



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Consistente perceptie

*De fit tussen psychologisch klimaat en
strategieperceptie in relatie tot
affectieve betrokkenheid*



Student: Marnix Messelink (s0043044)
Vak: Bachelorthese Arbeid & Organisatie (290396)
Opleiding: Psychologie – Universiteit Twente
Begeleider: Drs. I. Goedegebure

Inhoudsopgave

Inleiding	-	3
Theoretisch kader	-	5
Organisatiestrategie en strategieperceptie	-	5
Organisatieklimaat en Psychologisch klimaat	-	6
Consistente perceptie	-	8
Affectieve betrokkenheid	-	10
Hypothesen	-	10
Methode	-	12
Populatie en steekproef	-	12
Vragenlijst	-	12
Statistische bewerkingen	-	13
Analyse	-	14
Resultaten	-	15
Schalen	-	15
Correlaties	-	15
Uitkomsten hypothesen	-	17
Hypothese 1: ID-perceptie en adhocratieklimaat	-	17
Hypothese 2: MD-perceptie en marktklimaat	-	17
Hypothese 3: SD-perceptie en familieklimaat	-	18
Hypothese 4: PD-perceptie en hiërarchisch klimaat	-	19
Discussie	-	20
Referenties	-	21
Bijlagen	-	22
Bedrijfsrapport Pilkington	-	24
Bedrijfsrapport Neways	-	32

Consistente perceptie: De fit tussen psychologisch klimaat en strategieperceptie in relatie tot affectieve betrokkenheid

In dit onderzoek wordt het effect van een consistente perceptie van werknemers binnen competitieve organisaties onderzocht. Verondersteld wordt dat een fit tussen strategieperceptie en het psychologisch klimaat de betrokkenheid bij de leiding en de betrokkenheid bij het werk positief beïnvloedt. De fit wordt onderzocht op vier vlakken: innovatiegericht vlak, marktgericht vlak, servicegericht vlak en procesgericht vlak. Uit de resultaten blijkt dat er op innovatiegericht vlak een positief effect van consistente perceptie op betrokkenheid bij de leiding bestaat. Tevens blijkt er op procesgericht vlak een positief effect van consistente perceptie op betrokkenheid bij het werk te bestaan. Verder onderzoek dient zich voornamelijk bezig te houden met de determinanten die een consistente perceptie kunnen veroorzaken en de effecten van consistente perceptie op andere vormen van performance.

In this study, research is done to examine the relations between a consistent perception and commitment for employees within competitive organizations. A consistent perception is a fit between perception of the organization strategy and the psychological climate. We assumed a fit at four levels: at innovative level, at service level, at market level and at process level. Results provided some support for this view: at innovative level we found a relation between consistent perception and commitment to the supervisor and at process level we found a relation between consistent perception and commitment to the job. Further research should focus on the determinants that can create a consistent perception and it should trace the effects of consistent perception on other types of employee performance

Inleiding

Het gedrag van werknemers bepaald grotendeel de werknemersperformance, daarom zien organisaties werknemersgedrag als een prestatie maat (Metsemakers, 2001). Werknemersgedrag is effectief als het voldoet aan eisen die de organisatie stelt en heeft een meerwaarde voor de organisatie als het aansluit bij het beleid dat de organisatie voert (Mullins, Plooi & de Vries, 2007). Daarom steken veel organisaties tijd en geld in processen die het gedrag van de werknemers kunnen sturen (Neal, West & Patterson, 2005). Om het gedrag van werknemers te kunnen sturen tot effectieve performance, dient helder te zijn hoe gedrag tot stand komt.

Volgens Robbins en Boissevain (2006) kunnen we de oorzaken van werknemergedrag opdelen in vier groepen: waarden, attitudes, het leerproces en perceptie. Waarden zijn persoonlijke basisovertuigingen, die moeilijk te beïnvloeden zijn. Attitudes zijn voornamelijk gevormd door persoonlijke factoren als motivatie en arbeidssatisfactie. Deze attitudes kunnen door managers of HR-beleid versterkt worden, maar zijn tevens onderhevig aan diverse andere interne en externe invloeden, waardoor men niet uit kan gaan van stabiele resultaten in het bereiken van gewenst gedrag (Robbins & Boissevain, 2006). Het leerproces is de actieve vorming door directe beïnvloeding. Men kan HR-praktijken of leidinggevenden inzetten om het gedrag van werknemers te vormen. Robbins en Boissevain (2006) noemen hiervoor manieren als bekrachtiging, verzwakking en bestraffing. Tot slot is er perceptie.

Perceptie is de opname en interpretatie van de omgeving en het "vormt de basis van werknemersgedrag" (Mullins et al., 2007: pg132). Perceptie is persoonsgebonden door een eigen interpretatie, maar wel gebaseerd op universele elementen van een organisatie (Mullins et al., 2007). Twee van die universele elementen die de perceptie van werknemers bepalen zijn de organisatiestrategie en het organisatieklimaat.

Het voeren van een organisatiestrategie is van competitief belang voor een organisatie (Porter, 1979). Binnen een organisatie is het de leiding die de strategie uitzet en communiceert aan het personeel, zodat de werknemers op de hoogte zijn van de

koers die de organisatie vaart. De mate waarin werknemers bekend zijn met de gevoerde strategie, noemen we de strategieperceptie. Er bestaat geen overtuigend bewijs dat de strategieperceptie het werknemersgedrag beïnvloedt. Wel kunnen werknemers bij een duidelijke gewaarwording van de gevoerde organisatiestrategie, bewust het gedrag hierop aan kan passen (Gratton & Frankemoller, 2001).

Naast de strategieperceptie hebben werknemers een perceptie van het klimaat. Het organisatieklimaat kan door de organisatieleiding worden beïnvloed, maar is voornamelijk een ongrijpbare, unieke factor in een organisatie (James, Choi, Emily Ko, MCNeil, Minton, Wright, Kim, 2008). Volgens Hackers 'Handlungstheory' wordt werknemersgedrag, onder andere, bepaald door de individuele perceptie van het organisatieklimaat (D'Amato & Zijlstra, 2008). De werknemers reageren niet direct op de omgeving, maar moeten de omgeving eerst waarnemen en interpreteren. De klimaatperceptie wordt op individueel niveau doorgaans aangeduid als het psychologisch klimaat. Het psychologisch klimaat heeft een significante invloed op werknemersperformance (Parker et al., 2003). Deze relatie wordt gemedieerd door betrokkenheid, motivatie en werkvolvoening (Biswas, 2008; Parker et al., 2003).

Uit bovenstaande blijkt dat het psychologisch klimaat (door een effect op werknemersgedrag) de werknemersperformance kan beïnvloeden. Daarentegen is er geen bewijs voor de invloed van strategieperceptie op werknemersperformance. Toch is uit eerder onderzoek bewezen dat strategie en klimaat gezamenlijk een effect op performance kunnen hebben. Zo hebben Burton, Lauridsen en Obel (2004) bewezen dat er op organisatieniveau 'misfits' tussen organisatiestrategie en organisatieklimaat kunnen bestaan, die de performance negatief beïnvloeden. Een misfit heeft betrekking op een samenvoeging van tegenstrijdige elementen. Volgens Gratton en Frankemoller (2001: pg66) ontwikkelen werknemers, die tegenstrijdige boodschappen ontvangen, een attitude die afstand neemt van de bedrijfsambitie, waardoor de performance negatief beïnvloed wordt. Als een tegenstrijdige perceptie een negatief effect op performance heeft, zou dan een consistente perceptie juist voor een positief effect zorgen?

Het doel van dit artikel is het effect van een consistente perceptie te onderzoeken. Een consistente perceptie staat voor een fit tussen de strategieperceptie en het psychologisch klimaat. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de effecten van een fit tussen strategieperceptie en psychologisch klimaat. Voor een organisatie kan dergelijk onderzoek interessant zijn, want als blijkt dat een passende combinatie tussen strategie en klimaat tot een toename van werknemersperformance leidt, dan kan men trachten deze combinatie te stimuleren of verbeteren. Men kan bijvoorbeeld het klimaat beïnvloeden door gebruik te maken van HR instrumenten (Neal et al., 2005). Of men kan de strategieperceptie versterken door duidelijker te communiceren over de gevoerde strategie.

We onderzoeken de invloed van consistente perceptie op affectieve betrokkenheid, omdat affectieve betrokkenheid een betrouwbare voorspeller van performance is. Affectieve betrokkenheid heeft namelijk een positieve invloed op werknemersperformance, omdat betrokkenheid meer werkvolvoening, motivatie, attentie en relatief weinig verzuim voorspelt (Meyer & Allen, 1997). Tevens kan affectieve betrokkenheid de rol van mediator in de relatie tussen psychologisch klimaat en performance spelen (Biswas, 2008; Parker et al., 2003).

Onderzoeksvraag:

Leidt een consistente perceptie, dat is een fit tussen strategieperceptie en psychologisch klimaat, tot een toename van betrokkenheid?

In het theoretische kader zal er nader worden ingegaan op de strategieperceptie, het psychologisch klimaat en de affectieve betrokkenheid. Diverse perspectieven worden beschreven en zowel strategie als klimaat worden in diverse typologieën uiteengezet. De typen strategieën worden gekoppeld aan bijpassende typen klimaten. Hieruit volgen vier varianten van consistente perceptie, waarvan een positief effect op betrokkenheid wordt verondersteld. De focus ligt op werknemers binnen competitieve organisaties; dat zijn organisaties die zich willen differentiëren van andere organisaties in de markt.

Theoretisch kader & hypothesen

Organisatiestrategie en strategieperceptie

Volgens Quinn (1998) is de organisatiestrategie het plan of patroon dat de belangrijkste doelstellingen, beleidslijnen en de manieren waarop deze gerealiseerd moeten worden, integreert tot een samenhangend geheel. Tevens heeft een organisatiestrategie te maken met keuzes en ideeën op de lange termijn, die tot één doel moeten leiden (Koeleman, 1997). De weg naar het doel is dus een essentieel kenmerk van organisatiestrategie. Porter (1979) voegt daar nog een belangrijke noot aan toe, namelijk de context van de organisatie. Volgens hem moet de strategie beschreven worden in zijn context; hij benadrukt de competitieve factor van strategie en beschrijft het als een positie die men inneemt ten opzichte van anderen (Porter, 1979). Uit deze definities blijkt dat strategie twee verschillende kenmerken heeft: het staat voor een geïntegreerd patroon van keuzes op de lange termijn en het belichaamt een competitieve positie in de organisatiecontext. Volgens de Wit en Meyer (1998) kunnen deze betekenissen niet los van elkaar gezien worden: "strategie gaat over het bereiken van een fit tussen de organisatie en de omgeving en over het ontwikkelen van een actiekoers naar het doel van de organisatie" (in Paauwe, 2004: 10). Kortom, de organisatiestrategie staat voor een patroon van beslissingen op de lange termijn, die de positie en richting van een organisatie bepalen.

Deze definitie impliceert dat de organisatiestrategie zorgvuldig moet worden uitgedacht en vervolgens een leidraad voor het bedrijf zal zijn. Niet voor een korte periode, maar op de lange termijn, zodat er samenhang, en dus een patroon, in de beslissingen kan worden waargenomen. Dit patroon van beslissingen bepaalt waar het bedrijf staat en waar het naartoe wil; de positie en de richting van het bedrijf. De positie van een bedrijf bevestigt met wie het bedrijf concurreert en met wie ze min of meer te maken heeft. De richting van het bedrijf is de focus op haar doel. Men wil dat doel bereiken en, zodra het behaald is, er blijven of streven naar een hoger doel. Op deze manier positioneert een bedrijf zich in de markt.

Deze gedachtegang is gebaseerd op Porters theorie (1979) waarin de positionering van een bedrijf in een competitieve markt wordt beschreven. Vanuit zijn beroemde 'five-forces framework', waarin de krachten tussen bedrijven in een competitieve markt worden beschreven, werkt hij toe naar een typologie van competitief voordeel. De 'five forces' zijn: de toegang van concurrenten, de dreiging van vervangingsproducten, de onderhandelingskracht van kopers, de onderhandelingskracht van verkopers en de rivaliteit tussen concurrenten. Samen belichamen de five forces de regels van competitie in elke industrie (Porter, 1979). De sterkte van de verschillende forces vormen gezamenlijk het gezicht van de industrie, en op basis hiervan bepaalt een bedrijf zijn strategie. De strategie moet het bedrijf leiden tot bovengemiddelde prestaties, waardoor er een competitief voordeel ontstaat (Porter, 1979).

Porter onderscheidt drie benaderingen van een strategietype (Gibcus & Kemp, 2003). De eerste is het differentiatietype. Met een differentiatie strategie zoekt een organisatie naar een unieke positie in de markt, waarin ze zich kan onderscheiden van de rest. Het tweede type is het kostenbeheersingstype; met een dergelijke strategie streeft men naar kostenvoordeel ten opzichte van andere organisaties. Tot slot noemt Porter de invloed van focus als derde type. Het gaat dan om de breedte van de focus op differentiatie of op kostenbeheersing. Bij een brede focus kiest men voor een brede doelgroep, en bij een smalle focus voor een smalle doelgroep.

Om meer inzicht te krijgen in de verschillende vormen van strategie, zal er een aantal strategieën gespecificeerd worden. Het differentiatietype van Porter leent zich hier goed voor, omdat het een aantal diverse strategieën presenteert, die elk voor een uithoek van het brede scala aan strategieën staan. Beal (2000; in Gibcus & Kemp, 2003) onderscheidt de volgende vier differentiatie strategieën:

Innovatiedifferentiatie (ID) strategie

Deze strategie is gefocust op het verbeteren van producten of produceren van nieuwe producten. Men is voortdurend bezig met het ontwikkelen en vernieuwen van bedrijfsprocessen, en streeft ernaar voorloper te zijn in de markt.

