

In Nederland: presteert een Deen beter dan een Chileen?

P-E fit op prestatie en turnover, en de rol van P-T fit

Auteur: Thomas Klaassen
Universiteit Twente
Postbus 217, 7500 AE Enschede
Nederland
t.j.h.klaassen@student.utwente.nl

ABSTRACT

HRM is het vakgebied dat centraal staat in deze studie. Zo zullen enkele kernconcepten zoals person-organization fit (P-O fit) en person-team fit (P-T fit) worden uitgelicht. Deze twee concepten zijn relevant voor de uitvoering van het onderzoek. Er is al veel bekend over person-environment fit (P-E fit) in het algemeen, en de invloed daarvan op concepten zoals prestatie en turnover. In deze studie zal het relatief nieuwe concept P-T fit worden toegevoegd aan het model. De inbreng van deze variabele zal het meest opvallende zijn. Het doel van deze studie is het verklaren van het effect van P-O fit op zowel prestatie als turnover. Door de inbreng van de variabele P-T fit als moderator kan hopelijk de relatie tussen enerzijds P-O fit en anderzijds prestatie en turnover nader verklaard worden. Wat is de invloed van deze variabele? Het resultaat is voortgekomen uit een onderzoek dat gedaan is naar de voetballers van veertien betaald voetbal organisaties in de Nederlandse Eredivisie. Hopelijk wordt duidelijk welke culturen nu het beste passen in welke teamsamenstelling. Is de kans van slagen het grootst als FC Twente een Deen of Chileen aantrekt? Naderhand wordt duidelijk of P-O fit en P-T fit een aanzienlijke rol spelen in de mate waarin voetballers presteren en of dit zal resulteren in een vertrek bij de organisatie.

Begeleiders

1^e Begeleider: Jeroen Meijerink
2^e Begeleider: Dustin Schilling

Keywords

Person-organization fit, prestatie, turnover, person-team fit, nationale cultuur

1 INTRODUCTIE

1.1 Situatie

In de afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen ‘person-environment fit’ enerzijds en prestatie en turnover anderzijds. ‘Person-environment fit (P-E fit) is de mate waarin de persoon zich kan vinden in zijn of haar werkomgeving.’ (Greguras & Diefendorff, 2009, p. 1). P-E fit focust zich dus op het feit of de persoon past bij de omgeving. Er moet sprake zijn van een bepaalde afstemming tussen de persoon enerzijds en de baan en organisatie anderzijds. Het werk dat je uitoefent en de organisatie waar je onderdeel van uitmaakt, bepaalt in welke omgeving je actief bent. Bestaande studies hebben aangetoond dat P-E fit een invloed heeft op turnover en medewerker prestaties (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Turnover betreft het feit dat de persoon de organisatie verlaat. Het doen verlaten van een organisatie kan verschillende oorzaken hebben. P-E fit is één van de beïnvloedende factoren (Kristof-Brown et al., 2005). P-E fit wordt traditioneel onderverdeeld in twee soorten fit, namelijk ‘person-organization fit’ (P-O fit) en ‘person-job fit’ (P-J fit) (Boselie, 2011). Onder andere Tak (2011) heeft aangetoond dat P-E fit negatief correleert met turnover intention. Kristof-Brown (2005) toont aan dat beide dimensies van P-E fit een negatief significant effect hebben op ‘intention to quit’. P-J fit heeft een negatieve significante correlatie van gemiddeld -0.37 met intention to quit (Kristof-Brown et al., 2005). P-O fit heeft een negatieve significante correlatie van -0.29 met intention to quit (Kristof-Brown et al., 2005). Dit wordt ondermeer bevestigd door Lee, Reiche & Song (2010) die hebben vastgesteld dat een sterke P-O fit ervoor zorgt dat turnover intention in mindere mate voorkomt. In zijn algemeenheid kan dus gesteld worden dat indien medewerkers goed passen bij hun werkomgeving, zij minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten. ‘Prestatie is de mate waarin een entiteit de doelstellingen haalt’ (Boddy, 2010, p. 181) zodat als de gestelde doelen zijn gehaald er sprake is van een geleverde prestatie. P-E fit beïnvloedt elke fase in de organisatie levenscyclus zoals: het aansluiten bij een organisatie, prestatie leveren, de organisatie verlaten (Greguras & Diefendorff, 2009). Zowel P-O fit als P-J fit correleert met prestatie (‘overall performance’). De meta-analyse van Kristof-Brown et al. (2005) heeft het volgende aangetoond: de gemiddelde significante correlatie van het effect van P-J fit op prestatie is $r = 0.16$ en de gemiddelde correlatie van het effect van P-O fit op prestatie is $r = 0.05$. Op basis van deze meta-analyse kan dus geconcludeerd worden dat hoe beter de fit tussen de persoon en baan is, hoe beter de persoon zal presteren.

1.2 Onderzoekprobleem

Door studies is aangetoond dat P-E fit significant correleert met ‘employee outcomes’. (Kristof-Brown et al., 2005). Onder employee outcomes wordt onder meer prestatie en turnover verstaan. De relatie tussen P-E fit en turnover intention ligt iets genuanceerder. Aan de hand van de meta analyse van Kristof-Brown et al. (2005) is duidelijk geworden dat de P-J fit sterk correleert (-0.46) met intention to quit. Echter zijn over de relatie tussen P-O fit en turnover intention inconsistente resultaten bekend (Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). De mate van correlatie verschilt

behoorlijk tussen beide variabelen en variëren van -0.12 (Vancouver & Schmitt, 1991) tot -0.63 (Cable & Judge, 1996). Echter is onduidelijk wat de oorzaak is van deze correlatieverschillen in de relatie tussen P-O fit en turnover. De verschillen die zijn gevonden in de correlatie tussen de variabelen P-O fit en turnover duiden dus op inconsistent bewijs. Dit inconsistente bewijs is tevens het probleem dat ik probeer op te lossen.

1.3 Onderzoeksvraag

Om een oorzaak te vinden voor deze inconsistente onderzoeksuitkomsten, maakt deze studie gebruik van een relatief onbekende soort fit, namelijk ‘person-team fit’ (P-T fit). Onderzoek heeft reeds aangetoond dat P-T fit verband houdt met ‘individual level outcomes’ zoals tevredenheid, organisatiebetrokkenheid en intention to quit (Kristof-Brown et al., 2005). Organisaties structureren tegenwoordig hun werkzaamheden door gebruik te maken van teams (Ilgen, 1999). Dit toont aan dat het werken in teams, vooral de laatste jaren, belangrijker is geworden voor bedrijven en zodoende P-T fit belangrijker is geworden in contexten waarin sprake is van werken in teamverband. P-T fit fungeert in deze studie als modererende variabele om zodoende te helpen verklaren of P-T fit de relatie tussen P-O fit en turnover beïnvloedt. Ik veronderstel dat P-T fit van invloed is op de relatie tussen P-O fit en prestatie en op de relatie tussen P-O fit en turnover. Als de fit tussen persoon en team goed is, dan zal dit naar verwachting een positieve werking hebben op de relatie tussen enerzijds P-O fit en anderzijds prestatie en turnover. De verwachting dat P-T fit een modererend effect heeft op de desbetreffende relatie komt door het feit dat werknemers waarde hechten aan het werken in teamverband aangezien ze zelf overtuigd zijn van het feit dat het werken in een team effectief is (Campion, Medsker & Higgs, 1993). P-T fit zal naar verwachting een significante bijdrage leveren op de relatie tussen de betreffende onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabelen. Door het inbrengen van P-T fit probeer ik te verklaren waarom inconsistente resultaten wat betreft de relatie tussen P-O fit en turnover gevonden zijn. P-T fit zal, volgens mijn verwachting, een *compenserend effect* hebben op de relatie tussen enerzijds P-O fit en anderzijds prestatie en turnover. Dit betekent dat de sterkte van de relatie tussen P-O fit en turnover en P-O fit en prestatie versterkt of verzwakt wordt als P-T fit toe- of afneemt. P-T fit modereert in dit geval de relatie tussen de onafhankelijke variabele (P-O fit) en de afhankelijke variabelen (prestatie en turnover). De invloed van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabelen wordt dus bijgesteld door de invloed van de modererende variabele P-T fit. Gezien de verwachting dat P-T fit van invloed zal zijn op de relatie tussen enerzijds P-O fit en anderzijds prestatie en turnover, zal de onderzoeksvraag als volgt geformuleerd zijn:

In welke mate beïnvloedt person-team fit de relatie tussen person-organization fit enerzijds en prestatie en turnover anderzijds?

2 THEORETISCH KADER

2.1 Person-environment fit

Person-environment fit (P-E fit) kan invloed hebben op de mate waarin sprake is van zowel turnover als prestatie bij een organisatie. P-E fit bestaat volgens traditionele conceptualisaties uit 'person-job fit' (P-J fit) en 'person-organization fit' (P-O fit) (Boselie, 2011). P-E fit wordt door Boselie (2010) gedefinieerd als: "the degree of alignment between candidates on the one hand and the job and the organization on the other hand." (p. 165). P-E fit bestaat dus uit de fit tussen persoon en organisatie, en tussen persoon en bijbehorende baan. Echter ben ik van mening dat er nog een fit is toe te voegen aan P-E fit, namelijk Person-Team fit. De mate waarin het werken in teamverband bevalt, is tevens van invloed op de persoon past bij de omgeving. Een team is namelijk ook actief in de werkomgeving, net zoals de organisatie dat is. Gezien dit belangrijke gegeven, voeg ik P-T fit toe aan P-E fit.

Uit onderzoek is gebleken dat de werknemer dezelfde belangrijke waarden moet hebben als de organisatie indien een werknemer wil slagen bij een organisatie (Judge and Cable, 1997). Hier komt bij dat de werknemer natuurlijk ook moet beschikken over de juiste kennis en vaardigheden. Een combinatie van deze twee lijkt de juiste, en heeft een hoge kans van slagen bij de organisatie (Judge and Ferris, 1993; Kristof, 1996).

De P-E fit duidt dus op het feit dat er een match is tussen een individu en de werkomgeving als er sprake is van overeenkomsten in belangrijke kenmerken tussen individu en organisatie (Schneider, 2001). De focus in deze scriptie ligt op P-O fit en P-T fit, vandaar dat ik me zal beperken tot deze twee soorten fit. P-J fit komt in mijn onderzoek niet voor, en gezien dit feit zal hier geen aandacht aan worden besteed. Het richtpunt in deze studie ligt op P-O fit en P-T fit aangezien over P-O fit op turnover inconsistente resultaten bekend zijn, en P-T fit de relatie tussen enerzijds P-O fit en anderzijds prestatie en turnover kan verklaren. Dit in tegenstelling tot P-J fit, waarvan in de meta-analyse van Kristof-Brown et al. (2005) is vastgesteld dat deze fit een consistente invloed heeft op turnover en medewerker prestatie.

