

De werknemer als ontwikkelaar van de eigen functie

Willeke Bergsma en Eric Molleman

Het is min of meer vanzelfsprekend dat organisaties willen maar ook verwachten dat werknemers over de competenties beschikken om een functie adequaat te kunnen uitvoeren en dat in de praktijk ook doen. Een groot deel van het personeelsbeleid en veel personeelsinstrumenten zijn hier primair op gericht. Veel minder aandacht is er voor gedrag dat werknemers vervullen buiten hun formele functieomschrijving om. Door een toenemende dynamisering van organisaties, maar ook van de loopbaanwensen van werknemers, is een meer systematische aandacht hiervoor echter wel op haar plaats. In dit artikel staat dit gedrag centraal en gaan we in op de omstandigheden die dat bevorderen of afremmen en op de gevolgen voor de organisatie en de werknemer zelf.

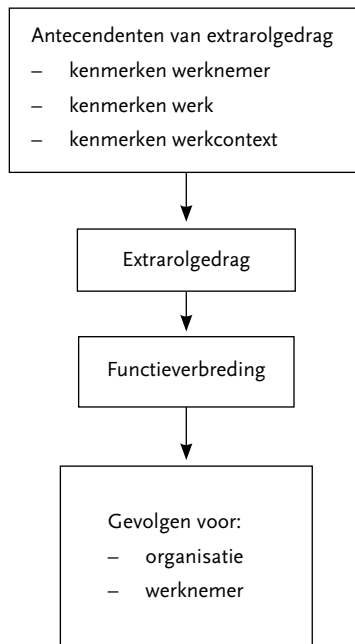
In beginsel zijn de formele functievereisten van een bepaalde functie gelijk voor alle werknemers die deze functie uitvoeren. De formele functievereisten vloeien – binnen een strategisch HRM – voort uit de strategie van een organisatie, het organisatieplan en de benodigde menselijke competenties. Vanuit de doelen die een organisatie stelt, worden objectieve taken en gedragingen in de vorm van functie-eisen vastgesteld die door werknemers uitgevoerd dienen te worden binnen een specifieke functie. Een functie wordt gedefinieerd als een set van taakelementen gegroepeerd onder een functietitel en ontworpen om door één persoon te worden uitgevoerd (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Veelal wordt uitgegaan van een statische functie-uitvoering, waarbij de functievervuller gedrag vertoont dat niet afwijkt van de formele functiebeschrijving, ook wel inrolgedrag genoemd. In de praktijk blijkt dat werknemers ook gedrag vertonen dat buiten de formele functiebeschrijving valt. Dit gedrag wordt extra rolgedrag genoemd of ook wel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Morrison, 1994). Deze extra rolgedragingen komen voort uit de bereidheid van werknemers om meer te doen dan de formele functievereisten. Het kan gaan om de bereidheid over te werken, het helpen van een collega die overbelast is of het actief zijn binnen de personeelsvereniging. Veelal wordt verondersteld dat er een duidelijke scheiding is tussen inrol- en extra rolgedrag, waarmee voor elke functievervuller het domein van extra rolgedrag het zelfde is. Sommige auteurs stellen echter dat werknemers extra rolgedrag als inrolgedrag kunnen gaan ervaren en dat daarmee de waargenomen functie breder wordt. Hoe uitgebreid werknemers hun functie defini-

Drs. W. Bergsma is werkzaam bij Sogeti Nederland BV. Prof. dr. E. Molleman is verbonden aan de Faculteit bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

eren, wordt door Morrison (1994) de ervaren functiebreedte genoemd ('perceived job breadth').

Werknemers blijken onderling sterk te verschillen in de mate waarin zij extra rolgedrag vertonen en in de mate waarin zij vervolgens dit gedrag tot de eigen functie gaan rekenen en daarmee hun functie breder definiëren (Morrison, 1994; Morgeson *et al.* 2005). Aangezien dit gedrag niet door de functie wordt opgelegd, is het interessant na te gaan welke factoren een werknemer ertoe bewegen dit gedrag te vertonen en als inrolgedrag te gaan zien. In motivatieonderzoek wordt ervan uitgegaan dat motivatie voortkomt uit een samenspel van kenmerken van het individu, het werk en de organisatie (Latham & Pinder, 2005). Hoe werknemers hun functie vormgeven, omschrijven en uitvoeren hangt in de eerste plaats dus af van kenmerken van die werknemers zelf (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Echter ook de kenmerken van het werk, zoals de ruimte die er is om taken aan te passen en om zelf beslissingen te nemen, kunnen de ervaren functiebreedte beïnvloeden. Daarnaast speelt ook de sociale en organisatorische context een belangrijke rol bij de uitvoering van functies (Boxall & Purcell, 2003; Paauwe, 2004; Cascio, 1998). Kortom, één en dezelfde functie kan op verschillende manieren worden uitgevoerd afhankelijk van de werknemer die de functie uitvoert, het werk en de organisatie waarbinnen de functie wordt uitgevoerd (zie Figuur 1).



