

**Effecten van de mate van organisational-focus en consistentie van HRM
praktijken op de effectiviteit van de leidinggevende vanuit de perceptie
van medewerkers**

H.E. Meijer (studentnummer 0102237)

Afstudeercommissie: Prof Dr. K. Sanders
Dr. E. Giebels

Universiteit Twente
Faculteit Gedragwetenschappen

Enschede, februari 2007



Samenvatting

Binnen de huidige HRM literatuur is het concept gangbaar dat HRM invloed heeft op de vaardigheden, attitudes en het gedrag van medewerkers en daarmee de organisatieprestatie positief kan beïnvloeden (Dorenbosch, de Reuver & Sanders, 2006; Wright, Dunford & Snell, 2001). De relatie tussen leidinggevende en medewerkers speelt een rol bij de verbetering van de organisatieprestatie, de mate waarin de medewerker vindt dat de leidinggevende effectief leidinggeeft is een belangrijke graadmeter van deze individuele relatie. De mening van de medewerker over de effectiviteit van de leidinggevende kan worden beïnvloed door HRM, omdat de directe leidinggevers vaak het HRM beleid implementeren. Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen organisational-focus en de consistentie van HRM praktijken enerzijds en de effectiviteit van de leidinggevende anderzijds. Het onderzoek is uitgevoerd met behulp van de gegevens van 114 leidinggevers en 228 medewerkers in 114 bedrijven, verspreid over Nederland. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de mate van organisational-focus van HRM praktijken positief gerelateerd is aan de effectiviteit van de leidinggevende. Voor consistentie van HRM praktijken is geen positief effect op effectiviteit van leidinggevende aangetoond, hoewel consistentie wel een rol speelt bij het additieve effect dat consistentie en organisational-focus samen hebben op effectiviteit van leidinggevende. Zowel de mate van organisational-focus als consistentie zijn dus beiden van belang voor de relatie tussen leidinggevende en werknemer.

Abstract

Within the current HRM literature the concept that HRM influences the skills, attitudes and behaviour of employees and therefore had can influence the organisational performance positively is widely accepted (Dorenbosch, de Reuver & Sanders, 2006; Wright, Dunford & Snell, 2001). The relationship between manager and employee plays a part in improving the organisational performance, the degree in which the employee thinks that his manager displays effective leadership is an important indicator of this individual relationship. The opinion of the employee about the effectiveness of his manager's leadership can be influenced by HRM, because the line manager often implements the HRM policy. This research focuses on the relations between organisational-focus and the consistency of HRM practices on one hand and the effectiveness of the manager on the other. The research is conducted using data on 114 managers and 228 employees in 114 companies, from all over the Netherlands. The results of this research show that the degree of organisational-focus of HRM practices is positively related to the effectiveness of the manager. A positive relation between consistency of HRM practices and the effectiveness of the manager could not be proven. However consistency does play a role in the additive effect which consistency and organisational-focus have on the effectiveness of the manager. Therefore the degree of organisational-focus and consistency are both of importance for the relationship between manager and employee.

Hedendaagse organisaties worden geconfronteerd met snelle ontwikkelingen in de technologie (Tsui, Pearce, Porter & Tripoli 1997; Wang, Tsui, Zhang & Ma, 2003) en een onvoorspelbare afzetmarkt (Sanders & Schyns, 2006). Als gevolg van deze ontwikkelingen zijn arbeidsrelaties (*employment relationships*), de relaties tussen leidinggevenden en medewerkers binnen organisaties, veranderd. Er zijn meer zelfsturende teams, veranderende complexiteit en taken van het werk, en voor het management zijn er minder controle mogelijkheden (Tsui & Wang 2002). Deze veranderende relatie is van belang omdat de relatie tussen leidinggevende en medewerkers bijdraagt aan de mogelijkheid voor een organisatie om haar prestaties (organisatieprestatie) te verbeteren.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de relatie tussen leidinggevende en medewerker, met name naar de rol die *human resource management* (HRM) kan spelen bij de mate waarin medewerkers de leidinggevende als effectief beschouwen. Het onderzoek richt zich op de relatie tussen de mate van *organisational-focus* en de *consistentie* van HRM praktijken enerzijds en de effectiviteit van de leidinggevende anderzijds. Daarnaast is ook onderzocht wat de relatie is tussen de mate van *organisational-focus* en de consistentie van HRM praktijken onderling. De overkoepelende vraag in dit onderzoek luidt als volgt: “*Wat zijn de effecten van de mate van organisational-focus van HRM praktijken en consistentie van HRM praktijken enerzijds op de effectiviteit van de leidinggevende in de perceptie van medewerkers anderzijds en hoe beïnvloeden organisational-focus en consistentie elkaar?*”

Het onderzoek is uitgevoerd met behulp van een dataset verzameld door de Universiteit Twente in samenwerking met TNO-Kwaliteit van Leven, een kennisorganisatie die zich richt op concrete toepassingen voor het bedrijfsleven en de overheid. Door middel van dit onderzoek wordt geprobeerd een bijdrage te leveren aan het inzicht in het belang van de mate van *organisational-focus* en consistentie van de verschillende HRM praktijken van organisaties. Het is voor organisaties relevant om te onderzoeken welke rol consistentie en *organisational-focus* van HRM praktijken spelen bij de effectiviteit van leidinggevenden, omdat dit de prestaties van de organisatie indirect kan beïnvloeden (Bowen & Ostroff, 2004).

Allereerst wordt relevante theorie op het gebied van organisational-focused HRM praktijken, consistentie en effectiviteit van leidinggevende nader toegelicht. Deze toelichting mondt uit in drie hypothesen. De toetsing van deze hypothesen en de uitkomsten hiervan worden beschreven in de methode en resultaten gedeelten. Tot slot zal in de discussie worden ingegaan op de interpretatie van de resultaten, de zwakke punten in dit onderzoek en worden aanbevelingen gegeven voor toekomstig onderzoek.

HRM en RBV

HRM houdt zich bezig met het ontwerp en de implementatie van een systeem waarin verschillende HRM praktijken worden gecombineerd, zodanig dat de human resources (medewerkers) een positieve bijdrage leveren aan de organisatiedoelen (Huselid, Jackson & Schuler, 1997). Voorbeelden van HRM praktijken zijn werving en selectie, prestatiebeloning, het geven van trainingen, het opstellen van ontwikkelingsprogramma's en uitgebreide taakomschrijvingen.

In de HRM literatuur bestaat de assumptie dat HRM een directe invloed heeft op de organisatie prestatie. Volgens Baron en Kreps (1999) kan HRM een sleutelrol vormen bij het verbeteren van de concurrentiepositie en daarmee de prestaties van een organisatie. Ulrich (1998) schrijft dat HRM het enige wapen is dat organisaties nog hebben in de concurrentiestrijd. De traditionele instrumenten zoals kosten, technologie, distributie, productie en productkenmerken kunnen worden gekopieerd en zijn volgens Ulrich noodzakelijk geworden om als bedrijf überhaupt een rol te kunnen spelen. Door Becker en Huselid (1998) wordt benadrukt dat HRM een belangrijk onderdeel van de organisatie is dat kan bijdragen aan de verbetering van de effectiviteit en het realiseren van een goede concurrentiepositie.

Tegenwoordig wordt het idee van de directe invloed van HRM op de prestatie echter algemeen verworpen (Sanders & Looise, 2006). Binnen de huidige HRM literatuur is het concept gangbaar dat HRM invloed heeft op de vaardigheden, attitudes en het gedrag van medewerkers en vervolgens daarmee de organisatieprestatie positief kan beïnvloeden (Dorenbosch, de Reuver & Sanders, 2006). De *resource-based view* (RBV) van Barney (1991) heeft een belangrijke invloed gehad op het idee van de indirecte invloed van HRM (Wright, Dunford & Snell, 2001). Volgens de RBV kunnen bedrijven

alleen buitengewone winst maken wanneer ze de beschikking hebben over superieure resources en er voor zorgen dat deze resources niet in handen komen van de concurrentie. Naast fysiek kapitaal (de fysieke technologie die wordt toegepast, de toegang tot grondstoffen, de locatie en de gebouwen) en organisatie kapitaal (rapportage structuur; formele en informele planning, controle en coördinatiesystemen) bestaan de resources uit menselijk kapitaal (de training, ervaring, oordeel, intelligentie, relaties en inzicht van managers en werknemers) (Barney, 1991). Met behulp van deze resources kan de organisatieprestatie worden verbeterd.

