

De strategie-klimaat fit en diens impact op strategische gedragingen van werknemers

Monique Snellink

Enschede, 25-08-2010

Bachelorthesis Arbeid- en Organisationspsychologie

Faculteit Gedragwetenschappen

Universiteit Twente

Begeleiders:

Prof. Dr. K. Sanders

Dr. C.P. de Man

Abstract

This research has tried to find an answer on the question if a better fit between organizational strategy and organizational climate leads to more strategic employee behavior in the form of innovative behavior, customer oriented behavior and knowledge sharing. A questionnaire was conducted among five companies (N = 160) in medium-sized enterprises. Results of correlation analysis show that, as expected, for some of the fit couples a positive relationship was found with expected strategic behavior. The results show that a fit between marketing differentiation strategy and rational goal climate is positively related to innovative behavior as well as customer oriented behavior; a fit between service differentiation strategy and group climate is positively related to knowledge sharing; a fit between innovation differentiation strategy and development climate is positively related to innovative behavior shown and knowledge shared by employees.

Samenvatting

In dit onderzoek is getracht een antwoord te krijgen op de vraag of een betere fit tussen organisatiestrategie en organisatieklimaat leidt tot meer strategisch gedrag van werknemers in de vorm van innovatief gedrag, klantgericht gedrag en kennisdelen. Er werd een vragenlijst afgenomen onder vijf bedrijven (N=160) in het midden- en kleinbedrijf. Resultaten van een correlatieanalyse laten zien dat er voor enkele fitkoppels zoals verwacht geldt dat zij een positieve relatie hebben met de verwachte strategische gedragingen. De resultaten laten zien dat een fit tussen marketingdifferentiatie strategie en rationeel doelklimaat zowel positief gerelateerd is aan innovatief gedrag als aan klantgericht gedrag; een fit tussen servicedifferentiatie strategie en groepsklimaat positief is gerelateerd aan kennisdelen; een fit tussen innovatiedifferentiatie strategie en ontwikkelingsklimaat positief is gerelateerd aan innovatief gedrag en kennisdelen.

Inleiding

Organisaties beginnen het belang te erkennen van mensen binnen een organisatie aan het succes van een organisatie (Paauwe, 2004). Immers, de prestatie van een organisatie hangt in grote mate af van het gedrag en de houding van haar medewerkers (Becker, Huselid & Ulrich, 2001). Een consistente aansluiting, fit, van het organisatieklimaat, - de waarneming van de werknemers van wat de organisatie is in termen van ontwikkelingen, praktijken, procedures en routines (Schneider, 1990) - , en de organisatiestrategie, - het gecoördineerde plan dat de hoofdlijnen aangeeft voor besluiten en activiteiten van een bedrijf (Gibcus & Kemp, 2003)- , dragen hieraan bij (Burton, Lauridsen, & Obel, 2004).

Voor organisaties is het steeds belangrijker om zich te onderscheiden van haar concurrenten en een competitief voordeel te behalen. Om een competitief voordeel te behalen is het in eerste instantie van belang voor een bedrijf dat er een bepaalde strategie wordt gehanteerd, omdat door middel van een strategie een bedrijf zich kan onderscheiden van andere organisaties (Pfeffer, 1995). Wanneer de strategie goed is doorgevoerd, weten werknemers wat er van hen verwacht wordt en wat ze moeten doen, waardoor het bedrijf beter gaat functioneren. Hierdoor kan een organisatie zich profileren ten opzichte van haar concurrenten en zo een unieke waardevolle positie creëren (Porter, 1996). Volgens Porter is integratie van de activiteiten in een organisatie nodig om tot effectieve strategie te komen. Indien er geen integratie plaatsvindt, dan is er dus geen duidelijke strategie en zal het bedrijf zich onvolledig positioneren. Kortom, dit bedrijf zal 'vast in het midden' (stuck-in-the-middle) zitten. Deze visie wordt door Gibcus en Kemp (2003) in hun onderzoek naar het effect van strategie op organisatieprestatie bevestigd.

Om effectief te kunnen functioneren en presteren is het van belang dat de strategie van een organisatie in samenhang is met de percepties en gevoelens van haar medewerkers (Burton et al., 2004), omdat deze op hun beurt gedrag en attitudes beïnvloeden en de prestatie van de organisatie sterk afhankelijk is van de attitudes en het gedrag van haar medewerkers (Becker, et al., 2001). Deze percepties van werknemers met betrekking tot de organisatie in termen van ontwikkelingen, praktijken, procedures en routines; wat belangrijk is en welk gedrag verwacht wordt en beloond, wordt organisatieklimaat genoemd (Schneider, 1990; Schneider, 2000), en heeft rechtstreeks betrekking op het gedrag van werknemers; het betreft hoe mensen denken en handelen volgens hun gevoelens en affecties (Håkonsson, Obel, & Burton, 2008).

Vanuit de contingentietheorie kan worden geopperd dat alleen bij een goede afstemming (fit) van de organisatiestrategie en het organisatieklimaat de organisatie competitief voordeel heeft ten aanzien van haar concurrenten. De contingentietheorie is

een theorie die stelt dat het handelen van personen en organisaties afhankelijk is van de context waarin men zich bevindt (Lawrence & Lorsch, 1967). In de contingentietheorie wordt verklaard dat voor een goed presterende organisatie een 'fit' noodzakelijk is tussen de organisatie structuur en de situationele omstandigheden, de contingentiefactoren, waar de organisatie zich in bevindt, zoals de organisatiestrategie, organisatieklimaat, organisatiegrootte en de mensen (Drazin & de Ven, 1985; Tosi & Slocum, 1984; Donaldson, 1996). Deze contingentiefactoren weerspiegelen op hun beurt de invloed van de omgeving waarin de organisatie zich bevindt (Donaldson, 1996). Naast een goede aansluiting van een organisatie en zijn organisatiekenmerken met de omgeving, is het in eerste instantie kenmerkend voor een effectieve organisatie om een goede fit te hebben tussen haar organisatiekenmerken (de contingentiefactoren).

Zoals besproken zijn de contingentiefactoren die in dit onderzoek centraal staan zijn organisatiestrategie en organisatieklimaat. Burton, et al. (2004) zijn één van de weinigen die de contingentie tussen deze twee factoren, de klimaat-strategie fit, onderzocht hebben. Zij hebben aan de hand van strategiecategorieën van Miles en Snow (1978) en het Multi Contingency Model (Burton, 1989; Burton, Lauridsen, & Obel, 2002) het effect van de strategische fit met klimaat op de prestatie van een organisatie in de vorm van ROA ('return on assets') geanalyseerd. Het model suggereert dat de relatie tussen strategie en klimaat belangrijk is voor de prestatie van een organisatie (Burton et al., 2004). Een misfit zal een minder goede prestatie leveren dan een fit (Doty et al. 1993, p. 1196). Burton et al. (2004) hebben onderzoek gedaan onder leidinggevend in het midden- en kleinbedrijf (MKB). Wat opvalt aan hun onderzoek is dat zij zich enkel hebben gefocust op misfits tussen klimaat en strategie en hebben niet gekeken naar de mogelijk wel goed aansluitende organisatiestrategieën en klimaten. Bovendien baseren zij hun resultaten alleen op de leidinggevend van een bedrijf. Onder werknemers is geen vragenlijst afgenomen, terwijl juist zij een toegevoegde waarde hebben op het bepalen van het organisatieklimaat.

In dit onderzoek wordt getracht aandacht te besteden aan de punten waarop het onderzoek van Burton et al. (2004) zich niet gericht heeft door onderzoek te doen naar eventuele 'fits' tussen klimaat en strategie. De kennis over de aansluiting van organisatieklimaat en organisatiestrategie zal hierdoor worden vergroot. Dit zal worden aangevuld met kennis over het effect van een bepaalde plausibele fit op strategische gedrag van medewerkers; van strategisch gedrag wordt gesproken, als een medewerker zijn gedrag op het werk afstemt met de strategie van het bedrijf. Innovatief gedrag, kennisdelen, klantgerichtheid zijn de strategische gedragingen die in dit onderzoek onderzocht worden omdat zij kenmerkend zijn voor de strategie van een bedrijf. De

prestaties van de onderneming hangen namelijk in grote mate af van de houding en gedragingen van werknemers (Becker et al., 2001). Kennis zal dus worden vergroot over het effect van de klimaat-strategiefit op deze maat voor prestatie.