Figuur 1. Antecedenten en gevolgen van extrarolgedrag.

Hoewel extra rolgedrag niet direct wordt beloond, wordt het vaak wel als wenselijk gezien (LePine *et al.* 2002). In de eerste plaats kan dit soort gedrag bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Zo is gebleken dat extra rolgedrag leidt tot een grotere productiviteit van werknemers. Daarnaast kan het een meer indirecte bijdrage leveren aan de organisatie, doordat de betrokkenheid en solidariteit van werknemers wordt vergroot en het werkklimaat positief wordt beïnvloed (LePine *et al.*, 2002; Podsakoff & MacKenzie, 1997). In het verlengde van het voorgaande kan extra rolgedrag ook een bijdrage leveren aan het welzijn van individuele werknemers: werknemers ervaren meer variatie en meer vrijheid in het werk, waardoor zij ook een grotere arbeidssatisfactie kunnen gaan ondervinden (Van den Berg & Feij, 2003; Karambaya, 1990).

Het vertonen van extra rolgedrag en het als breder gaan ervaren van de functie lijken daarmee zowel bij te dragen aan de organisatie als aan het welzijn van de werknemer. Maar deze positieve gevolgen zijn geen vanzelfsprekendheid en extra rolgedrag kan zelfs ongewenste gevolgen met zich mee brengen voor de organisatie en de werknemers (Rotundo & Sackett, 2002). Het is daarom niet alleen van belang om te kijken naar de antecedenten van extra rolgedrag en functieverbreding, maar ook naar de gevolgen ervan. Beide facetten zullen hier achtereenvolgens aan de orde komen. Figuur 1 geeft een overzicht.

Antecedenten van extra rolgedrag en functieverbreding

Kenmerken van de werknemer

Persoonlijkheid

Werknemers met bepaalde persoonlijkheidseigenschappen blijken meer dan anderen geneigd om extra taken op te pakken, waarbij deze werknemers na verloop van tijd die taken als onderdeel van hun functie gaan zien en zodoende een bredere functie gaan ervaren. Meer specifiek zijn de volgende persoonlijkheidseigenschappen van belang gebleken: een proactieve persoonlijkheid, de oriëntatie op het werk, self-efficacy en de behoefte om te presteren (Coyle-Shapiro *et al.*, 2004; Wrezsniowski & Dutton, 2001). We zullen op elk van deze kenmerken ingaan.

Werknemers met een *proactieve persoonlijkheid* zijn mensen die initiatief tonen en actie ondernemen. Daarnaast hebben zij behoefte hun omgeving te vormen en zijn ze vaak op zoek naar nieuwe uitdagingen. Proactieve werknemers zullen de mogelijkheden benutten om meer te doen dan de formele functievereisten voorschrijven en daarmee meer extra rolgedrag vertonen en ook hun functie als breder gaan waarnemen (Parker & Sprigg, 1999). Reactieve werknemers daarentegen blijken niet de behoefte te hebben om meer taken op zich te nemen dan op grond van

de functie van hen wordt verwacht. Terwijl voor proactieve personen extra rolgedrag ontspant en bijdraagt aan arbeidstevredenheid, veroorzaakt dit bij reactieve werknemers juist meer stress (Karasek, 1998). Doordat zij weinig extra rolgedragingen vertonen, is het ook niet waarschijnlijk dat reactieve personen een bredere functie zullen ervaren.

Individen blijken onderling te verschillen in het soort doelen dat ze stellen, ook wel *doeloriëntatie* genoemd. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in personen die zich primair richten op leren versus personen die zich vooral richten op competitie (Janssen & Van Yperen, 2004; Van Yperen & Janssen, 2002). Werknemers die bij het uitvoeren van hun werk de nadruk leggen op leren en het zich eigen maken van nieuwe competenties, beschrijven hun werkzaamheden veelal in termen van persoonlijke vooruitgang en groei. Zij voelen zich competent wanneer zij hun eigen prestaties kunnen verbeteren en vergelijken daarmee hun prestaties vooral met die uit het verleden. Zij zullen sneller geneigd zijn om extra taken op te pakken waardoor ook de kans dat zij een grotere functiebreedte gaan ervaren toeneemt. Werknemers die de nadruk leggen op competitie, zullen zich vooral competent voelen wanneer zij beter presteren dan anderen. Zij zijn vooral geïnteresseerd in het demonstreren van superioriteit, status en macht. Zij zien goede prestaties als het resultaat van (aangeboren) talent en daarmee als een gegeven (Janssen & Van Yperen, 2004; Van Yperen & Janssen, 2002). Doordat zij prestaties evalueren aan de hand van factoren waarop men geen invloed heeft, ervaren zij minder mogelijkheden om meer te doen dan de formele functie vereist. Zij zullen minder geneigd zijn om extra rolgedrag te vertonen, waardoor het ook niet waarschijnlijk zal zijn dat zij een bredere functie gaan ervaren.

