijvoorbeeld mogelijk kunnen zijn dat een interactie tussen ambitie en de kwaliteit van *leader-member exchange* relaties wel een invloed heeft op de andere subdimensies van *organizational citizenship behavior*.

Als laatste zou toekomstig onderzoek zich kunnen toespitsen op de verscheidene subdimensies van *organizational citizenship behavior*. Deze studie heeft namelijk aangetoond dat de verscheidene subdimensies van *organizational citizenship behavior* ook verschillende antecedenten hebben. Binnen dit onderzoek is ambitie U-vormig gerelateerd aan *organizational citizenship behavior* alsook aan de subdimensies *sportsmanship* en *courtesy*. Tussen ambitie en de subdimensies altruïsme, consciëntieusheid en *civic virtue* vinden we evenwel geen U-vormige relatie terug. Het kan dan ook nuttig zijn om in de toekomst per subdimensie te gaan onderzoeken wat de bijhorende antecedenten en consequenties zijn.

Besluit

Het doel van dit onderzoek was tweeledig. Vooraleerst werd nagegaan of het beschikken over een aanzienlijke mate van een kenmerk, namelijk ambitie, uiteindelijk een negatieve invloed zal hebben op het stellen van *organizational citizenship behavior* en het delen van kennis binnen een organisatie. De resultaten tonen aan dat het beschikken over een beperkte of juist aanzienlijke mate van ambitie een positieve invloed zal hebben op het stellen van *organizational citizenship behavior*. De mate van ambitie die een individu bezit zal echter geen invloed hebben op het delen van kennis. Vervolgens werd nagegaan of de mate van collectivisme binnen een organisatiecultuur een mogelijke moderator zou kunnen zijn. De resultaten tonen aan dat de mate van collectivisme binnen een organisatiecultuur geen invloed heeft op de curvilineaire relatie tussen ambitie en *organizational citizenship behavior*. Ook bij het delen van kennis is geen interactie-effect gevonden tussen ambitie en de mate van collectivisme binnen een organisatiecultuur.

Deze bevindingen bieden ondersteuning voor het gegeven dat positieve consequenties voortvloeien uit het bezitten van een aanzienlijke mate van ambitie. Tevens bieden deze bevindingen ondersteuning voor het feit dat lineaire relaties niet altijd de beste manier zijn om een verband tussen variabelen in kaart te brengen. Dit onderzoek levert op twee manieren een unieke bijdrage. Als eerste levert het een unieke

bijdrage omdat een '*dark side*' van ambitie onderzocht wordt. Ten tweede levert deze studie een unieke bijdrage omdat curvilineaire relaties bestudeerd worden. In de toekomst hopen we dan ook meer onderzoek in deze richting te zien.

Referenties

- Ashby, J. S., & Schoon, I. (2010). Career success: The role of teenage career aspirations, ambition value and gender in predicting adult social status and earnings. *Journal of Vocational Behavior* 77, 350-360. doi: 10.1016/j.jvb.2010.06.006
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict. *Journal of Management* 33, 592-610. doi: 10.1177/0149206307302552.
- Bradley, B. (n.d.). Retrieved from: <http://www.ineedmotivation.com/blog/2008/06/20-interesting-quotes-about-ambition/>.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50, 352-364.
- Dali, S. (n.d.). Retrieved from: <http://www.ineedmotivation.com/blog/2008/06/20-interesting-quotes-about-ambition/>.
- Dijkers, J., Van Engen, M., & Vinkenburgh, C. (2010). Flexible work: ambitious parents' recipe for career success in The Netherlands. *Career Development International* 15, 562-582. doi: 10.1108/13620431011084411.
- Ederer, F., & Pataconi, A. (2010). Interpersonal comparison, status and ambition in organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization* 75, 348-363.
- Fels, A. (2004). *NECESSARY DREAMS: Ambition in Women's Changing Lives*. New York: Random House.
- Friesl, M., Sackmann, S., & Kremser, S. (2011). Knowledge sharing in new organizational entities. The impact of hierarchy, organizational context, pico-politics and suspicion. *Cross Cultural Management* 18, 71-86. doi: 10.1108/13527601111104304
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human performance*, 10, 153-170. doi:10.1207/s15327043hup1002_6
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, 483-496.
- Hansson, R. O., Hogan, R., Johnson, J. A., & Schroeder, D. (1983). Disentangling Type A Behavior: The Roles of Ambition, Insensitivity, and Anxiety. *Journal of research in personality* 17, 186-197. doi:10.1016/0092-6566(83)90030-2