Vragenlijsten zullen worden afgenomen onder zowel leidinggevend en als werknemers, waardoor ook hierin het onderzoek van Burton et al. (2004) wordt aangevuld en de validiteit van de resultaten zal worden vergroot. Bovendien is er nog maar weinig onderzoek verricht naar deze specifieke fit (Burton et al., 2004).

Vanuit het bedrijfsleven kan het voor (de onderzochte) bedrijven helder worden welke strategie het bedrijf handhaaft en of de strategie die zij handhaven goed past bij het klimaat wat er binnen het bedrijf heerst. Eventueel bieden de resultaten die uit dit onderzoek komen een handvat voor bedrijven waarbij mogelijk sprake is van een slechte fit, wat een organisatie veel geld kost (Burton, 2002; Donaldson, 2001) om een betere afstemming te creëren tussen klimaat en strategie. Dit afstemmen kan voor de organisatie tot verbeterde gedragingen van de medewerkers leiden en hierdoor een groter strategisch voordeel opleveren. De organisaties waarop in dit onderzoek gericht wordt is het midden en klein bedrijf, aangezien dit met een aandeel van 99,7 percent aan bedrijven in Nederland een belangrijke, economisch relevante doelgroep is (MKB Nederland, 2010).

Het doel wat in dit onderzoek wordt gesteld, is het beschrijven, analyseren en verklaren van hoe een goede fit tussen strategie en klimaat kan leiden tot het vermeerderen van strategisch gedrag.

De vraagstelling in deze studie is als volgt:

Leidt een goede fit tussen organisatiestrategie en organisatieklimaat tot meer strategisch gedrag van werknemers? En hoe kan dit effect worden verklaard?

Theoretisch kader

Een veel gebruikte classificatie van strategie zijn de typologieën van Miles and Snow (1978). Zij zien een organisatie als een compleet en geïntegreerd systeem, dat dynamisch met haar omgeving interacteert. Volgens hen kan een organisatie getypeerd worden als prospector (het bedrijf probeert als eerste op de markt te komen met een nieuw product), defender (erg kostenreducerend gericht), analyzer (de organisatie biedt naast een stabiele lijn van producten ook nieuwe producten op de markt), of reactor (een erg inconsistente strategie). Hun typologie maakt het mogelijk om strategie op een abstract niveau te meten over een grote variatie van bedrijven (Shortell & Zajac, 1990).

Hoewel de typologieën van Miles en Snow (1978) veel aandacht verdienen, is de typologie van Porter (1980) de meest gekende classificatie van organisatiestrategieën (Houthoofd, 2005). Volgens Porter (1996) is strategie het proces van het creëren van een unieke en waardevolle positie, met behulp van een tweede reeks van activiteiten (Gibcus & Kemp, 2003). Aan de hand van zijn five-forces model (Porter, 1980) identificeert Porter drie generieke competitieve strategieën: *cost leadership*, *differentiation* en *focus*. Bedrijven met een *cost leadership* strategie hebben het streven de producent met de laagste kostprijs te worden binnen zijn branche. Een andere weg die het bedrijf kan bewandelen, is het hanteren van een differentiatie strategie, waarbij het bedrijf haar product op een dusdanige manier differentieert dat het naar waarde wordt geschat door de consument. Met deze strategie wil een bedrijf een unieke positie verwerven in de dimensies die hoog gewaardeerd worden door de consumenten. Deze twee concurrentievoordelen kunnen door organisaties nagestreefd worden in de gehele branche of in een segment van haar markt. Een bedrijf dat de focus strategie toepast, concentreert zich op een bepaald segment of groep van segmenten en sluit anderen buiten.

De classificatie van Porter (1980) is door Beal (2000) gebruikt in zijn onderzoek naar de relatie tussen strategie en prestatie, waarin hij de focus legt op kleine bedrijven, het midden- en kleinbedrijf (MKB). Volgens Beal (2000) hebben kleine ondernemingen meestal zeer flexibele en efficiënte structuren en processen die hen in staat stellen te voldoen aan zowel de eisen van lage kosten (efficiëntie) en differentiatie (flexibiliteit). Beal (2000) toonde aan dat de strategietypologieën van Porter (1980) effectief zijn op het midden- en kleinbedrijf. Beal (2000) heeft bovendien de competitieve strategieën van Porter (1980) aangepast voor het midden- en kleinbedrijf en uit de data van zijn onderzoek kwamen vijf strategie dimensies naar voren waarbij de differentiatie strategieën zijn uitgebreid: *low cost leadership*, *innovatiedifferentiatie*, *marketingdifferentiatie*, *kwaliteitsdifferentiatie* en *servicedifferentiatie*. Omdat de typologieën van Porter (1980), aangepast door Beal (2000) goed passen binnen de context waarin dit onderzoek wordt verricht, namelijk het midden- en kleinbedrijf, zal deze vorm van strategietypering worden toegepast. Gibcus en Kemp (2003) hebben de schalen van Beal (2000) aangepast voor de Nederlandse situatie. Uit explorerende en bevestigende factoranalyse resulteerden vijf, bijna gelijk aan die van Beal, typen strategie voor het midden- en kleinbedrijf: 1. *innovatiedifferentiatie*, waarin ontwikkeling en vernieuw centraal staan, 2. *marketingdifferentiatie*, waarbij de focus ligt op de perceptie van de klant, 3. *servicedifferentiatie*, met nadruk op de service aan de klant, 4. *procesdifferentiatie*, met als doel procesoptimalisatie en 5. '*cost leadership*', waarin kostenreductie centraal staat (zie Tabel 1). Aangezien onderzoek wordt gedaan in

Nederland, zullen de vijf typen strategie van Gibcus en Kemp (2003) worden gebruikt in dit onderzoek.

Tabel 1
Strategietyperingen van Gibus en Kemp (2003)

Strategie	Omschrijving
<i>Innovatie Differentiatie (ID)</i>	Betreft het produceren en de marketing van nieuwe producten. De vier competitieve methoden die op deze factor laden zijn: de marketing van nieuwe producten, R&D van nieuwe producten, ontwikkelen van nieuwe productieprocessen en het verbeteren van bestaande producten.
<i>Marketing Differentiatie (MD)</i>	De focus is gericht op het creëren van perceptie van de doelgroep van deze organisatie. De zes competitieve methoden hiervoor zijn: verkopen van producten tegen hoge prijs, verbeteren van performance verkoopteam, het bouwen van een brand identificatie, innovatieve marketingtechnieken, produceren van een breed scala aan producten, alsmede reclame, en promotionele programma's.
<i>Service Differentiatie (SD)</i>	De nadruk ligt op de service aan de klanten voor, tijdens en na de verkoop. De vijf competitieve methoden die hierbij gehanteerd worden zijn strikte productkwaliteitsbewaking, verbeteren van klantenservice, verbeteringen volgens specificaties van klanten, onmiddellijke oplossing van klantproblemen en verbeteren van klantenzorg.
<i>Proces Differentiatie (PD)</i>	Nadruk op het zoeken naar het optimale productieproces door te 'benchmarken' (zoeken bij andere organisaties). Twee methoden die hierbij gehanteerd worden zijn benchmarken van het beste productieproces in dezelfde branche en benchmarken hiernaar ergens anders.
<i>Cost Leadership (CL)</i>	Organisaties die deze strategie hanteren, willen de goedkoopste producent zijn in de industrie. Het idee hierbij is dat lagere kosten resulteren in hogere winst. Twee methoden die hierbij gehanteerd worden zijn het reduceren van totale kosten en het reduceren van productiekosten.

Het enkel hanteren van een strategie door een organisatie is niet voldoende, een strategie zal tevens goed geïmplementeerd moeten worden en overeenstemmen met de percepties en gevoelens van degenen die de strategie implementeren, de medewerkers (Burton et al., 2004). Men kan dus alleen van een goede klimaat-strategie fit spreken als de strategie aansluit op het organisatieklimaat. Er is al aardig wat onderzoek verricht naar de definitie en invulling van het concept organisatieklimaat (Håkonsson, et. al., 2008) Organizeatieklimaat kan conceptueel onderscheiden worden van de individuele werknemerspercepties: het psychologisch klimaat (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost et al., 2003). Pas als er voldoende mate van overeenstemming is in psychologische klimaten van medewerkers kan men spreken van een organisatieklimaat (Patterson et al., 2005).