Hoewel extrarolgedrag niet direct wordt beloond, wordt het vaak wel als wenselijk gezien

Self-efficacy slaat op het vertrouwen in eigen kunnen. Personen die veel vertrouwen hebben in het eigen kunnen, zullen van mening zijn dat ze meer taken aankunnen dan personen bij wie dit vertrouwen laag is of ontbreekt en zij zullen dan ook eerder extra rolgedrag vertonen (Parker, 2000; Parker *et al.*, 1997). Personen met veel vertrouwen in het eigen kunnen creëren dan ook eerder een bredere functie dan personen met weinig zelfvertrouwen (Schaubroeck & Merritt, 1997).

Competenties

De competenties waarover een werknemer beschikt, hebben op verschillende manieren invloed op het vertonen van extra rolgedrag en op de ervaren functiebreedte. In de eerste plaats ligt het voor de hand dat iemand over de competenties moet beschikken om de extra taken te kunnen uitvoeren. Wanneer werknemers niet over de benodigde

competenties beschikken, zullen zij weinig mogelijkheden hebben om extra taken op zich te nemen en zullen zij ook geen extra taken tot hun functie gaan rekenen. Een tweede reden is dat collega's en leidinggevendenden hogere verwachtingen ontwikkelen ten aanzien van personen die blijk hebben gegeven hun taken goed aan te kunnen. Door deze hoge verwachtingen wordt hun meer ruimte geboden om extra rolgedrag te vertonen en de eigen functie te verbreden (Morgeson *et al.*, 2005; Bonito, 2003; Parker & Sprigg, 1999). Kortom, competenties dragen niet alleen direct bij aan het vermogen extra rolgedrag te vertonen, maar ook indirect, omdat anderen meer vertrouwen krijgen en meer ruimte geven voor dit soort gedrag.

Uit een studie van Molleman & Van der Vegt (2007) onder verpleegkundigen die na hun initiële opleiding aan hun eerste baan beginnen, blijkt dat zij zich in de eerste maanden primair richten op het onder de knie krijgen van alle direct patiëntenzorggebonden taken. Zodra ze die goed beheersen gaan ze zich meer richten op taken die buiten deze beginnersrol vallen, zoals het participeren in werkgroepen en het doen van suggesties om procedures en werkmethodes te verbeteren. Anderhalf jaar na indiensttreding blijkt dit soort extra rolgedrag bij te dragen aan een positief oordeel van de leidinggevende over de nieuwe medewerker.

Kenmerken kunnen elkaar beïnvloeden

De hiervoor besproken persoonlijkheidseigenschappen en competenties kunnen afzonderlijk bijdragen aan extra rolgedrag en functieverbreding, maar kunnen elkaar ook nog eens versterken. Personen met een leeroriëntatie zullen bijvoorbeeld meer experimenteren en meer nieuwe uitdagingen aangaan, waardoor de kans toeneemt dat zij zich nieuwe competenties eigen maken of nieuwe kennis op doen. Hetzelfde geldt voor personen met een proactieve persoonlijkheid. Ook zij die veel vertrouwen in het eigen kunnen hebben zullen meer risico durven nemen en meer kansen creëren om de eigen competenties te ontwikkelen. Het omgekeerde geldt natuurlijk ook; iemand die weinig vertrouwen heeft in het eigen kunnen zal risico's uit de weg gaan en daardoor minder gemakkelijk nieuwe competenties aanleren.

Kenmerken van het werk

Taakautonomie

Uit onderzoek blijkt dat taakautonomie in het werk een positieve invloed heeft op het vertonen van extra rolgedrag (Morgeson *et al.*, 2005; Bakker *et al.*, 2004; Van den Berg & Feij, 2003). Autonomie geeft de mate aan waarin er binnen een functie ruimte bestaat om zonder toestemming of overleg met anderen beslissingen te nemen over werkmethodes, de planning van werkzaamheden, het gebruik van hulpmiddelen en/of het bijstellen van doelstellingen (Molleman, 2000). Doordat er ruimte is

om voor een deel zelf beslissingen te nemen over de functieervulling, vertonen werknemers met veel autonomie eerder extra rolgedrag, waardoor zij eerder functieverbreding zullen ervaren. Dit komt ook doordat autonomie motiverend werkt en werknemers door de beschikbare handlingsruimte zich meer verantwoordelijk gaan voelen (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Een functie met weinig autonomie daarentegen, wordt gekenmerkt door gedetailleerde specificaties over wat-wanneer-hoe te doen. Ook zijn er dan vaak systemen aanwezig die de voortgang van de werkzaamheden nauwkeurig controleren en 'monitoren'. Hoe gedetailleerder functies zijn omschreven en worden gecontroleerd, hoe minder mogelijkheden werknemers zullen ervaren om extra taken op te pakken (Wrzesniewski & Dutton, 2001). De functie en de daarbij behorende taken van een medewerker van een callcenter zijn bijvoorbeeld vaak nauwkeurig vastgelegd en het aantal gevoerde gesprekken, de duur van de gesprekken en de afhandeltijden worden voortdurend in de gaten gehouden. Het zal duidelijk zijn dat er in een dergelijke situatie weinig mogelijkheden voor werknemers zijn om de functie op een eigen wijze in te vullen of om extra rolgedrag te vertonen. In een functie als organisatieadviseur daarentegen zijn de taken veelal in algemene en weinig specifieke termen omschreven. In dergelijke functies wordt van de uitvoerder meer creativiteit en initiatief verwacht. De uitvoering van dit soort functies is ook minder gemakkelijk in detail te controleren, waardoor de uitvoerder meer vrijheid zal ervaren.