Eerstelijns managers vervullen een cruciale rol bij de implementatie van HRM, omdat ze verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de HRM praktijken op de werkvloer. De effectiviteit van HRM hangt dan ook niet alleen af van de kwaliteit van HRM praktijken, maar ook van het succes van de implementatie ervan (Nehles, Van Riemsdijk, Kok & Looise, 2006). Medewerkers nemen vooral via de directe leidinggevende kennis van de HRM praktijken van de organisatie, omdat hij of zij deze praktijken ten uitvoer brengt. Hierdoor kan de directe leidinggevende als een representant van de HRM praktijken gezien worden. HRM praktijken kunnen organisational-focused zijn, dat wil zeggen dat HRM praktijken een werknemer stimuleren zich niet alleen voor zijn functie in te zetten maar voor de organisatie als geheel en in outcomes voorzien die voor werknemers belangrijk zijn. Wanneer er sprake is van een hoge mate van organisational-focused HRM praktijken kan dat een positief effect hebben op het beeld dat de medewerkers hebben van hun leidinggevende, omdat werknemers de leidinggevende vereenzelvigen met het beleid dat deze uitvoert.

Binnen de RBV van HRM bestaan twee perspectieven: in het ene perspectief ligt de nadruk op de inhoud (content) en bij het andere perspectief gaat het om het proces. Ook Bowen en Ostroff (2004) maken onderscheid tussen inhoud en proces benaderingen. De benadering van inhoud van HRM praktijken is gericht op een specifieke set van HRM praktijken, de benadering waarin het proces centraal staat draait om de manier waarop de boodschap naar de medewerkers wordt gecommuniceerd. De proces benadering bestaat uit een aantal kenmerken die eraan bijdragen dat medewerkers de boodschappen op de juiste manier interpreteren en op de gewenste manier reageren. Consistentie is een van die kenmerken van het HRM proces. De definitie van het begrip *consistentie* luidt

volgens Bowen en Ostroff (2004) als volgt: “Consistency generally refers to establishing an effect over time and modalities whereby the effect occurs each time the entity is present, regardless of the form the interactions” (p.210). Wanneer er consistentie is tussen de verschillende onderdelen van HRM die betrekking hebben op individuele werknemers, tussen de manier waarop verschillende werknemers behandeld worden, tussen wat de organisatie zegt te doen en wat daadwerkelijk wordt gedaan en door de tijd heen, kunnen medewerkers boodschappen goed interpreteren en er op reageren. In dit onderzoek is gekeken naar de consistentie van de mate van organisational-focus van de verschillende HRM praktijken ten op zichte van elkaar, zoals dit door de medewerkers wordt gepercipieerd.

Volgens de *leader-member exchange theorie* (LMX) is de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker positief gerelateerd aan de prestaties van medewerkers. De mate waarin de medewerker vindt dat de leidinggevende effectief leidinggeeft is een belangrijke graadmeter van deze individuele relatie tussen leidinggevende en medewerker (Williams, Podsakoff & Huber, 1992). De perceptie van medewerkers ten aanzien van de effectiviteit van de leidinggevende kan beïnvloed worden door de mate van organisational-focus van HRM praktijken, aangezien de leidinggevende wordt gezien als de vertegenwoordiger van de HRM praktijken.

Effectiviteit van leidinggevende

De relaties tussen medewerker en leidinggevende (leader-member relations) zijn indirect van belang voor de prestaties van de organisatie (Millward, 2005). De leader-member exchange theorie (LMX) richt zich op de kwaliteit van de relatie tussen de leidinggevende en de individuele werknemer. Onderzoek heeft aangetoond dat de kwaliteit van leader-member relations zoals die in de perceptie van medewerkers is, gerelateerd is aan stress, verloopintentie en *organisational citizenship behavior* (OCB) (Sanders & Schyns, 2006). OCB is het vertonen van gedrag waartoe werknemers niet verplicht zijn, maar waar de organisatie wel van profiteert (Gerstner & Day, 1997; Wilhelm, Herd & Steiner, 1993; Wayne, Shore & Liden).

De effectiviteit van de leidinggevende kan door verschillende factoren worden beïnvloed, zoals de persoonlijkheid van de leidinggevende en de leiderschapstijl die de

leidinggevende hanteert (Barbuto & Xu, 2006). In dit onderzoek richten we ons op de effectiviteit van de leidinggevende in de perceptie van de individuele werknemer. Er is gekozen voor het onderzoeken van de individuele relatie omdat de relatie tussen de leidinggevers en elk van zijn afzonderlijke medewerkers een betere maat is voor het bepalen van de effectiviteit van de leidinggevende dan het hele team (Williams et al., 1992; Dansereau, 1975).

Er wordt niet alleen rechtstreeks gevraagd naar de perceptie van de werknemer van de effectiviteit van hun leidinggevende, ook wordt naar gerelateerde factoren gevraagd die een rol spelen bij de mate van effectiviteit van de leidinggevende. Dat zijn de mening over de leidinggevende, de cohesie binnen het team en de manier van omgaan met conflicten door de leidinggevende. Als de leidinggevende zorgt voor meer cohesie binnen het team, wordt er beter samengewerkt en gaat de prestatie van de groep omhoog (Chang & Bordia, 2001). Conflicthantering speelt een rol bij de mate waarin de leidinggevende als effectief wordt beoordeeld door de werknemer, omdat mensen die effectief met conflicten om gaan gezien worden als capabele leiders die goed kunnen communiceren (Gross & Guerrero 2000). Mening over leidinggevende, effectiviteit van de leidinggevende, cohesie en conflicthantering geven samen het beeld dat medewerkers hebben van de leidinggevende en zijn of haar functioneren.

Organisational-focused HRM praktijken

Bij de mate van organisational-focused HRM praktijken speelt het type arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer een rol. In een artikel van Tsui et al. (1997) worden vier manieren beschreven waarop de werkgever een arbeidsrelatie kan benaderen; twee van deze benaderingen zijn bedoeld om flexibiliteit te creëren voor een organisatie, het kan daarbij gaan om economische flexibiliteit of meer flexibiliteit van werknemers om verschillende rollen te kunnen vervullen. Dit zijn voorbeelden van gebalanceerde ruil (*balanced exchange*), waarbij er balans is tussen de mate waarin de wederzijdse verplichtingen gespecificeerd zijn en de beoogde duur van de relatie. De twee andere typen relaties zijn niet in balans, één van die relaties wordt gekenmerkt door een werknemer die alleen zijn specifieke taken uitvoert, terwijl de werkgever een vast contract en brede beloningen levert (*overinvestment*). In het andere geval wil de

werkgever zich niet voor lange tijd binden aan de werknemer en zorgt alleen voor een financiële beloning, terwijl van de werknemer brede, niet vast omschreven werkzaamheden wordt verwacht (*underinvestment*). Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers hun taken beter uitvoeren en meer affectieve betrokkenheid bij de werkgever toonden als er sprake is van een ‘overinvestment’ of ‘mutual investment’-relatie (Tsui et al., 1997).

Tsui en Wang (2002) sluiten hierbij aan en concluderen dat men op twee manieren om kan gaan met de machtsverhouding op de werkvloer (*two modes of control*). Op de ene wijze wordt de autoriteit en de hiërarchie bij de werkgever gelegd en die verwacht alleen dat werknemers hun functie goed uitvoeren (*job-focused*). Op de andere wijze deelt de werkgever de autoriteit met de werknemer en wil de werkgever dat de werknemers zich op de hele afdeling of organisatie richten (*organisational-focused*).