2.1.1 Person-Organization fit

P-O fit heeft verschillende, maar tevens vergelijkbare, definities gekregen. Gezien dit feit zal ik twee definities van twee verschillende auteurs geven om een zo compleet mogelijk beeld te geven van wat P-O fit nu inhoudt. P-O fit wordt door Boselie (2010) gedefinieerd als: "the degree of alignment between individual employees and their organizations in terms of sharing the same norms and values." (p. 165). Chatman (1989), Kristof (1996) en Verquer et al. (2003) definiëren P-O fit als: the compatibility between people and entire organizations, with value congruence being widely accepted as the defining operationalization of P-O fit.

Ten aanzien van P-O fit zijn verschillende conceptualisaties gedaan. Zo is er onderscheid gemaakt tussen 'supplementary' en 'complementary' fit, maar ook tussen 'needs-supplies' en 'demand-abilities'. "Supplementary fit occurs when a person's supplements, embellishes, or possesses characteristics which are similar to other individuals in an environment." (Muchinsky & Monahan, 1987, p. 269). Terwijl complementary fit de volgende definitie toebehoort: "complementary fit occurs when a person's

characteristics 'make whole' the environment or add to it what is missing." (Muchinsky & Monahan, 1987, p. 271). Daarnaast is er nog een interessant onderscheid gevonden door diverse auteurs dat betrekking heeft op 'needs-supplies' and 'demands-abilities' (e.g., Caplan, 1987; Edwards, 1991). Dit onderscheid betreft de situatie gezien vanuit organisatieperspectief en vanuit het perspectief vanuit het individu. Een fit tussen persoon en organisatie is kennelijk afhankelijk van de eigenschappen van beide partijen. Vanuit het needs-supplies perspectief wordt een sterke P-O fit geconstateerd indien de organisatie kan voorzien in de behoeften, wensen en voorkeuren van de individuen. Aan de andere kant ziet het demands-abilities perspectief een sterke P-O fit naarmate het individu kan voldoen aan de eisen die gesteld zijn door de organisatie (e.g., Caplan, 1987; Edwards, 1991).

Een goede score op zowel 'needs-supplies' en 'demands-abilities' zorgt voor een goede fit tussen persoon en organisatie. Meta-analyses tonen aan dat een significante relatie bestaat tussen werkattitudes en 'organizational commitment' (e.g. Hoffman & Woehr, 2006; Kristof-Brown et al., 2005; Verquer et al., 2003). De mate van betrokkenheid tussen werknemer en organisatie die gecreëerd is, kan de werknemer net iets meer motiveren zodat extra moeite wordt genomen om uiteindelijk een goede prestatie te leveren (Boselie, 2010).

P-O fit gaat over de congruentie in waarden. Om als persoon bij de organisatie te passen zul je 'bepaalde zaken' beide belangrijk moeten vinden. Zowel persoon als organisatie moeten niet te veel verschillen over wat beide partijen nu belangrijk vinden. Om helder te krijgen wat die 'bepaalde zaken' nu inhouden zal ik in mijn definitie gebruik maken van de term 'waarden'.

Gezien de feiten die hierboven zijn beschreven kan ik P-O fit als volgt definiëren: P-O fit is de mate waarin de waarden van een persoon overeenkomen met de waarden van de organisatie. Indien de waarden van beide partijen (grotendeels) overeenkomen is er sprake van een sterke mate P-O fit: de persoon past bij de organisatie. Komen de waarden niet overeen, en verschillen beide partijen sterk van elkaar, dan past de persoon niet bij de organisatie. Hoe meer waarden beide partijen hetzelfde belangrijk vinden, hoe sterker de mate van P-O fit. De fit die dus betrekking heeft op mijn onderzoek is supplementary fit. De focus in deze studie is namelijk gericht op de overeenkomsten in waarden tussen persoon en organisatie zoals ook wordt benadrukt in mijn gegeven definitie van P-O fit. Supplementary fit kijkt namelijk ook naar de overeenkomsten tussen het ene individu en het andere individu. Indien de kenmerken van het ene individu overeenkomen met het andere individu dan is er sprake van fit.

2.1.2 Person-Team fit

De inbreng van P-T fit zal hopelijk tot gevolg hebben dat de inconsistente resultaten tussen P-O fit en turnover verklaard kunnen worden. Naar P-T fit is minder onderzoek gedaan, maar wordt in deze studie wel onderzocht, omdat de mate waarin een medewerker past binnen een team van belang kan zijn om te bepalen of hierdoor de relatie tussen P-O fit en prestatie de relatie tussen P-O fit en turnover wordt beïnvloed.

Een team moet bestaan uit meer dan twee individuen die dezelfde doelen voor ogen hebben. Individen dienen

interactie te hebben met elkaar om zodoende als geheel te kunnen presteren. Daarnaast is het belangrijk dat elk individu ook individuele taken moet uitvoeren die bijdragen aan het bereiken van het algemene doel (Kozlowski & Bell, 2003). Een aantal kenmerken zoals 'doel', 'waarden' en 'persoonlijkheid' staan centraal binnen een team. Organisaties structureren tegenwoordig hun werkzaamheden door gebruik te maken van teams (Ilgen, 1999).

Person-team fit kan als volgt worden gedefinieerd: "person-team fit focuses on the compatibility between individual team members and their team" (Kristof, 1996, p. 7). Tegenwoordig wordt veelal de link gemaakt tussen P-T fit en 'individual-level outcomes'. Dergelijke variabelen die voorkomen zijn tevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en 'intention to quit' (Kristof-Brown et al., 2005). Onder andere Guzzo & Salas (1995) en Hoerr (1989) hebben geconstateerd dat tegenwoordig veel meer gebruikt wordt gemaakt van teams. Het principe achter de effectieve teamcompositie is het bereiken van een sterke individual-team fit (Klimoski and Jones, 1995). Een team is effectiever als de leden van een team beschikken over heterogene 'knowledge, skills, and abilities' (KSAs) dan een team die bestaat uit individuen die beschikken over homogene KSAs (Haythorn, 1968; Laughlin, Branch, & Johnson, 1969). Hieruit is te concluderen dat de leden uit een team allen over andere kwaliteiten moeten beschikken om het maximale uit een team te halen. Dit duidt op complementaire fit aangezien de persoon met andere kwaliteiten iets toevoegt aan het geheel.

Het komt in bepaalde mate voor dat de individuen hun waarden aanpassen aan die van de organisatie (Cable & Parsons, 2001). Zo wordt geprobeerd turnover laag te houden. Het is belangrijk dat de personen die tot de groep behoren met elkaar kunnen samenwerken. Zonder samenwerking kan waarschijnlijk geen echte groepsprestatie geleverd worden (Olson, Ruekert & Bonner, 2001). Daarnaast doet een team zijn voordeel met teamleden die beschikken over technische, functionele of professionele vaardigheden die relevant zijn om de werkzaamheden uit te voeren (Boddy, 2011). Zoals reeds aangegeven in deze paragraaf heb ik kritiek op de traditionele conceptualisatie van P-E fit. Volgens deze traditionele conceptualisatie bestaat P-E fit uit P-J fit en P-O fit. Echter zie ik P-T fit ook als een onderdeel van P-E fit. Deze kritiek heeft er dus toe geleid om ook P-T fit onder P-E fit te scharen. Aangezien P-O fit een onderdeel is van P-E fit, en P-T fit nu ook, heeft dit gegeven voor mij de doorslag gegeven om P-T fit op dezelfde manier te definiëren als P-O fit. Dit betekent dat mijns inziens aan P-T fit de volgende definitie toebehoort: P-T fit is de mate waarin de waarden van de persoon overeenkomen met de waarden van het team. Als beide waarden overeenkomen is er een sterke mate P-T fit: de persoon past bij het team. Komen de waarden niet overeen, en verschillen beide partijen sterk van elkaar, dan past de persoon niet bij het team. Hoe meer waarden beide partijen hetzelfde belangrijk vinden, hoe sterker de mate van P-T fit.

2.2 Congruentie in nationale cultuur als indicator van P-E fit

In andere studies, zoals die van Corine Boon (2011), is gekeken naar de perceptie van de persoon ten aanzien van de mate waarin de persoon P-O fit ervaart. Boon (2011)

heeft niet gekeken naar de entiteit organisatie. In dergelijke studies is dus niet gekeken naar de organisatie en ook niet naar het team waarin de persoon actief is. De conceptualisatie van Boon (2011) past dus niet bij mijn definities van P-O fit en P-T fit. De definitie van P-O fit en P-T fit die ik heb gegeven is namelijk gericht op de congruentie in waarden.

Aangezien ik ook zeer geïnteresseerd ben in de waarden van de organisatie en de waarden van het team, in plaats van de interesse in enkel de persoon, zal ik gebruik maken van een andere meetmethode. De manier waarop ik de variabelen meet, zal aan de hand zijn van de conceptualisatie van nationale cultuur van Hofstede et al. (2011). Hofstede et al. (2011) heeft de waarde van nationale cultuur gemeten aan de hand van vijf dimensies. Deze dimensies zie ik als de waarden waar het in deze studie om gaat. Het feit dat in deze studie de variabelen P-O fit en P-T fit gemeten wordt aan de hand van waarden zal ik gebruik maken van nationale cultuur. De overeenkomsten in dimensies is dan vergelijkbaar in de overeenkomsten in waarden. Hoe meer de scores op de dimensies van de persoon overeenkomen met de scores op de dimensies van de organisatie hoe sterker de mate van P-O fit is. Dit geldt uiteraard ook voor P-T fit.

2.3 Nationale cultuur: de dimensies van Hofstede

Deze paragraaf maakt duidelijk dat er verschillen zijn tussen de cultuur van het ene land en de cultuur van het andere land. Op basis van de dimensies van Hofstede kan bepaald worden wat nu daadwerkelijk de verschillen zijn, en wat deze betekenen. De dimensies die aan bod komen zijn: individualisme, machtsafstand, masculiniteit, onzekerheidsvermijding en lange termijngerichtheid. Hofstede is met zijn conceptualisatie toonaangevend geweest in de wetenschap. Cultuur kan op basis van zijn theorie goed worden omschreven. Hofstede ziet cultuur als: "de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere." (Hofstede et al., 2011, p. 21). Ik heb gekozen voor de dimensie van Hofstede aangezien zijn conceptualisatie goed past mijn definities van P-O fit en P-T fit. De dimensies die hij heeft gevonden worden in mijn studie zoals gezegd gebruikt als waarden. Daarnaast heeft Hofstede een goed gefundeerd onderzoek uitgevoerd. Hij heeft mogen beschikken over belangrijke data van veel mensen die woonden in veel verschillende landen, allen werkend bij de organisatie International Business Machines (IBM). Het werk van Hofstede is het meeste gebruikt en gerepliceerd in veel managementonderzoeken die zijn gedaan (Kirkman, Lowe & Gibson, 2006).