Individueen verschillen onderling in het soort doelen dat ze stellen

Ontwikkelingsmogelijkheden

Met ontwikkelingsmogelijkheden binnen een functie wordt bedoeld dat werknemers de ruimte wordt geboden om te leren en zichzelf te ontwikkelen. Ontwikkelingsmogelijkheden binnen een functie zullen de werknemer uitdagen extra rolgedrag te vertonen en de eigen functie te verbreden (Bakker *et al.*, 2004; Arocena & Villanueva, 2003).

Taakinterdependentie

Ook taakinterdependentie is een werkaspect dat van invloed is op de mogelijkheden om extra rolgedrag te vertonen en op de ervaren functiebreedte. Taakinterdependentie houdt in dat beslissingen over de uitvoering van de éne taak en het resultaat van de uitvoering mede bepaald worden door de uitvoering en uitkomsten van andere taken. Wanneer taakinterdependentie samengaat met routinematig en repeterend werk, zijn er veelal weinig mogelijkheden om extra rolgedrag te vertonen. Aan een lopende band bijvoorbeeld zijn de taken vaak sterk afhankelijk van elkaar en is de ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen over werkmethoden en de planning van werkzaamheden zeer beperkt (Wrzesniew-

ski & Dutton, 2001). Voor werknemers die non-routinewerkzaamheden verrichten zal taakinterdependentie ertoe leiden dat het wenselijk is om de planning en uitvoering van de afzonderlijke taken in hun samenhang te beschouwen. Non-routine betekent dat de beste werkwijze, de juiste planning en/of het beoogde resultaat van tevoren niet precies bekend zijn en dat er daardoor tijdens de uitvoering nog beslissingen moeten worden genomen over het hoe en wat van taken (Molleman, 2002). Dit stimuleert extra rolgedrag, en zal ertoe bijdragen dat werknemers hun functie zullen verbreden (Karambayya, 1990).

Kenmerken kunnen elkaar beïnvloeden

De hierboven besproken taakkenmerken kunnen elkaar beïnvloeden als het gaat om het stimuleren van extra rolgedrag. Als bijvoorbeeld bij hoge taakinterdependentie taken over meerdere werknemers verdeeld zijn en de taakautonomie ook hoog is, zal dit vaak betekenen dat individuele werknemers alleen extra rolgedrag kunnen vertonen in samenspraak met collega's. Het is dan wel mogelijk dat meerdere personen gezamenlijk als team extra rolgedrag gaan vertonen en de functie van een heel team als breder gaan ervaren.

Ook is het mogelijk dat de kenmerken van het werk beïnvloed worden door kenmerken van de werknemer. Een proactieve werknemer zal een functie met veel autonomie aangrijpen om extraroltaken op zich te nemen en een functie met weinig autonomie willen verlaten. Een reactief persoon zal daarentegen een functie met veel autonomie eerder als een bedreiging dan als een uitdaging ervaren (Parker & Sprigg, 1999).

Kenmerken van de werkcontext

Een functie wordt niet geïsoleerd uitgevoerd door een werknemer. Functies zijn onderdeel van een organisatie die onderhevig is aan veranderingen en waarin verschillende personen werkzaam zijn. Organisasieaspecten hebben invloed op de uitvoering van functies en daarmee op de ervaren functiebreedte. In het navolgende zullen we enkele belangrijke organisatie- en relatiekenmerken bespreken die gerelateerd zijn aan extra rolgedrag.

Vertrouwen

Op grond van de sociale uitwisselingstheorie ('social exchange theory') mag verwacht worden dat werknemers alleen iets extra's zullen investeren wanneer zij veronderstellen daar ook wat voor terug te krijgen (Lynch et al. 1999). Extra rolgedragingen zijn echter per definitie gedragingen die niet formeel worden beloond. Uit onderzoek (Coyle-Shapiro *et al.*, 2004) blijkt dat werknemers extra rolgedrag vertonen, omdat zij verwachten daar op termijn toch iets voor terug te krijgen. Werknemers zullen daarmee eerder extra rolgedrag vertonen als zij erop vertrouwen dat de werkgever hier te zijner tijd iets tegenover zal stellen, zoals meer

taakautonomie of betere loopbaanmogelijkheden. Het begrip vertrouwen impliceert dat er geen zekerheid is dat die beloning er ook komt en houdt dus een zeker risico in. Vertrouwen is daarmee gebaseerd op positieve verwachtingen (Blois, 2003).