Binnen organisational-focused HRM is meer aandacht voor HRM praktijken die aansluiten bij het idee dat een werknemer zich niet alleen voor zijn functie moet inzetten, maar voor de organisatie als geheel. Het traditionele job-focused systeem wordt gekarakteriseerd door weinig formele training, strikte regels, veel supervisie en weinig eigen verantwoordelijkheid, geen werk in teamverband en stukloon (loon gebaseerd op kwantiteit niet op kwaliteit). Het job-focused systeem is meer gericht op de korte termijn en beperkte investering van zowel werkgever als werknemer (Tsui et al. 2002). De begrippen *control practices* (job-focused) en *commitment practices* (organisational-focused) worden in dit verband ook wel gehanteerd (Whitener, 1999). Theorie over arbeidsrelaties (Tsui et al., 2002) stelt dat binnen organisational-focused relaties meer aandacht is voor HRM praktijken die de functie hebben het door de werkgevers gewenste gedrag van werknemers te stimuleren of te versterken of die in outcomes voorzien die voor werknemers belangrijk zijn.

Tsui en Wang (2002) geven aan dat er bewijs is voor het bestaan van een positieve relatie tussen organisational-focused arbeidsrelaties en organisatie prestatie, dit wordt ondersteund door het onderzoek van Wang et al. (2003). Daarnaast blijkt uit een artikel van Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey en Park, (2003) dat de HRM praktijken met een hoge mate van organisational focus een positieve invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers. In verschillende onderzoeken is dus een positieve relatie tussen

organisational-focused arbeidsrelaties en organisatie prestatie en tussen organisational-focused arbeidsrelaties en betrokkenheid van medewerkers aangetoond. Betrokkenheid van medewerkers hangt onder andere af van de relatie tussen leidinggevende en medewerker. De mate waarin de medewerker vindt dat de leidinggevende effectief leidinggeeft is een belangrijke graadmeter van deze individuele relatie tussen leidinggevende en medewerker (Williams et al., 1992).

Op basis hiervan kan worden verwacht dat de medewerkers hun leidinggevende als effectiever beoordelen naarmate de HRM praktijken meer organisational-focused zijn. Hieruit volgt de eerste hypothese: *De mate van organisational focused–HRM praktijken is positief gerelateerd aan de effectiviteit van leidinggevende (H1).*

Consistentie van HRM praktijken

Naast de mate van organisational-focus van verschillende HRM praktijken wordt ook de onderlinge consistentie van HRM praktijken in de perceptie van de medewerkers bekeken. Dat wil zeggen de mate waarin de medewerkers aan de afzonderlijke HRM praktijken dezelfde beoordeling toekennen. HRM praktijken zijn boodschappen die intentioneel worden verzonden (Guzzo & Noonan, 1994), van medewerkers wordt verwacht dat ze op basis van deze boodschappen oorzaak en gevolg attributies kunnen maken. Attributies zijn de verklaringen die mensen tijdens de interpretatie van gebeurtenissen, gedrag van anderen en gedrag van zichzelf bedenken, om te begrijpen waarom gebeurtenissen en gedragingen voorvallen en ze later te kunnen voorspellen (Antonides, 1996). Op basis van de HRM boodschappen bepalen medewerkers welk gedrag van belang is, welk gedrag van hen wordt verwacht en welk gedrag wordt beloond.

Bowen en Ostroff (2004) wijzen in dit verband op het belang van een sterke situatie (strong situation). Volgens Mischel (1973) is er sprake van een sterke situatie in een organisatie als de werknemers een gezamenlijke interpretatie hebben van welk gedrag wordt verwacht en welk gedrag wordt beloond. Bowen en Ostroff (2004) stellen dat deze (collectieve) attitude van medewerkers onder andere wordt beïnvloed door de mate waarin de HRM boodschappen als consistent worden ervaren door de medewerkers. Wanneer medewerkers bijvoorbeeld het krijgen van opleidingen en de wijze waarop ze

worden beoordeeld als consistent ervaren zal het voor hen duidelijker zijn welk gedrag van hen wordt verwacht. Uit empirisch onderzoek (Becker, Huselid, Pickus en Spratt, 1997) is bijvoorbeeld gebleken dat de combinatie van beleid van boven marktconforme beloningen met uitgebreide prestatiebeloningssystemen 50% meer effect heeft op organisatieprestatie dan de effecten van de twee maatregelen apart.

In onderzoek van Dorenbosch, De Reuver en Sanders (2006) is aangetoond dat consistentie van verschillende HRM praktijken in de perceptie van medewerkers positief gerelateerd is aan de betrokkenheid van een afdeling. Ook in een onderzoek waarin het model van Bowen en Ostroff (2004) over de sterkte van HRM wordt getoetst (Sanders, Dorenbosch & De Reuver, 2006), is de relatie tussen consistentie van HRM praktijken en betrokkenheid aangetoond. Medewerkers vertonen dus meer betrokkenheid wanneer de consistentie van de HRM praktijken van de organisatie door hen als hoger wordt gepercipieerd. Op basis hiervan kan men verwachten dat de mate van consistentie van de HRM praktijken positief gerelateerd is aan de effectiviteit van de leidinggevende in de perceptie van de medewerker. De tweede hypothese luidt daarom als volgt: *Consistentie van HRM is positief gerelateerd aan de effectiviteit van de leidinggevende (H2).*

Relatie Organisational-focus en Consistentie

De bovenstaande hypothesen behandelen de effecten die organisational-focus en consistentie hebben op de effectiviteit van de leidinggevende. Naast het onderzoek naar de aanwezigheid van deze hoofdeffecten is het tevens van belang om te onderzoeken of sprake is van een *interactie-effect*. In bovenstaande tekst is achtereenvolgens beschreven dat de verwachting is dat de mate van organisational-focus en consistentie beiden een positief effect hebben op de effectiviteit van de leidinggevende in de perceptie van de medewerker.

Volgens Bowen en Ostroff (2004) moeten inhoud en proces van HRM effectief worden geïntegreerd en op elkaar aansluiten. Op die manier kan met behulp van het totale HRM systeem de voorwaarden worden gecreëerd die uiteindelijk kunnen leiden tot verbetering van de organisatieprestatie. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat HRM praktijken met een hoge mate van organisational-focus niet het gewenste effect hebben op het

gedrag en attitudes van de medewerkers, doordat de HRM praktijken niet consistent worden uitgevoerd.

Op basis van deze redenering is de verwachting dat wanneer beide variabelen (consistentie en de mate van organisational-focus) de effectiviteit van de leidinggevende beïnvloeden, zij samen een additief effect op de effectiviteit van de leidinggevende hebben. Dit betekent dat de interactie van twee variabelen zodanig is dat hun gecombineerde effect groter is dan de som van hun individuele effecten (het geheel is groter dan de som der delen). Als gevolg hiervan moet niet alleen moet worden gekeken naar de effecten van afzonderlijke variabelen, maar ook of er sprake is van een additief effect. De derde hypothese is als volgt opgesteld: *Consistentie en de mate van organisational-focus HRM praktijken hebben een additief effect op de effectiviteit van leidinggevende (H3).*

Methode

Deelnemers

De vragenlijsten zijn ingevuld door 114 leidinggevenden en 228 medewerkers in 114 bedrijven, verspreid over Nederland. Deze bedrijven zijn onderverdeeld naar grootte: micro-ondernemingen (minder dan 10 werknemers), kleine ondernemingen (10 tot en met 49 werknemers), middelgrote ondernemingen (50 tot en met 249 werknemers) en grote ondernemingen (meer dan 250 werknemers). Van de 114 bedrijven is de omvang van het bedrijf van 18% van de gevallen te omschrijven als micro, 41% van de bedrijven is klein, 25% is middelgroot en 16% is een grote onderneming.

Per bedrijf hebben twee medewerkers en hun leidinggevende een vragenlijst ingevuld. Van de 228 medewerkers is 64% vrouw en 36% is man. Gemiddeld is de leeftijd van de medewerkers 34.3 jaar (SD= 8.5). Van de werknemers is 55 % 34 jaar of jonger en 45% is ouder dan 34 jaar. De groep van 114 leidinggevenden bestaat uit 68% mannen en 32% vrouwen. De gemiddelde leeftijd in deze groep is 41.9 jaar (SD= 8.3), 52% van de leidinggevenden is jonger dan 42 en 48% is 42 jaar of ouder.