Marktdifferentiatie (MD) strategie

Markt differentietors willen het marktleiderschap bereiken door uit te stralen dat ze wezenlijk anders (beter) zijn dan de concurrent. Men gebruikt innovatieve marketingtechnieken, verkoopt hooggeprijsde producten en biedt een breed scala aan producten. Markt differentietors maken veel gebruik van reclame en promotie om zich meer te profileren.

Servicedifferentiatie (SD) strategie

Bij deze strategie staat de klant centraal. Service differentietors willen voldoen aan alle verwachtingen van de klant op het gebied van productkwaliteit, nazorg en hulp bij problemen. Eigen belang is onderschikt aan de belangen van de klant.

Procesdifferentiatie (PD) strategie

Deze strategie is volledig gericht op procesverbetering. Men controleert het proces en past het waar nodig aan. Dit wordt voornamelijk gedaan na vergelijking met goedlopende bedrijfsprocessen in de bedrijfstak of zelfs daarbuiten.

Omdat het voor een organisatie wenselijk is dat de gevoerde strategie door de werknemers uitgedragen wordt (Mullins et al., 2007), is het zaak dat de werknemers op de hoogte zijn van de gevoerde strategie. Een duidelijke en zichtbare strategie zal er toe leiden dat werknemers de strategie beter kunnen waarnemen: de strategieperceptie. In dit artikel staat strategieperceptie voor de mate waarin werknemers kennis hebben of op de hoogte zijn van de gevoerde strategie van hun organisatie.

Psychologisch klimaat

Mensen zijn geneigd een betekenis te geven aan de omgeving waaraan ze worden blootgesteld (James & Jones, 1974). Dit geldt ook voor werknemers in hun werkomgeving. De waardering van de werkomgeving is de basis van het psychologisch klimaat (James et al., 2008). Volgens Schneider (1990; in Burton et al., 2004) is het psychologisch klimaat een experimentele perceptie waar mensen wijs van worden als ze de omgeving opnemen. In een werkomgeving wordt dit voornamelijk bepaald door de doelen van de organisatie, de dagelijkse activiteiten, de werkomstandigheden en de verwachtingen van het management (Bowen & Ostroff, 2004). Het psychologisch klimaat is dus een individuele perceptie, maar op geaggregeerd niveau spreekt men van een organisatieklimaat.

Het organisatieklimaat is de gezamenlijke perceptie van hoe de organisatie is, waar het voor staat en welk gedrag verwacht en beloond wordt (James & Jones, 1974). Organizeatieklimaat wordt vaak verward met organisatiecultuur, want beide begrippen hebben betrekking op organisatieprocessen, servicekwaliteit en werknemersgedrag, houding en perceptie (Aarons, 2005). De organisatiecultuur heeft te maken met normen en verwachtingen aangaande het te vertonen gedrag. Het organisatieklimaat heeft meer te maken met de werknemersperceptie van en de emotionele reactie op de werkomgeving (Aarons, 2005). Het verschil zit vooral in de perceptie; het klimaat is veel persoonlijker en individueler gebonden dan de cultuur. De cultuur wordt meer uitgedragen en zit gebonden in de structuur en historie van de organisatie (Burton et al., 2004). Volgens Koois en DeCotiis (1991; in Burton et al., 2004) kan organisatieklimaat zich onderscheiden van organisatiecultuur doordat het een indicatie van perceptie is, het beschrijvend en niet evaluerend van aard is, en het geen aspect van de organisatiestructuur is.

Het psychologisch klimaat is dus de individuele vorm van het organisatieklimaat. Er zijn diverse theorieën over de onderliggende factoren die het psychologisch klimaat van

werknemers schapen. Volgens Locke (1976; in James et al., 2008) bepalen de volgende factoren de werknemers waardering van de werkomgeving: 1. warmte en sociale contacten, 2. uitdaging en verantwoordelijkheid, 3. steun en herkenning, 4. duidelijkheid en rechtvaardigheid. James & James (1989; in James et al., 2008) baseren hierop hun uiteenzetting van vier 'first-order' factoren: 1. Werkgroep samenwerking en warmte, 2. uitdaging en autonomie, 3. Ondersteuning van leiding, 4. Rolstress en tekort aan harmonie. Zammuto en Krakower (1991; in Burton et al., 2004) presenteren zeven klimaatfactoren, die beschouwd kunnen worden als een afgeleide van de first-order factoren van James & James: vertrouwen, conflict, werkmoreel, rechtvaardige beloning, leiderschapsgeloofwaardigheid, weerstand tegen verandering en het nemen van verantwoordelijkheid.

Burton et al. (2004) onderscheiden vier klimaten die zijn opgebouwd uit deze zeven klimaatfactoren van Zammuto en Krakower (1991). De verdeling is gebaseerd op de 'Competing Value Framework' van Quinn en Rohrbaugh (1983). Uit deze theorie is gebleken dat focus en structuur de twee grootste indicators voor organisatie-efficiëntie zijn. De focus van een organisatie kan intern of extern gericht zijn (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Een intern gerichte organisatie focust zich voornamelijk op het welzijn van het eigen personeel en een externe organisatie focust zich voornamelijk op het welzijn van de organisatie zelf. De structuur van de organisatie kan flexibel of stabiel zijn (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Een flexibele organisatie heeft een veranderlijke structuur en geeft werknemers relatief meer vrijheid dan een stabiele organisatie. Een stabiele organisatie hamert op controle en duurzaamheid.

De vier klimaten die hieruit ontstaan, worden als volgt beschreven, afgeleid van een omschrijving van Cameron en Quinn (1999):

Het adhocratieklimaat: flexibel en extern gericht

Een dynamische en ondernemende organisatie, die toonaangevend en innovatief wil zijn. Er heerst binnen de organisatie een grote mate van individuele vrijheid, en eigen initiatief wordt dus zeer gewaardeerd. Men tracht voorloper te zijn op het gebied van vernieuwing en innovatie. Creativiteit en toonaangevendheid staan hoog in het vaandel, en daar mag veel voor wijken.

Het familieklimaat: flexibel en intern gericht

Dit klimaat geeft de organisatie een vriendelijke en betrokken uitstraling. Intern is er veel aandacht voor zorg en samenwerking, en men neemt veel beslissingen op basis van consensus. Men is gericht op de wensen van de klant, en focust zich op de lange termijn.

Het marktklimaat: stabiel en extern gericht

Een resultaatgerichte organisatie die meestal werkt met een 'clean-desk policy'. De werknemers zijn competitief ingesteld en streven naar marktleiderschap. De nadruk ligt op winnen, resultaat en succes. De leiding in het bedrijf is hard en veeleisend.

Het hiërarchische klimaat: stabiel en intern gericht

Dit klimaat wordt ervaren binnen formele, gestructureerde organisaties waar alles volgens de procedures verloopt. Het doel is de zaak draaiende te houden door toepassing van beleid en formele regels. Werknemers zijn gericht op stabiliteit, efficiëntie en een soepele uitvoering van taken. Betrouwbaarheid, lage kosten en een organiserend vermogen bepalen het succes.

De mate waarin men de klimaatfactoren ervaart, bepaalt voor een werknemer welk psychologisch klimaat men ervaart. Tabel 1 (ontleend aan Burton et al., 2004) geeft een overzicht van de opbouw van de klimaten uit deze factoren. De resultaten komen uit onderzoek van Burton et al. (2004) en Zammuto en Krakower (1991).

Wat opvalt, is dat het familieklimaat en het adhocratieklimaat in grote lijnen gelijk aan elkaar zijn en zeer tegengesteld aan het marktklimaat en het hiërarchische klimaat, die dus weer relatief gelijk aan elkaar zijn. Dit heeft te maken met de mate van flexibiliteit of stabiliteit die men ervaart (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Binnen het familie-

en het adhocratieklimaat heerst een hoge mate van flexibiliteit; dit is gebaseerd op een hoge mate van werkmoreel, leiderschapsgeloofwaardigheid, vertrouwen, rechtvaardige beloning en verantwoordelijkheid en een lage mate van conflict (Burton et al., 2004). Binnen het markt- en het hiërarchische klimaat heerst een hoge mate van stabiliteit; dit correspondeert met een lage mate van werkmoreel, leiderschapsgeloofwaardigheid, vertrouwen, rechtvaardige beloning en verantwoordelijkheid en een hoge mate van conflict (Burton et al., 2004).

Naast de mate van flexibiliteit c.q. controle binnen het klimaat, bestaat er een interne of externe focus binnen het klimaat (Quinn & Rohrbaugh, 1983). De focus wordt gemeten door de factor 'weerstand tegen verandering'. Een hoge mate van weerstand tegen verandering staat voor een interne focus, dit geldt voor het familieklimaat en het hiërarchische klimaat (Burton et al., 2004). Een lage mate van weerstand tegen verandering staat voor een externe focus; dit geldt voor het adhocratie- en marktklimaat (Burton et al., 2004). Samenvattend blijken de flexibiliteit/stabiliteit en de focus de onderscheidende elementen te zijn voor het type klimaat dat men ervaart.

Tabel 1: Klimaatfactoren

<i>Klimaatfactoren</i>	<i>Adhocratieklimaat</i>	<i>Marktklimaat</i>	<i>Familieklimaat</i>	<i>Hiërarchisch klimaat</i>
Vertrouwen	<u>Middelhoog</u> M - H	<u>Laag</u> L - L	<u>Hoog</u> H - H	<u>Laag</u> L - L
Conflict	<u>Laag</u> L - L	<u>Hoog</u> H - H	<u>Laag</u> L - L	<u>Hoog</u> H - H
Werkmoreel	<u>Hoog-Middelhoog</u> MH - H	<u>Middel</u> M - M	<u>Hoog-Middelhoog</u> MH - H	<u>Laag</u> L - L
Rechtvaardige Beloning	<u>Hoog</u> H - H	<u>Laag</u> L - L	<u>Middelhoog</u> M - H	<u>Laag</u> L - L
Leiderschaps-geloofwaardigheid	<u>Middelhoog</u> M - H	<u>Middellaag</u> LM - LM	<u>Hoog</u> H - H	<u>Laag</u> L - L
Weerstand tegen verandering	<u>Laag</u> L - L	<u>Middellaag</u> M - L	<u>Middelhoog</u> M - H	<u>Middelhoog</u> H - M
Verantwoordelijk	<u>Hoog-Middelhoog</u> HM - H	<u>Laag</u> L - L	<u>Hoog</u> H - H	<u>Laag</u> L - L

H: hoog, MH: middelhoog, M: middel, ML: middellaag, L: laag
vet: resultaten van Zammuto & Krakower(1991) *cursief:* resultaten van Burton e.a. (2004)

Consistente perceptie

De organisatiestrategie moet passen bij de ervaringen en gevoelens van degenen die het moeten implementeren: de werknemers (Burton et al., 2004). Op individueel niveau betekent dit dat strategieperceptie moet passen bij het psychologisch klimaat. We spreken dan van een 'fit' tussen strategieperceptie en psychologisch klimaat en we noemen dit een consistente perceptie. Er bestaan verschillende vormen van fit tussen twee concepten. Venkatraman (1989) onderscheidt de volgende drie: 'fit als matching', mediatorfit en moderatorfit.

'Fit als matching' is een fit die ontstaat tussen twee concepten die gelijkwaardig aan elkaar zijn. Venkatraman (1989) noemt onder andere de deviatiefit als een voorbeeld van 'fit als matching'. Bij de deviatiefit bepaalt het verschil in waarde tussen de twee concepten de mate van fit, of juist het gebrek aan fit. Hoe kleiner het verschil in waarde tussen de concepten, hoe sterker de fit. Bij een 'fit als matching' is er geen directe referentie aan een criteriumconcept (afhankelijke variabele) noodzakelijk om te kunnen

spreken van een fit (Venkatraman, 1989). Als de twee voorspellende concepten met elkaar 'matchen' dan kan er op diverse criteriaconcepten een effect ontstaan.

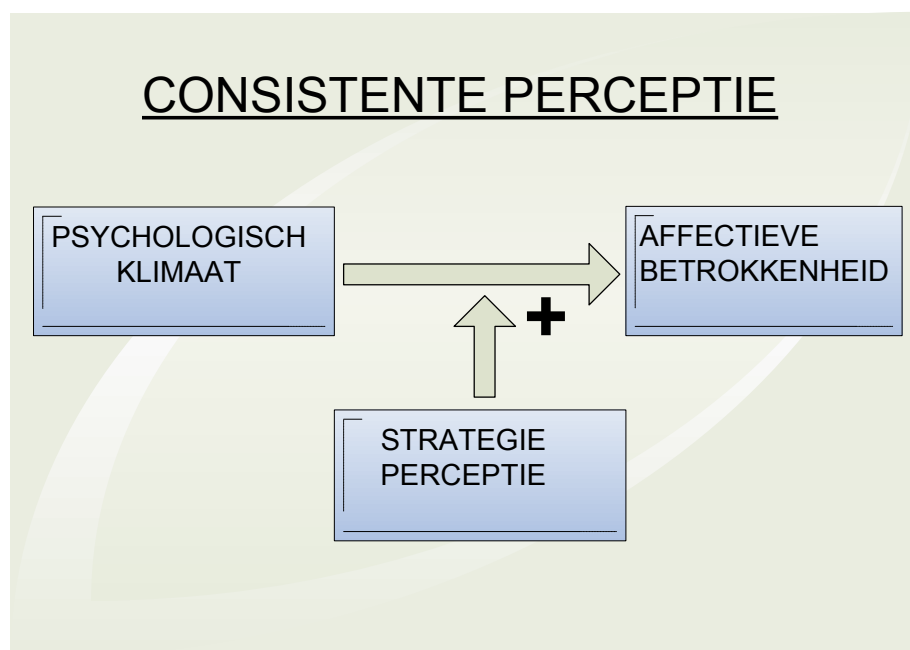
De mediatorfit is gebaseerd op één vastgesteld criteriumconcept. Een mediatorfit houdt in dat een relatie tussen voorspeller en het criteriumconcept wordt gemedieerd door een derde concept (Venkatraman, 1989). Dit betekent dat de relatie tussen de voorspeller en het criterium als een indirecte relatie kan worden beschouwd, omdat deze relatie via de mediator verloopt. Volgens Baron en Kenny (1986) verklaart een mediator 'het waarom' van de relatie tussen voorspeller en criterium.