Kwaliteit van interpersoonlijke relaties

Wanneer er een goede verstandhouding bestaat tussen een leidinggevende en een werknemer, zal de werknemer eerder geneigd zijn om extra rolgedrag te vertonen en de eigen functie te verbreden. Een goede verstandhouding impliceert dat een leidinggevende en een ondergeschikte normen en waarden delen en elkaar actief ondersteunen (Ivancevich & Matteson, 1999). De werknemer zal dit als stimulerend ervaren en deze zal hierdoor eerder bereid zijn spontaan extra taken op zich te nemen en zijn of haar rol te verbreden (Hofmann *et al.*, 2003). Uit onderzoek is gebleken dat niet alleen een goede relatie met de leidinggevende leidt tot meer extra rolgedrag maar ook de kwaliteit van de relaties met collega's en de steun die wordt ervaren van de organisatie als geheel (Zohar & Luria, 2005; Hofmann *et al.*, 2003). Werknemers die meer organisatiesteun ervaren, zullen zich meer inspannen en daarmee is de kans groter dat zij extra taken oppakken en een grotere functiebreedte gaan ervaren (Coyle-Shapiro *et al.*, 2004; Lynch *et al.*, 1999). Het ervaren van steun vanuit de organisatie als geheel komt dicht bij het ervaren van een positief werkklimaat en Hofmann *et al.* (2003) laten zien dat een positief werkklimaat bijdraagt aan het optreden van extra rolgedrag.

Kenmerken kunnen elkaar beïnvloeden

De hierboven genoemde relationele kenmerken zullen veelal samenhangen en het ligt voor de hand te veronderstellen dat een goede relatie met de leidinggevende bij de ondergeschikte het vertrouwen zal versterken dat extra rolgedrag op termijn iets zal opleveren. De contextkenmerken kunnen ook in samenspel met de eerder beschreven kenmerken van het individu of van het werk extra rolgedrag beïnvloeden. Wanneer de relatie tussen een leidinggevende en een medewerker bijvoorbeeld goed is, zal de leidinggevende eerder geneigd zijn deze werknemer minder strak te controleren en meer autonomie te geven.

Gevolgen van extra rolgedrag en functieverbreding

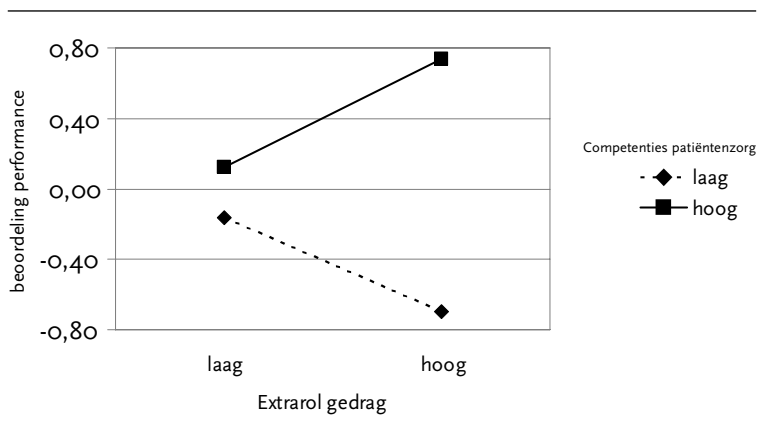
Gevolgen voor de organisatie

Extra rolgedrag wordt niet direct beloond, maar toch wordt dit soort gedrag over het algemeen als wenselijk gezien. In de eerste plaats kan extra rolgedrag bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Het is gebleken dat extra rolgedrag niet alleen een directe positieve bijdrage kan leveren aan de productiviteit van werknemers, maar ook indirect. Extra rolgedrag blijkt namelijk de loyaliteit van werknemers

te versterken als ook de betrokkenheid te vergroten en in die zin een positieve invloed te hebben op het werkklimaat en de organisatiecultuur (Lepine *et al.*, 2002; Podsakoff & MacKenzie, 1997).

Extra rolgedrag of functieverbreding kan echter ook negatieve gevolgen voor de organisatie met zich mee brengen. Indien de werknemer bijvoorbeeld met de beste bedoelingen extra rolgedrag vertoont, maar over onvoldoende competenties beschikt om de extra taken met succes te voltooien, dan kan dit contraproductief werken en leiden tot ernstige fouten. Extra rolgedrag kan ook contraproductief zijn als de werknemer niet het goede voor ogen heeft en gedrag vertoont dat niet bij de functie hoort en met de bedoeling daarmee de organisatie en haar werknemers te schaden. Dergelijk normoverschrijdend gedrag kan verschillende vormen aannemen, van het pesten van collega's tot het saboteren van het productieproces (Galperin, 2005; Rotundo & Sackett, 2002).