Procedure

Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een dataset die is verzameld door TNO-Kwaliteit van Leven, in samenwerking met de Universiteit Twente. De dataset is oorspronkelijk gebruikt voor de uitreiking van de “people-manager van het jaar”-award. Voor het verzamelen van de data zijn twee vragenlijsten opgesteld, een vragenlijst voor de medewerker en een voor de leidinggevende.

Beide vragenlijsten bevatten vragen met betrekking tot de onderwerpen als stijl van leidinggeven van de directe leidinggevende, effectiviteit van de leidinggevende, de verstandhouding tussen werknemer en leidinggevende, de wijze waarop de leidinggevende gesprekken voert en conflicten hanteert met de medewerkers, de sfeer in het team¹ en de wijze waarop de leidinggevende taken op het gebied van personeelsbeleid uitvoert. Ook is naar een aantal biografische kenmerken gevraagd, leeftijd, opleidingsniveau en de grootte van het bedrijf. Deze biografische kenmerken zijn gebruikt als controlevariabelen en zijn belangrijk voor de reproduceerbaarheid van het onderzoek.

De leidinggevendens zijn geïnstrueerd om de achternamen van hun medewerkers alfabetisch te rangschikken en de vragenlijsten uit te delen aan de eerste twee uit deze volgorde. Op deze manier wordt voorkomen dat de leidinggevende de vragenlijst laat invullen door medewerkers die hij of zij zelf kiest en worden de medewerkers op basis van toeval geselecteerd.

Effectiviteit van leidinggevende

De schaal ‘effectiviteit van leidinggevende’ (Nauta & Sanders, 2006) bestaat uit drie items, waarin de medewerkers werd gevraagd rapportcijfers te geven van 1-10 voor wat betreft de leidinggevende. De items zijn: “De mate waarin hij/zij in het algemeen voldoet in zijn/haar rol van leidinggevende”; “De mate waarin hij/zij in de praktijk over leidinggevende kwaliteiten beschikt”; “De mate waarin hij/zij effectief is in zijn/haar rol van leidinggevende”. De schaal heeft een hoge interne consistentie ($\alpha = .91$).

¹ Met ‘team’ wordt de groep medewerkers bedoeld met wie de medewerker samenwerkt, inclusief de leidinggevende. ‘Team’ kan dus het hele bedrijf zijn, of bijvoorbeeld ‘afdeling’ of ‘business unit’ worden genoemd.

Mening over leidinggevende

Mening over leidinggevende (op basis van Nauta & Sanders, 2006; De Hoogh, Den Hartog, & Koopman 2004.) bestaat uit vier stellingen over het gedrag van hun leidinggevende. De interne consistentie van deze schaal is $\alpha = .78$. De antwoordcategorieën lopen van 1 (*helemaal niet mee eens*) tot en met 5 (*helemaal mee eens*). Een voorbeeld van de stellingen is: “Mijn leidinggevende is het soort mens dat men graag als vriend heeft”.

Cohesie

De schaal ‘cohesie’ (Dobbins & Zaccaro, 1986) bestaat uit vijf vragen over het team. De antwoordcategorieën lopen van 1 (*helemaal niet mee eens*) tot en met 5 (*helemaal mee eens*). Een voorbeeld van een item uit deze schaal is “binnen ons team wordt er over persoonlijke zaken gepraat.” De interne consistentie van deze schaal (Cronbachs’ alpha) is .78

Conflicthantering

‘Oplossende conflicthantering’ (Nauta, 1996) bestaat uit drie vragen over in hoeverre het gedrag van de leidinggevende in geval van een conflictsituatie oplossingsgericht is. De antwoordcategorieën lopen van 1 (*helemaal niet mee eens*) tot en met 5 (*helemaal mee eens*). Een voorbeeld item van deze schaal is: “Mijn leidinggevende onderzoekt de kwestie net zolang tot hij/zij een oplossing vindt waar we beiden echt tevreden mee zijn”. De interne consistentie van deze schaal is $\alpha = .80$.

Organisational-focus en consistentie

De zeven items uit de vragenlijst over personeelsmanagement, zijn gebruikt om de mate van organisational-focus en consistentie van HRM praktijken te meten. Deze schaal over personeelsbeleid heeft een Cronbachs’ alpha van .89. De items worden beoordeeld met rapportcijfers (1-10) en behandelen de wijze waarop de directe leidinggevende taken op het gebied van personeelsmanagement uitvoert met betrekking tot de volgende onderwerpen: selectie van nieuwe medewerkers, stimulatie van de ontwikkeling van medewerkers en doorstroming naar andere of hogere functies, teamspirit en de

begeleiding van medewerkers met problemen, medewerkers en van medewerkers die verzuimen, re-integreren of uitgeplaatst moeten worden. Deze HRM praktijken zijn allemaal organisational-focused in de zin dat ze het door de werkgevers gewenste gedrag van werknemers stimuleren of versterken of in uitkomsten voorzien die voor werknemers belangrijk zijn (Tsui et al., 2002).

Op basis van de antwoorden op deze vragen zijn consistentie in HRM praktijken en de mate van organisational-focus van HRM samengesteld. Mate van organisational-focus van HRM (gemiddelde van HRM: het gemiddelde van de antwoorden op de zeven vragen v) geeft aan hoe hoog de werknemer deze HRM praktijken gemiddeld waardeert. Hoe hoger deze waarde, des te hoger is de mate van organisational-focus. Consistentie in HRM geeft aan hoe consistent de werknemer de HRM praktijken beoordeelt (inverse van de standaarddeviatie van HRM). Hierbij speelt de hoogte van de waarde geen rol, alleen de mate waarin de waarden onderling consistent zijn (Burke, Finkelstein & Dusig, 1999). Doordat de inverse van de standaarddeviatie is genomen geldt dat een hogere score op de variabele consistentie een hogere mate van consistentie van de HRM praktijken in de ogen van de medewerker betekent (Sanders et al., 2006).

Controlevariabelen

In het onderzoek zijn geslacht, leeftijd, opleiding en grootte van het bedrijf als controlevariabelen gebruikt. Geslacht is verdeeld in klassen, waarbij 0= vrouw en 1= man is. Opleiding is als volgt ingedeeld: 1= lager onderwijs/ basis onderwijs, 2= lager beroepsonderwijs (LBO/VBO/ULO), 3 = middelbaar onderwijs (Mavo/VMBO/MULO), 4= middelbaar beroepsonderwijs (MBO), 5= Havo/VWO/HBS, 6= HBO, 7= (Post-) academisch onderwijs. Grootte van het bedrijf is verdeeld in: 1= micro-onderneming (minder dan 10 werknemers), 2= kleine onderneming (10 tot en met 49 werknemers), 3= middelgrote onderneming (50 tot en met 249 werknemers) 4= grote onderneming (meer dan 250 werknemers).

Er is een factoranalyse (principale componenten) uitgevoerd met alle boven genoemde items, om empirisch te onderzoeken of de items inderdaad hetzelfde onderliggend construct meten zoals op basis van de theorie wordt verwacht. De resultaten zijn weergegeven in een tabel in Appendix A. Uit de factoranalyse komt duidelijk naar

voren dat de items vier verschillende factoren meten, met hoge factorladingen. De items die onder één schaal vallen meten dezelfde factor, er is geen overlap met andere factoren.

Data-analyse

Voor het toetsen van de hypothesen zijn allereerst correlaties tussen de variabelen berekend en zijn regressieanalyses per afhankelijke variabele uitgevoerd. Hierbij is verondersteld dat organisational-focus en consistentie de onafhankelijke variabelen zijn en effectiviteit van leidinggevende, mening over leidinggevende, cohesie en oplossende conflicthantering zijn de afhankelijk variabelen. De berekening van de regressieanalyses is uitgevoerd via de “enter” methode, waarbij de controlevariabelen in model 1 zijn geplaatst en de onafhankelijke variabelen in model 2 zijn onder gebracht. Om te toetsen of sprake is van een additief effect worden de interactie-effecten tussen de mate van organisational-focus en consistentie van HRM praktijken berekend. Dit wordt gedaan door van de betreffende variabelen de gemiddelde waarden af te trekken en vervolgens te vermenigvuldigen (Aiken & West, 1991). Dit interactie-effect werd toegevoegd aan de regressieanalyse in model 3. Deze berekeningen zijn allemaal uitgevoerd op de data set van de medewerkers.