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*, [Revised and expanded 2nd edition], New York: McGraw-Hill.
- Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective. *Journal of Applied Psychology* 88, 100-112. doi: 10.1037/0021-9010.88.1.100
- Jansen, P. G. W., & Vinkenbunrg, C. J. (2006). Predicting management career succes from assessment center data: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* 68, 253-266.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). On the Value of Aiming High: The Causes and Consequences of Ambition. *Journal of Applied Psychology* 97 (4), 758-775.
- Le, H., Oh, I., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too Much of a Good Thing: Curvilinear Relationships Between Personality Traits and Job Performance. *Journal of Applied Psychology* 96, 113-133. doi: 10.1037/a0021016
- Matzeler, K., & Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing – Examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32, 317-329. doi: 10.1016/j.joep.2010.12.006
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., & Mooradian, T. A. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29, 301-313. doi:10.1016/J.joep.2007.06.004
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pierce J. R., & Aguinis H. (2013). The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management* 39, 313-338. doi: 10.1177/0149206311410060
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1(2), 107-142.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Backrach, 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.
- Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior* 73, 1-12. doi:10.1016/j.jvb.2007.12.001
- Sewell, W. H., Hauser, R. M., Springer, K. W., & Hauser, T. S. (2003). As we age: A review of the Wisconsin Longitudinal Study, 1975-2001. *Research in Social Stratification and Mobility*, 20, 3-111. doi:10.1016/S0276-5624(03)20001-9
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics. *Educational Administration Quarterly* 43, 38-66. doi:10.1177/0013161X06291254
- Sools, A. M., Van Engen, M. L., & Baerveldt, C. (2007). Gendered career-making practices: On 'doing ambition' or how managers discursively position themselves in a multinational corporation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 413-435.
- Staples, S. D., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Info Systems J*, 18, 617-640. doi: 10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x.
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29, 609-640.
- Tett, R. P., & Simonet D. V. (2011). Faking in Personality Assessment: A "Multisaturation" Perspective on Faking as Performance. *Human Performance*, 24, 302-321. doi: 10.1080/08959285.2011.597472.
- Van Vianen, A. E. M., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315-337.
- Veiga, J., Lubatkin, M., Calori, R., & Very, P. (2000). Measuring organizational culture clashes: A two-nation post-hoc analysis of a cultural compatibility index. *Human Relations*, 53, 152-164. doi:0018-7267(200004)53:4

- Whetzel, D. L., McDaniel, M. A., Yost, A. P., & Kim, N. (2010). Linearity of personality-performance relationships: A large-scale examination. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 310-320.
- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, 31, 1163-1174.
- Zhang, X., Ordóñez de Pablos, P., & Xu, Q. (2014). Culture effects on the knowledge sharing in multi-national virtual classes: A mixed method. *Computers in Human Behavior* 31, 491-498. doi: 10.1016/j.chb.2013.04.021.
- Yong, W., & Weidong, Z. (2012). An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours. *Kybernetes* 41, 1462-1482.
- Zimmerman, R. D., Boswell, W. R., Shipp, A. J., Dunford, B. B., & Boudreau, J. W. (2011). Explaining the Pathways Between Approach-Avoidance Personality Traits and Employees' Job Search Behavior. *Journal of Management* 38, 1450-1475. doi: 10.1177/0149206310396376.

Bijlagen

Bijlage A

Tabel 1

Percentages opleidingsniveau bij medewerkers en collega's.

	Opleidingsniveau						
	Lager onderwijs	BSO	TSO	ASO	Hoger onderwijs korte type	Hoger onderwijs lange type	Doctoraat
Participanten							
Medewerkers	0%	4%	12%	5%	42%	34%	3%
Collega's	1%	3%	4%	6%	46%	38%	1%

Bijlage B**Tabel 2**

Percentages anciënniteit in de organisatie en anciënniteit in de functie bij medewerkers en collega's.

		Anciënniteit in de organisatie en anciënniteit in de functie						
		Minder dan 1 jaar	Tussen 1 en 3 jaar	Tussen 4 en 6 jaar	Tussen 7 en 9 jaar	Tussen 10 en 12 jaar	Tussen 13 en 15 jaar	Meer dan 15 jaar
Participanten								
Anciënniteit in de organisatie	Medewerkers	10%	21%	15%	13%	7%	6%	27%
	Collega's	4%	26%	15%	10%	13%	4%	28%
Anciënniteit in de functie	Medewerkers	14%	33%	15%	11%	9%	5%	13%
	Collega's	7%	39%	10%	15%	9%	4%	16%