Een moderatorfit is het effect van interactie tussen twee concepten (Venkatraman, 1989). De aanwezigheid van een moderator kan namelijk een positieve of een negatieve invloed hebben op de relatie tussen voorspeller en het criteriumconcept (Venkatraman, 1989). Bij een moderatorfit is er dus net als bij de mediatorfit sprake van één bepaald criteriumconcept. Volgens Baron en Kenny (1986) verklaart een moderator 'het wanneer' of 'de situatie waarin' de relatie tussen een voorspeller en een criterium bestaat.

De fit tussen strategieperceptie en psychologisch klimaat is interessant, als het een positief effect heeft. Biswas (2008) en Parker et al. (2003) hebben bewezen dat het psychologisch klimaat een positief effect op werknemersperformance kan hebben. Het is de vraag of de strategieperceptie, door een fit met het psychologisch klimaat, dit effect kan versterken. Een effectieve methode om dit te onderzoeken is het analyseren van de moderatorfit, omdat het effect van fit wordt gemeten door de invloed ('de situatie waarin') van de strategieperceptie op de bewezen relatie tussen psychologisch klimaat en werknemersperformance te onderzoeken.

Omdat werknemersperformance een breed begrip is, wordt het in dit onderzoek door de betrokkenheid van werknemers vertegenwoordigd. Betrokkenheid is een sterke en neutrale indicator van werknemersperformance (Meyer & Allen, 1997) en het is een algemene attitude, die niet gebonden is aan de strategie van de organisatie, zoals bijvoorbeeld innovatief gedrag of klantgericht gedrag. Tevens geldt betrokkenheid als een mediator tussen psychologisch klimaat en werknemersperformance (Biswas, 2008; Parker et al., 2003). Dit is voornamelijk het geval bij affectieve betrokkenheid, daarom richten we ons in dit onderzoek op deze vorm van betrokkenheid.

Kortom, we verwachten dat een consistente perceptie, als een moderatorfit tussen strategieperceptie en psychologisch klimaat, een positief effect op affectieve betrokkenheid heeft. Figuur 1 geeft het model van dit onderzoek weer.



Figuur 1 Model voor consistente perceptie

Affectieve betrokkenheid

Affectieve betrokkenheid is niet uit nood (continuerende betrokkenheid) of uit gewoonte (normatieve betrokkenheid) ontstaan, maar affectieve betrokkenheid geeft aan dat werknemers echt betrokken willen zijn en zich willen identificeren met een bepaalde entiteit (Meyer & Allen, 1997). Affectieve betrokkenheid wordt door Vandenberghe, Bentein en Stinglhamber (2004) gedefinieerd als een gehechtheid aan een bepaalde entiteit, gekenmerkt door identificatie en verwikkeling met die entiteit. Affectieve betrokkenheid kan betrekking hebben op diverse entiteiten, zoals betrokkenheid bij het werk, bij de organisatie en bij de leidinggevende.

Betrokkenheid bij het werk wordt gedefinieerd als een psychologische absorptie van het werk en de verantwoordelijkheden en taken die bij de baan horen (Somers & Birnbaum, 1998). Betrokkenheid bij het werk medieert de relatie tussen werkvoltoening en werkperformance (Somers & Birnbaum, 1998). De tweede vorm is betrokkenheid bij de leidinggevende. Deze vorm van betrokkenheid indiceert in hoeverre werknemers zich identificeren met de leidinggevende en willen presteren voor de leidinggevende (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert 1996). Betrokkenheid bij de leidinggevende heeft een sterke relatie met performance omdat de leidinggevende de eerstverantwoordelijke voor feedback op de performance is (Vandenberghe et al., 2004). Tot slot kan men betrokken zijn bij de organisatie. Betrokkenheid bij de organisatie wordt gedefinieerd als een emotionele verbinding tussen de werknemer en de organisatie (Somers & Birnbaum, 1998). De werknemer onderschrijft de waarden van de organisatie en heeft de intentie lang verbonden te blijven aan de organisatie (Somers & Birnbaum, 1998). Betrokkenheid bij de organisatie heeft een sterke negatieve relatie met absentie en turnover (Meyer & Allen, 1997).

De relatie tussen betrokkenheid bij de organisatie en performance is onvoldoende bewezen (Becker et al., 1996). Uit onderzoek van Vandenberghe et al. (2004) en van Somers en Birnbaum (1998) is gebleken dat betrokkenheid bij de organisatie een zwakkere relatie met performance heeft dan de andere twee vormen van betrokkenheid. Daarom wordt betrokkenheid bij de organisatie buiten beschouwing gelaten en richten we ons op betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de leidinggevende.

Hypothesen

We onderzoeken het effect van consistente perceptie op affectieve betrokkenheid, en verwachten dat er een positieve invloed bestaat op betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de leidinggevende. Om deze algemene invloed van consistente perceptie te kunnen meten, wordt er op een aantal vlakken een fit verondersteld: innovatiegericht vlak, servicegericht vlak, marktgericht vlak en procesgericht vlak. Elk vlakken bezit een overeenkomst tussen strategieperceptie en psychologisch klimaat in de mate van flexibiliteit en focus. Dit is gebaseerd op de 'Competing Value Framework'-theorie van Quinn en Rohrbaugh (1983). Eerder zijn er vier psychologische klimaten gedefinieerd, die flexibel of stabiel zijn en een interne of externe gerichtheid bezitten (Burton et al., 2004). Er worden vier bijpassende differentiatie strategieën aan de psychologische klimaten gekoppeld, en zodoende ontstaat er een vier vormen van consistente perceptie. We verwachten dat elke vorm van consistente perceptie leidt tot een toename van betrokkenheid. Figuur 2 geeft een overzicht van de vier hypothesen die hieruit ontstaat.

Bij een innovatiedifferentiatie (ID) strategie is men erop gefocust voorloper te zijn in het ontwikkelen en verbeteren van producten. Tevens geeft men vrijheid aan werknemers om creatief te zoeken naar innovatie (Gibcus & Kemp, 2003). Kortom, men is gericht op de externe markt en staat flexibiliteit toe. Hierin herkennen we het bijpassende adhocratieklimaat, omdat dit klimaat ruimte geeft voor eigen creativiteit en aanspoort tot vernieuwing (Burton et al., 2004). We verwachten dat ID en het adhocratieklimaat bij elkaar passen, en de consistente perceptie hiervan leidt tot een versterking van de betrokkenheid bij het werk en bij de leidinggevende.

Hypothese 1:

H1a: Een consistente perceptie tussen ID en het adhocratieklimaat, heeft een positief effect op betrokkenheid bij het werk

H1b: Een consistente perceptie tussen ID en het adhocratieklimaat, heeft een positief effect op betrokkenheid bij de leidinggevende

Eveneens extern gericht is de marktdifferentiatie (MD) strategie, maar deze strategie is gebouwd op controle in plaats van flexibiliteit (Gibcus & Kemp, 2003). Een bijpassend klimaat is het marktklimaat, omdat men succes verwacht maar dit op een controlerende manier wil behalen, door het gebruik van regels en afspraken (Burton et al., 2004). Als werknemers MD en het marktklimaat waarnemen, dan verwachten we dat dit leidt tot een toename van de betrokkenheid bij het werk en bij de leidinggevende.

Hypothese 2:

H2a: Een consistente perceptie tussen MD en het marktklimaat, heeft een positief effect op betrokkenheid bij het werk

H2b: Een consistente perceptie tussen MD en het marktklimaat, heeft een positief effect op betrokkenheid bij de leidinggevende

De servicedifferentiatie (SD) strategie stelt de klant centraal en onderschikt het organisatiebelang aan het belang van de klant (Gibcus & Kemp, 2003). Hierbij past de flexibele en intern gerichte omgeving van het familieklimaat. Flexibiliteit overheerst omdat men vrijheid ervaart en vele beslissingen op basis van consensus genomen worden. De interne focus geeft aan dat men naar elkaar omziet en een goede, betrouwbare uitstraling naar de klant wil hebben (Burton et al., 2004). Dit komt omdat men succes definieert binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en zorg voor de mensen (Cameron & Quinn, 1999). Hiervan uitgaande veronderstellen we het volgende:

Hypothese 3a:

H3a: Een consistente perceptie tussen SD en het familieklimaat, heeft een positief effect op betrokkenheid bij het werk

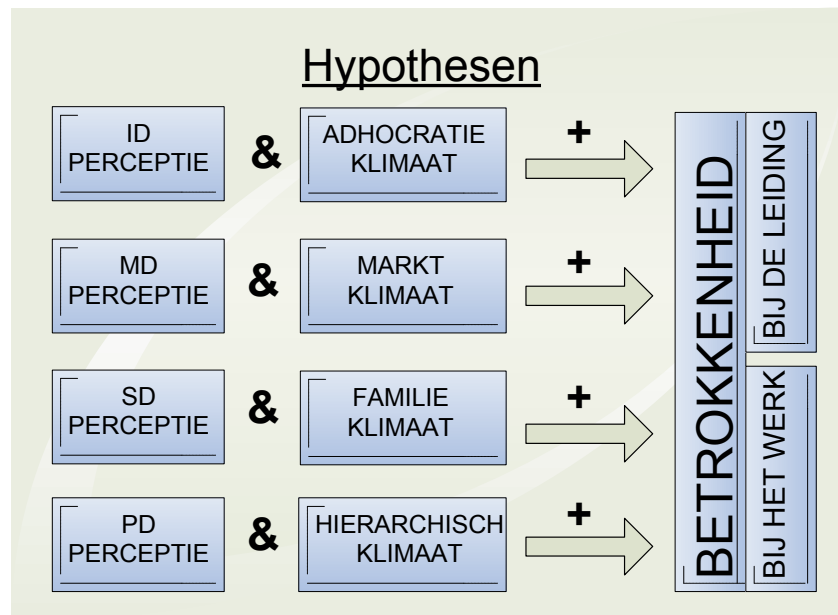
H3b: Een consistente perceptie tussen SD en het familieklimaat, heeft een positief effect op betrokkenheid bij de leidinggevende

Tot slot is er de procesdifferentiatie (PD) strategie. Deze strategie heeft interne procesverbetering tot doel. Binnen organisaties die met deze strategie werken, bestaat een interne focus en controle, aangezien men volgens diverse procedures de organisatieprocessen probeert te stabiliseren (Gibcus & Kemp, 2003). Het hiërarchische klimaat bevat controle door de stabiliteit en efficiëntie waar men naar streeft, en een interne focus doordat men voornamelijk geïnteresseerd is in het draaiende houden van de eigen organisatie. Dit klimaat zou dus goed passen bij de PD-strategie. We verwachten dat werknemers door een perceptie van deze beide organisatie-elementen een consistente perceptie op dit vlak ervaren en meer betrokkenheid vertonen.

Hypothese 4a:

H4a: Een consistente perceptie tussen PD en het hiërarchisch klimaat, heeft een positief effect op betrokkenheid bij het werk

H4b: Een consistente perceptie tussen PD en het hiërarchisch klimaat, heeft een positief effect op betrokkenheid bij de leidinggevende



Figuur 2 Overzicht hypothesen

Methode

Populatie en steekproef

Om de hypothesen te testen is er empirisch onderzoek gedaan. Er is gemeten door het uitzetten van vragenlijsten binnen een steekproef van de populatie. De populatie wordt gevormd door technisch toegepaste bedrijven in de dienstverlenende sector, omdat deze bedrijven doorgaans een competitieve instelling hebben en zodoende een bepaalde mate van innovatief, marktgericht, servicegericht of procesgericht denken bezitten.

Er zijn 34 bedrijven uit Nederland en Duitsland benaderd, die aan deze eisen voldoen. Daarvan hebben er uiteindelijk 5 meegedaan aan het onderzoek; een responspercentage van 14,7%. De deelnemende bedrijven produceren en ontwikkelen innovatieve elektronica en apparatuur en leveren daarnaast bijbehorende dienstverlening.