Bij deze statistische technieken moet aan de veronderstelling worden voldaan dat de data verdeeld is volgens de normaalverdeling. De variabelen zijn op deze conditie getest door middel van analyse van normaal kwantiel plots en histogrammen. De schalen ‘effectiviteit van leidinggevende’ en ‘mening over leidinggevende’ laten geen perfecte normale verdeling zien. Hoewel deze histogrammen wel de vorm van een normaalverdeling hebben, ligt de piek meer naar rechts, waardoor de rechterkant van de verdeling zich niet binnen de schaal bevindt. De twee schalen worden daarom wel als normaalverdeeld verondersteld. De overige variabelen laten een goede normaalverdeling zien.

Wanneer er mensen zijn die op de zeven items over personeelsmanagement uitsluitend tien geven, kan er sprake zijn van een plafondeffect. Bij een bodemeffect is het omgekeerde van toepassing, een bodemeffect is echter niet aan de orde aangezien er geen medewerkers zijn die op alle zeven items minimum scores hebben ingevuld. Bij vijf

van de 228 medewerkers waren de scores op de zeven vragen maximaal. Deze vijf medewerkers zijn uit de dataset verwijderd.

Een gepaarde t-toets wordt doorgaans gebruikt om vast te stellen of de gemiddelden van twee gerelateerde groepen aan elkaar gelijk zijn (Huizingh, 2002). Het kan uiteraard zo zijn dat er verschillen bestaan tussen de perceptie van de medewerker en de perceptie van de leidinggevende met betrekking tot de uitvoering van het HRM beleid. De gemiddelde waarden voor de mate van organisational-focus en consistentie van medewerker 1 en medewerker 2 zijn gekoppeld aan hun leidinggevende. Op basis van de attributietheorie (Heider, 1958) is te verwachten dat leidinggevend een positiever beeld van zichzelf hebben dan hun medewerkers. In de tabel in Appendix B is echter te zien dat de antwoorden van de medewerkers gemiddeld hoger liggen dan die van hun werkgever ($t = -.372, p < .01$).

Deze gepaarde t-toets is vooral uitgevoerd om te toetsen of de antwoorden van de medewerkers gerelateerd zijn aan de antwoorden van hun eigen leidinggevende. Dit is gedaan omdat de onderzoeksresultaten meer valide zijn wanneer dit kan worden aangetoond. In de gepaarde t-toets wordt met een correlatie weergegeven in welke mate de antwoorden van leidinggevende en werknemers samenhangen. Uit de toets blijkt dat de uitspraken van medewerkers en leidinggevende op het gebied van organisational-focus significant aan elkaar gekoppeld zijn ($r = .30, p < .01$). Voor consistentie is de correlatie niet significant ($r = .13$). Dat geeft aan dat de resultaten van de werkgever en werknemer van hetzelfde bedrijf weinig samenhang vertonen voor wat betreft de variabele consistentie van HRM praktijken.

Daarnaast is in het kader van validering van het onderzoek gecontroleerd of dezelfde resultaten werden behaald wanneer de helft van de data wordt gebruikt. Daarbij is random gekozen voor een van de twee werknemers van de 114 bedrijven. Hieruit kwam naar voren dat de resultaten die significant waren ook naar voren kwamen in deze gehalveerde groep. Voor de niet significante resultaten bleken de uitkomsten te veranderen wanneer de antwoorden van een medewerker per bedrijf werd gebruikt.

Resultaten

Statistieken

In Tabel 1 worden de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de variabelen weergegeven. Daarin is te zien dat er positieve relaties zijn tussen effectiviteit van leidinggevende en mening over leidinggevende ($r = .53$, $p < .01$), tussen effectiviteit van leidinggevende en cohesie ($r = .55$, $p < .01$) en tussen effectiviteit van leidinggevende en oplossende conflicthantering ($r = .43$, $p < .01$). Mening over leidinggevende is positief gerelateerd aan oplossende conflicthantering ($r = .38$, $p < .01$) en aan cohesie ($r = .47$, $p < .01$). Cohesie heeft een positieve correlatie oplossende conflicthantering ($r = .23$, $p < .01$). Verder heeft cohesie een negatieve relatie met de controlevariabele grootte van het bedrijf ($r = -.15$, $p < .05$), dus naarmate het bedrijf groter is, daalt de cohesie binnen teams. Opvallend is dat mening over leidinggevende negatief gerelateerd is aan geslacht ($r = -.17$, $p < .01$), dit betekent dat vrouwen een positievere mening over hun leidinggevende hebben dan mannen.

De mate van organisational-focus en consistentie zijn positief aan elkaar gerelateerd ($r = .19$, $p < .01$). Organisational-focus is aan alle afhankelijke variabelen positief gerelateerd, daarbij valt vooral de hoge correlatie op tussen effectiviteit van leidinggevende en organisational-focus ($r = .81$, $p < .01$). Consistentie is positief gerelateerd aan leeftijd ($r = .20$, $p < .01$).

Effectiviteit leidinggevende

Tabel 2 toont de resultaten van de regressieanalyse waarbij effectiviteit van leidinggevende de afhankelijke variabele is. Te zien is dat wanneer de mate van organisational-focus en consistentie worden toegevoegd aan de controlevariabelen er 67 % van de variantie van effectiviteit van leidinggevende wordt verklaard ($R^2 = .667$). Mate van organisational-focus heeft een groot effect op effectiviteit van leidinggevende ($\beta = .83$, $p < .01$). Hypothese 1 voorspelde dat de mate van organisational-focus van HRM praktijken een positieve invloed zou hebben op effectiviteit van leidinggevende en wordt hiermee dus ondersteund.

Daarnaast is ook te zien dat consistentie een significante negatieve invloed ($\beta = -.11$, $p < .01$) heeft op effectiviteit van leidinggevende. Dit wil zeggen dat naarmate de HRM

praktijken meer consistent zijn, de effectiviteit van de leidinggevende daalt. Dit betekent een verwerping van hypothese 2. Er is echter wel een klein significant interactie-effect zichtbaar ($\beta=.09$, $p<.05$), dat is grafisch weergegeven in Figuur 1. Dit effect geeft aan dat consistentie alleen een negatieve invloed op het effect van de mate van organisational-focus op effectiviteit van leidinggevende heeft in het geval van een mindere mate van organisational-focus. Naarmate de mate van organisational-focus hoger wordt, heeft consistentie minder invloed, wanneer de mate van organisational-focus het hoogst is heeft consistentie helemaal geen invloed. Omdat een hogere mate van organisational-focus het negatieve effect van consistentie vermindert is er sprake van een additief effect. Wellicht wordt in dit geval de vermindering van het negatieve effect niet doorgezet naar een positief effect vanwege het feit dat veel waarden al het plafond bereikt hebben. Volgens deze uitkomst wordt hypothese 3 ondersteund.

Mening over leidinggevende

De resultaten van de regressieanalyse met mening over leidinggevende als afhankelijke variabele zijn te zien in Tabel 3. Uit de tabel blijkt dat wanneer organisational-focus en consistentie worden toegevoegd aan de controlevariabelen er 33 % van de variantie van effectiviteit van leidinggevende wordt verklaard ($R^2 = .325$). Wanneer hier het interactie effect aan worden toegevoegd stijgt de verklaarde variantie naar 36 % ($R^2 = .358$). In de tabel is tevens te zien dat geslacht een significant negatief effect heeft op mening over leidinggevende: de vrouwen hebben een positievere mening over hun leidinggevende hebben dan de mannen.