De dimensies individualisme, machtsafstand, masculiniteit en onzekerheidsvermijding zijn aan het licht gekomen tijdens zijn onderzoek bij IBM. De dimensie lange termijngerichtheid werd gevonden door een onderzoek van Michael Harris Bond in 1985. Deze dimensie kwam naar voren door het uitvoeren van de Chinese Value Survey. Sommige landen hebben geen score op deze dimensie. Dit komt simpelweg door het feit dat dit onderzoek later is uitgevoerd. Hofstede heeft er voor gezorgd dat door het inzien van cultuurverschillen een grotere mate van wederzijds begrip tussen mensen is ontstaan.

De dimensiescores van de verschillende landen worden gebruikt om te bepalen wat de heersende cultuur is binnen een team. Door een overzicht te maken van al deze scores binnen een team, wordt duidelijk wat de dominante cultuur en scores zullen zijn. P-O fit en P-T fit worden op die manier bepaald door te kijken naar de overeenkomsten in waarden. Indien de organisatie op een bepaalde dimensie (bijna) dezelfde score deelt als de betreffende persoon, zal er wat betreft die dimensie een sterke fit zijn. Indien de overeenkomsten in dimensiescores voor meerdere dimensies geldt, zal dit de mate van fit tussen beide positief beïnvloeden. In deze studie geldt immers dat de cultuur gericht is op waarden. Indien de organisatie op een bepaalde cultuurdimensie (bijna) dezelfde waarden deelt als de betreffende persoon, zal er wat dat betreft die dimensie een sterke P-O fit zijn. Op hoe meer dimensies persoon en organisaties dezelfde waarden delen, hoe sterker P-O fit in zijn algemeenheid zal zijn. Dit geldt natuurlijk ook voor P-T fit aangezien deze fit op dezelfde manier is gedefinieerd als P-O fit.

2.3.1 Individualisme

In deze subparagraaf wordt duidelijk wat de verschillen zijn tussen een individualistisch land en een collectivistisch land.

In een land dat als individualistisch wordt beschouwd zijn een aantal karakteristieken herkenbaar.

Zo zijn de mensen die in een individualistisch land wonen minder afhankelijk van elkaar dan mensen die in een collectivistisch land wonen. Individualisme betekent dat het creëren en onderhouden van een positieve gevoel van eigenwaarde een fundamentele menselijke inspanning is (Baumeister, 1998). Tevens heb je een goed gevoel over jezelf. Je bent gefocust op persoonlijk succes, en je wilt het liefst met vele unieke of onderscheidende persoonlijke attitudes en meningen worden gewaardeerd (Oyserman & Markus, 1993; Triandis, 1995). Individualisme impliceert ook dat het bereiken van persoonlijke doelen een belangrijke bron van tevredenheid is (Diener, Diener & Diener, 1995; Markus & Kitayama, 1991). Daar zijn relaties met andere individuen wel van belang. Deze zijn echter wel lastig om te handhaven (Kagitcibasi, 1997; Oyserman, 1993).

In een land dat als collectivistisch wordt beschouwd zijn een aantal andere karakteristieken herkenbaar. Zo is het in een collectivistische samenleving van belang om lid te zijn van een bepaalde groep. Dit is namelijk een centraal aspect van je identiteit (Hofstede, 1980; Markus & Kitayama, 1991). Je bent nauw met anderen en doet ook je best om de relaties met anderen te onderhouden. Je houdt je bezig met het uitvoeren van sociale rollen. Open en directe uitdrukking doet zich niet voor aangezien je de groepsharmonie graag wilt handhaven. (Markus & Kitayama, 1991; Oyserman, 1993; Triandis, 1995).

De definitie van individualisme die ik zou geven gezien de kenmerken zoals die hierboven zijn beschreven luidt als volgt: de mate waarin een persoon streeft naar eigen belang, om eigen doelen te halen, en zo voorbijstreeft aan de belangen van anderen, waarbij degene zich vrijwel niet bezighoudt met het onderhouden van sociale contacten waardoor sociale rollen niet meer aanwezig zijn. In een individualistische cultuur wil je dus persoonlijk tevreden zijn, ook al gaat dit ten koste van anderen.

2.3.1.1 Score op individualisme-index

Nederland scoort op de individualisme-index (IDV) behoorlijk hoog, namelijk een gedeelte vierde plek (Hofstede et al., 2011). Deze plek wordt gedeeld met Canada en Hongarije. De index voor Nederland is 80. Dit is behoorlijk hoog gezien het feit de maximale score voor deze index 91 is. De maximale score voor de vijf dimensies is in elk geval verschillend. De volgende landen zijn willekeurig gekozen om te zien wat voor soort landen nu het tegenovergestelde zijn van Nederland. Duitsland scoort op de index minder hoog met een score van 67, plek 19. Deze score nijgt nog wel eerder naar individualisme dan naar collectivisme. Veel landen uit Zuid-Amerika bijvoorbeeld worden vaak gezien als een collectivistisch land. Colombia heeft een index van 12, plek 72. Daarnaast scoort Ecuador ook niet hoog met een index van 8, plek 75. Landen uit het noorden van Europa scoren veelal hoog op deze index (Hofstede et al., 2011).

2.3.1.2 Individualisme in de werksfeer

“In Nederlands streeft de werknemer zijn eigen belang na.” (Hofstede et al., 2011, p. 101). Er wordt nauwelijks gekeken naar de belangen van de ander, deze zijn in enkele gevallen toch in strijd met het eigen belang. Daarentegen wordt er wel duidelijk rekening gehouden met de belangen van de werkgever. Hij is tenslotte degene die beoordeelt of je goed werk hebt afgeleverd. Indien een werknemer ergens anders een hoger loon kan krijgen, en vervolgens bij het bedrijf vertrekt, wordt hier in een individualistisch land niet raar van opgekeken. Daarnaast wordt een werknemer in geval van wanprestatie ontslagen. Dit is in een collectivistisch land anders, hier zou een werknemer niet zo snel worden ontslagen. “De collectivistische landen zien de relatie tussen werknemer en werkgever meer als een familierelatie.” (Hofstede et al., 2011, p. 128).

Indien een bedrijf gevestigd is in een collectivistisch land, dan kijkt de werkgever bij de zoektocht naar nieuwe mensen voornamelijk naar sociale contacten. De vacature moet worden ingevuld door iemand die behoort tot een bepaalde groep. “In een collectivistische samenleving houdt men bij sollicitatieprocedures altijd rekening met de achtergrond van de sollicitant.” (Hofstede et al., 2011, p. 128).

2.3.2 Machtafstand

In elke samenleving zie je een bepaalde mate van ongelijkheid. Er zijn altijd mensen die meer macht hebben dan andere mensen. Dit is in enkele gevallen een voordeel. De mensen die op een goede manier met macht weten om te gaan, en hier een groep mee kunnen leiden, kunnen van grote waarde zijn voor hun groep. Aan de andere kant zijn er ook veel mensen die macht weten te misbruiken. Dit gaat ten koste van de leefbaarheid van andere mensen.

In een cultuur waar sprake is van een hoge machtsafstand zullen een aantal belangrijke kenmerken opvallen. Zo laten de belangrijke personen met gezag zien dat ze veel macht hebben. Daarnaast krijgen de ondergeschikten geen belangrijk werk toegewezen gekregen en verwachten ze sturing van de mensen die boven hen staan. Indien er fouten worden gemaakt, zijn zij de schuldigen.

Hierdoor is de relatie tussen ondergeschikte en baas te kenmerken als onpersoonlijk. De relatie is alleen maar

zakelijk. Het meest belangrijke voor deze groep is dat zij de verschillen in macht accepteren.

In een cultuur waar sprake is van een lage machtafstand zullen er de volgende belangrijke kenmerken opvallen. Zo worden de ondergeschikten juist met respect behandeld door de mensen die boven deze personen staan en krijgen ze wel belangrijke werkzaamheden toegewezen. Daar komt bij dat de schuld van bepaalde fouten niet alleen bij de ondergeschikten ligt. De baas accepteert de fouten mede gezien het feit dat hij verantwoordelijk is voor de uitvoering van de werkzaamheden door de ondergeschikten. De relatie tussen ondergeschikte en baas is relatief sociaal. Doordat de machtsverschillen minder groot zijn kan gesteld worden dat baas en ondergeschikte meer gelijk zijn in een cultuur dan in een cultuur met een hoge machtsafstand.

Machtafstand zou dus gedefinieerd kunnen worden als de mate waarin een persoon de machtsverschillen tussen hem en de ander erkent en ook accepteert zoals deze zijn. Deze zijn niet te veranderen. De relatie tussen beide is te kenmerken als onpersoonlijk.

2.3.2.1 Score op de Machtafstandsindex

Nederland scoort op de MAI behoorlijk laag, namelijk een index van 38 (Hofstede et al., 2011). Nederland bezet op deze index plek 63. Dit is behoorlijk laag gezien het feit de maximale score voor deze index 104 is. Dit betekent dat in Nederland de verschillen in macht tussen de een en de ander minder groot is, maar dat enige verschillen minder gemakkelijk worden geaccepteerd. Daarnaast scoren veel Aziatische landen (zoals Maleisië en de Filipijnen) hoog op deze index. Hun scores zijn respectievelijk 104 en 94 met bijbehorende positie op de lijst van 1 en 5.

2.3.2.2 Machtafstand in de werksfeer

“In landen waar men zegt dat medewerkers niet erg bang zijn en dat chefs meestal niet autocratisch of paternalistisch optreden, geeft men ook de voorkeur aan een overlegstijl van leiding geven: aan een chef die gewoonlijk zijn of haar ondergeschikten raadpleegt alvorens een beslissing te nemen.” (Hofstede et al., 2011, p. 72). “In landen die laag scoren, zoals Nederland, zijn ondergeschikten in een beperkte mate afhankelijk van hun baas.” (Hofstede et al., 2011, p. 72). De afstand om contact te zoeken met je (directe) baas is kleiner in landen met een kleine machtafstand. Daar staat tegenover dat in landen met een hoge score er wel sprake is van het feit dat de ondergeschikten sterk afhankelijk zijn van hun baas. Ondergeschikten durven hun baas heel zelden tegen te spreken. “In landen met lage MAI-scores zijn de verschillen tussen de functies het grootst en in landen met hoge MAI-scores zijn de verschillen tussen de functies relatief klein.” (Hofstede et al., 2011, p. 76). Je ziet in landen die hoog scoren op de MAI-index dat de macht bij organisaties maar bij een aantal mensen ligt en dat de ondergeschikten ook simpelweg verwachten dat de bepalende mensen in de organisatie de ondergeschikten aan het werk zet.