De vragenlijsten zijn voor elk deelnemend bedrijf op een afdeling, binnen een vestiging met minimaal 100 werknemers, uitgedeeld. Alleen de vragenlijsten die door werknemers zonder leidinggevende functies zijn ingevuld, worden meegenomen in de data. Binnen de vijf bedrijven zijn er in totaal 260 werknemers benaderd om de vragenlijst in te vullen, en uiteindelijk hebben er 144 werknemers (111 mannen, 20 vrouwen en 11 geslacht onbekend) meegedaan aan het onderzoek. Dit levert een respons van 55,4%. De gemiddelde leeftijd van de deelnemende werknemers ligt tussen de 36 en 45 jaar. Meer dan 70% is langer dan 5 jaar in dienst bij een van de organisaties. Een derde van de steekproef is hoog opgeleid (HBO of WO), de rest is lager geschoold. Het onderzoek heeft een praktijkgerichte vorm; het is de bedoeling bedrijven meer inzicht te geven in de mogelijke effecten van perceptie op betrokkenheid. Op basis van de resultaten worden er aanbevelingen aan de deelnemende bedrijven gedaan.

Vragenlijst

De vragenlijst bevat items over de organisatiestrategie, de klimaatfactoren en over betrokkenheid. De items worden gemeten op een 5-punts Likertschaal van '1: totaal niet mee eens/nooit' tot '5: totaal mee eens/altijd'. Tot slot bevat de lijst enkele vragen over controlefactoren zoals geslacht, leeftijd, opleiding en aantal dienstjaren.

De items over organisatiestrategie meten de perceptie van de strategie. Gevraagd wordt naar de competitieve activiteiten in de afgelopen drie jaar. Het gaat om de indruk (perceptie) van de werknemer. Voor het ontwikkelen van de items aangaande organisatiestrategie, is de schaal van Gibcus en Kemp (2003) gebruikt. De items vertegenwoordigen de strategieën innovatiedifferentiatie (ID), marktdifferentiatie (MD), servicedifferentiatie (SD) en procesdifferentiatie (PD). ID wordt gemeten door vier items en heeft een Cronbach's alpha van 0.83. Een voorbeeld van deze schaal is: "Mate van aandacht voor het ontwikkelen van nieuwe producten". Marktdifferentiatie wordt door zes items gemeten waaronder "Mate van opbouwen van merk- of bedrijfsnaam". De betrouwbaarheid van MD is 0.82. De perceptie van de strategie SD wordt door zes items gemeten en heeft een alpha van 0.85. Een item waarmee SD gemeten wordt is: "Onmiddellijk verhelpen van problemen bij klanten". Procesdifferentiatie wordt gemeten door drie items, waaronder: "Mate van verbeteren van bestaande bedrijfsprocessen". De Cronbach's alpha van PD is 0.75.

Het psychologisch klimaat wordt gemeten door zeven items die de zeven klimaatfactoren van Burton et al. (2004) vertegenwoordigen. De factoren vertrouwen, conflict, werkmoreel, rechtvaardige beloning, leiderschap geloofwaardigheid, weerstand tegen verandering en het nemen van verantwoordelijkheid worden allen gemeten door een stelling, waarvan men moet aangeven in welke mate men deze factoren binnen het bedrijf ervaart. De factoren worden omgezet op basis van de gezamenlijke indeling van Burton et al. (2004) en Zammuto en Krakower (1991) zodat de scores op de vier klimaten bepaald kunnen worden. Dit levert voor het adhocratieklimaat een alpha van 0.68. Het marktklimaat heeft een betrouwbaarheid van 0.70. Het familieklimate heeft een betrouwbaarheid van 0.73. En het hiërarchische klimaat heeft een Cronbach's alpha van 0.73.

Betrokkenheid wordt gemeten door negen items, waarvan vier over betrokkenheid bij het werk. Hiervoor is de schaal van Torka (2003) gebruikt. De andere vijf items gaan over betrokkenheid bij de leiding. Hiervoor is de schaal van Vandenberghe et al.(2002) gebruikt. Betrokkenheid bij het werk wordt onder andere gemeten door het item: "Het werk dat ik doe, doe ik met plezier" en heeft een betrouwbaarheid van 0.80. Betrokkenheid bij de leiding heeft een alpha van 0.91. Deze schaal wordt onder andere gemeten door het item "Ik heb bewondering voor mijn leidinggevende".

Statistische bewerkingen

Om een schaal voor de psychologische klimaten te kunnen creëren zijn de klimaatfactoren omgezet, uitgaande van tabel 1. Een score van 1 tot 5 staat voor een mate waarin men die factor ervaart van Laag tot Hoog (resp. 1=Laag, 2=MiddelLaag, 3=Middelmatig, 4=MiddelHoog, 5=Hoog). De hercodering is gebaseerd op de waarde die Zammuto & Krakower (1991) en Burton e.a.(2004) samen aan een factor geven. Zo wordt het adhocratieklimaat onder andere gekenmerkt door een middelhoog vertrouwen en een laag conflictniveau. Dit betekent dat een lage score (1) op conflict en een middelhoge score (4) op vertrouwen een hoge mate van het adhocratieklimaat weergeeft, en deze scores worden dus omgeschaald naar een score van 5 (hoge mate van adhocratieklimaat). Kortom, alle items worden omgeschaald naar de samengestelde verwachtingen van Zammuto & Krakower (1991) en Burton(2004). Zodoende ontstaat er voor elk klimaat een eigen set aan klimaatfactoren. In tabel 2 staat een overzicht van de omgeschaalde variabelen.

Tabel 2: Klimaatfactoren omgeschaald naar samengestelde verwachtingen van Zammuto en Krakower (1991) en Burton e.a. (2004)

Klimaatfactoren	Adhocratieklimaat	Marktklimaat	Familieklimate	Hiërarchisch klimaat
Vertrouwen	Middelhoog 1:L -> 1 2:ML -> 2 3:M -> 4	Laag 1:L -> 5 2:ML -> 4 3:M -> 3	Hoog 1:L -> 1 2:ML -> 2 3:M -> 3	Laag 1:L -> 5 2:ML -> 4 3:M -> 3

	4:MH -> 5 5:H -> 4	4:MH -> 2 5:H -> 1	4:MH -> 4 5:H -> 5	4:MH -> 2 5:H -> 1
Conflict	Laag 1:L -> 5 2:ML -> 4 3:M -> 3 4:MH -> 2 5:H -> 1	Hoog 1:L -> 1 2:ML -> 2 3:M -> 3 4:MH -> 4 5:H -> 5	Laag 1:L -> 5 2:ML -> 4 3:M -> 3 4:MH -> 2 5:H -> 1	Hoog 1:L -> 1 2:ML -> 2 3:M -> 3 4:MH -> 4 5:H -> 5
Werkmoreel	Hoog-Middelhoog 1:L -> 1 2:ML -> 2 3:M -> 3 4:MH -> 4.5 5:H -> 4.5	Middel 1:L -> 1 2:ML -> 3 3:M -> 5 4:MH -> 3 5:H -> 1	Hoog-Middelhoog 1:L -> 1 2:ML -> 2 3:M -> 3 4:MH -> 4.5 5:H -> 4.5	Laag 1:L -> 5 2:ML -> 4 3:M -> 3 4:MH -> 2 5:H -> 1
Rechtvaardige Beloning	Middelhoog 1:L -> 1 2:ML -> 2 3:M -> 4 4:MH -> 5 5:H -> 4	Laag 1:L -> 5 2:ML -> 4 3:M -> 3 4:MH -> 2 5:H -> 1	Hoog 1:L -> 1 2:ML -> 2 3:M -> 3 4:MH -> 4 5:H -> 5	Laag 1:L -> 5 2:ML -> 4 3:M -> 3 4:MH -> 2 5:H -> 1
Leiderschaps geloofwaardigheid	Hoog 1:L -> 1 2:ML -> 2 3:M -> 3 4:MH -> 4 5:H -> 5	Middellaag 1:L -> 4 2:ML -> 5 3:M -> 4 4:MH -> 2 5:H -> 1	Hoog 1:L -> 1 2:ML -> 2 3:M -> 3 4:MH -> 4 5:H -> 5	Laag 1:L -> 5 2:ML -> 4 3:M -> 3 4:MH -> 2 5:H -> 1
Weerstand tegen verandering	Laag 1:L -> 5 2:ML -> 4 3:M -> 3 4:MH -> 2 5:H -> 1	Middellaag 1:L -> 4 2:ML -> 5 3:M -> 4 4:MH -> 2 5:H -> 1	Middelhoog 1:L -> 1 2:ML -> 2 3:M -> 4 4:MH -> 5 5:H -> 4	Middelhoog 1:L -> 1 2:ML -> 2 3:M -> 4 4:MH -> 5 5:H -> 4
Verantwoordelijkheid nemen	Hoog-Middelhoog 1:L -> 1 2:ML -> 2 3:M -> 3 4:MH -> 4.5 5:H -> 4.5	Laag 1:L -> 5 2:ML -> 4 3:M -> 3 4:MH -> 2 5:H -> 1	Hoog 1:L -> 1 2:ML -> 2 3:M -> 3 4:MH -> 4 5:H -> 5	Laag 1:L -> 5 2:ML -> 4 3:M -> 3 4:MH -> 2 5:H -> 1

L=laag, ML=Middellaag, M=Middelmatig, MH=Middelhoog, H=hoog

Analyse

De relatie tussen perceptie en gedrag wordt geanalyseerd door de moderatorfit te berekenen (Venkatraman, 1989). De moderatorfit wordt bepaald door de interactievariabele te berekenen. De score op strategieperceptie en de score op bijbehorend psychologisch klimaat worden na centreren, met elkaar vermenigvuldigd. Met een regressieanalyse wordt bepaald of de interactievariabele een significante invloed op de twee vormen van betrokkenheid (bij het werk en bij de leiding) heeft. Een positieve invloed betekent dat een consistente perceptie op dat vlak tot meer betrokkenheid leidt. Er wordt gecorrigeerd voor de scores op strategieperceptie en psychologisch klimaat en voor de controlevariabelen.

De controlevariabelen zijn de factoren leeftijd (1=<25, 2=25-35, 3=36-45, 4=46-55, 5=>55) opleiding (1=anders, 2=MBO, 3=HBO, 4=WO) en dienstjaren (1=0-2, 2=3-5, 3=6-10, 4=11-20, 5=>20). Deze factoren hebben een directe significante relatie met betrokkenheid. De variabele geslacht wordt buiten beschouwing gelaten, omdat van een deel van de steekproef (7,5%) het geslacht onbekend is, en er een verre van significante relatie tussen geslacht en betrokkenheid bestaat. De kans bestaat dat deze variabele de resultaten zou hebben vertroebeld.

Resultaten

Schalen

In tabel 3 is het overzicht van de schalen met bijbehorende gemiddelde scores en alpha's weergegeven. De klimaatfactoren zijn omgeschaald op basis van tabel 2, dit levert voor elke klimaatschaal een eigen betrouwbaarheid op. Het adhocratieklimaat heeft een betrouwbaarheid van 0.68. Verwijderen van het item 'conflict' zou een alpha van 0.71 opleveren, maar dit is niet gedaan omdat dit weinig oplevert en 'conflict' een onderscheidend element van het klimaat is. Het familieklimaat heeft een alpha van 0.54. Na verwijderen van het item 'weerstand tegen verandering' ontstaat er een sterk verbeterde alpha van 0.73.

De gemiddelde scores zijn allen op een schaal van 1 tot 5 weergegeven, alleen 'opleiding' is op een schaal van 1 tot 4 weergegeven. SD is de sterkst waargenomen strategie, met een gemiddelde score van 3.58. De relatief minst waargenomen strategie is PD met een gemiddelde score van 2.09. Van de klimaten scoren het adhocratieklimaat en familieklimaat het hoogste gemiddelde. Dit geeft aan dat werknemers meer flexibiliteit dan stabiliteit ervaren. Tot slot vertonen de werknemers gemiddeld een hogere betrokkenheid bij het werk ($M = 3.79$) dan bij de leidinggevende ($M = 3.04$).

Tabel 3: Schalen en betrouwbaarheid

<i>Schaal</i>	<i>Aantal items</i>	<i>Gemiddelde</i>	<i>Alpha</i>	<i>Alpha na verwijderen item</i>
ID	4	3.33	0.83	
MD	6	3.24	0.82	
SD	6	3.58	0.85	
PD	3	2.09	0.75	
Adhocratieklimaat	7	3.44	0.68	
Marktklimaat	7	2.95	0.70	
Familieklimaat	7	3.44	0.54	0.73
Hiërarchisch klimaat	7	2.80	0.73	
Betrokkenheid bij werk	4	3.79	0.80	
Betrokkenheid bij leiding	5	3.04	0.91	

Correlaties

In tabel 4 is de correlatiematrix weergegeven, gebaseerd op Pearsons correlatiescores tussen alle, voor dit onderzoek relevante, variabelen. De strategiepercepties van ID, MD, PD en SD hebben allen een positieve relatie met betrokkenheid bij het werk (resp. $r = 0.33$, $r = 0.27$, $r = 0.47$, $r = 0.27$; allen $p < 0.01$) en een positieve relatie met betrokkenheid bij de leiding (resp. $r = 0.31$, $r = 0.28$, $r = 0.32$, $r = 0.30$; allen $p < 0.01$).

Er bestaat een positieve relatie tussen betrokkenheid en het adhocratieklimaat (Werk: $r = 0.51$, $p < 0.01$; Leiding: $r = 0.49$, $p < 0.01$) en tussen betrokkenheid en het familieklimaat (Werk: $r = 0.50$, $p < 0.01$; Leiding: $r = 0.47$, $p < 0.01$). Betrokkenheid heeft een negatieve relatie met het marktklimaat (Werk: $r = -0.48$, $p < 0.01$; Leiding: $r = -0.42$, $p < 0.01$) en met het hiërarchisch klimaat (Werk: $r = -0.49$, $p < 0.01$; Leiding: $r = -0.46$, $p < 0.01$). Strategieperceptie en het psychologisch klimaat hebben een positieve samenhang op innovatiegericht vlak ($r = 0.46$; $p < 0.01$) en op servicegericht vlak ($r = 0.44$; $p < 0.01$). En er bestaat een negatieve samenhang op marktgericht vlak ($r = -0.27$; $p < 0.01$) en op procesgericht vlak ($r = -0.28$; $p < 0.01$).