De mate van organisational-focus blijkt zoals verwacht een positief effect te hebben op mening over leidinggevende ($\beta=.55$, $p<.01$), dit komt overeen met hypothese 1. Voor de invloed van consistentie op mening over leidinggevende is geen significant effect gevonden ($\beta=-.10$, ns). Dit betekent dat het verwachte positieve effect van consistentie van HRM praktijken op mening over leidinggevende ($H2$) niet kan worden bevestigd.

Daarnaast laten de resultaten een significant interactie-effect zien tussen consistentie en organisational-focus en mening over leidinggevende ($\beta=.2$, $p<.01$). In Figuur 2 is dit significante interactie-effect weergegeven. Te zien is dat bij een lage mate van organisational-focus een hoge consistentie een negatieve invloed heeft op mening

over leidinggevende. Bij een hoge mate van organisational-focus heeft een hoge consistentie echter een positieve invloed op mening over leidinggevende. Dit geeft aan dat er sprake is van een additief effect, Hypothese 3 wordt met dit resultaat bevestigd.

Cohesie

Uit Tabel 4 zijn de resultaten van de regressieanalyse af te lezen met cohesie als afhankelijke variabele. Uit de tabel blijkt dat 37 % ($R^2 = .367$) van de variantie van cohesie wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen samen. Daarnaast is te zien dat grootte van het bedrijf een significant negatief effect heeft op cohesie ($\beta = -.15$, $p < .05$). Dit betekent dat naarmate een bedrijf groter is, de cohesie binnen het team daalt.

De mate van organisational-focus heeft een positief effect op cohesie ($\beta = .58$, $p < .01$) zoals ook werd voorspeld door hypothese 1. Consistentie heeft geen significante invloed op cohesie, als gevolg hiervan kan hypothese 2 niet worden ondersteund. Uit de resultaten blijkt ook dat er geen sprake is van een significant interactie-effect. Hypothese 3 kan met deze resultaten niet worden bevestigd.

Conflicthantering

In Tabel 5 zijn de resultaten van de regressieanalyse te zien met oplossende conflicthantering als afhankelijke variabele. Te zien is dat de onafhankelijke variabelen samen 23 % ($R^2 = .229$) van de variantie van conflicthantering verklaren. Opvallend is dat er een negatief effect is van geslacht op oplossende conflicthantering ($\beta = -.13$, $p < .05$). Vrouwen vinden, vaker dan mannen, dat de strategie van hun baas oplossend is dan mannen.

Verder blijkt uit de tabel dat er een positief effect is van organisational-focus op conflicthantering: oplossend ($\beta = .46$, $p < .01$) dit is een ondersteuning van hypothese 1. Voor de invloed van consistentie op conflicthantering: oplossend is een significant negatief effect gevonden ($\beta = -.14$, $p < .05$), hierdoor wordt hypothese 2 verworpen. Daarnaast is te zien dat er geen sprake is van een significant interactie-effect, hierdoor kan hypothese 3 niet worden bevestigd.

Discussie

Het doel van dit onderzoek was om de effecten van de mate van organisational-focus van HRM praktijken en de consistentie van HRM praktijken enerzijds op de effectiviteit van de leidinggevende anderzijds te onderzoeken. De eerste twee hypothesen die in dit onderzoek zijn opgesteld voorspelden dat zowel organisational-focus als consistentie van HRM praktijken een positief effect hebben op de effectiviteit van de leidinggevende in de perceptie van medewerkers (*H1* en *H2*). De derde hypothese voorspelde dat consistentie en organisational-focus van HRM praktijken een additief effect hebben op de effectiviteit van leidinggevende (*H3*).

Dit onderzoek heeft een positieve relatie aangetoond tussen de mate van organisational-focus van HRM praktijken en de effectiviteit van de leidinggevende. De vier onderzochte factoren effectiviteit van leidinggevende, mening over leidinggevende, cohesie en oplossende conflicthantering hebben alle vier een positieve relatie met organisational-focused HRM praktijken. Hypothese 1 wordt daarom door het onderzoek volledig ondersteund. Opvallend hierbij is dat de factor effectiviteit van de leidinggevende een bijzonder sterke relatie heeft met organisational-focused HRM praktijken. Wellicht moet de oorzaak hiervan gezocht worden in het feit dat bij deze factor direct gevraagd werd naar effectiviteit van de leidinggevende. Bij mening over leidinggevende, cohesie en oplossende conflicthantering, die een indirecte indicatie zijn van effectiviteit van leidinggevende, is deze relatie minder sterk.

Het effect van consistentie van HRM praktijken op de effectiviteit van de leidinggevende niet is aangetoond. Hypothese 2 moet juist deels worden verworpen met de uitkomsten van dit onderzoek, aangezien de factoren effectiviteit van leidinggevende en oplossende conflicthantering negatief gerelateerd zijn aan consistentie van HRM praktijken. Voor mening over leidinggevende en cohesie werden geen significante relaties gevonden.

Er is een significant interactie-effect aangetoond, een grotere consistentie heeft in combinatie met een grotere mate van organisational-focus een positieve invloed op effectiviteit van leidinggevende en mening over leidinggevende. Voor cohesie en oplossende conflicthantering is dit additieve effect niet aangetoond, hypothese 3 wordt dus gedeeltelijk ondersteund.

Uit het onderzoek is gebleken dat de mate van organisational-focus van HRM praktijken zoals verwacht een positief effect heeft op de effectiviteit van de leidinggevende in de perceptie van de medewerkers. In het onderzoek kon echter geen effect van consistentie van HRM praktijken op de effectiviteit van de leidinggevende worden aangetoond, terwijl dit in een soortgelijk onderzoek (Sanders et al, 2006) wel het geval was.

Dit verschil met eerder onderzoek zou mede verklaard kunnen worden door een aantal minder sterke punten in dit onderzoek. Zo is om de mate van consistentie vast te stellen niet rechtstreeks gevraagd naar consistentie, maar voor de meting is een indirecte maat genomen. Het nadeel hiervan is dat mensen niet direct hun mening hebben kunnen geven. Tegelijkertijd zou hier ook sprake kunnen zijn van een voordeel, omdat de ondervraagden zich er niet van bewust waren dat het om consistentie ging en hier dus wellicht een eerlijker antwoord geven. Verder is gebleken dat de uitspraken van medewerkers en leidinggevende van hetzelfde bedrijf op het gebied van consistentie van HRM praktijken weinig samenhang vertonen terwijl dit bij de mate van organisational-focus wel het geval is. Dit geeft aan dat de onderzoekresultaten betreffende consistentie als minder valide kunnen worden verondersteld.

Een ander zwak punt in het onderzoek is dat consistentie in dit onderzoek op individueel niveau is gemeten, terwijl in voorgaande onderzoeken en ook in de theorie wordt gekeken naar een collectief niveau. Bowen en Ostroff (2004) zien klimaat (gezamenlijke interpretatie van de werknemers) als een van de medieërende factoren in de relatie tussen HRM en organisatieprestatie, dit komt tot uitdrukking in de nadruk die gelegd wordt op multilevel relaties in hun model. Ook Wright en Nishii (2004) wijzen voor een verbetering van het theoretische begrip van de relatie tussen HRM en organisatieprestatie op het belang van multilevel onderzoek (Wright & Haggerty, 2005). In dit onderzoek is dus geen rekening gehouden met het beeld van de organisatie als een multilevel systeem waarbij verschillende niveaus (individueel, team, organisationeel) elkaar beïnvloeden.

Daarnaast zijn er methodologische minpunten aan te wijzen die de conclusies van dit onderzoek minder sterk maken. Zo wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van data afkomstig uit een specifieke sample. Hoewel de manier waarop de twee medewerkers

zijn geselecteerd door toeval is bepaald (op basis van alfabetische volgorde), is de uitvoering hiervan overgelaten aan de leidinggevende zelf en is niet gecontroleerd. De vragenlijst is uitgedeeld om op basis van de uitkomsten een prijs voor managers uit te reiken, zowel leidinggevende als medewerkers waren hiervan op de hoogte. Het kan zijn dat de leidinggevende juist de medewerkers heeft uitgezocht van wie hij of zij een positieve reactie verwacht. Tevens kunnen de respondenten om reden van de prijs de vragenlijst sociaal wenselijk hebben ingevuld.