2.3.3 Masculiniteit

Binnen de dimensie masculiniteit tegenover femininiteit staat assertief of bescheiden gedrag centraal. Bij het ene land kan dit als wenselijk worden ervaren, het andere land denkt er precies het tegenovergestelde over. Er is

sprake van een gemeenschappelijke trend wat betreft de verdeling van sociale sekserollen.

“Mannen worden geacht zich vooral bezig te houden met prestaties buitenhuis: in traditionele samenlevingen met jagen en vissen, en in moderne samenlevingen ook, maar dan vertaald in economische termen. Mannen worden verondersteld daarbij assertief, competitief en hard te zijn. Vrouwen worden geacht zich vooral bezig te houden met de zorg voor het huis, voor man en kinderen en voor mensen in het algemeen. Zij moeten de zachte rol vervullen.” (Hofstede et al., 2011, p. 145). In een masculien land worden de volgende punten relatief belangrijker gevonden: inkomen, erkenning, promotie en uitdaging. In een feminien land zijn de volgende punten relatief belangrijker: chef (het hebben van een goede werkrelatie), samenwerking, woonomgeving en zekerheid.

Masculiniteit zou dus gedefinieerd kunnen worden als de mate waarin de mens zich bezighoudt met zichzelf, heersend is, maar ook bepaald wat goed is voor zichzelf en voor anderen. Hij is duidelijk en bepaalt de richting die op wordt gegaan. Het gaat om de persoon ‘ik’ die doelgericht is, kijkt naar feiten en logica, en vertrouwt op zijn eigen kwaliteiten.

Femininiteit zou gedefinieerd kunnen worden als de mate waarin de mens zich bezighoudt met de medemens, waarbij gevoel wordt gebruikt om zich te oriënteren op de wereld. Goede relaties met anderen is belangrijk. Geduld is er zeker en vertrouwen in een goede afloop is aanwezig.

2.3.3.1 Score op de Masculiniteitsindex (MAS)

Nederland heeft een index van 16 op de MAS, de positie op de lijst is 73 (Hofstede et al., 2011). Dit is laag gezien het feit de maximale score voor deze index 110 is. Nederland behoort tot de meest feminine landen ter wereld. Landen uit het oosten van Europa zoals Slowakije en Hongarije behoren daarentegen tot de meest masculine landen ter wereld. Zij hebben respectievelijk een index van 110 en 88, goed voor positie 1 en 3 op de lijst. Landen uit het oosten van Azië (zoals India, en Bangladesh) hebben een gemiddelde index, en zijn dus niet sterk te typeren als masculien dan wel feminien land.

2.3.3.2 Masculiniteit in de werksfeer

“De MAS-FEM-dimensie beïnvloedt de manier waarop men omgaat met arbeidsconflicten.” (Hofstede et al., 2011, p. 173). In masculine landen zie je vooral dat er ‘gevochten’ moet worden om een conflict op te lossen. Deze manier van conflicten oplossen beheerst de verhouding tussen werkgevers en vakbonden. Daarnaast is het in landen als de Verenigde Staten normaal om anderen te laten zien hoe goed je bent. Daarentegen stellen de Nederlanders zich meer bescheiden op. “Beslissingen worden in ons land vaak genomen op basis van consensus, in de Verenigde Staten gebeurt dit vaak door een individu.” (Hofstede et al., 2011, p. 173). De manier van belonen verschilt ook erg tussen een masculien land en een feminien land. Organisaties die gevestigd zijn in een feminien land beoordelen mensen vaak op basis van behoeftes. “Organisaties die gevestigd zijn in een masculien land beoordelen mensen vaak op basis van de geleverde prestaties.” (Hofstede et al., 2011, p. 173). Daarnaast zie je in een masculine cultuur organisaties die hiërarchisch zijn gestructureerd en waarbij de beslissingen worden genomen aan de hand van

de top-down benadering. Er is een hoge mate van prestatiedruk aanwezig. In een feminie culture zie je organisaties die gericht zijn op het geheel. “De organisatie bestaat uit (meer) sociale systemen en houdt zodoende rekening met de balans tussen werk en privé.” (Hofstede et al., 2011, p.143-182)

2.3.4 Onzekerheidsvermijding

Elk land gaat anders om met het vermijden van onzekerheid. Vaak word je geconfronteerd met een bepaalde keuze waarvan je niet precies weet wat de uitkomst zal zijn. Wetgeving, techniek en religie kunnen ervoor zorgen om de onzekerheid te verminderen. De manier van omgaan met onzekerheid vertoont in een samenleving overeenkomsten. Instituten versterken de manier waarop omgegaan wordt met onzekerheid. Landen hebben een laag angstniveau indien er in een land sprake is van een hoge mate van onzekerheidsvermijding.

Landen waar onzekerheid niet in een sterke mate wordt vermeden, zien onzekerheid ook als normaal. Het hoort bij het bestaan. Vanwege deze reden voelen mensen zich ook niet ongemakkelijk indien zich er onzekere situaties voordoen. Er is minder stress bij de mensen. Dus emotie is ook in mindere mate aanwezig. Angst voor bepaalde uitkomsten is er haast niet (Hofstede et al, 2011).

Landen waar onzekerheid wel in sterke mate wordt vermeden, zien onzekerheid als een heuse bedreiging. Men wil graag een leven zonder deze bedreigingen, dus proberen ze deze te voorkomen. In een cultuur met hoge onzekerheidsvermijding zal dus wel veel stress zijn bij de mensen. Mensen willen dus duidelijkheid hebben. Dit leidt er in dergelijke samenlevingen toe dat er meer wetten en regels zijn (Hofstede et al, 2011).

Onzekerheidsvermijding zou dus gedefinieerd kunnen worden als de mate waarin men omgaat met onzekerheden en er op gericht is niet in onzekere situaties terecht te komen, om het gevoel van bedreiging en stress te vermijden.

2.3.4.1 Score op de Onzekerheidsvermijdingsindex (OVI)

De score van Nederland op de OVI is 53 (Hofstede et al., 2011). De positie op deze lijst is 55. De score kan bestempeld worden als iets lager dan gemiddeld gezien het feit de maximale score voor deze index 112 is. Dit betekent dat er niet in een hoge, maar ook niet in een lage mate onzekerheden worden vermeden. Landen die op deze index hoog scoren zijn de Zuid-Europese landen Griekenland en Portugal met een score van respectievelijk 112 en 104 en positie 1 en 2. Het is opmerkelijk dat juist deze landen onzekerheid vermijden. Deze gedachte vloeit voort uit de huidige economische en financiële situatie in beide landen. Griekenland verkeert in zwaar weer. Griekenland is sinds mei 2010 afhankelijk van miljardenleningen van andere eurolanden en het Internationaal Monetair Fonds (Novum, 2013). Juist van een land als Griekenland zou je gezien de score op de OVI verwachten dat ze juist onzekerheden vermijden aangezien keuzes waar risico's aan verbonden zijn drastische gevolgen kunnen hebben. Landen in Oost-Azië (zoals China, Vietnam en Singapore) scoren laag op de OVI. Deze scores zijn respectievelijk 30, 30 en 8 met bijbehorende posities 70, 71 en 76. Deze landen vermijden onzekerheden juist niet en nemen over het

algemeen meer risico's. Juist deze landen doen het economisch gezien beter.

2.3.4.2 Onzekerheidsvermijding in de werksfeer

“In samenlevingen met een sterke onzekerheidsvermijding bestaan veel formele wetten en/of informele regels waarin de rechten en plichten van werkgevers en werknemers zijn vastgelegd.” (Hofstede et al., 2011, p. 212). Organisaties die gevestigd zijn in een land dat hoog scoort op de OVI zie je dat onzekerheid als normaal wordt beschouwd. Indien zich onduidelijk situaties voordoen ontstaat er geen hoge mate van stress bij de werknemers. Daarentegen is duidelijk geworden dat organisaties die gevestigd zijn in een land dat laag scoort op de OVI er veel waarde wordt gehecht aan vrijheid (Hofstede et al., 2011). Vrijheid in het nemen van beslissingen en het uitvoeren van werkzaamheden. Zij zijn van mening dat problemen worden opgelost door juist geen of minder formele regels op te stellen.

“In samenlevingen met een sterke onzekerheidsvermijding werken mensen graag hard, of hebben het althans graag druk [...] In zwak onzekerheidsvermijdende samenlevingen zijn mensen prima in staat om hard te werken als dat nodig is, maar ze hebben niet die innerlijke drang om voortdurend bezig te zijn.” (Hofstede et al., 2011, p. 213). Organisaties beschikken over relatief veel specialisten indien ze zich bevinden in een onzekerheidsvermijdende cultuur. Echter zijn deze organisaties trager met innoveren. Innoveren blijkt wel erg belangrijk te zijn voor een bedrijf. Porter (1990) heeft aangegeven dat innovatie één van de drie ‘cornerstones of global competitiveness’ is. Dus om te kunnen concurreren met andere partijen in de markt moet je als bedrijf blijven innoveren.

2.3.5 Lange termijngerichtheid

De dimensie ‘lange- tegenover korte termijngerichtheid’ (LTG) is in eerste instantie niet gevonden door Geert Hofstede tijdens het IBM-onderzoek. De dimensie is naar voren gekomen door de Chinese Value Survey van Michael Bond in 1985. De betrokken vragen waren niet gesteld. Echter was er wel sprake van correlatie met economische groei. Hofstede (2011) zag deze vijfde dimensie toch als een toevoeging aan een internationaal onderzoeksinstrument. Er deed zich wel één relevant probleem voor. De dataset was minder uitgebreid, ‘slechts’ 23 landen zijn onderzocht. Dit is minder dan de helft als voor de andere vier dimensies. Dit was reden genoeg om nog meer data te verzamelen. De data van de Chinese Value Survey werd aangevuld met data van de World Values Survey, zodat Hofstede de beschikking had over 93 landenscores.