Organisatieklimaat wordt nogal eens verward met organisatiecultuur (Denison, 1996; Schneider, 1990), dat verwijst naar diepliggende structuren van een organisatie. Organiseatiecultuur is het patroon van kennis, geloof en gedrag, die de rituelen en symbolen in de sociale vorm omschrijven (Denison, 1996; James & Jones, 1974; Schneider, 1990).

Om het organisatieklimaat te classificeren wordt gebruik gemaakt van het competing values framework ('concurrerende waarden raamwerk') van Quinn en Rohrbaugh (1983) dat gebaseerd is op flexibiliteit versus controle en interne versus externe focus op organisatieproces of resultaat. Zij koppelen vier organisatieculturen (rational goal, human relations, open systems en internal process) aan vier specifieke uitkomsten: respectievelijk productiviteit, welbevinden, innovatie en efficiency. Binnen dit raamwerk kwamen zij op de volgende categorieën: groep, ontwikkeling, intern proces en rationeel doel. Dit framework is door Zammuto en Krakkower (1991) toegepast om de relatie tussen cultuur, organisatie, klimaat en strategie te onderzoeken. De categorieën van Zammuto en Krakkower (1991) zijn samen met de drie regels van Koys en DeCotiis (1991) aan de hand van de zeven klimaatdimensies vertrouwen, conflict, werkmoraal, gelijkheid in beloning, weerstand tegen verandering, geloofwaardigheid van de leider, en het afschuiven van verantwoordelijkheid, door Burton et al. (2004) gecombineerd tot vier klimaatprofielen: het groepsklimaat, het ontwikkelingsklimaat, het rationele doelklimaat en het interne procesklimaat (Burton, Lauridsen, & Obel, 2004), die zijn ingedeeld aan de hand van de typering van Quinn and Rohrbaugh (1983) (zie Tabel 2).

Tabel 2

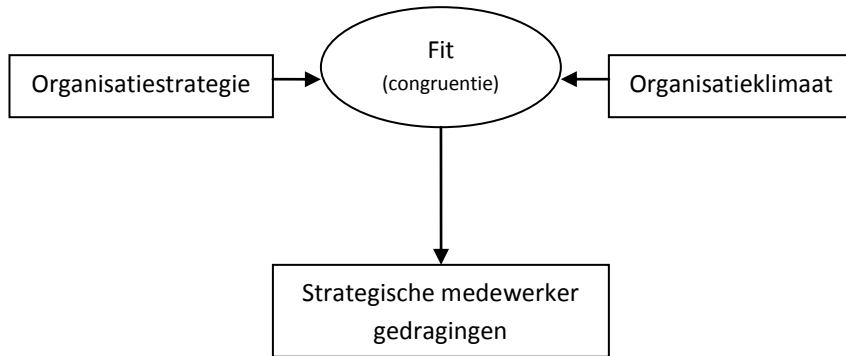
Klimaattyperingen van Burton, et al. (2004) gebaseerd op het framework van Quinn & Rohrbaugh (1983)

Klimaat	Omschrijving
<i>Groepsklimaat</i>	Een zeer vriendelijke werkomgeving en heeft veel weg van een grote familie. Loyaliteit en traditie zijn belangrijke organisatiekenmerken en er wordt veel waarde gehecht aan teamwork, moreel en consensus. Succes wordt gezien als de mate van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en de zorg voor mensen. <i>Voornaamste dimensies: vertrouwen, moraal, gelijkheid in beloning, geloofwaardigheid van de leider</i>
<i>Ontwikkelingsklimaat</i>	Een dynamische, ondernemende, creatieve werkomgeving. Innovatie en het nemen van risico's zijn belangrijke kenmerken van de organisatie en er wordt veel waarde gehecht aan initiatief en vrijheid. Succes wordt gezien als het beschikken van nieuwe producten of diensten; belangrijk hierin is de eerste op de markt te zijn. <i>Voornaamste dimensies: moraal en geloofwaardigheid van de leider</i>
<i>Rationeel doelklimaat</i>	Een resultaatgerichte organisatie waarin de mensen competitief en doelgericht zijn ingesteld. Reputatie en succes staan hoog in het vaandel en concurrerende prijsstelling en marktleiderschap zijn erg belangrijk. Succes wordt gezien als een groot behaald marktaandeel en marktpenetratie. <i>Voornaamste dimensies: conflict en afschuiven van verantwoordelijkheid</i>
<i>Intern procesklimaat</i>	Erg geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Cruciaal is het in stand houden van een soepel draaiende stabiele organisatie waarin efficiëntie en het gebruik van formele regels belangrijk zijn. Succes wordt gekenmerkt door een betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. <i>Voornaamste dimensies: conflict, weerstand tegen verandering en afschuiven van verantwoordelijkheid</i>

Als organisatieklimaat en organisatiestrategie goed op elkaar aansluiten en niet met elkaar in strijd zijn, spreken we van een goede fit. Het concept fit kan worden beschreven op verschillende manieren. Venkatraman (1989) identificeert zes soorten fit - fit als bemiddeling, moderatie, matching, covariatie, profiel deviatie, en gestalts - welke verschillende theoretische betekenissen impliceren en het gebruik van specifieke analytische regelingen vereisen (Venkatraman, 1989). Vaak zorgt een gebrek aan overeenstemming tussen het begrip van fit en de wiskundige formulering voor een verzwakte link tussen theorie en de analyse (Blalock, 1965), wat een belangrijke reden kan zijn voor inconsistente onderzoeksresultaten (Venkatraman, 1989).

De methode om fit te operationaliseren van Venkatraman (1989) die op het in dit onderzoek te onderzoeken model (zie Figuur 1) goed toepasbaar kan zijn, is fit als profieldeviatie. Bij fit als profieldeviatie wordt een ideaal profiel onderzocht. Afwijkingen van dit profiel impliceren een zwakke fit, wat resulteert in een negatief effect op de prestaties (Venkatraman, 1989). In dit onderzoek kan het ideale profiel worden gezien als de theoretisch ideale klimaat-strategie fitkoppels. Door van de fitkoppels een rangorde te

bepalen, gewichten te hangen de koppels en verschijscores te berekenen, kunnen de fitmaten worden bepaald.



Figuur 1. Onderzoeksmodel

Zoals al eerder genoemd is, kan worden geopperd dat alleen bij een goede afstemming (fit) van de organisatiestrategie en het organisatieklimaat de organisatie competitief voordeel heeft ten aanzien van haar concurrenten, omdat volgens de contingentietheorie een 'fit' noodzakelijk is tussen de contingentiefactoren binnen een organisatie, om deze goed te laten presteren (Drazin & de Ven, 1985; Tosi & Slocum, 1984; Donaldson, 1996).

Naast kennis over welke klimaten en strategieën niet goed op elkaar aansluiten is het voor een bedrijf ook belangrijk te weten welke strategieën en klimaten wel goed op elkaar aansluiten. Om mogelijke combinaties te kunnen maken, worden zowel de misfits van Burton et al. (2004) meegenomen in de totstandkoming van de fits als het logisch onderbouwen van de fits door middel van de kenmerken en dimensies van de strategieën van Gibcus en Kemp (2003) en van de klimaatprofielen (Burton et al., 2004). Op basis hiervan kan aan elke organisatiestrategie een ideaal organisatieklimaat gekoppeld worden.