In de gebruikte vragenlijst wordt niet gevraagd naar het aantal dienstjaren bij de organisatie of aantal jaren dat de medewerker werkzaam is onder leiding van deze leidinggevende. Dit zou een goede controle variabele geweest zijn, aangezien het zo kan zijn dat het aantal dienstjaren een rol kan spelen bij de beoordeling van de leidinggevende. Verder is in dit onderzoek geen gebruik gemaakt van longitudinale dataverzameling, maar van een cross-sectionele methode. Hierdoor kunnen omtrent de causaliteit geen conclusies worden getrokken. In dit onderzoek zijn op basis van theorie veronderstellingen gedaan met betrekking tot de causaliteit. Zeker omdat in dit onderzoek wordt gekeken naar consistentie, waarbij de factor tijd een belangrijke rol speelt, zou in toekomstig onderzoek het doen van een longitudinaal onderzoek kunnen worden overwogen.

Uit de resultaten van dit onderzoek is een sterke relatie aangetoond tussen organisational-focused HRM praktijken en effectiviteit van leidinggevendens, de redenering die in dit onderzoek is gebruikt is om deze link te leggen zou echter theoretisch sterker kunnen. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is dan ook om de link tussen mate van organisational-focus HRM praktijken en effectiviteit van de leidinggevende theoretisch verder uit te diepen. Daarnaast zou het vanwege de invloed die leiderschapsstijlen hebben op de relatie tussen leidinggevende en werknemer interessant kunnen zijn om in toekomstig onderzoek ook te kijken naar de invloed van leiderschapsstijlen. Er kan dan onderzocht worden of leiderschapsstijlen invloed hebben op de relaties tussen de mate van organisational-focus en consistentie van HRM enerzijds en effectiviteit van leiderschap anderzijds.

In het onderzoek is naar voren gekomen dat de mate van organisational-focus van HRM praktijken een positief effect hebben op de effectiviteit van de leidinggevende in de

ogen van de medewerker. Voor consistentie van HRM praktijken zijn geen positieve effecten op effectiviteit van leidinggevende aangetoond, hoewel consistentie wel een rol kan spelen bij de invloed van de hoogte van de mate van organisational-focus op effectiviteit van de leidinggevende en de mening over leidinggevende. Zowel de mate van organisational-focus als consistentie zijn dus beiden van belang voor de relatie tussen leidinggevende en werknemer. In de praktijk betekent dit dat met betrekking tot effectief leiderschap aandacht moet worden geschonken aan de mate van organisational-focus en consistentie van HRM praktijken.

Referenties

- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousands Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Antonides, G. (1996). *Psychology in Economics and Business*. Dordrecht: Kluwer academic publishers.
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). Consistent Human Resource Practices. *California Management Review*, 41, 29-53.
- Barbuto, J.E. jr, Xu, Y.E. (2006). Sources of motivation, interpersonal conflict, management styles and leadership effectiveness: a structural model. *Psychological Reports*, 98, 3-20.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S. & Spratt, M.F. (1997). HR as a resource of shareholder value: research and recommendations. *Human resource management*, 36, 39-47.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Burke, M.J., Finkelstein, L.M., & Dusig, M.S. (1999). On Average Deviation Indices for Estimating Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49-68.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.

- Chang, A. & Bordia, P. A Multidimensional approach to the group cohesion– group performance relationship (2001). *Small group research*, 32, 379-405.
- Dansereau, F., JR. Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach with formal organizations. *Organizational behavior and human performance*, 13, 46-78.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004a). De ontwikkeling van de CLIO: Een vragenlijst voor het meten van charismatisch leiderschap in organisaties [The development of the CLIO: a questionnaire for measuring charismatic leadership in organizations]. *Gedrag en Organisatie*, 17, 354–382.
- Dobbins, G.R. & Zaccaro, S.J. (1986), The effects of group cohesion and leader behaviour on subordinate satisfaction. *Group and Organizational Studies*, 11, 203-19
- Dorensbosch, L. de Reuver, R.S.M., & Sanders, K. (2006). Getting the HR Message Across: The linkage between Line-HR Consensus and “Commitment Strength” among Hospital Employees. *Management revue*, 17,274-291.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82, 827-844.
- Gross, M.A.& Guerrero, M. (2006). Managing conflict appropriately and effectively: an application of the competence model to Rahim’s organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*, 11, 200-226.
- Guzzo, R.A. & Noonan, K.A. (1994). Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33, 447-462.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Huizingh, E. (2002). Inleiding SPSS 11.0 voor Windows en Data Entry. Den Haag: Academic Service.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of management journal*, 40, 171-188.
- Millward, L. (2005). *Understanding Occupational & Organizational Psychology*. London: Sage.
- Minbaeva, L., Pedersen, T., Björkman, I. Fey, C.F.& Park, H.J.(2003). MBC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34,586-599.

- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning conceptualization of personality. *Psychological review*, 80, 252-283.
- Nehles, A.C., van Riemsdijk, M., Kok, I. & Looise, K. (2006) Implementing human resource management successfully (2006). *Management revue*, 17, 256-273.
- Nauta, A. (1996). *Oog om oog en baas boven baas: interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict op bureaucratische en organische organisatieafdelingen*. Wageningen.
- Nauta, A., & Sanders, K. (2006). Vragenlijst voor baas van het jaar.
- Sanders, K., Dorenbosch, L.W. & de Reuver, R.S.M. (2006). De sterkte van het HRM systeem: Een empirische test van het Bowen & Ostroff model. *Tijdschrift voor HRM*, 9, p.45-58.
- Sanders, K. & Looise, J.K. (2006). The value of HRM?! Optimising the architecture of HRM. *Management revue*, 17, 219-222.
- Sanders, K., & Schyns, B. (2006). Trust, conflict and cooperative behaviour. Considering reciprocity within organizations. *Personnel review*, 35, 508-518.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of management journal*, 40, 1089-1121.
- Tsui, A. & Wang, D. (2002). Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions. *International Review of Industrial and organizational psychology*, 17, 77-114.
- Wang, D, Tsui, A., Y. Zhang & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: evidence form an emerging economy. *Journal of organizational behavior*, 24, 511-535.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader- member exchange: A social exchange perspective. *Academy of management journal*, 40, 82-111.
- Whitener, E.M. (1999). Do "high commitent" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27, 515-535.

- Wilhelm, C.C., Herd, A.M., & Steiner, D.D. (1993). Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects. *Journal of organizational behavior*, 14, 531-544.
- Williams, M.L. Podsakoff, P.M., & Huber, V. (1992). Effects of group-level and individual-level variation in leader behaviours on subordinate attitudes and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 115-129.
- Wright, P.M. & Haggerty, J.J. (2005). Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals. *Management revue*, 16, 164-173.
- Wright, P. M., Dunford, B. & Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27, 701-721.
- Ulrich, D.(1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 76, 124-134.