Korte termijngerichtheid is gericht op resultaat dat binnen een korte periode behaald kan worden. Belangrijke waarden in een korte termijngerichte cultuur zijn onder andere succes, vrijheid en ‘aan jezelf denken’. Wat betreft het ethische aspect gaat men er vanuit dat er universele regels zijn voor het goede en het kwade. Lange termijngerichtheid is gericht op geleidelijke resultaten die zich laten zien indien er een langdurige inspanning wordt geleverd. Er moet sprake zijn van doorzettingsvermogen. Belangrijke waarden in een lange termijngerichte cultuur zijn onder andere leren, eerlijkheid, verantwoordelijkheid. Vrije tijd is juist

minder belangrijk. “Wat betreft het ethische aspect gaat men er vanuit dat het goede en kwade afhankelijk is van de omstandigheden.” (Hofstede et al., 2011, p. 237-268)

Lange tegenover korte termijngerichtheid zou dus gedefinieerd kunnen worden als de mate waarin met zich bezighoudt met de gebeurtenissen van vroeger, het leven van nu en vragen in de toekomst waarbij zaken als waarheid, deugd, vrijheid en resultaten in bepaalde mate belangrijk worden geacht.

2.3.5.1 Score op de Langetermijngerichtheidsindex (LTG)

Nederland heeft op basis van de World Values Survey een behoorlijk hoge tot gemiddelde index gekregen, namelijk 67 (Hofstede et al., 2011). Dit is goed voor plek 22 op de lijst. Dit is iets hoger dan gemiddeld gezien het feit de maximale score voor deze index 100 is. Dit betekent dat Nederland haar focus voor een groot deel heeft op de toekomst. Innoverende landen als Zuid-Korea, Taiwan, Japan en China bezetten respectievelijk positie 1, 2, 3 en 4 met een score van 100, 93, 88 en 87. Daarentegen scoren landen uit Afrika laag op de LTG. Landen als Nigeria, Egypte en Ghana hebben een index van respectievelijk 13, 7 en 4. Goed voor plek 90, 91 en 92. Deze landen zijn voornamelijk gericht op de gebeurtenissen uit het verleden en gebeurtenissen die zich hedendaags afspelen. Je ziet in deze landen terug dat twee normen centraal staan. Namelijk de dingen die moeten en normen die leiden tot onmiddellijke bevrediging van behoeften. De landen uit Azië hechten daarentegen waarde aan zuinigheid en streven naar flexibiliteit.

2.3.5.2 Lange termijngerichtheid in de werksfeer

“Investeren in het opbouwen van een sterke marktpositie, ten koste van onmiddellijke resultaten, wordt geacht een kenmerk te zijn van Aziatische, hoge-LTG-ondernemingen.” (Hofstede et al., 2011, p. 246). Hierin staan de managers centraal, zij moeten juist worden voorzien van de juiste resources om een significante bijdrage te kunnen leveren. De focus is op de winst die in de toekomst gemaakt zal moeten worden.

“In korte termijngerichte culturen gaat het in de eerste plaats om de bottom line, het resultaat van de afgelopen maand, het kwartaal of het jaar; besturingssystemen zijn

vooral daarop gericht, en managers worden erop afgerekend.” (Hofstede et al., 2011, p. 246). Meritocratie is inherent verbonden met korte termijngerichtheid. Verschillen in economische en sociale omstandigheden moeten klein zijn binnen een langetermijngerichtheidscultuur.

De vijf (belangrijkste) dimensies van Hofstede zijn het fundament voor dit onderzoek. De score op de dimensies worden gebruikt of er een fit bestaat tussen persoon en organisatie en persoon en team.

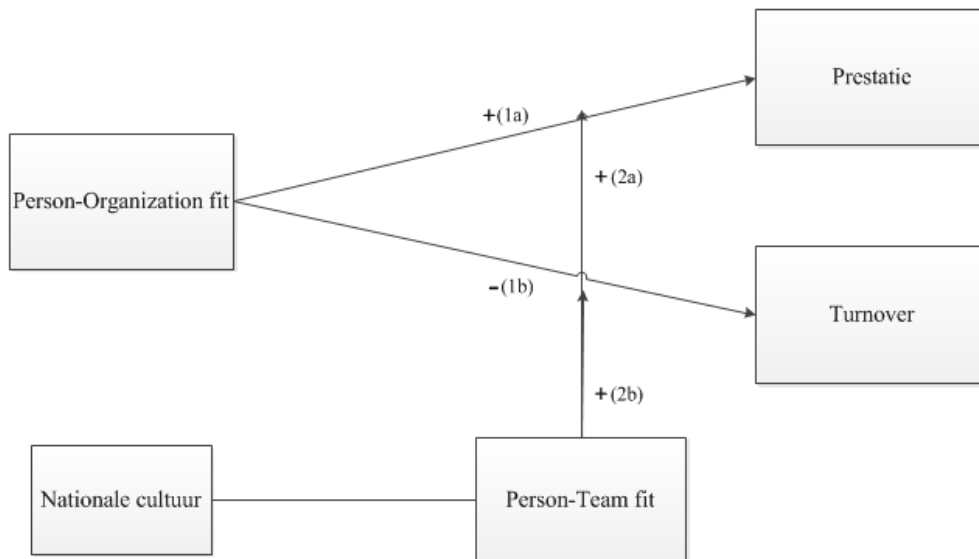
De scores op de dimensies worden in deze studie gezien als waarden die de soort cultuur aangeven. Als de waarden van persoon en organisatie of persoon en team overeenkomen, dan zal er op basis van die informatie te stellen zijn dat er een fit is tussen beide. Hoe meer waarden hetzelfde zijn, hoe meer beide culturen overeenkomen, en des te beter de fit tussen beide.

De mate van fit tussen persoon en organisatie is vervolgens van invloed op de afhankelijke variabelen prestatie en turnover. Om te bepalen of deze fit naar verwachting positief of negatief zal zijn, zal gebruik worden gemaakt van verschillende theorieën. Deze theorieën zijn terug te vinden in de hypothesevorming en komt in de volgende paragraaf aan bod.

2.4 Hypotheses

Zoals in Figuur 1 hieronder te zien is, ben ik benieuwd naar het effect van P-T fit op de relatie tussen de onafhankelijke variabele person-organization fit enerzijds en de afhankelijke variabelen prestatie en turnover anderzijds.

De relaties binnen dit theoretische model bepalen de verwachtingen van de uitkomsten van het model. Er worden achtereenvolgens de relaties besproken tussen P-O fit en prestatie (1a), P-O fit en turnover (1b). Daarnaast wordt het verwachte effect van P-T fit op de relatie tussen P-O en prestatie (2a) omschreven om als laatste toe te werken naar het verwachte effect van P-T fit op de relatie tussen P-O fit en turnover (2b). Nadat elk(e) relatie/effect is beschreven zal de bijbehorende hypothese worden vermeld. Het bijbehorende theoretisch model met de bijbehorende variabelen is hieronder weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: theoretisch model: de relatie tussen P-O fit enerzijds en prestatie en turnover anderzijds.

2.4.1 Relatie P-O fit en prestatie (1a)

Om uit te leggen waarom P-O fit invloed heeft op prestatie zal gekeken worden naar affective commitment. Op basis van de meta-analyse van Kristof-Brown et al. (2005) verwacht ik dat P-O fit een bijdrage levert aan affective commitment. Affective commitment reflecteert de betrokkenheid en de identificatie van de werknemers met de organisatie, aangezien ze bij de organisatie willen blijven (Meyer & Allen, 1991). Cable & DeRue (2002) hebben aangetoond dat werknemers met een sterke P-O fit verplichtingen met de organisatie creëert. Daarnaast is duidelijk geworden dat de werknemers in geval van een sterke P-O fit zichzelf definiëren in termen van de organisatie (Saks & Ashforth, 1997), maar dat ze zich zullen aanpassen aan de wensen van de organisatie om zo de missie te kunnen halen (Cable & DeRue, 2002). Deze hebben allemaal een positief effect op de betrokkenheid van de werknemers. Door Meyer et al. (1989) is aangetoond dat 'affective commitment' positief correleert (.23) met prestatie. Dit geeft dus aan dat de mate van prestatie hoog is als de persoon betrokken is bij de organisatie. Dus als de waarden van de persoon overeenkomen met de waarden van de organisatie zal de persoon meer betrokken zijn bij de organisatie, wat vervolgens leidt tot een sterke mate prestatie. Gezien deze achterliggende theorie ben ik tot de volgende hypothese gekomen:

Hypothese 1a: P-O fit heeft een positief effect op prestatie: hoe sterker de fit tussen de nationale cultuur van het individu en de nationale cultuur van de organisatie hoe sterker de mate van prestatie.

2.4.2 Relatie P-O fit en turnover (1b)

Het ASA (attraction-selection-attrition) model van Schneider (1987) is een model dat gebruikt kan worden om de relatie tussen P-O fit en turnover te verklaren. The ASA framework suggests that consideration of P-O fit during organizational entry is one of the primary influences in creating organizational homogeneity (Schneider, 1987). Deze homogeniteit wordt dus vergroot naarmate een personen niet past bij de organisatie, dus de organisatie verlaat (Schneider, 1995). Dus als de waarden van de persoon niet overeenkomen met de waarden van

de organisatie dan zal de persoon bij de organisatie vertrekken.

Het ASA model (attraction, selection en attrition) gaat er vanuit dat P-O fit invloed heeft op de keuze van de sollicitant (self-selection) als op de keuze van de organisatie (employer selection). Het model gaat er vanuit dat de uitkomst van de drie dynamische processen de soort mensen in de organisatie bepaalt. Dit definieert vervolgens de aard van de organisatie, ook wel de cultuur (Schneider, 1995). Personen zijn toegetrokken tot een organisatie die dezelfde waarden hebben als zichzelf (attraction). Daarmee doel ik op het feit dat personen zich met een organisatie gaan identificeren als zij denken dat hun persoonlijke kenmerken matchen met de kenmerken van de organisatie. Hierin zie je terug dat een sterke P-O fit zich voordoet indien de waarden van persoon en organisatie overeenkomen. Organisaties selecteren vervolgens de personen waarvan zij denken dat die dezelfde waarden delen (selection). Dus beschikt de persoon over kenmerken en kwaliteiten waarvan de organisatie verwacht dat ze passen bij de organisatie en van waarde zijn in de toekomst.

Als later toch blijkt dat de persoon niet past bij de organisatie, vanwege het feit dat de waarden van de persoon niet overeenkomen met de waarden van de organisatie, zal de persoon naar verloop van tijd de organisatie toch verlaten (attrition) (De Cooman et al., 2009). De verschillen in waarde leidt tot een misfit. En volgens het ASA model van Schneider (1987) leidt een misfit tot turnover. De hypothese die hieruit voortvloeit luidt als volgt:

Hypothese 1b: P-O fit heeft een negatief effect op turnover: hoe sterker de fit tussen de nationale cultuur van het individu en de nationale cultuur van de organisatie, hoe lager turnover.