Een onderzoek van Molleman & Van der Vegt (2007) laat zien dat extra rolgedrag ook negatief wordt gewaardeerd als men nog onvoldoende presteert op het inrolgedrag. Zij onderzochten een groep verpleegkundigen die aan hun eerste baan begonnen. Het bleek dat leidinggevenden taken in de patiëntenzorg als de kern van de functie beschouwden. Indien de 'nieuwkomers' extra rolgedrag vertoonden (bijvoorbeeld door het geven van suggesties om werkprocedures aan te passen) terwijl zij de patiëntgebonden taken nog onvoldoende beheersten, droeg dit bij aan een meer negatieve beoordeling. Het zelfde extra rolgedrag werd positief gewaardeerd wanneer deze nieuwkomers de patiëntzorg gerelateerde taken wel goed beheersten (zie Figuur 2). Gelet op het voorgaande lijkt het niet altijd wenselijk om extra rolgedrag te vertonen.



Figuur 2. Relatie tussen extrarolgedrag en de beoordeling door de leidinggevende van nieuwe verpleegkundige medewerkers die laag en hoog scoren op het bezit van patiëntenzorggebonden competenties.

Gevolgen voor de werknemer

In veel onderzoek wordt ervan uitgegaan dat een functie een vast takenpakket omvat en worden reacties van werknemers bestudeerd op aanpassingen in de functie die door de leidinggevende of de organisatie worden opgelegd. Wanneer een functie bijvoorbeeld zo wordt aangepast dat de taakautonomie toeneemt, zullen werknemers gemiddeld minder stress gaan ervaren, maar als de aanpassing inhoudt 'meer verantwoordelijkheden en minder bevoegdheden' is veelal het tegengestelde het geval (Karasek, 1998; Algera, 1990; Hackman & Oldham, 1980). Binnen deze onderzoekslijn wordt er niet van uitgegaan dat de werknemers ook zelf spontaan en vrijwillig hun werk kunnen aanpassen. Bij extra rolgedrag is dat wel het geval. Daarnaast is er onderzoek verricht naar extra rolgedrag, waarbij de scheiding tussen inrol en extra rol voor alle personen die een zelfde functie vervullen als gelijk werd beschouwd (Morrison, 1994). In deze bijdrage hebben we ons gericht op extra rolgedrag waarbij we er van uit zijn gegaan dat na verloop van tijd de werknemer het extrarol gedrag als inrol zal gaan zien, zodat de functie breder wordt. Over het algemeen zal extra rolgedrag een positieve bijdrage leveren aan het welzijn van de werknemers. Door extra rolgedrag en door het waarnemen van een bredere functie ervaren werknemers meer variatie en meer vrijheid in het werk, waardoor zij een grotere arbeidssatisfactie blijken te ervaren (Van den Berg & Feij, 2003; Karambayya, 1990). Werknemers die vrijwillig bereid zijn iets extra's te doen worden door hun leidinggevende over het algemeen ook positiever gewaardeerd en beoordeeld en deze steun zal bijdragen aan de arbeidstevredenheid (Morgeson et al., 2005; Coyle-Shapiro *et al.*, 2004). Extra rolgedrag en functieverbreding kan echter ook tot gevolg hebben dat werknemers te veel hooi op de vork nemen en het is gebleken dat de relatie tussen extra rolgedrag en satisfactie kromlijnijs is (Janssen, 2001; Xie & Johns, 1995); niet te weinig, maar ook niet te veel. Extra rolgedrag betekent immers ook een grotere werkbelasting en een te grote structurele werkbelasting leidt tot stress en burn-out. Waar het optimum ligt, zal van persoon tot persoon verschillen. Proactieve personen zullen meer extra rolgedrag op zich kunnen en willen nemen. Dit werkt wel motiverend, maar kan op den duur ook leiden tot een gevoel dat het werk nooit af is. Men is dan inmiddels bij wijze van spreken 'meer slaaf van zichzelf dan van de baas'. Het lijkt een gezamenlijke zorg van leidinggevende en werknemer dit soort situaties te voorkomen.

*Autonomie werkt
motiverend*

Conclusies en discussie

In dit artikel wordt betoogd dat werknemers die dezelfde functie hebben, onderling aanzienlijk kunnen verschillen in de wijze waarop zij hun functie feitelijk vervullen en welke taken zij wel of niet tot de eigen functie rekenen. Het gevolg is dat de ene werknemer de functie als breder

ervaart dan de andere. We hebben drie groepen variabelen besproken die van invloed zijn op het vertonen van extra rolgedrag en op het verbreden van de functie: kenmerken van de werknemer, van het werk en van de werkcontext. Afhankelijk van deze variabelen creëren werknemers tot op zekere hoogte hun eigen functie (Wrzesniewski & Dutton, 2001). De eerste groep variabelen betreft kenmerken van de functieervuller en hebben in essentie betrekking op het willen en kunnen vertonen van extra rolgedrag. Zij die willen en kunnen, zullen meer actief op zoek gaan naar mogelijkheden om extra rolgedrag te vertonen en om de eigen functie te verbreden. Zij willen leren en zichzelf ontwikkelen. Daarmee versterken deze kenmerken als het ware zichzelf. Een persoon die meer wil en kan, zal meer leren en daardoor weer meer kunnen en dit zal niet alleen het vertrouwen in eigen kunnen versterken maar ook motiverend werken. Het omgekeerde geldt evenzeer. Zij die geen extra rolgedrag willen en/of kunnen vervullen, zullen daarvan afzien, minder leren en zichzelf minder ontwikkelen, hetgeen het eigen zelfbeeld van niet kunnen en willen bevestigt.