Tabellen

Tabel 1

Overzicht van correlaties tussen de verschillende variabelen

Variabelen	Gem	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Effectiviteit leidinggevende	8.30	0.97									
2. Mening over leidinggevende	8.89	1.09	.533**								
3. Cohesie	8.48	1.24	.550**	.466**							
4. Oplossende conflicthantering	7.14	1.77	.431**	.375**	.232**						
5. Organisational-focus	8.11	0.96	.809**	.541**	.564**	.438**					
6. Consistentie	1.79	0.44	.060	-.006	.068	-.047	.190**				
7. Geslacht	0.36	0.48	-.061	-.171	-.040	-.130	-.075	.029			
8. Leeftijd	34.46	8.55	.010	-.005	-.043	-.063	.005	.197**	.045		
9. Opleiding	5.20	1.39	.004	-.069	.121	.037	-.021	.075	.014	-.091	
10. grootte bedrijven	2.39	0.97	.028	-.040	-.145*	0	-.016	.095	-.035	.110	.050

* = p < 0.05

** = p < 0.01

Tabel 2

Resultaten regressie analyse met effectiviteit leidinggevende als afhankelijke variabele

	model 1	model 2	model 3
geslacht	-.067	.002	.001
leeftijd	.011	.025	.022
opleiding	.002	.030	.034
grootte bedrijf	.018	.045	.053
Organisational-focus (OF)		.831**	.807**
Consistentie (C)		-.110**	-.080
OF * C			.092*
R ²	.005	.667	.674
Verandering in R ²	-.013	.658	.663

*= p<.05 **=p<.01

Tabel 3

Resultaten regressie analyse met mening over leidinggevende als afhankelijke variabele

	model 1	model 2	model 3
geslacht	-.177**	-.131*	-.134*
Leeftijd	.002	.018	.013
opleiding	-.067	-.046	-.036
grootte bedrijf	-.050	-.030	-.011
Organisational-focus (OF)		.549**	.496**
Consistentie (C)		-.104	-.042
OF * C			.197**
R ²	.038	.325	.358
Verandering in R ²	.020	.306	.337

*= p<.05 **=p<.01

Tabel 4

Resultaten regressie analyse met cohesie als afhankelijke variabele

	model 1	model 2	model 3
geslacht	-.043	.004	.003
leeftijd	-.013	-.012	-.014
opleiding	.132	.147**	.150**
grootte bedrijf	-.149*	-.133*	-.127*
Organisational-focus (OF)		.576**	.469**
Consistentie (C)		-.030	-.010
OF * C			.121
R ²	.040	.363	.367
Verandering in R ²	.022	.345	.346

* = p < .05 ** = p < .01

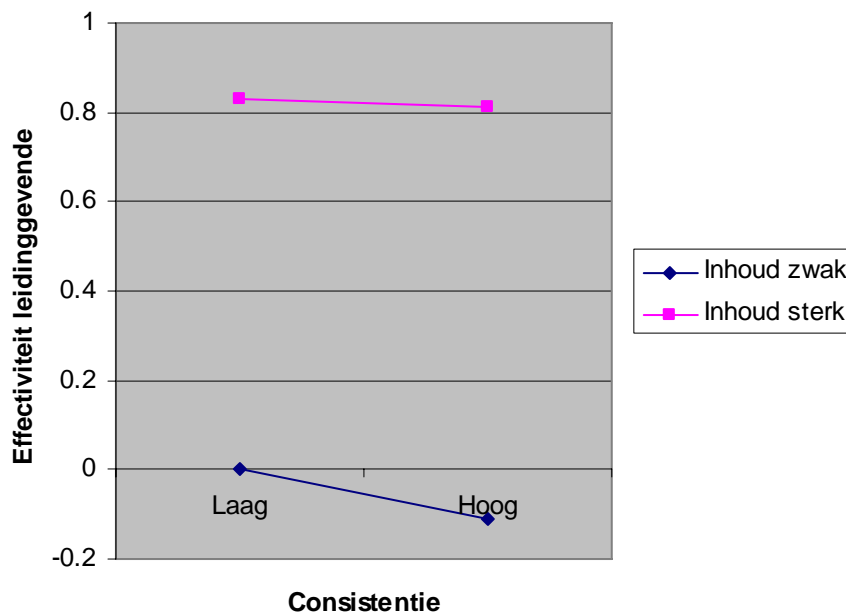
Tabel 5

Resultaten regressie analyse met oplossende conflicthantering als afhankelijke variabele

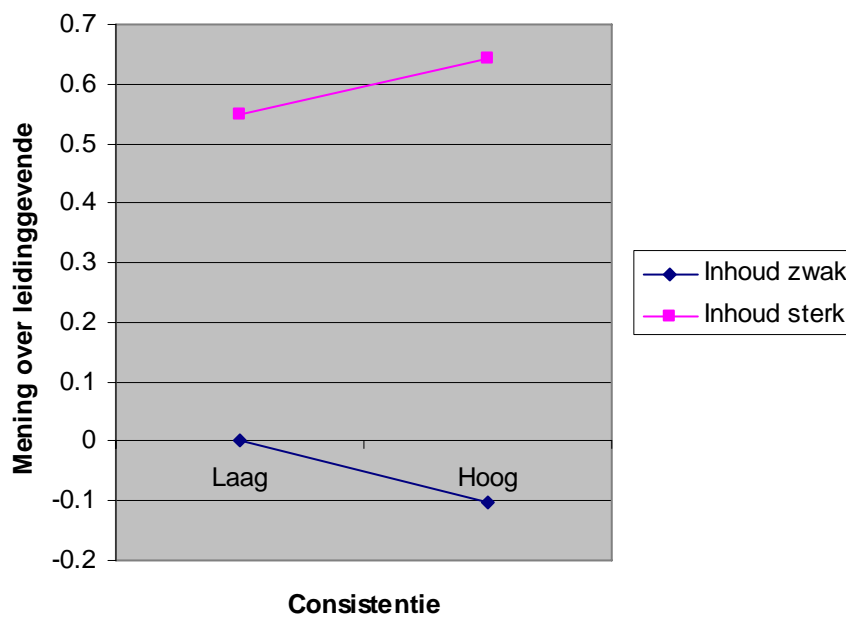
	model 1	model 2	model 3
geslacht	-.127	-.088	-.088
leeftijd	-.056	-.033	-.034
opleiding	.029	.051	.053
grootte bedrijf	.009	.029	.032
Organisational-focus (OF)		.463**	.452**
Consistentie (C)		-.137*	-.124
OF * C			.040
R ²	.021	.227	.229
Verandering in R ²	.003	.206	.203

* = p < .05 ** = p < .01

Figuur 1. Effectiviteit van leidinggevende als functie van Organisational-focus en Consistentie.



Figuur2. Mening over leidinggevende als functie van Organisational-focus en Consistentie.



Appendix A

Factor analyse resultaten

Item	Mening over lg	effectiviteit	cohesie	oplossend
Is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord	.563			
Ik vind mijn leidinggevende leuk, als persoon	.758			
Mijn leidinggevende is het soort mens dat men graag als vriend heeft	.824			
Het is erg leuk om met mijn leidinggevende te werken	.721			
De mate waarin hij/zij in het algemeen voldoet in zijn/haar rol van leidinggevende		.756		
De mate waarin hij/zij in de praktijk over leidinggevende kwaliteiten beschikt		.772		
De mate waarin hij/zij effectief is in zijn/haar rol van leidinggevende		.791		
Binnen ons team werken we regelmatig samen			.536	
Binnen ons team wordt er over persoonlijke zaken gepraat			.765	
Binnen ons team ondernemen we regelmatig activiteiten binnen en buiten het werk			.613	
Binnen ons team hebben we goede persoonlijke relaties			.76	
Binnen ons team komen mensen bij elkaar voor advies			.73	
Onderzoekt de kwestie net zolang tot hij/zij een oplossing vindt waar we beiden echt tevreden mee zijn				.796
Zoekt naar de beste oplossing voor ons beiden				.839
Werkt een oplossing uit die zowel zijn/haar eigen, als mijn belangen zo goed mogelijk dient				.783

Appendix B *Overzicht van t-toetsen perceptieverschillen tussen leidinggevenden en medewerkers*

	Organisational-focus HRM				Consistentie HRM			
	gemiddelde medewerkers	gemiddelde leidinggevende	t-waarde (verschil)	r	gemiddelde medewerkers	gemiddelde leidinggevende	t-waarde (verschil)	r
Alle leidinggevenden (114)	8.154	7.7820	-.372**	.298**	.807	.804	-.003	.133
Vrouwelijke leidinggevenden (37)	8.346	7.884	-.461**	.345*	.822	.754	-.068	.380*
Mannelijke leidinggevenden (77)	8.062	7.733	-.329**	.264*	.800	.828	.028	.027
Micro-onderneming (21)	8.106	7.803	-.304	.444*	.806	.979	.173	-.013
Kleine onderneming (48)	8.272	7.827	-.445**	.397**	.816	.818	.002	.249
Middelgrote onderneming (27)	8.053	7.825	-.228	.324	.882	.721	.162	.212
Grote onderneming (18)	8.044	7.571	-.473	-.072	.672	.687	.015	.008

* = p < 0.05 ** = p < 0.01