Het blijkt dat leeftijd een negatieve relatie met betrokkenheid bij het werk ($r = -0.21$; $p < 0.05$) heeft. Een toenemend aantal dienstjaren zorgt voor een afname van de betrokkenheid bij het werk ($r = -0.22$; $p < 0.01$) en betrokkenheid bij de leiding ($r = -0.21$; $p < 0.05$). Hoe hoger men opgeleid is hoe meer men zich betrokken voelt bij het werk ($r = 0.35$; $p < 0.01$) en bij de leiding ($r = 0.25$; $p < 0.01$).

Tabel 4: Correlatiematrix

Schalen	M	StDev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Leeftijd	2.92	1.13												
2. Dienstjaren	3.22	1.48	0.60**											
3. Opleiding	2.09	0.94	-0.35**	-0.39**										
4. ID	3.33	0.88	-0.32**	-0.23**	0.27*									
5. MD	3.24	0.75	-0.08	-0.03	0.06	0.72**								
6. SD	3.58	0.72	-0.25**	-0.23**	0.26*	0.65**	0.65**							
7. PD	2.95	0.85	-0.02	0.04	0.03	0.51**	0.59**	0.57**						
8. Adhocratieklimaat	3.44	0.61	-0.18*	-0.18*	0.37**	0.46**	0.32**	0.44**	0.34**					
9. Marktklimaat	2.95	0.67	0.26**	0.25**	-0.41**	-0.47**	-0.27**	-0.44**	-0.27**	-0.85**				
10. Familieklimaat	3.38	0.63	-0.21*	-0.19*	0.40**	0.47**	0.32**	0.44**	0.31**	0.94**	-0.89**			
11. Hierarchisch klimaat	2.80	0.62	0.25**	0.25**	-0.44**	-0.47**	-0.27**	-0.44**	-0.28**	-0.92**	0.95**	-0.96**		
12. Betrok_werk	3.79	0.80	-0.21*	-0.22**	0.35**	0.33**	0.27**	0.47**	0.27**	0.51**	-0.48**	0.50**	0.52**	
13. Betrok_leiding	3.04	0.98	-0.14	-0.21*	0.25**	0.31**	0.28**	0.32**	0.30**	0.49**	-0.42**	0.47**	0.38**	0.56**

* Correlatie significant op $p < 0,05$

** Correlatie significant op $p < 0,01$

Uitkomsten hypothesen

Hypothese 1: ID-perceptie en adhocratieklimaat

In tabel 5 zijn de resultaten van het effect van een consistente perceptie tussen ID en het adhocratieklimaat op betrokkenheid weergegeven. Er blijkt geen effect van consistente perceptie op betrokkenheid bij het werk te zijn. Hiermee wordt hypothese 1a verworpen. Interactie tussen ID-perceptie en het psychologisch adhocratieklimaat heeft wel een positief significante invloed op betrokkenheid bij de leiding ($B = 0.19$; $p < 0.05$). Hiermee wordt de invloed van consistente perceptie op dit vlak bewezen; hypothese 1b wordt bevestigd.

Het psychologisch adhocratieklimaat heeft een positief effect op betrokkenheid bij het werk ($B = 0.35$; $p < 0.01$) en een positief effect op betrokkenheid bij de leiding ($B = 0.37$; $p < 0.01$). De perceptie van ID heeft geen bewezen invloed op betrokkenheid. Een hoger opleidingsniveau heeft een significante relatie met een toename van betrokkenheid bij het werk ($B = 0.30$; $p < 0.01$) en bij de leiding ($B = 0.18$; $p < 0.05$). Een lange diensttijd heeft een negatieve relatie met betrokkenheid bij het werk ($B = -0.13$; $p < 0.01$) en bij de leiding ($B = -0.23$; $p < 0.01$). Leeftijd heeft geen significant effect op betrokkenheid. Het gehele model, inclusief controlevariabelen, verklaart ongeveer 29% van de variantie van betrokkenheid (Werk: $R^2 = 0.286$; Leiding: $R^2 = 0.285$).

Tabel 5 Effect van fit tussen ID en Adhocratieklimaat op betrokkenheid

	Betrok werk			Betrok leiding		
	B	β	R^2	B	β	R^2
<i>Stap 1</i>			0.134			0.088
Leeftijd	.00	.00		.07	.09	
Dienstjaren	-.07	-.13*		-.15	-.23*	
Opleiding	-.24	.30**		.18	.18*	
<i>Stap 2</i>			0.284			0.253
Leeftijd	.03	.04		.10	.12	
Dienstjaren	-.06	-.11		-.13	-.21*	
Opleiding	.13	.16		.04	.04	
Innovat Diff (ID)	.10	.12		.13	.12	
Adhocratieklimaat	.46	.35**		.60	.37**	
<i>Stap 3</i>			0.286			0.285
Leeftijd	.03	.05		.08	.19	
Dienstjaren	-.07	-.13		-.09	-.13	
Opleiding	.14	.17		.01	.01	
Innovat Diff (ID)	.10	.11		.15	.14	
Adhocratieklimaat	.45	.35**		.64	.39**	
ID * Adhocratieklim	-.08	-.06		.34	.19*	

* Significant op $p < 0.05$

**Significant op $p < 0.01$

Hypothese 2: MD-perceptie en het marktklimaat

Hypothese 2 voorspelt een positief effect van interactie tussen MD-perceptie en het marktklimaat op betrokkenheid. Uit tabel 6 blijkt dat dit effect niet bewezen kan worden. Hiermee worden de hypothesen 2a en 2b verworpen.

Er bestaat een positieve invloed van MD-perceptie op betrokkenheid bij het werk ($B = 0.16$; $p < 0.05$) en op betrokkenheid bij de leiding ($B = 0.19$; $p < 0.05$). De perceptie van het marktklimaat heeft een sterk negatief effect op betrokkenheid bij het werk ($B = -0.33$; $p < 0.01$) en op betrokkenheid bij de leiding ($B = -0.31$; $p < 0.01$). Een hoger opleidingsniveau heeft een significante relatie met een toename van betrokkenheid bij het werk ($B = 0.29$; $p < 0.01$). Het model inclusief controlevariabelen verklaart 28,7% van betrokkenheid bij het werk ($R^2 = 0.287$) en 24,2% van betrokkenheid bij de leiding ($R^2 = 0.242$).

Tabel 6 Effect van fit tussen MD en Marktklimaat op betrokkenheid

	<i>Betrok werk</i>			<i>Betrok leiding</i>		
	B	β	R ²	B	β	R ²
<i>Stap 1</i>			0.129			0.078
Leeftijd	-.04	-.06		.02	.02	
Dienstjaren	-.04	-.08		-.11	-.17	
Opleiding	.24	.29**		.18	.18	
<i>Stap 2</i>			0.271			0.223
Leeftijd	-.01	-.01		.06	.07	
Dienstjaren	-.04	-.07		-.11	-.16	
Opleiding	.14	.17*		.07	.07	
Markt Diff (MD)	.17	.16*		.25	.19*	
Marktklimaat	-.39	-.33**		-.45	-.31**	
<i>Stap 3</i>			0.287			0.242
Leeftijd	.01	.02		.04	.05	
Dienstjaren	-.05	-.09		-.09	-.14	
Opleiding	.16	.19*		.05	.05	
Markt Diff (MD)	.15	.14		.27	.21**	
Marktklimaat	-.41	-.35**		-.43	-.29**	
MD * Marktklimaat	.20	.13		-.27	-.14	

* Significant op $p < 0.05$

**Significant op $p < 0.01$

Hypothese 3: SD-perceptie en het familieklimaat

Hypothese 3 voorspelt een fit tussen SD-perceptie en het familieklimaat door een positief effect op betrokkenheid. Uit tabel 7 blijkt dat dit effect niet bewezen kan worden. In tegendeel, de interactie tussen SD-perceptie en het familieklimaat heeft geen effect op betrokkenheid bij de leiding en zelfs een significant negatief effect op betrokkenheid bij het werk ($B = -0.18$; $p < 0.05$). Hypothesen 3a en 3b worden niet aangenomen.

Het familieklimaat heeft een positief significante relatie met betrokkenheid bij het werk ($B = 0.28$; $p < 0.01$) en met betrokkenheid bij de leiding ($B = 0.36$; $p < 0.01$). SD-perceptie heeft een positieve effect op betrokkenheid bij het werk ($B = 0.31$; $p < 0.01$) en heeft geen effect op betrokkenheid bij de leiding. Het totale model verklaart 36,2% van betrokkenheid bij het werk ($R^2 = 0.362$) en 23,9% van betrokkenheid bij de leiding ($R^2 = 0.239$).

Tabel 7 Effect van fit tussen SD en Familieklimaat op betrokkenheid

	<i>Betrok werk</i>			<i>Betrok leiding</i>		
	B	β	R ²	B	β	R ²
<i>Stap 1</i>			0.129			0.078
Leeftijd	-.04	-.06		.02	.02	
Dienstjaren	-.04	-.08		-.11	-.17	
Opleiding	.24	.29**		.18	.18	
<i>Stap 2</i>			0.337			0.238
Leeftijd	.00	.00		.06	.07	
Dienstjaren	-.03	-.05		-.10	-.15	
Opleiding	.12	.14		.03	.03	
Service Diff (SD)	.34	.31**		.19	.14	
Familieklimaat	.36	.28**		.56	.36**	

Stap 3			0.362			0.239
Leeftijd	.02	.02		.05	.06	
Dienstjaren	-.06	-.11		-.09	-.14	
Opleiding	.14	.17*		.02	.02	
Service Diff (SD)	.27	.24**		.21	.16	
Familieklimaat	.40	.31**		.55	.35**	
SD * Familieklimaat	-.28	-.18*		.09	.05	

* Significant op $p < 0.05$

**Significant op $p < 0.01$

Hypothese 4: PD-perceptie en het hiërarchische klimaat

In tabel 8 staan de effecten van de interactie tussen PD en het hiërarchische klimaat op betrokkenheid bij het werk en bij de leiding. De interactievariabele heeft een positief significant effect op betrokkenheid bij het werk ($B = 0.20$; $p < 0.01$). Hiermee wordt hypothese 4a bevestigd. De interactievariabele heeft geen significant effect op betrokkenheid bij de leiding; hypothese 4b wordt verworpen.

Het hiërarchisch klimaat heeft een sterk negatieve invloed op betrokkenheid bij het werk ($B = -0.32$; $p < 0.01$) en een sterk negatieve invloed op betrokkenheid bij de leiding ($B = -0.33$; $p < 0.01$). Er bestaat een positief effect van PD-perceptie op betrokkenheid bij het werk ($B = 0.19$; $p < 0.05$) en op betrokkenheid bij de leiding ($B = 0.21$; $p < 0.01$). Het totale model verklaart 32,2% ($R^2 = 0.322$) van de variatie van betrokkenheid bij het werk en 24,9% ($R^2 = 0.249$) van de variatie van betrokkenheid bij de leiding.

Tabel 8 Effect van fit tussen PD en Hiërarchisch klimaat op betrokkenheid

	<i>Betrok werk</i>			<i>Betrok leiding</i>		
	B	β	R^2	B	β	R^2
<i>Stap 1</i>	0.129			0.078		
Leeftijd	-.04	-.06		.02	.02	
Dienstjaren	-.04	-.08		-.11	-.17	
Opleiding	.24	.29**		.18	.18	
<i>Stap 2</i>	0.283			0.249		
Leeftijd	-.02	-.03		.05	.06	
Dienstjaren	-.04	-.07		-.11	-.17	
Opleiding	.13	.16		.04	.04	
Proces Diff (PD)	.18	.19*		.25	.21**	
Hiërarchisch klimaat	-.41	-.32**		-.52	-.33**	
<i>Stap 3</i>	0.322			0.249		
Leeftijd	-.01	-.01		.05	.06	
Dienstjaren	-.05	-.09		-.11	-.17	
Opleiding	.16	.18*		.04	.04	
Proces Diff (PD)	.18	.19*		.24	.21**	
Hiërarchisch klimaat	-.37	-.29**		-.52	-.33**	
PD * Hiërarch klim	.29	.20**		-.01	-.00	

* Significant op $p < 0.05$

**Significant op $p < 0.01$

Discussie

Het doel van dit onderzoek was om de invloed van een consistente perceptie op werknemersperformance in kaart te brengen. Er is op vier vlakken onderzocht of consistente perceptie een positief effect heeft op betrokkenheid bij het werk of betrokkenheid bij de leiding. Uit het onderzoek is gebleken dat een consistente perceptie lang niet altijd tot een toename van betrokkenheid leidt. Op twee vlakken is er een fit tussen psychologisch klimaat en strategieperceptie gevonden die de betrokkenheid versterkt. Het blijkt dat perceptie van ID en het adhocratieklimaat de betrokkenheid bij de leiding versterkt. Tevens blijkt dat perceptie van een PD en het hiërarchische klimaat de betrokkenheid bij het werk versterkt. Wat maakt deze vormen van consistente perceptie wel effectief en andere vormen van consistente perceptie niet? Hier zijn een aantal redenen voor te geven.