2.4.3 Effect P-T fit op relatie P-O fit en prestatie (2a)

P-T fit betreft de fit tussen de nationale cultuur van het individu en de heersende cultuur van het team. Deze fit wordt bepaald door de congruentie in waarden. P-T fit modereert de relatie tussen P-O fit en prestatie vanwege het feit dat P-T fit een compenserend effect heeft op de

relatie tussen P-O fit en prestatie. Dit betekent het volgende: als de waarden van de persoon overeenkomen met de waarden van het team dan versterkt P-T fit het effect van P-O fit op prestatie. Als de waarden van de persoon en de waarden van het team niet (grotendeels) hetzelfde zijn, dan wordt het effect van P-O fit op prestatie negatief beïnvloedt. Stel: als de persoon goed bij de organisatie past, maar niet goed bij het team, dan presteer je nog niet goed. De prestatie kan beter zijn als je ook goed binnen bij het team past. Echter, P-T fit kan het effect van P-O fit op prestatie positief bijstellen als de waarden van de persoon en de waarden van het team wel (grotendeels) overeenkomen met elkaar.

Dit effect komt door het feit dat het team belangrijker is voor de persoon aangezien het team dichterbij de persoon staat dan de organisatie. De fit tussen persoon en team is nauwkeuriger te bepalen gezien het feit dat de relatie tussen persoon en andere personen in het team directer is dan de relatie tussen persoon en andere personen uit de organisatie. Die andere personen uit de organisatie bepalen immers gezamenlijk de set totale waarden van de organisatie als geheel. Daarnaast is het team een verlengde van de organisatie. Vanwege het feit dat P-T fit een modererend effect heeft op de relatie tussen P-O fit en prestatie ben ik tot de volgende hypothese gekomen:

Hypothese 2a: P-T fit modereert de relatie tussen P-O fit en prestatie: hoe sterker de fit tussen de nationale cultuur van het individu en de heersende cultuur van het team, hoe sterker de relatie tussen P-O fit en prestatie.

2.4.4 Effect P-T fit op relatie P-O fit en turnover (2b)

P-T fit zal naar verwachting de relatie tussen P-O fit en turnover modereren. P-T fit versterkt de relatie tussen P-O fit en turnover als de nationale cultuur van de persoon overeenkomt met de heersende cultuur van het team. Dit is het geval als de waarden van de persoon in een sterke mate hetzelfde zijn als de waarden van het team.

P-T fit modereert de relatie tussen P-O fit en turnover vanwege het feit dat P-T een compenserend effect heeft op de relatie tussen P-O fit en turnover. Dit betekent het volgende: als de waarden van de persoon overeenkomen met de waarden van het team dan versterkt P-T fit het effect van P-O fit op turnover: turnover neemt af. Als de waarden van de persoon en de waarden van het team niet (grotendeels) hetzelfde zijn, dan wordt het effect van P-O fit op turnover negatief beïnvloedt. Dus als een persoon niet past bij de organisatie, maar ook niet bij het team, dan zal de mate van turnover nog hoger zijn. Als de persoon nu niet past bij de organisatie, maar wel past bij het team dan is het effect van P-O fit op turnover dus negatiever (de kans op turnover verkleint) dan het geval zou zijn als de persoon niet past bij zowel de organisatie als het team. Als P-O fit laag is, dus de waarden van de persoon komen niet overeen met de waarden van de organisatie, dan zal turnover hoog zijn. Echter, P-T fit kan het effect van P-O fit op turnover positief bijstellen als de waarden van de persoon en de waarden van het team wel (grotendeels) overeenkomen met elkaar. Dit effect komt door het feit dat het team belangrijker is voor de persoon aangezien het team dichterbij de persoon staat dan de organisatie. De fit tussen persoon en team is nauwkeuriger te bepalen gezien het feit dat de relatie tussen persoon en andere personen in het team directer is dan de relatie tussen persoon en andere personen uit de organisatie. Die andere personen uit de organisatie

bepalen immers gezamenlijk de set totale waarden van de organisatie als geheel.

Vanwege het feit dat P-T fit een modererend effect heeft op de relatie tussen P-O fit en turnover ben ik tot de volgende hypothese gekomen:

Hypothese 2b: P-T fit modereert de relatie tussen P-O fit en turnover: hoe sterker de fit tussen de nationale cultuur van het individu en de heersende cultuur van het team, hoe sterker de relatie tussen P-O fit en turnover.

3 METHODOLOGIE

3.1 Onderzoeksonderwerp

Onderzoek kan vele soorten doeleinden dienen, waarvan verkenning, beschrijving en verklaring de meest voorkomende onderzoeksdoelen zijn (Babbie, 2010).

Verkenkende studies verschaffen vaak nieuwe inzichten in een bepaald onderzoeksveld. Deze studies geven vaak antwoord op de vraag of het zin heeft om verder onderzoek te doen. Studies die als doel beschrijven hebben, zijn gericht op het observeren en de beschrijving van deze observaties. Dit soort studies geven antwoord op wat, waar, wanneer en hoe vragen. In tegenstelling tot verkenkende en beschrijvende studies geven verklarende studies voornamelijk antwoord op de waaromvraag. Het verklaren van bepaalde gebeurtenissen kan beantwoord worden door dieper op het onderwerp in te gaan (Babbie, 2010).

Het doel van mijn onderzoek is gericht op het vinden van een verklaring waarom er verschillen zijn gevonden in de relatie tussen P-O fit en turnover. Zoals reeds is aangegeven zal P-T fit hier een bijdrage aan moeten leveren. Deze modererende variabele zal helpen te verklaren waar deze verschillen in zouden kunnen zitten. De fit tussen de cultuur van het individu van een team, en de daarbij horende heersende cultuur kan verklaren waarom er nu verschillen zijn gevonden in de relatie zoals die hierboven is omschreven. Het is duidelijk dat ik antwoord probeer te geven op de 'waaromvraag', en zodoende mijn onderzoek als doel heeft: *verklaren*.

In deze studie worden vier hypothesen getoetst die betrekking hebben op P-O fit en P-T fit en op de afhankelijke variabelen prestatie en turnover. Ik probeer te verklaren waarom er inconsistente resultaten zijn gevonden ten aanzien van het effect van P-O fit op turnover. De relatie tussen deze variabelen is op numerieke wijze gemeten. Vandaar dat ik correlatieonderzoek ga uitvoeren. Een correlatieonderzoek veronderstelt een oorzaak en gevolg. Aangezien de inconsistente resultaten tot stand zijn gekomen door de variabelen P-O fit, prestatie en turnover op een numerieke wijze te meten, heb ik besloten om in mijn onderzoek gebruik te maken van kwantitatieve data. Aangezien de data die ik nodig heb om mijn onderzoek uit te voeren beschikbaar is, is het niet nodig om nog primaire data te vergaren. Ik maak dus gebruik van secundaire data, waarvan de website Transfermarkt.de de grootste bron is. In de volgende paragraaf wordt duidelijk waarom ik nu gebruik maak van onder andere de site Transfermarkt.de.

De onderzoeksmethode die in deze studie gehanteerd wordt is dus gericht op het verzamelen van bestaande data om deze vervolgens te analyseren. Dit soort onderzoek wordt 'unobtrusive research' genoemd. "Dit

is een methode om sociaal gedrag te onderzoeken zonder daarbij het gedrag te beïnvloeden.” (Babby, 2010, p. 332). Hiermee wordt voorkomen dat de invloed die de onderzoeker heeft niet de resultaten zal beïnvloeden.

3.1.1 Context: de voetbalsector

De voetbalsector is de context die gebruikt wordt om dit onderzoek uit te voeren. En daarbij ligt de focus op betaald voetbalorganisaties (BVO's). Dit komt simpelweg door het feit dat de voetbalsector mij in staat stelt om de hypothesen te testen. Om een goed onderzoek uit te voeren is het gunstig als er veel spreiding zit in de data. Het is wenselijk om grote verschillen te hebben in de data die gebruikt wordt in het onderzoek. Dit duidt op een hoge mate variantie en is van belang onderzoek uit te voeren waarbij de kans op significante resultaten hopelijk groot zal zijn. De eerste reden waarom ik variantie verwacht is dat er namelijk veel verschillende soorten nationaliteiten te vinden zijn in de voetbalsector. In elke betaald voetbalorganisatie komen meer nationaliteiten voor dan alleen de Nederlandse. De tweede reden is dat de variantie in turnover ook hoog is gezien het feit dat het gemiddelde turnoverpercentage aan het einde van seizoen 2010/2011 in de Nederlandse Eredivisie erg hoog is. Op basis van data uit seizoen 2010/2011 die ik heb gekregen van Transfermarkt.de (2014) heb ik zelf berekend dat het turnoverpercentage 47.4 % is. Dit betekent dat gemiddeld ruim 47% van alle spelers in een team de BVO na één seizoen verlaten. Ter vergelijking: in het Nederlandse bedrijfsleven is er sprake van een veel lager verloopcijfer. 6,1 % van de Nederlandse werknemers stappen over naar een andere organisatie (Hay Group, 2013).

Naast de belangrijkste reden variantie genoemd te hebben, komt het mij goed uit dat er veel secundaire data beschikbaar is over voetballers. Mede gezien de tijdsrestrictie die deze scriptie met zich meebrengt is de keuze gevallen op de voetbalsector omdat hier relatief gemakkelijk informatie over te vinden is. Veel soorten media besteden hier namelijk veel aandacht aan. Zo is het voor bepaalde (onderzoek)organisaties gemakkelijker om informatie te verzamelen.

Het is relevant om dit onderzoek in de voetbalsector uit te voeren omdat er veel geld mee gemoeid gaat. De betaalde salarissen in de voetbalsector zijn vele malen hoger dan in het gewone bedrijfsleven. Het gemiddeld salaris van een voetballer actief in de Eredivisie is 283.000 euro (VI, 2013). Het modaal inkomen van de werkende Nederlander in 2014 is 34.500 euro (CPB, 2014). Bovendien worden er grote bedragen op tafel gelegd om een 'werknemer' binnen te halen. Deze ontwikkeling doet zich (nog) niet (in die mate) voor in het 'gewone' bedrijfsleven

3.2 Steekproef

3.2.1 Onderzoekseenheden

Deze studie is erop gericht conclusies te trekken uit het onderzoek dat gedaan wordt met de verzamelde data die betrekking hebben op de gegevens van voetballers. De dataset bevat verschillende gegevens over alle voetballers die actief (geweest) zijn bij BVO's in de Nederlandse Eredivisie in het seizoen 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013. Waarom in deze studie onderzoek is gedaan naar deze drie seizoenen is vanwege het feit dat ik benieuwd ben of P-E fit in het begin (seizoen 2010/2011) een sterker of zwakker effect heeft op turnover en prestatie dan aan het eind (2012/2013). Ik

kijk naar meerdere jaren aangezien het op voorhand niet duidelijk is wanneer een speler gaat vertrekken. Het kan zijn dat een speler het nog een seizoen aankijkt terwijl P-E fit vanaf het begin laag is.