Werknemers zullen alleen iets extra's investeren wanneer zij daar wat voor terug verwachten

De tweede groep variabelen omvat de kenmerken van het werk zelf, zoals de ruimte die een functie biedt om extra rolgedrag te vertonen. Deze taakkenmerken zullen in onderlinge samenhang bepalen welke ruimte de functie biedt om extra rolgedrag te vertonen en om de functie te verbreden. Het ligt voor de hand daarbij te veronderstellen dat afhankelijk van de besproken kenmerken van de werknemer, de één deze ruimte eerder zal benutten dan de ander (Ivancevich & Matteson, 1999). De derde groep wordt gevormd door de organisatiekenmerken en dan vooral de kenmerken van de relaties binnen een organisatie zoals het onderlinge vertrouwen en de kwaliteit van de interpersoonlijke verhoudingen. Met name de rol van de leidinggevende lijkt daarbij van groot belang. In welke mate stimuleert de leidinggevende het vertonen van extra rolgedrag en biedt deze de ondergeschikte de ruimte ook de functie te verbreden?

Uit de huidige bijdrage blijkt dat werknemers niet gelaten en statisch hun functies uitvoeren, maar ook actief bezig zijn de eigen functie te veranderen. In welke mate de individuele werknemer dit wil, kan, mag en realiseert, hangt af van kenmerken van de werknemer, kenmerken van het werk en kenmerken van de sociale context. Deze kenmerken kunnen elkaar bovendien versterken of tegenwerken en functieervulling wordt daarmee een zeer dynamisch geheel.

Wat betekent het voorgaande voor de praktijk? Over het algemeen worden extra rolgedrag en functieverbreding als wenselijke fenomenen beschouwd voor zowel de organisatie als de individuele werknemer (Lepine *et al.*, 2002; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Morrison, 1994). Personeelsinstrumenten zoals werving, selectie en training kunnen gericht

zijn op de in dit artikel genoemde karakteristieken van de werknemer die extra rolgedrag bevorderen. Alhoewel extra rolgedrag per definitie gedrag betreft dat formeel niet wordt beloond, is het – zoals we eerder al naar voren brachten – natuurlijk wel mogelijk dat dit soort gedrag achteraf toch wordt beloond in de vorm van betere loopbaanmogelijkheden of een bonus.

Bij de inzet van personeelsinstrumenten moeten de kenmerken van het uit te voeren werk en de sociale context niet uit het oog worden verloren. Iemand aanstellen die een grote behoefte heeft aan het vertonen van extra rolgedrag terwijl het werk feitelijk nauwelijks mogelijkheden biedt, leidt slechts tot stress, conflicten en verloop. Een organisatie kan extra rolgedrag stimuleren door werknemers de ruimte en mogelijkheden te bieden om naar eigen inzicht extra taken uit te voeren die niet in de formele functiebeschrijving staan. Taakautonomie lijkt daarbij een belangrijke rol te spelen en men moet ook functies niet te gedetailleerd vastleggen. De algemene trend om functies meer te definiëren in termen van vereiste competenties in plaats van nauwkeurig gespecificeerde taken sluit hier bij aan. Ten slotte is ook de inter-persoonlijke context van invloed op het vertonen van extra rolgedrag en functieverbreiding. Met name wanneer leidinggevend, maar ook collega's en de organisatie als geheel, extra rolgedrag stimuleren zijn werknemers sneller geneigd om extra taken op zich te nemen (Zohar & Luria, 2005; Hofmann *et al.*, 2003; Lynch *et al.*, 1999). Dit zijn hiermee belangrijke aandachtspunten van het management.

Nogmaals, over het algemeen is extra rolgedrag en functieverbreiding nuttig voor zowel de organisatie als de werknemer. Extra rolgedrag en functieverbreiding kunnen echter ook nadelig zijn voor de organisatie en/of de werknemer en ook dit vraagt de aandacht van de organisatie en het management.

Literatuur

- Algera, J.A. (1990), 'The job characteristics model of work motivation revisited', in: C. Hoogduin, W. Schaufeli, C. Schaap & A.B. Bakker (red.) (2000), *Behandelingsstrategieën bij burnout*, Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Arocena, P. & M. Villanueva (2003), 'Access as a motivational device: Implications for human resource management', *Kyklos*, 56(2): 199-222.
- Bakker, A.B., E. Demerouti & W. Verbeke (2004), 'Using the job demands-resources model to predict burnout and performance', *Human Resource Management*, 43(1): 83-104.
- Berg, P.T. van den & J.A. Feij (2003), 'Complex relationships among personality traits, job characteristics, and work behaviors', *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4): 326-339.
- Blois, K.J. (2003), 'Is it commercially irresponsible to trust?', *Journal of Business Ethics*, 45: 183-193.