Ten eerste is er meer onderzoek nodig om de effectiviteit van consistente perceptie te kunnen vaststellen. In dit onderzoek is alleen het effect op betrokkenheid bij het werk en op betrokkenheid bij de leiding gemeten. Dit zijn sterke indicators van performance, maar er zijn natuurlijk nog vele andere determinanten die performance bepalen. Uit dit onderzoek kan dus niet worden geconcludeerd dat er maar twee vormen van consistente perceptie effectief zijn. De conclusie moet zijn dat er twee vormen van consistente perceptie zijn die de affectieve betrokkenheid bij werk of bij leidinggevende versterken.

Ten tweede is het de vraag waar consistentie in de perceptie op gebaseerd is. In dit onderzoek is de veronderstelde consistentie gebaseerd op overeenkomst in de flexibiliteit/stabiliteit en de interne/externe gerichtheid van een organisatie. Als we kijken naar de vier veronderstelde fits die hieruit voortkomen, dan kun je je afvragen in hoeverre deze strategieën en klimaten bij elkaar passen. Uit het onderzoek is gebleken dat MD en het marktklimaat een negatieve correlatie hebben. Hetzelfde geldt voor PD en het hiërarchisch klimaat. Dit wijst in eerste instantie niet op een effectieve fit. Toch zegt dit niet alles, want de interactie tussen PD en hiërarchisch klimaat levert een positief effect op betrokkenheid bij het werk. Daarnaast is gebleken dat het SD en het familieklimate wel een positieve samenhang hebben, maar de fit tussen deze percepties een negatieve invloed op betrokkenheid bij het werk had. Deze combinatie kan dus worden omschreven als een misfit. Dit kan te maken hebben met het feit dat SD in de praktijk minder intern gericht is dan het familieklimate. Bij service differentiatie hoeft het namelijk niet zo te zijn dat het belang van het eigen personeel voor het belang van de organisatie zelf komt.

Ten derde is het de vraag of werknemers de perceptie van strategie en klimaat daadwerkelijk aan elkaar koppelen. Uit het onderzoek is gebleken dat het psychologisch klimaat een veel sterkere relatie met betrokkenheid heeft dan de strategieperceptie. Het is onduidelijk in hoeverre werknemers bezig zijn met de strategie van het bedrijf en dit koppelen aan het klimaat waarin ze werken. Als werknemers in hun dagelijkse werkzaamheden niets met de organisatiestrategie te maken hebben, dan is de kans kleiner dat men een consistente perceptie van de organisatie heeft. Daarnaast zijn er nog andere vormen van perceptie van universele elementen van de organisatie die betrokkenheid kunnen beïnvloeden. Zo hebben Sanders, Dorenbosch en de Reuver (2008) de impact van individuele perceptie van HRM op affectieve betrokkenheid onderzocht. Het blijkt dat de perceptie van HRM-praktijken een positief effect op affectieve betrokkenheid heeft (Sanders et al., 2008). Een consistente perceptie kan dus ook bepaald worden door de individuele perceptie van HRM.

Nu de invloed van consistente perceptie gerelativeerd is, vervolgen we de implicaties en conclusies van dit onderzoek. Voordat er conclusies worden getrokken, worden er een aantal beperkingen van het onderzoek besproken. De beperkingen zijn de lage respons, de invloed van derde variabelen en de geringe meting van de klimaten.

De belangrijkste beperking is de lage respons, waardoor de vijf deelnemende bedrijven een grote stempel op het onderzoek drukken. Daarnaast hebben er werknemers van verschillende afdelingen meegedaan aan het onderzoek, waardoor er

een grote diversiteit aan werkzaamheden en dus aan perceptie is gemeten. Dit hoeft geen probleem te zijn, omdat er op individueel niveau gemeten is, maar dit vergroot de kans dat men in verschillende mate in aanraking komt met de strategie, waardoor de validiteit van de strategieperceptie afneemt.

Een tweede beperking is het derde variabele probleem. De relatie tussen perceptie en betrokkenheid kan door vele factoren zijn vertroebeld. Factoren zoals motivatie en werkvolgdoening zijn niet meegenomen in het onderzoek, waardoor er een scheef beeld van betrokkenheid ontstaan kan zijn. Tevens kan de perceptie van strategie en met name van klimaat een momentopname zijn of beïnvloed zijn door (tijdelijke) emoties. Over het hele onderzoek gezien wordt betrokkenheid voor ongeveer 30% door de perceptie- en controlevariabelen verklaard.

Tot slot heeft het onderzoek de beperking dat het psychologisch klimaat gemeten wordt door één vraag per klimaatfactor. Omdat elke klimaatfactor een grote invloed heeft op de bepaling van het psychologisch klimaat, hadden er wellicht meer items per klimaatfactor moeten worden toegevoegd. Tevens zijn de items over de klimaatfactoren positief voor een flexibel klimaat gesteld. Dit vergroot de kans op een hogere score op flexibiliteit. De scores op adhocratieklimaat ($M = 3.44$) familieklimateit ($M = 3.38$) zijn dan ook beduidend hoger dan de scores op marktklimaat ($M = 2.95$) en hiërarchisch klimaat ($M = 2.80$). Het kan zijn dat als gevolg hiervan er een negatieve samenhang tussen MD en het marktklimaat en tussen PD en het hiërarchische klimaat ontstaan is.

Dit alles overziend, kunnen we concluderen dat er op twee vlakken een positief effect van consistente perceptie bestaat, namelijk op innovatiegericht en procesgericht vlak. Dit betekent dat flexibele en extern gerichte organisaties voordeel kunnen halen uit een fit tussen de organisatiestrategie en het organisatieklimaat. Hetzelfde geldt voor organisaties die stabiel en intern gericht zijn. Dergelijke organisaties doen er goed aan de strategie duidelijk te communiceren en waar nodig het klimaat dusdanig te beïnvloeden dat deze aansluit bij de strategie. Zodoende bestaat de kans dat de betrokkenheid van de werknemers bij het werk of bij de leiding toeneemt.

Verder onderzoek over de effecten van consistente perceptie wordt aanbevolen, met name onderzoek binnen innovatiegerichte of procesgerichte organisaties. Daarbij is het van belang de determinanten van consistente perceptie te achterhalen. Tevens kan de invloed van consistente perceptie op andere voorspellers van werknemersperformance dan betrokkenheid te meten, zodat een breder beeld van het effect van consistente perceptie kan groeien.

Referenties

- Aarons, G. A. (2005). Measuring provider attitudes toward evidence-based practice: consideration of organizational context and individual differences. *Child and adolescent psychiatric clinics of North America*, 14, nr.2, 255 - 271.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, nr.6, 1173 - 1182.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. & Gilbert, N.L., (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of management journal*, 39, nr 2., 464-482.
- Biswas, S (2008). Affective commitment as a mediator between psychological climate, job involvement and citizenship behaviour. *Management and labour studies*, 33, nr.4, 488-503

- 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, nr. 2, 203-221.
- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999) Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.*
- D'Amato, A. & Zijlstra, F.R.H. (2008). Psychological climate and individual factors as antecedents of work outcomes. *European journal of work and organizational psychology* 17 (1), 33-54
- Gibcus, P. & Kemp, R.G.M. (2003). Strategy and small firm performance. *Research Report H200208, Zoetermeer: EIM.*
- Gratton, L. & Frankemoller, E. (2001). Zingeving in strategie: de mens als kloppend hart van de organisatie. *Pearson Education*
- James, L.R., Choi, C.C., Emily Ko C.H., MCNeil, P.K., Minton, M.K., Wright, M.A., Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European journal of work and organizational psychology*, 17 (1), 5-32
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096 – 1112.
- Koeleman, H. (1997). Interne communicatie als managementinstrument. *Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.*
- Metsemakers, M. (2001). Het beïnvloeden van de organisatiecultuur: een aanpak om te komen tot gerichte cultuurinterventies. *Pantha Rei, ST-Groep* 11, nr.3, 6-17.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997) Commitment in the workplace. *SAGE*
- Mullins, L.J., Plooij, F., Vries, de J. (2007). Management van gedrag: individu, team en organisatie. *Pearson Education*
- Neal, A, West, M.A., Patterson, M.G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management*, 31, nr.4, 492-512
- Paauwe, J. (2004). HRM and Performance. *Oxford University Press*
- Parker, C.P., Baltus B.B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A., Roberts, J.E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard business Review*
- Quinn, R.E. (1998) Persoonlijk meesterschap in management. *Academic Service*
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.

-
- Robbins, S.P. & Boissevain, R. (2006). Gedrag in organisaties. *Pearson Education*
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & Reuver, R. de (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering the climate strength. *Personnel Review*, 39 (*in press*)
- Somers, M.J., & Birnbaum, D.(1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of organizational behaviour*, 19, 621-634
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F., (2002). Affective commitment to the organization, supervisor, and workgroup: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 64, 47-71
- Venkrataman, N.(1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14, nr.3, 423-444

Bijlagen

Bijlage A Bedrijfsrapport Pilkington



Bedrijfsrapport Pilkington

In het kader van de bachelorafstudeeropdracht Arbeids- en Organisatie Psychologie en
Human Resource Development

Begeleider: Drs. Ivy Goedebure
2^{de} Begeleider: Prof. Dr. Karin Sanders

Auteurs: K. Dumpelmann
J.A.M. Messelink
T. Nicklaus
B. Plas
E.E.H. Streese

Inleiding

In het kader van een bachelorafstudeeropdracht van de opleidingen Psychologie en Onderwijskunde is een onderzoek bij vijf technisch toegepaste bedrijven uit de dienstverlenende sector uitgevoerd. In dit onderzoeksrapport worden de resultaten van de Pilkington medewerkers enquête over klimaat, strategie en strategische gedragingen gepresenteerd.

Het verslag begint met algemene informatie over de opzet en generaliseerbaarheid van het onderzoek. De uitkomsten van het onderzoek geven een beeld van de gevoerde strategie en het klimaat binnen Pilkington. Wanneer zowel de strategie als het klimaat zijn besproken zal er worden ingegaan op de aansluiting hiertussen. Vervolgens volgt een onderdeel over de HR-strength, waarin wordt beschreven wat HR-strength is en hoe Pilkington daarop scoort. Daarna wordt er uitleg gegeven over de verschillende strategische gedragingen die zijn gemeten en de scores van Pilkington hierop. Tot slot worden er, terugkijkend op de uitkomsten, conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

Algemene Informatie

De vragenlijst is uitgedeeld onder medewerkers van Pilkington Benelux. Met deze vragenlijst zijn de strategie, het klimaat, vier verschillende strategische gedragingen en de HR-strength gemeten. Van de 101 medewerkers aan wie de vragenlijst is uitgedeeld hebben 29 medewerkers de enquête ingevuld. Daarmee heeft 29% van de medewerkers aan het onderzoek deelgenomen.

Strategie

De leidende strategie binnen Pilkington is vastgesteld aan de hand van de vragenlijsten die zijn ingevuld door de directieleden. Vier directieleden hebben de vragenlijst ingevuld. De uitkomsten van de vragenlijsten vertonen één strategie die duidelijk hoger scoort dan de andere strategieën, namelijk de lage kosten strategie. Met een lage kosten strategie streeft men naar kostenvoordeel ten opzichte van concurrerende bedrijven.

De kostenvoordelen worden vooral behaald door efficiënte, simpele productieprocessen en door relatief weinig uit te geven aan verbeteringen en specialisatie.

Dit betekent dat men het reduceren van de kosten verkiest boven het zich differentiëren van concurrerende bedrijven op het gebied van product, service of productieproces. Meestal hanteert men een relatief lage prijs voor het product, om het gebrek aan differentiatie te compenseren, en zo toch aantrekkelijk te zijn voor de klant. De focus op de kosten beïnvloedt, doorgaans, alle bedrijfsprocessen op permanente basis.

Klimaat

Binnen dit onderzoek wordt het type klimaat vastgesteld door te bepalen hoe er wordt gescoord op zeven verschillende klimaatfactoren. Deze factoren zijn vertrouwen, werkmoraal, eerlijkheid van belonen, geloofwaardigheid van de leider, het nemen van verantwoordelijkheid, weerstand tegen verandering en conflicten.

Uit het onderzoek zijn de volgende scores naar voren gekomen:

Klimaat onderdeel	Score
<i>Vertrouwen</i>	Medium
Werkmoraal	Hoog
Eerlijkheid van belonen	Hoog
Geloofwaardigheid van de leider	Medium
Het nemen van verantwoordelijkheid	Medium
Weerstand tegen verandering	Medium
Conflicten	Laag

Volgens deze uitkomsten is er binnen Pilkington Benelux een gemiddeld vertrouwen onder elkaar, het werkmoraal is hoog en de geloofwaardigheid van de leider is gemiddeld. Verder heerst het idee dat er eerlijk wordt beloond naar inzet, en dat mensen soms wel en soms geen verantwoordelijkheid nemen voor eigen fouten. Tot slot is er een gemiddelde weerstand tegen verandering en zijn er weinig conflicten.

Wanneer deze scores worden vergeleken met diverse klimaattypen komt er één overheersend klimaat naar voren. Dit is het groepsklimaat. Binnen een groepsklimaat heerst een vriendelijke werkomgeving die bijeen gehouden wordt door loyaliteit en traditie. Men is betrokken bij het bedrijf en bij elkaar, en de nadruk ligt op teamwerk en consensus. Succes binnen dit klimaatype wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en de zorg voor mensen.