In eerste instantie worden de voetballers die in het seizoen 2010/2011 actief waren onder de loep genomen. Het aantal voetballers dat in dit seizoen onder contract stond bij een club uit de Eredivisie is 456 ($N = 456$). Ik heb er voor gekozen om geen steekproef te nemen, maar alle beschikbare eenheden van observatie mee te nemen. Ik ben van mening dat het verstandig is om in eerste instantie alle spelers te kiezen die onder contract staan bij een BVO in de Eredivisie die onafgebroken actief is geweest in de periode 2010/2011 t/m 2012/2013. Het voordeel is dat elke voetballer wordt meegenomen, dus ook spelers die niet of nauwelijks hebben gespeeld voor een club, of geen beoordeling hebben gekregen. Doordat ook deze spelers worden meegenomen in het statistisch onderzoek wordt hopelijk duidelijk in welke mate die spelers hebben gepresteerd, en of zij de BVO hebben verlaten. De verwachting is dat spelers die nauwelijks hebben gespeeld ook niet goed hebben gepresteerd. Dit vanwege de gedachte dat de coach altijd het beste team zou moeten opstellen.

3.2.2 Missing values

In deze studie worden de spelers die 'missing values' hebben ten aanzien van de bepaling van P-O fit en P-T fit niet meegenomen. Indien een speler geen dimensiescores op nationale cultuur toegekend heeft gekregen is het niet mogelijk om zowel de mate van P-O fit als P-T fit vast te stellen. Deze twee soorten fit worden immers bepaald aan de hand van de dimensiescores van Hofstede et al. (2011). De dimensiescores die bij een speler horen zijn gebaseerd op de eerste nationaliteit. Echter blijkt dat 30 van de 456 spelers een missing value hebben op één of meer dimensiescore(s). Dit is 6,6% en kan als acceptabel worden beschouwd. De missing values mogen in totaal bij niet meer dan 10% van de onderzoekseenheden voorkomen. Statistische analyse zou 'gebiast' kunnen zijn als meer dan 10% van de data niet beschikbaar zou zijn (Bennet, 2001). Als van meer dan 46 spelers één of meerdere dimensiescore(s) zouden ontbreken zou er sprake kunnen zijn van een bias. De observaties met missing values kunnen afwijken. Ze zouden een significant lagere fit kunnen hebben bijvoorbeeld. Het is ook mogelijk dat blijkt dat een groot gedeelte van die 46 spelers juist niet goed gepresteerd heeft. Aangezien deze spelers niet meegenomen zouden kunnen worden, zouden ze het resultaat van het onderzoek kunnen beïnvloeden.

Het aantal missing values kan gereduceerd worden door niet enkel en alleen te kiezen voor de eerste nationaliteit, maar in geval van missende waarden bij de eerste nationaliteit, te kiezen voor de tweede nationaliteit. Deze keuze zou gerechtvaardigd kunnen worden in een aantal gevallen. Zo zijn spelers als Raily Ignacio van ADO Den Haag, en Civard Sprockel van Vitesse, spelers die de eerste nationaliteit 'Curaçao' hebben. De tweede nationaliteit is Nederlands. Gezien het feit dat Curaçao hoort bij Nederland zou er gekozen kunnen worden om in deze gevallen te kiezen voor de tweede nationaliteit. Aangezien het percentage missing values onder de 10% blijft, geef ik de voorkeur aan de selectiemethode die gebaseerd is op alleen maar de eerste nationaliteit. Dit aangezien voor elke speler consequent de eerste nationaliteit is gekozen, en er geen scheve vergelijkingen gemaakt worden met een speler waarvan naar de eerste

nationaliteit is gekeken en een speler waarvan naar de tweede nationaliteit is gekeken.

De onderzoekseenheden zijn dus gekozen op basis van het aantal clubs die onafgebroken in de Eredivisie actief zijn geweest in het de periode 2010/2011 t/m 2012/2013. Dit betekent dat elke speler (met uitzondering van de spelers zonder dimensiescores) is opgenomen in de dataset die onder contract heeft gestaan bij één van de volgende BVO's: Ado Den Haag, Ajax, AZ, FC Groningen, FC Twente, FC Utrecht, Feyenoord, Heracles, NAC Breda, NEC Nijmegen, PSV, Roda JC, SC Heerenveen en Vitesse.

De keuze om het seizoen 2010/2011 als basisjaar te kiezen is vanwege het feit dat van spelers uit de afgelopen paar seizoenen meer data is te vinden dan van voetballers uit bijvoorbeeld de jaren 80. Internet heeft

hier een belangrijke rol in gespeeld. Het seizoen 2012/2013 is gekozen als eindjaar gezien het feit dat over dit seizoen nog alle benodigde informatie beschikbaar is, seizoen 2013/2014 is namelijk nog niet ten einde.

3.3 Operationalisatie

Nu duidelijk is dat alle voetballers die actief zijn geweest bij een BVO in de seizoenen 2010/2011 t/m 2012/2013 worden meegenomen in deze studie, is het vervolgens van belang hoe de variabelen worden gemeten. De variabelen die in deze studie worden gebruikt zijn P-O fit, prestatie, turnover en P-T fit en zijn in het theoretisch kader nader toegelicht. In deze paragraaf wordt duidelijk hoe de vier variabelen afzonderlijk gemeten worden.

Tabel 1: Operationalisatietabel.

<i>First-order construct</i>	<i>Second-order construct</i>	<i>Third-order construct</i>
P-O fit (Awaarde persoon – waarde organisatie): <i>de mate waarin de waarden van een persoon overeenkomen met de waarden van de organisatie.</i>	Waarde van de persoon: <i>de individuele scores op de cultuurdimensies aan de hand van de conceptualisatie van Hofstede et al. (2011)</i>	-Score op individualisme van de betreffende persoon -Score op machtafstand van de betreffende persoon -Score op masculiniteit van de betreffende persoon -Score op onzekerheidsvermijding van de betreffende persoon -Score op lange termijngerichtheid van de betreffende persoon
	Waarde van de organisatie: <i>de scores op de cultuurdimensies aan de hand van de conceptualisatie van Hofstede et al. (2011) voor Nederland.</i>	-Score Nederland op individualisme -Score Nederland op machtafstand -Score Nederland op masculiniteit -Score Nederland op onzekerheidsvermijding -Score Nederland op lange termijngerichtheid
P-T fit (Awaarde persoon – waarde team): <i>de mate waarin de waarden van de persoon overeenkomen met de waarden van het team.</i>	Waarde van de persoon: <i>de individuele scores op de cultuurdimensies aan de hand van de conceptualisatie van Hofstede et al. (2011)</i>	-Score op individualisme van de betreffende persoon -Score op machtafstand van de betreffende persoon -Score op masculiniteit van de betreffende persoon -Score op onzekerheidsvermijding van de betreffende persoon -Score op lange termijngerichtheid van de betreffende persoon
	Waarde van het team: <i>de gemiddelde score op elke cultuurdimensie genomen over alle personen samen in het team aan de hand van de conceptualisatie van Hofstede et al. (2011)</i>	-Gemiddelde score team op individualisme -Gemiddelde score team op machtafstand -Gemiddelde score team op masculiniteit -Gemiddelde score team op onzekerheidsvermijding -Gemiddelde score team op lange termijngerichtheid
Prestatie: <i>de mate waarin een persoon een hoge of lage beoordeling heeft gekregen.</i>		
Turnover: <i>organisatie verlaten, of bij de organisatie blijven.</i>		

3.3.1 Person-Organization fit

Zoals reeds is bepaald, is P-O fit de mate waarin de waarden van een persoon overeenkomen met de waarden van de organisatie. Aan de hand van deze definitie wordt vastgesteld hoe deze onafhankelijke variabele gemeten wordt in deze studie. Om een duidelijk overzicht te krijgen van de manier waarop deze variabele gemeten wordt heb ik een operationalisatietabel gemaakt, zie tabel 1 hierboven. In deze tabel zijn de 'first-order construct', de 'second-order construct' en de 'third-order construct' weergegeven. De first-order construct geeft aan om welke variabele het nu gaat. Dat is in dit geval P-O fit. De second order construct geeft aan wat met P-O fit nu wordt bedoeld. In de third order construct staat hoe de variabele P-O fit daadwerkelijk gemeten wordt. Zowel de waarden van de persoon als de waarden van de organisatie moeten gemeten worden om de mate van fit tussen beide te kunnen bepalen. De waarden van zowel persoon als organisatie worden gemeten aan de hand van de dimensies die Hofstede (2011) heeft gevonden in zijn

onderzoek. Deze zijn achtereenvolgens: individualisme, masculiniteit, machtafstand, onzekerheidsvermijding en lange termijngerichtheid. P-O fit wordt uiteindelijk gemeten door voor elke afzonderlijke dimensie een score voor P-O fit te maken. De bijbehorende schaal voor deze dimensiescores is van 0 tot 112. Dit wordt gedaan door de score van de organisatie op de betreffende dimensie af te trekken van de score van de persoon op de betreffende dimensie. Zoals in tabel 1 hierboven te zien is, worden voor de dimensiescores van de organisatie de scores van Nederland gebruikt. Dit vanwege het feit dat elke organisatie zich bevindt in het land Nederland. Voor de dimensiescores van de persoon worden de scores van zijn eerste nationaliteit gebruikt.

De gegevens ten aanzien van de nationale cultuur van de persoon heb ik afgelezen van de website Transfermarkt.de. Deze site heeft voor elke persoon aangegeven wat zowel de eerste, als de tweede nationaliteit (indien van toepassing) is van de persoon. In deze studie is consistent gebruik gemaakt van de eerste

nationaliteit, zoals Transfermarkt.de die heeft vastgesteld. Aan de hand van de eerste nationaliteit kon ik de bijbehorende dimensiescores, vastgesteld door Hofstede et al. (2011) opzoeken in zijn boek 'Allemaal andersdenkenden'. Ook de score voor Nederland op elke dimensie heb ik gehaald uit het boek 'Allemaal andersdenkenden' van Hofstede et al. (2011). De scores op elke dimensie voor Nederland wordt namelijk gebruikt om de waarde van de organisatie te bepalen.