Bij bedrijven waar een groepsklimaat heerst, wordt succes gezien als de mate van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en de zorg voor mensen (Burton et al., 2004). Dit sluit geheel aan bij de servicedifferentiatie strategie, waarbij de nadruk ligt op de service van de organisatie aan de klant (Gibcus & Kemp, 2003). Het groepsklimaat is bovendien intern gericht en past niet bij een strategie die extern gericht is (Burton et al., 2004). De servicedifferentiatie strategie lijkt intern gericht te zijn, dus zal waarschijnlijk een goede fit zijn met het groepsklimaat. Het ontwikkelingsklimaat sluit goed aan bij de innovatiedifferentiatie strategie omdat beide extern en flexibel gericht zijn en innovatie

hoog in het vaandel hebben staan (Burton et al., 2004). Organisaties met een innovatiedifferentiatie strategie willen zich blijven ontwikkelen en zijn bereid de nodige risico's te nemen, wat goed past bij het ontwikkelingsklimaat waarin deze aspecten als succes worden gedefinieerd (Gibcus & Kemp, 2003). Volgens Burton et al (2004) is bovendien het ontwikkelingsklimaat te experimenteel voor een efficiënte focus van een strategie, wat niet kenmerkend is voor een innovatiedifferentiatie strategie, omdat een bedrijf waarin de innovatiedifferentiatie wordt toegepast bereid is risico's te nemen en extern en flexibel gericht is waarschijnlijk niet erg gefocust is op efficiënt opereren. Verder heeft een bedrijf met een ontwikkelingsklimaat een lage resistentie tegen verandering, wat goed aansluit bij het kenmerk van risico's nemen van de innovatiedifferentiatie strategie. De marketingdifferentiatie strategie zal een mogelijke fit vormen met het rationele doelklimaat, omdat de nadruk van de marketingdifferentiatie ligt op competitie (Gibcus & Kemp, 2003). Het rationele doelklimaat sluit hierbij aan aangezien de mensen in dit klimaat competitief en doelgericht zijn ingesteld en er sprake is van weinig vertrouwen en moraal (Burton et al., 2004). Bovendien is het rationele doelklimaat extern gericht (Burton et al., 2004) wat goed aansluit op het aspect van zich willen onderscheiden op de markt van de marketingdifferentiatie strategie. Een bedrijf met een procesdifferentiatie strategie heeft als doel het optimaliseren van processen binnen het bedrijf (Gibcus & Kemp, 2003) en vergelijkt veel met andere organisaties in dezelfde branche met als doel het verbeteren van haar eigen processen. Dit sluit goed aan op het intern procesklimaat, waarin net als bij de procesdifferentiatie strategie de interne processen centraal staan (Burton et al., 2004).

De volgende combinaties vloeien hier dus uit voort: het groepsklimaat met de servicedifferentiatie strategie, het ontwikkelingsklimaat met de innovatiedifferentiatie strategie, het rationele doelklimaat met de markt differentiatie strategie en het interne procesklimaat met de procesdifferentiatie strategie (zie Tabel 3).

Tabel 3

Theoretisch ideale klimaat-strategie fitkoppels

Organisatiestrategie	Organisatieklimaat
Servicedifferentiatie	Groepsklimaat
Innovatiedifferentiatie	Ontwikkelingsklimaat
Marketingdifferentiatie	Rationeel doelklimaat
Procesdifferentiatie	Intern procesklimaat

Aan de hand van de voorgestelde klimaat-strategie fits wordt onderzocht of er een positieve relatie bestaat met strategische gedragingen naarmate er meer sprake is van een bepaalde fit.

De drie strategische gedragingen die in dit onderzoek worden onderscheiden zijn: innovatief gedrag (West, 1989), klantgericht gedrag (Saxe & Weitz, 1982, p. 343), en kennisdelen (Bollinger & Smith, 2001). Innovatie wordt gedefinieerd als de opzettelijke invoering en de toepassing binnen een organisatie van ideeën, processen, producten of procedures, nieuw aan de eenheid van goedkeuring, die wordt ontworpen om aan de organisatie of aan de bredere maatschappij beduidend ten goede te komen (West, 1989; West & Farr, 1990). Wanneer medewerkers innovatie proberen te verwezenlijken, spreken we van innovatief (werk) gedrag. Klantgericht gedrag, waarin de klant centraal staat, kan worden omschreven als de praktijk van het marketingconcept op het niveau van de individuele verkoper en de klant (Saxe & Weitz, 1982). Tenslotte betreft 'kennisdelen' het delen van kennis in een organisatie. Kennis in een organisatie is wat mensen weten over klanten, producten, processen, fouten en successen (Grayson & O'Dell, 1998).

Organisaties waarin een groepsklimaat heerst en die een servicedifferentiatie strategie hanteren en waarbij de behoeften van de klant hoog in het vaandel staan, is klantgericht gedrag een belangrijke strategische gedraging van de werknemers. Wanneer er sprake is van een goede fit in de vorm van dit klimaat met de strategie, dan wordt verwacht dat er meer klantgericht gedrag wordt vertoond. Een andere strategische gedraging waarvan wordt verwacht toe te zullen nemen naarmate de fit sterker is, is kennisdelen. Aangezien de behoeften van de klant centraal staan binnen deze fit, zal men ook kennis willen uitwisselen over de klanten en zijn behoeftes, en over de manier waarop de werknemers de klanten het best kunnen behandelen. Bovendien is kennis over de

organisatie en het product belangrijk om te klant zo goed mogelijk te kunnen helpen. Hieruit vloeien de volgende hypothesen:

Hypothese 1: Naarmate er meer sprake is van een fit tussen servicedifferentiatie strategie en groepsklimaat, wordt er meer kennis gedeeld (H1a) en meer klantgericht gedrag vertoond (H1b) door de medewerkers.

Wanneer er sprake is van een fit tussen het ontwikkelingsklimaat en de innovatiedifferentiatie strategie binnen een bedrijf, dan zal innovatie en ontwikkeling hoog in het vaandel staan. Een belangrijke strategische gedraging die bij deze fit verwacht wordt toe te nemen, is innovatief gedrag. Als een bedrijf een strategie hanteert en waarbinnen een klimaat heerst, waarin innovatie centraal staat, en deze twee dus goed op elkaar aansluiten, dan wordt verwacht dat innovatief gedrag toeneemt. Bovendien wordt verwacht dat er meer strategisch gedrag zal worden vertoond bij een goede fit in de vorm van kennis. Als een bedrijf innovatie hoog in het vaandel heeft staan, zullen de werknemers kennis willen delen met elkaar en zal de leidinggevende kennis willen delen met zijn werknemers om nieuwe producten te ontwikkelen en bestaande producten te verbeteren. De hypothesen die hierbij gevormd worden zijn:

Hypothese 2: Naarmate er meer sprake is van een fit tussen innovatiedifferentiatie strategie en ontwikkelingsklimaat, wordt er meer innovatief gedrag vertoond (H2a) en meer kennis gedeeld (H2b) door de medewerkers.

1a, 2a, 2b en 3b Binnen bedrijven met een rationeel doelklimaat en een gehanteerde marketingdifferentiatie strategie staat competitie hoog in het vaandel. Om zich te onderscheiden zullen werknemers naar waarschijnlijkheid innovatief gedrag vertonen. Zij willen vernieuwend zijn en zich onderscheiden van andere werknemers. Ook wordt verwacht dat werknemers zich erg klantgericht zullen gedragen, om zich ook hierin te kunnen onderscheiden. De hypothesen die kunnen worden opgesteld:

Hypothese 3a: Naarmate er meer sprake is van een fit tussen marketingdifferentiatie strategie en rationeel doelklimaat, wordt er meer innovatief gedrag vertoond (H3a) en meer klantgericht gedrag vertoond (H3b) door de medewerkers.

Een bedrijf met een goede fit tussen de procesdifferentiatie strategie en het intern procesklimaat heeft als doel het optimaliseren van haar interne processen. De verwachting hierbij is dat werknemers veel kennis zullen overdragen op tot optimalisatie van de processen binnen het bedrijf te komen. De klant is een onderdeel van het proces,

dus zullen werknemers zich ook klantgericht gedragen. De verwachting komt neer op het volgende:

Hypothese 4a: Naarmate er meer sprake is van een fit tussen procesdifferentiatie strategie en intern procesklimaat, wordt er meer klantgericht gedrag vertoond (H4a) en kennis gedeeld (H4b) door de medewerkers.

Methode

Onderzoekspopulatie en steekproef

Deelnemers waren 160 participanten uit vijf bedrijven. Van het totale aantal respondenten waren 10 respondenten leidinggevend (6,2%) en 144 respondenten werknemer (90%). De deelnemers betroffen een responsgroep van vijf bedrijven (129 mannen, 27 vrouwen; gemiddelde leeftijd tussen de 36 en 45 jaar). Over de interne respons zijn niet genoeg gegevens bekend om de interne respons rate te bepalen.

Van de respondenten zijn er 35 minder dan twee jaar in dienst van het bedrijf (22,3%), 16 respondenten 3 tot 5 jaar (10,2%), 28 respondenten 6 tot 10 jaar (17,8%), 40 van de respondenten (25,5%) is tussen de 11 en 20 jaar in dienst, en 38 van de respondenten meer dan 20 jaar (24,2%). Van de respondenten hebben er 68 een Nederlandse nationaliteit (42,5%) en 88 respondenten zijn van Duitse afkomst (55,0%). 53 respondenten heeft een MBO opleiding genoten (33,1%), 38 respondenten een HBO opleiding (23,8%), 16 mensen een WO opleiding (10,0%) en 49 respondenten geeft aan een andere opleiding genoten te hebben (30,6%). 140 respondenten beschikt over een vast contract (87,5%); slechts 18 respondenten is tijdelijk in dienst (11,2%). Van de respondenten werkt 89,4% fulltime en 9,4% parttime.