- Bonito, J.A. (2003), 'A social relations analysis of participation in small groups', *Communication Monographs*, 70(2): 83-97.
- Boxall, P. & J. Purcell (2003), *Strategy and human resource management*, New York: Palgrave Macmillan.
- Cascio, W.F. (1998), *Applied psychology in human resource management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Coyle-Shapiro, J.A.M., I. Kessler & J. Purcell (2004), 'Exploring organizationally directed citizenship behaviour: Reciprocity or 'it's my job'?', *Journal of Management Studies*, 41(1): 85-106.
- Galperin, B.L. (2005), 'Examination of the moderating and mediating effect of role breadth self-efficacy in explaining deviance', *Academy of Management Proceedings*, T1-T6.
- Hackman, J.R. & G.R. Oldham (1980), 'Work redesign', in: C. Hoogduin, W. Schaufeli, C. Schaap & A.B. Bakker (red.), (2000), *Behandelingsstrategieën bij burnout*, Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Hofmann, D.A., F.P. Morgeson & S.J. Gerras (2003), 'Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar', *Journal of Applied Psychology*, 88(1): 170-180.
- Ivancevich, J.M. & M.T. Matteson (1999), *Organizational Behavior and Management*, Boston: McGraw-Hill Companies Inc.
- Janssen, O. (2001), 'Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction', *Academy of Management Journal*, 44(5): 1039-1050.
- Janssen, O. & N.W. van Yperen (2004), 'Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction', *Academy of Management Journal*, 47(3): 368-384.
- Karambaya, R. (1990), Contextual predictors of organizational citizenship behavior, *Academy of Management Proceedings*, 221-225.
- Karasek, R.A. (1998), 'Demand/Control model: A social, emotional, and psychological approach to stress risk and active behaviour development', in: C. Hoogduin, W. Schaufeli, C. Schaap & A.B. Bakker (red.), (2000), *Behandelingsstrategieën bij burnout*, Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Latham, G.P. & C.C. Pinder (2005), 'Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century', *Annual Review of Psychology*, 56: 485-516.
- LePine, J.A., A. Erez & D.E. Johnson (2002), 'The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 52-65.
- Lynch, P.D., R. Eisenberger & S. Armeli (1999), 'Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees', *Journal of Applied Psychology*, 84(4): 467-483.
- Molleman, E. (2000), 'The modalities of self-management: the 'must', 'may', 'can' and 'will' of local decision making', *The International Journal of Operations and Production Management*, 20, 889-910.
- Molleman, E. (2002), 'Samenwerken: tussen afhankelijkheid en autonomie. Over de kenmerken van teamwerk', *Gedrag en Organisatie*, 15, 255-273.

- Molleman, E. & G. van der Vegt (2007), 'The Performance Evaluation of Novices: The Importance of Competence in Specific Work Activity Clusters', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 (3): 459-478.
- Morgeson, F.P., K. Delaney-Klinger & M.A. Hemingway (2005), 'The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance', *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 399-406.
- Morrison, E.W. (1994), 'Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective', *Academy of Management Journal*, 37(6): 1543-1567.
- Paauwe, J. (2004), *HRM and performance. Achieving long-term viability*, Oxford: University Press.
- Parker, S.K. (2000), 'From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy', *Applied Psychology: An International Review*, 49(3): 447-469.
- Parker, S.K. & C.A. Sprigg (1999), 'Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality', *Journal of Applied Psychology*, 84(6): 925-939.
- Parker, S.K., T.D. Wall & P.R. Jackson (1997), "'That's not my job": Developing flexible employee work orientations', *Academy of Management Journal*, 40(4): 899-929.
- Podsakoff, P.M. & S.B. MacKenzie (1997), 'Impact of organizational citizenship behaviour on organizational performance: A review and suggestions for future research', *Human Performance*, 10(2): 133-151.
- Rotundo, M. & P.R. Sackett (2002), 'The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach', *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 66-80.
- Schaubroeck, J. & D.E. Merritt (1997), Divergent effects of job control on coping with workstressors: The key role of self-efficacy, *Academy of Management Journal*, 40(3): 738-754.
- Wrzesniewski, A. & J.E. Dutton (2001), 'Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work', *Academy of Management Review*, 26(2): 179-201.
- Yperen, N.W. van & O. Janssen (2002), 'Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high job demands', *Academy of Management Journal*, 43(6): 1161-1171.
- Xie, J.L. & G. Johns (1995), 'Job scope and stress: Can job scope be too high?', *Academy of Management Journal*, 38(3): 1288-1309.
- Zohar, D. & G. Luria (2005), 'A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organisation and group-level climates', *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 616-628.