FIT-Klimaat en Strategie

De combinatie van een lage kosten strategie en een groepsklimaat is geen duidelijk 'fit' of 'misfit'. Dit houdt in dat ze niet perfect op elkaar aansluiten, maar ook niet elkaars tegenpolen zijn. Zo leent een groepsklimaat zich heel goed voor een service differentiatie strategie. Binnen een service differentiatie strategie probeert een bedrijf uniek te zijn op het gebied van de klantenservice. Een bedrijf die deze strategie hanteert streeft ernaar om op dit gebied zo goed mogelijk aan te sluiten op de wensen en behoeften van de klant. Dit houdt in dat binnen het bedrijf de nadruk wordt gelegd op de klantenservice voor, tijdens en na aankoop van het product of de dienst. Doordat het bedrijf op deze dimensie beter presteert dan de concurrentie kan het bedrijf een hogere prijs vragen voor zijn producten. Om hiermee een betere positie op de markt te veroveren is het wel noodzakelijk dat de hogere prijs compenseert voor de hogere kosten die gemaakt worden voor de uniciteit. Een groepsklimaat sluit hier goed bij aan vanwege de grote focus op mensen binnen dit klimaat. Zo wordt binnen dit klimaattype succes gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant.

HR-Strength

Binnen het onderzoek is ook de HR-strength gemeten. De HR-strength geeft aan hoe uniform het beeld van Human Resource (HR) en haar praktijken onder de medewerkers is. HR-strength is belangrijk voor een bedrijf, omdat het een duidelijk signaal naar de medewerkers zendt en een versterkt werkklimaat kan creëren. Aan dit klimaat kunnen de medewerkers inschatten welk werkgedrag precies van hen verlangd wordt en wat zij van de werkgever kunnen verwachten. Hoe hoger een bedrijf op HR-strength scoort hoe duidelijker de boodschap is die door Human Resource uitgezonden wordt en hoe kleiner de kans is dat deze boodschap onder de medewerkers verschillend geïnterpreteerd wordt. Dit draagt ertoe bij dat de HR praktijken beter omgezet worden en de prestatie van het bedrijf beter ondersteund wordt.

De HR-strength score is gebaseerd op de standaarddeviatie van de medewerkers scores. Hoe hoger deze score, hoe duidelijker het collectieve beeld dat de medewerkers van de

HR afdeling en praktijken hebben. De gemiddelde score van HR-strength van alle aan dit onderzoek deelnemende bedrijven is 2.35.

Pilkington scoort met een HR-strength van 2,98 heel uniform. Van de in het onderzoek participerende bedrijven heeft Pilkington daarmee het sterkste resultaat op HR-strength, omdat het verschil tussen de medewerkers het laagst is. De HR boodschappen worden dus door de medewerkers uniform opgevat en geïnterpreteerd.

Strategische Gedragingen

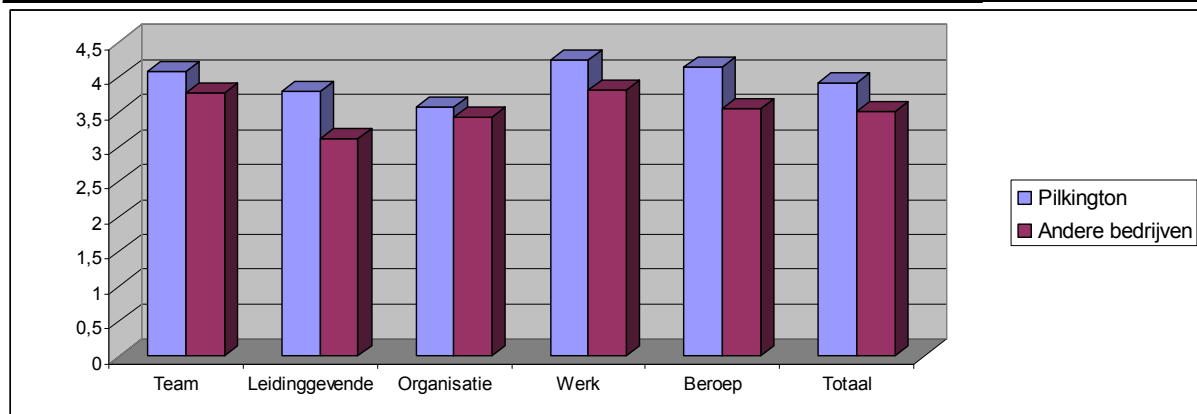
Strategische gedragingen zijn de gedragingen van werknemers die het bedrijf een competitief voordeel kunnen bieden. Binnen dit onderzoek zijn vier verschillende strategische gedragingen gemeten: affectieve commitment, klantgerichtheid, innovatief gedrag en kennis delen. De strategische gedragingen zijn gemeten op een vijf-puntsschaal, waarbij 1 de slechtste score is die kan worden behaald en 5 de beste score is die kan worden behaald.

Affectieve commitment

Affectieve commitment is de mate waarin medewerkers zich identificeren en betrokken voelen. Binnen dit onderzoek is affectieve commitment opgedeeld in de betrokkenheid bij de organisatie, bij het werk, bij het beroep, bij de leidinggevende en bij het team. Pilkington scoort als volgt op de verschillende onderdelen van affectieve commitment:

Soort affectieve commitment	Score
Team	4.08
Leidinggevende	3.79
Organisatie	3.57
Werk	4.24
Beroep	4.14
Totaal	3.92

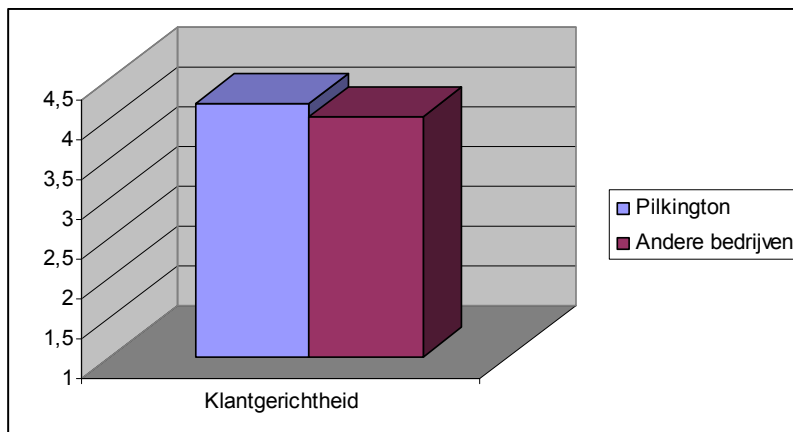
In Figuur 1 is te zien hoe Pilkington scoort in vergelijking met de andere bedrijven die aan dit onderzoek hebben meegedaan. Op alle vlakken scoort Pilkington een hogere betrokkenheid dan de andere bedrijven gemiddeld. Afgerond scoort Pilkington 12% beter dan de andere bedrijven.



Figuur 1 Affectieve commitment, Pilkington en andere bedrijven

Klantgerichtheid

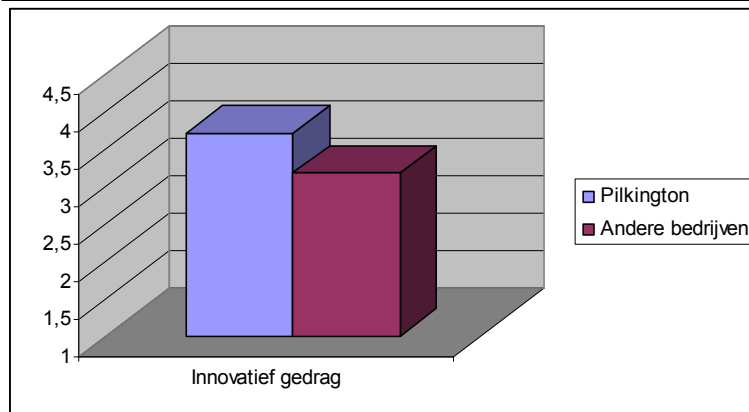
Is de mate waarin een bedrijf prioriteit stelt aan de behoeften en tevredenheid van de klant. Op deze strategische gedraging scoort Pilkington 4.19 uit 5. In Figuur 2 is te zien hoe deze score zich verhoudt tot de andere bedrijven. Op klantgerichtheid scoort Pilkington afgerond 4% beter dan de andere bedrijven.



Figuur 2 Klantgerichtheid, Pilkington en andere bedrijven

Innovatief gedrag

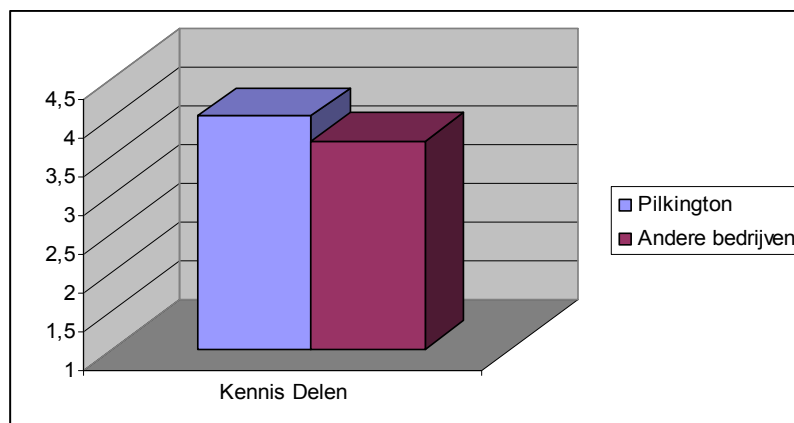
Innovatief gedrag is het intentioneel introduceren en toepassen van ideeën, processen, producten of procedures binnen een bedrijf, die nieuw zijn voor de afdeling waar ze worden geadopteerd en ontworpen zijn ter verbetering van het bedrijf. Pilkington scoort op innovatief gedrag 3.71 uit 5. In Figuur 3 is te zien hoe deze score zich verhoudt tot de andere bedrijven; Pilkington scoort ongeveer 17% hoger dan de andere bedrijven.



Figuur 3 Innovatief gedrag, Pilkington en andere bedrijven

Kennis delen

Kennis delen gaat om de uitwisseling van kennis door en tussen medewerkers over klanten, producten, processen, fouten en successen. Op kennis delen scoort Pilkington 4.01 uit 5. Zoals in Figuur 4 te zien is, scoort Pilkington hoger op kennis delen dan de andere bedrijven. Het verschil is afgerond 9%.



Figuur 4 Kennis delen, Pilkington en andere bedrijven

Conclusies en aanbevelingen

Uit het onderzoek is gebleken dat er een lage kosten strategie gevoerd wordt binnen Pilkington en dat er een groepsklimaat heerst binnen het bedrijf. Deze combinatie is niet slecht, maar is ook geen versterkende 'fit'. Wanneer de strategie en het klimaat niet goed op elkaar aansluiten kan dit negatieve gevolgen hebben voor de prestatie van het bedrijf. Het is daarom aan te bevelen dat er binnen Pilkington wordt onderzocht of er een betere aansluiting tussen de strategie en het klimaat kan worden gerealiseerd.

De gevonden HR-strength onder de medewerkers geeft aan dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Het zou goed zijn als Pilkington dit in stand weet te houden, want men heeft hierin een flinke voorsprong op andere bedrijven.

Tot slot wordt op alle vier gemeten strategische gedragingen hoog gescoord. Dat is een zeer positief resultaat. Pilkington heeft hiermee een voorsprong ten opzichte van de andere bedrijven, in dezelfde branche, die aan dit onderzoek hebben meegedaan. De huidige stand van zaken is dus positief te noemen.

Bijlage B: Bedrijfsrapport Neways



Bedrijfsrapport Neways

In het kader van de bachelorafstudeeropdracht Arbeids- en Organisatie Psychologie en
Human Resource Development

Begeleider: Drs. Ivy Goedebure
2^{de} Begeleider: Prof. Dr. Karin Sanders

Auteurs: K. Dumpelmann
J.A.M. Messelink
T. Nicklaus
B. Plas
E.E.H. Streese

Inleiding

In het kader van een bachelorafstudeeropdracht van de opleidingen Psychologie en Onderwijskunde is een onderzoek bij vijf technisch toegepaste bedrijven uit de dienstverlenende sector uitgevoerd.

In dit onderzoeksrapport worden de resultaten van de Neways medewerkers enquête over klimaat, strategie en strategische gedragingen gepresenteerd.

Als eerste zal algemene informatie gegeven worden over de opzet en generaliseerbaarheid van het onderzoek. Vervolgens zal er ingegaan worden op de strategie die volgens de uitkomsten binnen Neways wordt gevoerd. Na de strategie zal het klimaat worden behandeld. Wanneer zowel de strategie als het klimaat zijn besproken zal er worden ingegaan op de aansluiting tussen deze twee. Vervolgens volgt een onderdeel over de HR-strength, waarbij wordt besproken wat HR-strength is en hoe Neways daarop scoort. Daarna volgt een uitleg over de verschillende strategische gedragingen die zijn gemeten en de scores van Neways hierop. Als laatste zullen de conclusies en aanbevelingen volgen.

Algemene Informatie

De vragenlijst is uitgedeeld onder de indirecte medewerkers van Neways. Met deze vragenlijst zijn de strategie, het klimaat, vier verschillende strategische gedragingen en de HR-strength gemeten. Van de 35 medewerkers aan wie de vragenlijst is uitgedeeld hebben 19 medewerkers de enquête ingevuld. Daarmee heeft 54% van de indirecte medewerkers aan het onderzoek deelgenomen. Dat is een redelijk percentage en uitkomsten kunnen daarom gegeneraliseerd worden voor de hele afdeling van indirecte medewerkers binnen Neways Leeuwarden.