In totaal zijn er 47 bedrijven benaderd voor het onderzoek. Aan ieder bedrijf is een brief en een e-mail verstuurd met het verzoek om medewerking. Wanneer er binnen korte termijn niet gereageerd was door het bedrijf, werd er getracht de respons rate te verhogen door het opnieuw verzenden van de e-mail en werd er telefonisch contact opgenomen met het bedrijf. Uiteindelijk zijn er vijf bedrijven bereid gevonden om deel te nemen aan het onderzoek (externe respons = 9,4%). Binnen deze organisatie zijn vragenlijsten afgenomen bij zowel werknemers als leidinggevenden.

Gebruikte onderzoeksmethode

Het betreft hier een toetsend onderzoek waarbij hypothesen, die vanuit de theorie zijn opgesteld, worden getoetst met de empirie. De gebruikte methode voor dit onderzoek is een kwantitatieve methode, namelijk een vragenlijst, aangezien de gegevens die nodig zijn om de variabelen te meten prima kunnen worden verkregen door middel van een vragenlijst. Bovendien is de validiteit een van een vragenlijst (bestaande uit een 5-puntsschaal) in vergelijking met een interview hoger. Ook zijn de gegevens van de respondenten gemakkelijker te vergelijken en speelt subjectiviteit geen rol.

De vragenlijst bestaat uit 98 items, verdeeld over vijf onderdelen: organisatiestrategie, organisatieklimaat, innovatieve gedragingen, klantgerichtheid, en kennisdelen in de organisatie. In deze vragenlijst moeten de respondenten op een vijf-puntsschaal aangeven in welke mate zij het met de stelling eens zijn of niet. Een voorbeeld van een item is: "ik probeer er achter de komen wat een klant zijn behoeften zijn". De vragenlijst is opgedeeld in vijf onderdelen, namelijk:

Organisatiestrategie. Organisatiestrategie is gemeten met een vragenlijst zoals gebruikt door Gibcus en Kemp (2003), gebaseerd op Beal (2000, in Gibcus & Kemp, 2003). De vragenlijst bestaat uit 23 items van de subschalen: Innovation Differentiation (4 items), Marketing Differentiation (6 items), Service Differentiation (6 items), Process Differentiation (3 items) en Cost Leadership (3 items), welke de vijf strategietyperingen van Gibcus en Kemp (2003) representeren. Respondenten moeten op een 5-puntsschaal aangeven in hoeverre de strategische methoden van toepassing zijn binnen het bedrijf waarin zij werkzaam zijn. Een voorbeeld van een item: "Op de markt brengen van nieuwe producten". Alle subschalen bleken ook voldoende betrouwbaar te zijn: Innovation Differentiation ($\alpha = 0,829$), Marketing Differentiation ($\alpha = 0,799$), Service Differentiation ($\alpha = 0,855$), Process Differentiation ($\alpha = 0,765$), Cost Leadership ($\alpha = 0,776$) (zie Tabel 4).

Organisatieklimaat. De vragenlijst voor organisatieklimaat gebruikt de zeven klimaatdimensies waarop de vier klimaatprofielen van Burton et al. (2004) zijn gebaseerd: vertrouwen, conflict, werkmoraal, rechtvaardigheid van beloning, resistentie tegen verandering, geloofwaardigheid van de leider, het nemen van verantwoordelijkheid (Zammuto & Krakower, 1991 in Burton et al., 2004). Op de zeven items moeten respondenten op een 5-puntsschaal aangeven in hoeverre de genoemde aspecten van toepassing zijn. Een voorbeelditem is: "onze medewerkers vinden dat inspanning en inzet op een rechtvaardige manier wordt beloond" ($\alpha=0.723$ indien het item 'resistance to change' (weerstand tegen verandering) uit de schaal wordt verwijderd)

Innovatief gedrag. De vragenlijst van Janssen (2000) is gebruikt om innovatief gedrag te meten. Het bestaat uit negen items op een 5-puntsschaal waarbij respondenten

antwoord geven op de vraag in welke mate de items voorkomen. Bijvoorbeeld: “nieuwe ideeën verzint voor moeilijke vraagstukken”. ($\alpha=0.868$)

Klantgericht gedrag. Items afkomstig uit het onderzoek van Saxe en Weitz (1982) zijn gebruikt om de klantgericht gedrag van de respondenten te meten. De klantgerichtheidschaal bestaat uit 12 items op een 5-puntsschaal. “Ik probeer mijn doelen te bereiken door klanten tevreden te houden” is een voorbeeld van een item. ($\alpha=0.936$)

Kennisdelen. De ‘knowledge sharing measurement scale’ (ontwikkeld door van Woerkom en Sanders (2010)) en aantal items uit de schaal van Bosma en Sanders (2008) (Bosma & Sanders, 2008) zijn toegepast voor het meten van de mate waarin kennis wordt gedeeld in de organisatie. De schaal bestaat uit 10 items op een 5-puntsschaal. Een voorbeelditem: “Ik vind de kwaliteit van kennisdelen binnen ons team goed”. ($\alpha=0.804$)

Controlevariabelen. Bij de algemene vragen werd de respondent gevraagd naar persoonlijke gegevens zoals het geslacht van de respondent, de leeftijd, het aantal dienstjaren, welke soort contract (vast of tijdelijk), of de respondent op fulltime- of parttimebasis werkt, etc. Het betreffen allemaal ofwel twee- of vierkeuzevragen, met uitzondering van één open vraag: op welke afdeling de respondent werkzaam is.

Statistische bewerkingen & analyse

Om de fit tussen organisatiestrategie en organisatieklimaat te kunnen vaststellen, zijn voor beide variabelen een inhoudelijke maat nodig. Voor het maken van een inhoudelijke maat voor strategie is per bedrijf de rangorde bepaald van de scores voor elke strategie. Dit is gedaan door voor elk bedrijf de volgorde van de meest dominante naar de minst dominante strategie te bepalen. Voor elk bedrijf kreeg de strategie met de hoogste score en dus de meest dominante strategie rang nummer 5 en de strategie met de laagste score rang nummer 1.

Voor het bepalen van het organisatieklimaat van de bedrijven moesten een aantal stappen doorlopen worden om zo een rangorde te bepalen van de organisatieklimaten per bedrijf. Allereerst zijn voor elk bedrijf de gemiddelde scores op elke organisatieklimaatvariabele (graad van vertrouwen, conflict, moraal, beloninggelijkheid, leidersgeloofwaardigheid, weerstand tegen verandering en het nemen van verantwoordelijkheid) berekend. Hierna is voor elke organisatieklimaatvariabele de hoogst gemiddelde score en de laagst gemiddelde score bepaald. Aan de hand van het absolute verschil van de hoogste en laagste score zijn drie intervallen bepaald: een laag (L), een middelmatig (M) en een hoog (H) interval. Hierna is bepaald in welk interval een score ligt en zo is er, door handmatig de gemiddelde scores te labelen met H, M, of L, per bedrijf een profiel verkregen, zoals te zien is in Tabel 7 in Appendix 1. De profielen zoals te zien in Tabel 7 zijn vergeleken met de

organisatieklimaten die zijn opgesteld uit de klimaatdimensies door Burton et al (2004) en Zammuto en Krakower (1991) en vertaald naar een rangorde van organisatieklimaattypes voor ieder bedrijf. Door deze vergelijking kan worden bepaald welk klimaatype het meest dominant is en welke het minst dominant. Voor elk bedrijf kreeg het klimaat met de hoogste score en dus het meest dominante klimaat rang nummer 4 en het klimaat met de laagste score rang nummer 1.

Vervolgens is de fit geoperationaliseerd. De methoden om fit te operationaliseren van Venkatraman (1989) die op het in dit onderzoek te onderzoeken model (zie Figuur 1) goed toepasbaar kan zijn, is "fit als profieldeviatie". Bij fit als profieldeviatie wordt een ideaal profiel onderzocht. Afwijkingen van dit profiel impliceren een zwakke fit, wat resulteert in een negatief effect op de prestaties (Venkatraman, 1989). In dit onderzoek kan het ideale profiel worden gezien als de theoretisch ideale klimaat-strategie fitkoppels. Na het bepalen van deze koppels, door aan elke strategie een bijpassend klimaat te koppelen (zie Tabel 3), zijn de rangorde van de strategieën en de rangorde van de klimaten onder elkaar geplaatst. Vervolgens is na het bereken van de verschilcores hieruit de fitmaat bepaald per 'strategie-klimaat fit' koppel (zie Tabel 8 en 9 in Appendix 2).

Spearman's rho wordt gebruikt om de samenhang te toetsen tussen de variabelen die centraal staan in de hypothesen, organisatiestrategie en organisatieklimaat, aangezien het aantal bedrijven in de steekproef erg klein is. Aan de hand van de correlatieanalyse wordt per strategie-klimaat koppel de correlatie bepaald en wat het verband is per verwachte strategische gedraging. Van de strategische gedragingen wordt eerst het gemiddelde van de respondenten per bedrijf berekend om zo een goede correlatieanalyse te kunnen uitvoeren.

Resultaten

Beschrijvende maten

Tabel 4 geeft een overzicht weer van de beschrijvende statistische maten.

Tabel 4

Beschrijvende statistisch maten van alle schalen

	Aantal items	Alpha	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Standaarddeviatie na verwijdering item
Strategie (tot)	23	0,939	3,275	0,208	
Innovatiedifferentiatie	4	0,829	3,331	0,017	
Marketingdifferentiatie	6	0,799	3,384	0,122	
Servicedifferentiatie	6	0,855	3,605	0,063	
Procesdifferentiatie	3	0,765	2,994	0,112	
Cost Leadership	4	0,776	3,516	0,108	
Klimaat	7	0,547	3,346	0,140	
Innovatief gedrag	(6) 9	0,723 0,868	3,357 3,200	0,091	0,166
Klantgericht gedrag	12	0,936	4,013	0,016	
Kennisdelen	10	0,804	3,711	0,243	
Koppel Servicedifferentiatie – Groepsklimaat			7,088	4,169	
Koppel Innovatiedifferentiatie – Ontwikkelingsklimaat			4,506	4,969	
Koppel Procesdifferentiatie – Intern procesklimaat			2,678	1,870	
Koppel Marketingdifferentiatie – Rationeel doelklimaat			4,506	4,969	

Correlatieanalyse

De resultaten van de correlatieanalyse tonen significante relaties tussen de klimaten en strategieën enerzijds en de strategische gedragingen anderzijds (zie Tabel 5). Van deze relaties zijn er twee, waarvan verwacht wordt dat ze samen hangen, niet significant. Hieronder vallen servicedifferentiatie strategie met klantgericht gedrag ($r = .132, p > .05$) en procesdifferentiatie strategie met kennisdelen ($r = .117, p > .05$).

De onderlinge relaties van de strategische gedragingen, innovatief gedrag, klantgericht gedrag en kennisdelen, blijken allen significant te zijn. Innovatief gedrag hangt significant samen met klantgericht gedrag ($r = .337, p < .01$), en met kennisdelen ($r = .408, p < .01$); klantgericht gedrag heeft een significante samenhang met kennisdelen ($r = .316, p < .01$) (zie Tabel 5).

Tabel 5
Volledige correlatietabel (N=160)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Innovatief gedrag															
2. Klantgericht gedrag	,337**														
3. Kennisdelen	,408**	,316**													
4. Service differentiatie	,325**	,132	,252**												
5. Marketing differentiatie	,245**	,212**	,086	,593**											
6. Proces differentiatie	,377**	,204**	,117	,558**	,565**										
7. Innovatie differentiatie	,258**	,300**	,262**	,553**	,592**	,512**									
8. Ontwikkelings klimaat	,252**	,257**	,402**	,229**	,163*	,186*	,339**								
9. Groepsklimaat	,172*	,245**	,270**	,130	,166*	,067	,248**	,794**							
10. Rationeel doel klimaat	-,322**	-,172*	-,336**	-,246**	-,162*	-,318**	-,261**	-,553*	-,245**						
11. Intern proces klimaat	-,319**	-,279**	-,361**	-,286**	-,260**	-,299**	-,320**	-,644**	-,577**	,783**					
12. Geslacht	-,137	,036	,006	-,034	-,035	,017	-,019	-,120	-,112	,028	,064				
13. Leeftijd	-,011	-,030	-,259**	-,194*	-,047	-,016	-,286**	-,171*	-,134	,043	,063	-,071			
14. In dienst	-,005	,003	-,289**	-,248**	-,071	,044	-,241**	-,227**	-,162*	,106	,060	-,089	,558**		
15. Vast/tijdelijk dienstverband	,028	-,016	,246**	,221**	,201*	,131	,262**	,189*	,181*	-,120	-,136	-,112	-,310**	-,462**	
16. Vol/deeltijd contract	-,039	-,139	,055	,028	-,081	-,050	,083	-,119	-,105	-,045	-,007	,253**	,008	-,080	,088

**p<,01, *p<,05

De hypothesen is onderzocht door de verschillen te berekenen en aan de hand van de bepaalde fitmaat te bekijken of deze correleren met de strategische gedragingen (zie Tabel 6).

Tabel 6
Tot de hypothese behorende correlaties (N=160)

Fitkoppel	Innovatiefgedrag	Klantgericht gedrag	Kennisdelen
Servicedifferentiatie strategie - Groepsklimaat		-.108	.381***
Innovatiedifferentiatie strategie - Ontwikkelingsklimaat	.320***		-.140 *
Marketingdifferentiatie strategie - Rationeel doelklimaat	.383***	.497***	
Procesdifferentiatie strategie - Intern procesklimaat		-.406***	-.459***

***p<.01, **p<.05, *p<.10

Hypothese 1a en 1b.

Volgens de eerste hypothese wordt er verwacht dat naarmate er meer sprake is van een fit tussen service differentiatie strategie en groepsklimaat, er meer strategisch gedrag wordt vertoond door de medewerkers in de vorm van klantgerichtheid en kennisdelen. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er een significant positieve samenhang ($r = .381$, $p < .01$) bestaat tussen het fitkoppel service differentiatie strategie met groepsklimaat en de strategische gedraging kennisdelen (hypothese 1a). Voor de relatie geldt: hoe groter de waarde, hoe beter de fit. Voor kennisdelen geldt: hoe groter de waarde, hoe meer kennis er wordt gedeeld. Hypothese 1a kan dus worden aangenomen. Er is geen significant verband gevonden tussen het fitkoppel service differentiatie strategie met groepsklimaat en klantgericht gedrag ($r = -.108$, $p > .10$), waardoor hypothese 1b niet wordt aangenomen.

Hypothese 2a en 2b.

Volgens hypothese 2a wordt er verwacht dat naarmate er meer sprake is van een fit tussen innovatiedifferentiatie strategie en ontwikkelingsklimaat, er meer strategisch gedrag wordt vertoond door de medewerkers in de vorm van veel innovatief gedrag. Uit de correlatieanalyse (zie Tabel 6) is een positief significant verband ($r = .320, p < .01$) gebleken tussen de fit en innovatief gedrag. Hypothese 2a kan worden aangenomen. De relatie die in hypothese 2b wordt verwacht tussen de fit van innovatiedifferentiatie strategie met ontwikkelingsklimaat en kennisdelen blijkt een negatief niet significante relatie ($r = -.140, p < .10$), waardoor de hypothese niet wordt aangenomen.

Hypothese 3a en 3b.

Uit de correlatieanalyse (zie Tabel 6) blijkt dat tussen het fitkoppel marketingdifferentiatie strategie met rationeel doelklimaat en innovatief gedrag een significant verband bestaat ($r = .383, p < .01$). Hypothese 3a, waarin verwacht wordt dat naarmate er meer sprake is van een fit tussen marketingdifferentiatie strategie en rationeel doelklimaat, er meer strategisch gedrag wordt vertoond door de medewerkers in de vorm van veel innovatief gedrag wordt, kan zodoende worden aangenomen. Wat betreft hypothese 3b, wordt er een positief significant verband ($r = .497, p < .01$) aangetoond tussen de fit tussen marketingdifferentiatie strategie met rationeel doelklimaat en klantgericht gedrag. Dus ook hypothese 3b wordt hierdoor aangenomen.

Hypothese 4a en 4b.