Strategie

De leidende strategie binnen Neways Leeuwarden is vastgesteld aan de hand van de vragenlijsten die zijn ingevuld door de directieleden. Drie directieleden hebben de vragenlijst ingevuld. Uit de uitkomsten van deze vragenlijsten is een strategie naar voren gekomen die duidelijk hoger scoort dan de andere strategie typen, de service differentiatie strategie. Binnen een differentiatie strategie probeert een bedrijf uniek te

zijn op bepaalde dimensies die door klanten hoog gewaardeerd worden. Deze dimensies kunnen het product zelf zijn, de manier waarop het product wordt verkocht, de manier waarop het product wordt gepresenteerd, etc. Een bedrijf die de differentiatie strategie hanteert selecteert één of meerdere van deze dimensies en sluit op deze gebieden zo goed mogelijk aan op de wensen en behoeften van de klant. Bij een service differentiatie is deze dimensie de klantenservice. Dit houdt in dat binnen het bedrijf de nadruk wordt gelegd op de klantenservice voor, tijdens en na aankoop van het product / de dienst. Doordat het bedrijf op deze dimensie beter presteert dan de concurrentie kan het bedrijf een hogere prijs vragen voor zijn producten. Om hiermee een betere positie op de markt te veroveren dan de concurrentie is het wel noodzakelijk dat de hogere prijs meer dan compenseert voor de hogere kosten die gemaakt worden voor de uniciteit.

Klimaat

Binnen dit onderzoek wordt het type klimaat vastgesteld door te onderzoeken hoe er wordt gescoord op zeven verschillende onderdelen die het klimaat opmaken. Deze onderdelen zijn vertrouwen, werkmoraal, eerlijkheid van belonen, geloofwaardigheid van de leider, het nemen van verantwoordelijkheid, weerstand tegen verandering en conflicten.

Uit het onderzoek zijn de volgende scores naar voren gekomen:

Klimaat onderdeel	Score
<i>Vertrouwen</i>	Laag
Werkmoraal	Laag
Eerlijkheid van belonen	Laag
Geloofwaardigheid van de leider	Laag
Het nemen van verantwoordelijkheid	Laag
Weerstand tegen verandering	Hoog
Conflicten	Laag

Volgens deze uitkomsten is er binnen de afdeling indirecte medewerkers weinig vertrouwen onder elkaar, het werkmoraal is laag en de geloofwaardigheid van de leider is laag. Verder heerst het idee dat er niet eerlijk wordt beloont naar inzet, en dat mensen niet verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen fouten, maar het liever afschuiven op iemand anders. Als laatste is er veel weerstand tot verandering en zijn er weinig conflicten.

Wanneer deze scores worden vergeleken met de verschillende klimaat typen komt een duidelijk overheersend klimaat naar voren. Dit is het interne proces klimaat. Bij het

interne proces klimaat wordt de nadruk gelegd op interne gerichtheid en beheersbaarheid. Dit klimaat wordt ook de hiërarchische cultuur genoemd. De werkomgeving kan als zeer formeel en gestructureerd beschreven worden. De procedures zijn maatgevend en bepalen wat de medewerkers doen. De leiders coördineren, bewaken en zijn trots op hun efficiënte en organisatorische werkwijze waarmee ze de organisatie soepel in stand houden. De organisatie bestaat met name uit formele regels en beleidsstukken, belangrijke parameters zijn betrouwbaarheid, planning en lage kosten. Het werk is zeker en voorspelbaar en gaat uit naar stabiliteit en resultaten.

FIT-Klimaat en Strategie

De combinatie van een service differentiatie strategie en een interne proces klimaat is geen duidelijk 'fit' of 'misfit'. Dit houdt in dat ze niet perfect op elkaar aansluiten, maar ook niet elkaars tegenpolen zijn. Een betere 'fit' zou een service differentiatie strategie zijn met een groepsklimaat. Binnen een groepsklimaat is een vriendelijke werkomgeving die bijeen gehouden wordt door loyaliteit en traditie. Succes binnen dit klimaat type wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en de zorg voor mensen. Een andere beter 'fit' zou een interne proces klimaat met een proces differentiatie strategie zijn. Een proces differentiatie strategie richt zich namelijk op het verzorgen van het best mogelijke productie proces. Deze focus op het proces sluit goed aan bij het klimaat.

HR-Strength

Binnen dit onderzoek is ook de HR-strength gemeten. De HR-strength geeft aan hoe uniform het beeld van Human Resource en Human Resource praktijken onder de medewerkers is. HR-strength is belangrijk voor het bedrijf om een duidelijk signaal naar de medewerkers uit te zenden en een sterk werkklimaat te creëren. Aan dit klimaat kunnen de medewerkers zich oriënteren en inschatten welk werkgedrag precies van hen verlangd wordt en wat zij van de werkgever kunnen verwachten. Hoe hoger een bedrijf op HR-strength scoort hoe duidelijker de boodschap is die door Human Resource uitgezonden wordt en hoe kleiner de kans is dat deze boodschap onder de medewerkers

verschillend geïnterpreteerd wordt. Dit draagt ertoe bij dat de HR praktijken beter omgezet worden en de prestatie van het bedrijf beter ondersteund wordt.

De HR-strength score is gebaseerd op de standaarddeviatie van de medewerkers scores. Met andere woorden: hoe lager deze score is hoe duidelijker is het collectieve beeld dat de medewerkers van de HR afdeling en praktijken hebben. De gemiddelde score van HR-strength van alle bedrijven die hebben deelgenomen aan dit onderzoek is 2.35. Neways scoort met een gemiddeld verschil van 0.20 tussen de medewerkers heel uniform. Van de in het onderzoek participerende bedrijven het Neways daarmee het sterkste resultaat op HR-strength, met een score van 2.15 onder het gemiddelde. De HR boodschappen worden dus door de medewerkers gelijk opgevat en geïnterpreteerd.

Strategische Gedragingen

Strategische gedragingen zijn gedragingen van medewerkers die het bedrijf een competitief voordeel kunnen bieden. Binnen dit onderzoek zijn vier verschillende strategische gedragingen gemeten: affectieve commitment, klantgerichtheid, innovatief gedrag en kennis delen. De strategische gedragingen zijn gemeten op een vijf-puntsschaal. Waarbij 1 de slechtste score is die kan worden behaald en 5 de beste score is die kan worden behaald.

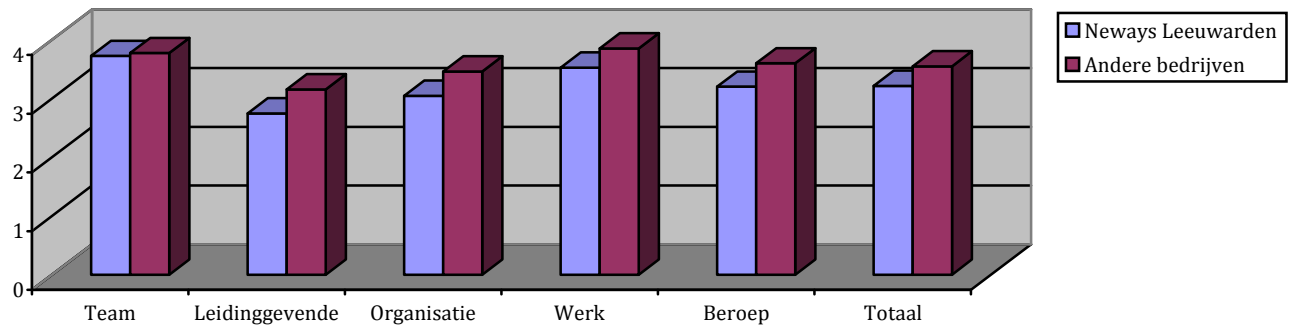
Affectieve commitment

Affectieve commitment is de mate waarin medewerkers zich identificeren en betrokken voelen. Binnen dit onderzoek is affectieve commitment opgedeeld in de betrokkenheid met de organisatie, de betrokkenheid met het werk, de betrokkenheid met het beroep, de betrokkenheid met de leidinggevende en de betrokkenheid met het team.

Neways scoort als volgt op de verschillende onderdelen van affectieve commitment:

Soort affectieve commitment	Score
Team	3.73
Leidinggevende	2.75
Organisatie	3.05
Werk	3.53
Beroep	3.20
Totaal	3.22

In Figuur 1 is te zien hoe Neways scoort in vergelijking met de andere bedrijven die aan dit onderzoek hebben meegedaan.

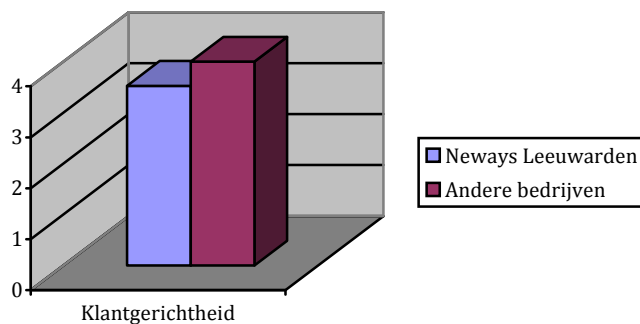


Figuur 1 Affectieve commitment, Neways en andere bedrijven

Over de totale affectieve commitment scoort Neways afgerond 9% slechter dan de andere bedrijven.

Klantgerichtheid

Is de mate waarin een bedrijf prioriteit stelt aan de behoeften en tevredenheid van de klant. Op deze strategische gedraging scoort Neways 3.53 uit 5. In Figuur 2 is te zien hoe deze score zich verhoudt tot de andere bedrijven.

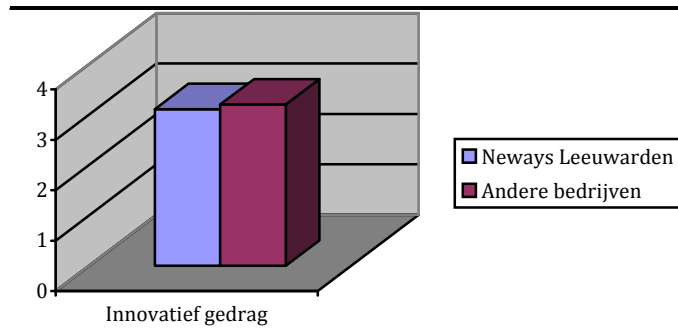


Figuur 2 Klantgerichtheid, Neways en andere bedrijven

Op klantgerichtheid scoort Neways afgerond 14% slechter dan de andere bedrijven.

Innovatief gedrag

Innovatief gedrag is het intentioneel introduceren en toepassen van ideeën, processen, producten of procedures binnen een bedrijf, die nieuw zijn voor de afdeling waar ze worden geadopteerd en ontworpen zijn ter verbetering van het bedrijf. Neways scoort op innovatief gedrag 3.11 uit 5. In Figuur 3 is te zien hoe deze score zich verhoudt tot de andere bedrijven.

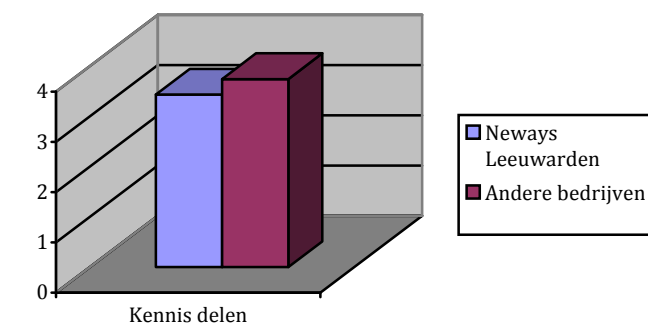


Figuur 3 Innovatief gedrag, Neways en andere bedrijven

Op innovatief gedrag scoort Neways afgerond 3% slechter dan de andere bedrijven.

Kennis delen

Kennis delen gaat om de uitwisseling van kennis door en tussen medewerkers over klanten, producten, processen, fouten en successen. Op kennis delen scoort Neways 3.43 uit 5. In Figuur 4 is te zien hoe deze score zich verhoudt tot de andere bedrijven.



Figuur 4 Kennis delen, Neways en andere bedrijven

Als laatste scoort Neways op kennis delen afgerond 8% slechter dan de andere bedrijven.

Conclusies en aanbevelingen

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er een service differentiatie strategie overheerst binnen Neways Leeuwarden en dat er een interne proces klimaat is binnen de afdeling indirecte medewerkers. Deze combinatie is niet direct slecht, maar ook geen goede 'fit'. Wanneer de strategie en het klimaat niet goed op elkaar aansluiten kan dit negatieve gevolgen hebben voor de prestatie van het bedrijf. Het is daarom aan te bevelen dat er binnen Neways Leeuwarden wordt onderzocht of er een betere aansluiting tussen de strategie en het klimaat kan worden gerealiseerd.

De onderzochte HR-strength onder de indirecte medewerkers geeft aan dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Hierover hoeft dan ook geen aanbeveling voor verbetering te worden gedaan.

Als laatste laten alle vier de gemeten strategische gedragingen ruimte voor verbetering zien, omdat geen van allen dicht bij de hoogst mogelijke score van 5 scoren. Een aanbeveling zou daarom zijn dat er binnen Neways Leeuwarden onderzocht wordt hoe deze strategische gedragingen verbeterd kunnen worden. De klantgerichtheid vereist hierbij extra aandacht, omdat met een service differentiatie strategie vooral klantgerichtheid erg belangrijk is.