Uit de correlatietabel (zie Tabel 6) blijkt dat er een negatief significant verband bestaat tussen het fitkoppel en klantgerichtheid ($r = -.406, p < .01$). Hypothese 4a, waarbij verwacht wordt dat naarmate er meer sprake is van een fit tussen de proces differentiatie strategie met het intern procesklimaat, er meer klantgericht gedrag wordt vertoond zal worden, wordt bij deze verworpen. Ook voor hypothese 4b, waarin is gesteld dat er meer gedrag wordt vertoond in de vorm van kennisdelen naarmate de fit beter wordt, wordt een negatief significant verband gevonden ($r = -.459, p < .01$). Hypothese 4b wordt daarom verworpen.

Discussie

Het doel van dit onderzoek was het onderzoeken van de relatie tussen strategie, klimaat, de fit hiervan en het effect van de fit op de strategische gedragingen innovatief gedrag, klantgericht gedrag en kennisdelen. Er is geanalyseerd en verklaard hoe een goede fit

tussen strategie en klimaat kan leiden tot het vermeerderen van strategisch gedrag en de effecten van een goede fit zijn geprobeerd te verklaren. Een goede fit tussen organisatiestrategie en organisatieklimaat draagt bij aan de prestatie van een organisatie (Burton et al, 2004).

Verder hangt de prestatie in grote mate af van het gedrag en de houding van haar medewerkers (Becker et al, 2001). Als een medewerker zijn gedrag op het werk afstemt met de strategie van het bedrijf, wordt gesproken van strategisch gedrag. Omdat mensen van belang zijn voor het succes van organisaties (Pauwe, 2004), is het belangrijk om inzicht te krijgen of en waarom een vermeerdering van een bepaalde klimaat-strategie fit een vermeerdering van een bepaalde strategische gedraging tot gevolg heeft.

Voorafgaand aan het toetsen van de hypothesen zijn er enkele niet tot de hypothesen behorende relaties onderzocht. Hiervan kan de relatie tussen innovatief gedrag en klantgericht gedrag kan goed verklaard worden, omdat bij innovatie altijd rekening gehouden moet worden met de wensen van de klant (Saxe & Weitz, 1982). Dat innovatie sterk samenhangt met kennisdelen is ook goed te verklaren, omdat in een innovatieproces er een continue toepassing en hernieuwing is van al bestaande kennis en nieuwe kennis (Roper & Love, 2004). Het genereren van nieuwe ideeën door het actief zoeken naar alternatieve gezichtspunten en perspectieven hangt voor een deel samen met het delen van kennis in organisaties (Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2006). Als men geen kennis zou delen, dan zou men gevangen raken in een begrenst perceptueel framework (Tushman & Anderson, 1986) wat niet rijmt met innovatief gedrag. Verder is er een positieve samenhang tussen klantgericht gedrag en kennisdelen. Werknemers die klantgericht zijn, richten zich op de behoeften van de klant en trachten tevredenheid van de klant op de lange termijn na te streven (Saxe & Weitz, 1982). Door het delen van kennis wat betreft de behoeften van de klant is men gericht op de klant.

Per fitkoppel zijn er 2 hypothesen opgesteld waarbij bij elk een vermeerdering van een bepaalde strategische gedraging verwacht wordt. Voor de hypothesen 1a, 2a, 3a en 3b werden bevestigende resultaten gevonden en konden worden aangenomen. Naarmate er meer sprake was van de betreffende fits, werd er meer strategisch gedrag vertoond in de vorm van veel innovatief gedrag, klantgericht gedrag of kennisdelen.

Verder blijkt uit de resultaten dat er geen significant verband gevonden is tussen de fit van de servicedifferentiatie strategie en het groepsklimaat met klantgericht gedrag. Dit is erg verrassend, omdat bij een organisatie waarin het groepsklimaat de klant wordt gezien als een factor die bijdraagt aan het succes van de organisatie. Bovendien staat de klant centraal in een organisatie waarbij de servicedifferentiatie strategie wordt gehanteerd. Een waarschijnlijke aanname zou dan zijn dat naarmate er meer sprake is van

congruentie tussen dit klimaat en deze strategie, dat er meer klantgericht gedrag wordt vertoond. Een mogelijke verklaring voor het niet bevestigende resultaat van de hypothese is dat er andere (organisatie)factoren een rol spelen in de mate waarin er klantgericht gedrag vertoond wordt. Veel vertoning van strategisch gedrag in de vorm van klantgericht gedrag zou samen kunnen hangen met een hoog EQ van de respondenten. Rozell, Pettijohn en Parker (2004) vonden in hun onderzoek dat klantgericht gedrag gerelateerd is aan emotionele intelligentie (EQ). De componenten van EQ komen zijn onder andere empathie, lange termijn oriëntatie, focus op anderen en de mogelijkheid om korte termijn behoeften op te offeren (Rozell et al, 2004). Volgens Rozell et al. (2004) komen deze overeen met de aspecten van klantgericht gedrag. Het zou dus waarschijnlijk zijn dat het EQ invloed heeft op het klantgericht gedrag.

Hypothese 2b, betreffende de relatie tussen de innovatiedifferentiatie strategie en het ontwikkelingsklimaat met kennisdelen is niet aangenomen, omdat het fitkoppel niet significant correleert met kennisdelen. Dit zou te wijten kunnen zijn aan onbetrouwbare metingen, omgevingsinvloeden in individuele verschillen. Wellicht was er een sterker significant verband gevonden wanneer de steekproefgrootte groter was en meer bedrijven bij het onderzoek betrokken waren.

Ook voor de hypothesen 4a en 4b zijn geen bevestigende resultaten gevonden. Naarmate er meer sprake is van een fit tussen procesdifferentiatie strategie en intern procesklimaat, wordt er minder strategisch gedrag vertoond door de medewerkers in de vorm van veel klantgericht gedrag en kennisdelen. Dat de procesdifferentiatie strategie en het intern procesklimaat goed op elkaar aansluiten wil blijkbaar nog niet zeggen dat medewerkers meer strategisch gedrag gaan vertonen in de vorm van veel klantgericht gedrag en kennisdelen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het een slechte fit betreft. Het gemiddelde van de fitmaat voor het koppel procesdifferentiatie – intern procesklimaat is namelijk aan de lage kant ($M = 2.678$) (zie Tabel 4). Daarnaast kunnen deze niet bevestigende resultaten verklaart worden doordat mogelijk andere factoren dan klantgericht gedrag en het delen van kennis centraal staan in het optimaliseren van de processen binnen een organisatie. Succes wordt in een intern procesklimaat gekenmerkt door een betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Mogelijk beoogt men deze doelen niet te halen door veel klantgericht gedrag te vertonen en kennis te delen.

Een bedrijf met een goede fit tussen de procesdifferentiatie strategie en het intern procesklimaat heeft als doel het optimaliseren van haar interne processen. De verwachting hierbij is dat werknemers veel kennis zullen overdragen op tot optimalisatie van de processen binnen het bedrijf te komen. De klant is een onderdeel van het proces, dus zullen werknemers zich ook klantgericht gedragen. Wellicht zou ook als verklaring

kunnen worden gegeven dat, doordat bedrijven met een procesdifferentiatie strategie zich vooral bezig houden met de externe omgeving in de vorm van 'benchmarken', zij zich minder richten op de klant en niet als doel hebben het delen van kennis te vergroten. Deze twee strategische gedragingen zullen hierbij waarschijnlijk wat meer richting de achtergrond verdwijnen en niet toenemen bij een vermeerdering van een fit tussen de procesdifferentiatie strategie en het intern procesklimaat.

De onderzoeksmethodiek die gehanteerd is bij het onderzoek heeft bepaalde gevolgen gehad voor het verloop van het onderzoek. Ten eerste was de afnameperiode van de vragenlijsten niet erg gunstig. Vanaf begin december is er geprobeerd bedrijven te werven om mee te werken aan het onderzoek. Wegens de drukte in deze maand hebben veel bedrijven aangegeven geen tijd te hebben. Hoogstwaarschijnlijk is hierdoor het aantal bedrijven dat mee wilde werken en het aantal respondenten per bedrijf laag uitgevallen.

De aanpak waarvoor gekozen is door bedrijven eerst een brief te sturen en/of te mailen en daarna telefonisch contact met hen op te nemen, heeft misschien een te onpersoonlijk karakter. Een wat meer persoonlijkere aanpak zou eventueel een hogere respons opleveren. Hierbij kan men denken aan wat meer verdieping in het bedrijf en inspelen op de behoeftes en visie van het bedrijf in plaats vanuit eigenbelang lijken te handelen.

Het gebruik van vragenlijsten is een efficiënte wijze om gegevens af te nemen wat betreft de onderzochte variabelen door zijn kwantitatieve karakter. Het kost minder tijd dan bijvoorbeeld een kwalitatieve meetmethode als interviews, waardoor veel respondenten kunnen worden onderzocht in een bepaalde tijd. Ook is het voor bedrijven minder laagdrempelig om mee te werken, omdat de loonkosten die ermee gepaard gaan aanzienlijk lager uit zullen vallen dan wanneer er interviews zullen worden afgenomen.

Zowel onder werknemers als werkgevers is dezelfde vragenlijst gedistribueerd. De werknemers hebben veelal weinig kennis van de strategie die binnen een bedrijf gehanteerd wordt. Deze schaal is dus voor de werknemers in principe overbodig, vandaar dat de strategie per bedrijf bepaald is door enkel de respons van de leidinggevenden mee te nemen in de data-analyse wat betreft de strategie schaal. Eventueel is het interessant om te onderzoeken of de perceptie van de strategie binnen het bedrijf door medewerkers aansluit op de strategie die daadwerkelijk gebruikt wordt of beoogd wordt toe te passen door de leidinggevenden. Dit zou in een vervolgonderzoek mee kunnen worden genomen.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek is het analyseren van de data op multi-level niveau. In dit onderzoek zijn de resultaten enkel vanuit een macro-perspectief bekeken en is individuele variatie genegeerd. In een bedrijf is er sprake van een systeem bestaande uit meerdere niveaus die elkaar beïnvloeden en het begrijpen van de relaties

binnen en tussen deze verschillende niveaus is zeer belangrijk voor het begrijpen van het gedrag binnen de organisatie (Kozlowski & Klein, 2000).

Verder bestaat er de mogelijkheid dat de respondenten de vragen beantwoordt hebben naar sociaal wenselijkheid, vooral voor de items van de strategische gedragingen. Hoewel de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd bleef, ervaren mensen vaak angst dat hun antwoorden voor andere doeleinden gebruikt zullen worden. Het Hawthorne Effect (Franke & Kaul, 1978), kan hierbij optreden, waarbij respondenten de vragen beantwoorden op een manier waardoor een favoriete impressie wordt gecreëerd.

Een tekortkoming van deze studie is de 'common method bias' (methode variantie), aangezien alle onderzoeksvariabelen op hetzelfde tijdstip in eenzelfde vragenlijst afgenomen zijn. De gegeven antwoorden kunnen hierdoor beïnvloed zijn door een neiging consistent te antwoorden, waardoor de relaties tussen de verschillende variabelen verhoogd worden.

In een vervolgonderzoek zou ook het effect van de strategie-klimaat fit op andere strategische gedragingen kunnen worden onderzocht, zoals affectieve commitment (affectieve betrokkenheid). Affectieve betrokkenheid verwijst naar de mate waarin de mensen een betekenis van identificatie en betrokkenheid met een organisatie ervaren (Allen & Meyer, 1996) en is volgens Mathieu en Zajac (1990) een zeer relevante gedragsvoorspeller.

Referenties

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Beal, R.M. (2000), Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, 38 (1), 27-47.
- 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.
- Bluedorn, A. C., & Lundgren, E. F. (1993). A culture-match perspective for strategic change. *Research in organizational change and development*, 7, 137-179.
- Bollinger A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 8-18.
- Bosma, L.O., & Sanders, K. (2008; under review).
- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2002). Return on assets loss from situational and contingency misfits. *Management Science*, 48, 1461-1485.
- 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.
- Burton, R. M., & Obel, B. (1998). Strategic organizational diagnosis and design: Developing theory for application. (2nd ed.). [includes Organizational Consultant software]. Boston: Kluwer.
- Cijfers en organisaties bij het midden- en kleinbedrijf*, verkregen op 28 juni, 2010, van MKB Nederland, <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-nederland.htm>
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-665.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 38, 1198-1250.
- Ellemers, N., Gilder, D. de, & Heuvel, H. van den (1998). Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.

- Franke, R.H., & Kaul, J.D. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. *American Sociological Review*, 43, 623-643.
- Gibcus, P., & Kemp, R.G.M. (2003). *Strategy and small firm performance*. Research Report H200208, Zoetermeer: EIM
- Houthoofd, N. (2005). *Strategisch management*. Gent: Academia Press.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative behaviour. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-285.
- Kozlowski, S. & Klein, K. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal; and emergent process. In K.J. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp.3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and processes*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance. Achieving Long Term Viability*, Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9 (1), 55-70.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
- Porter, M.E. (1996). Wat is strategie?. *Holland Management Review*, 51, 7-24.
- 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.

- Roper, S., & Love, J. (2004). The organization of innovation: collaboration, cooperation and multi-functional groups in UK and German manufacturing. *Cambridge Journal of Economics*, 28(3), 1-18.
- Rozell, E. J., Pettijohn, C., & Parker, R. (2004). Customer-oriented Selling: Exploring the Role of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Psychology and Marketing* 21(6), 405-424.
- Saxe, R., & Weitz, B. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Shortell, S.M., & E.J. Zajac (1990). Health Care Organizations and the Development of the Strategic Management Perspective. In *Innovations in Health Care Delivery*, eds. S.S. Mick and Associates, 144-80. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K. & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Torka, N. (2003), Flexibel maar toch betrokken. De samenhang tussen contractrelatie en betrokkenheid, Enschede: Twente University Press.
- Tushman, M.L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and workgroup: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Van Woerkom, M., & Sanders, K. (2010). The romance of learning from disagreement. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 139-149.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14 (3), 423-444.
- West, M. A. (1989). Innovation amongst health care professionals. *Social Behaviour*, 4, 173-184.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (1-13), Chichester: Wiley
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies in organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-113.

Appendices

Appendix 1

Organisatieklimaatprofielen

Tabel 7

Organisatieklimaatprofiel per organisatie

Klimaatdimensie	Bedrijf 1	Bedrijf 2	Bedrijf 3	Bedrijf 4	Bedrijf 5
Vertrouwen	L	L	L	M	H
Moraal	L	L	L	H	H
Gelijkheid in beloning	M	L	L	H	H
Leiderschapskrediet	H	M	L	M	H
Conflict	L	H	L	L	L
Kudgedrag	L	L	L	M	H
Weerstand tegen verandering	H	H	H	M	L

Note. In de tabel zijn de scores op de zeven schalen gecodeerd als een laag (L), middelmatig (M), of hoog (H) interval.

Appendix 2

Rangordes strategie en klimaat en fitmaten

Tabel 8

Rangorde strategie, rangorde klimaat en vershilscores voor alle bedrijven

	Fitkoppel 1	Fitkoppel 2	Fitkoppel 3	Fitkoppel 4
	Service Differentiatie - Groep	Innovatie differentiatie - Ontwikkeling	Marketing Differentiatie - Rationeel doel	Proces Differentiatie - Intern proces doel
Bedrijf 1				
Rangorde strategie/klimaat	1/2	5/2	3/2	3/4
Vershilscore	1	3	1	1
Bedrijf 2				
Rangorde strategie/klimaat	4/2	2/1	3/3.5	1/3.5
Vershilscore	2	1	0.5	2.5
Bedrijf 3				
Rangorde strategie/klimaat	5/2	2/1	1/3	4/4
Vershilscore	3	1	2	0
Bedrijf 4				
Rangorde strategie/klimaat	4/3	1/4	2/2	3/1
Vershilscore	1	3	0	2
Bedrijf 5				
Rangorde strategie/klimaat	5/3	3.5/4	3.5/1.5	1/1.5
Vershilscore	2	0.5	2	0.5

Tabel 9

Fitmaten per fitkoppel voor alle bedrijven

	Fitkoppel 1	Fitkoppel 2	Fitkoppel 3	Fitkoppel 4
	Service Differentiatie	Innovatie Differentiatie	Marketing differentiatie	Proces Differentiatie
	- Groep	- Ontwikkeling	- Rationeel doel	- Intern proces
Bedrijf 1	1	15	3	3
Bedrijf 2	8	2	1.5	2.5
Bedrijf 3	15	2	2	0
Bedrijf 4	4	3	0	6
Bedrijf 5	10	1.75	7	0.5