De onafhankelijke variabele P-O fit wordt dus gemeten aan de hand van de verschillen tussen de scores op elke dimensie van de persoon en de scores op elke dimensie van de organisatie.

3.3.2 Person-Team fit

Aan de hand van de definitie van P-T fit gegeven in het theoretisch kader zal ik vaststellen hoe deze modererende variabele gemeten wordt. Om P-T fit te meten zal gekeken moeten worden naar zowel de persoon, als het team in zijn geheel. De nationale cultuur van beide moet vastgesteld worden om zodoende de waarden van beide in kaart te kunnen brengen. Deze waarden zijn, net als bij P-O fit, de dimensiescores van het desbetreffende land. Indien van zowel de persoon als het team de waarden bekend zijn is het mogelijk om de mate van fit te meten. De waarden van zowel persoon, als team worden gemeten aan de hand van de dimensies die Hofstede (2011) heeft gevonden in zijn onderzoek, deze zijn achtereenvolgens: individualisme, masculiniteit, machtafstand, onzekerheidsvermijding en lange termijngerichtheid. P-T fit wordt uiteindelijk gemeten door voor elke afzonderlijke dimensie een score voor P-T fit te maken. Dit wordt gedaan door de score van het team op de betreffende dimensie af te trekken van de score van de persoon op de betreffende dimensie.

Zoals reeds is aangegeven in het theoretisch kader, wordt voor de waarde van het team in deze studie gewerkt met de 'heersende cultuur'. De heersende cultuur kan worden vertaald naar de afzonderlijke gemiddelde dimensiescores. Van elk team worden de individuele dimensiescores bij elkaar opgeteld, en gedeeld door het aantal voetballers waarvan de dimensiescores zijn opgeteld. Dit is dan de 'dominante dimensie score'. Dit wordt voor elke dimensie gedaan. Al deze 'dominante dimensiescores' bij elkaar is de 'dominante of heersende cultuur'. De individuele dimensiescores heb ik overigens gehaald uit het boek 'Allemaal andersdenkenden' van Hofstede et al. (2011).

Voor de bepaling van de waarde van de persoon wordt gebruik gemaakt van de dimensiescores voor de betreffende nationaliteit. De gegevens ten aanzien van de nationale cultuur van de persoon heb ik afgelezen van de website Transfermarkt.de. Deze site heeft voor elke persoon aangegeven wat zowel de eerste, als de tweede nationaliteit (indien van toepassing) is van de persoon. In mijn studie is consistent gebruik gemaakt van de eerste nationaliteit, zoals Transfermarkt.de die heeft vastgesteld. Aan de hand van de eerste nationaliteit kon ik de bijbehorende dimensiescores, vastgesteld door Hofstede et al. (2011), opzoeken in zijn boek 'Allemaal andersdenkenden'. De dimensiescores van de landen die in dit boek zijn weergegeven hebben een schaal van 0 tot 112.

De modererende variabele P-T fit wordt dus gemeten aan de hand van de verschillen tussen de scores op elke

dimensie van de persoon en de gemiddelde score op elke dimensie van de organisatie.

3.3.3 Prestatie

Prestatie van voetballers kan op meerdere manieren worden gemeten. De dataset waar deze studie gebruik van maakt kan prestatie meten aan de hand van marktwaarde, aantal gespeelde wedstrijden, of de beoordelingen die de spelers hebben gekregen. De keuze is gevallen op deze laatste optie. Beoordelingen geven namelijk nauwkeurig en precies weer hoe goed een speler heeft gepresteerd. Het geven van cijfers wordt wereldwijd, voor wat voor doeleinde dan ook, toegepast. In deze studie wordt gebruik gemaakt van beoordelingen die gegeven zijn door werknemers van het tijdschrift Voetbal International. Elke speler die in een seizoen in ieder geval één keer minimaal 30 minuten in actie is geweest, komt in aanmerking voor een beoordeling. Spelers die vanaf de 61ste minuut invallen of voor de 30ste minuut uitvallen krijgen geen beoordeling (Aerts, VI, 2013). Het berekenen van de afhankelijke variabele prestatie wordt gedaan aan de hand van de gemiddelde beoordeling van de speler voor het desbetreffende seizoen. De schaal voor deze beoordelingen is van 1 tot 10. De gegevens die door VI zijn aangeleverd betreffen drie kolommen, namelijk naam, aantal gespeelde wedstrijden in het seizoen en het gemiddelde cijfer. Het rekenen met gemiddelden is in die zin enigszins problematisch aangezien gemiddelden niet weergeven wanneer een speler goed heeft gespeeld (hoge beoordeling) en wanneer een speler slecht heeft gespeeld (lage beoordeling). Dit betekent dat het een probleem zou kunnen opleveren als de standaard afwijking van het gemiddelde heel hoog is. Het was voor VI niet mogelijk om mij alle beoordelingen per wedstrijd op te sturen, dus reken ik met de gemiddelde beoordelingen.

De afhankelijke variabele prestatie wordt dus gemeten aan de hand van de gemiddelde individuele beoordeling die elke voetballer in het desbetreffende seizoen heeft gekregen.

3.3.4 Turnover

Deze afhankelijke variabele behoeft geen uitgebreide uitleg. Dit vanwege het feit dat de variabele turnover een dichotome (binaire) variabele is. Deze variabele kan uitsluitend twee waarden aannemen, namelijk ja of nee. Een voetballer heeft de BVO wel, of niet verlaten. De variabele turnover wordt in deze studie gemeten aan de hand van twee cijfers, de 0 (nul) en de 1 (één). Waarde 0 betekent dat de voetballer bij de BVO is gebleven en dus niet is vertrokken. De waarde 1 betekent dat de voetballer de BVO heeft verlaten.

De afhankelijke variabele turnover wordt dus gemeten aan de hand van een 0 of een 1. Als de speler bij de club blijft krijgt hij de waarde 0 toegewezen, verlaat de speler de BVO dan krijgt de speler een 1 toegewezen

3.4 Controlevariabelen

Er zijn een aantal variabelen te noemen die de afhankelijke variabelen prestatie en turnover zouden kunnen verklaren. Aantal gespeelde wedstrijden en marktwaarde zouden indicatoren kunnen zijn van prestatie. Hoe meer wedstrijden je als voetballer hebt gespeeld, des te beter je hebt gepresteerd. De coach

probeert immers, in principe, altijd de beste 11 spelers op te stellen. Daarnaast kan een stijging in de marktwaarde betekenen dat je goed presteert. Je wordt meer waard naarmate je van waarde bent voor de club. Als je van waarde wil zijn voor de club dien je goed te presteren. Enkele belangrijke controlevariabelen die van invloed kunnen zijn op de variabele turnover zijn leeftijd en ook hier marktwaarde. Ben je als voetballer de dertig gepasseerd, dan ben je bezig met het afbouwen van je carrière. Mede gezien deze verwachting tekenen spelers van boven de dertig vaak een contract van korte duur, denk aan één of twee jaar. Een aflopend contract kan betekenen dat je de club moet verlaten. Marktwaarde is ook een variabele die turnover zou kunnen verklaren. Als de marktwaarde dusdanig stijgt, en gepaard gaat met goede prestaties, kan dit invloed hebben op turnover. Dit is het geval in de Eredivisie. De Eredivisie is een kweekvijver voor topclubs uit Europese landen als Italië, Spanje, Engeland en Duitsland (Schomaker, Spitsnieuws, 2012). Dit betekent dat spelers voor Eredivisieclubs niet te behouden zijn als ze bijzonder goed presteren. Dus als een speler erg goed presteert, en zijn waarde stijgt, is de kans aanwezig dat een speler juist vertrekt, in plaats van te blijven. Voetballers kunnen in het buitenland vaak een hoger salaris opstrijken. Dit zou een reden kunnen zijn waarom voetballers verkassen naar een club in het buitenland.

3.5 Kwantitatieve analyse

De kwantitatieve analyse met de operationalisatie zoals hierboven beschreven als fundament, wordt tot uitvoering gebracht door gebruik te maken van het programma SPSS. Dit programma maakt het voor eenieder die hier gebruik van maakt mogelijk om een statistische toets los te laten op kwantitatieve data.

3.5.1 Kengetallen

Voor beide verklarende variabelen in deze studie (turnover en prestatie) is het gemiddelde, de standaarddeviatie, en de scheefheid berekend. Vooral het kengetal scheefheid voor zowel prestatie als turnover is van belang aangezien deze score weergeeft of we te maken hebben met een normale verdeling of niet. 'De scheefheid geeft weer in welke mate een verdeling symmetrisch is. 'Een positieve waarde geeft aan dat het lange uiteinde van de verdeling (de 'staart') bij de hoge waarden ligt. Een waarde van 0 geeft een symmetrische verdeling weer, zoals de normale verdeling.' (Huizingh, 2010, p. 187). De verdeling is 'bij benadering' normaal als de score op 'skewness' tussen -1 en 1 ligt.

3.5.2 Het analyseren van de gegevens

Zoals reeds aangeven in het begin van dit hoofdstuk heb ik gekozen voor een correlatieonderzoek. Ik zal hier nog iets dieper op ingaan, zodat uiteindelijk duidelijk wordt welk type onderzoek geschikt is voor deze studie.

Om te bepalen welke meetmethode geschikt is moet naar een aantal criteria gekeken worden. Eén van die criteria is gekoppeld aan de keuze van het meetniveau van de variabelen. 'De betreffende methode kan alleen worden toegepast als de variabelen voldoen aan het vereiste meetniveau.' (Huizingh, 2010, p. 15). Het meetniveau waar de variabelen in deze studie mee te maken hebben is verschillend. De variabelen P-O fit, P-T fit en prestatie

zijn uiteindelijk uitgedrukt in getallen, kennen een absoluut nulpunt, en behoren zodoende toe aan de ratioschaal. De afhankelijke variabele turnover is een binaire variabele en wordt uitgedrukt in een 0 en een 1.

De reden voor het uitvoeren van correlatieonderzoek is dat ik verwacht dat de mate van spreiding hoog is, dus dat er sprake is van variantie. Om uiteindelijk de inconsistente resultaten van P-O fit op turnover te verklaren, wordt de modererende variabele P-T fit ingebracht. 'Het verklaren van een variabele dat tot stand komt in een lineair verband wordt gedaan door het uitvoeren van een regressieanalyse.' (Huizingh, 2010, p. 264).

3.5.3 Regressieanalyse

Bij een regressieanalyse wordt een causaal verband verondersteld. Dit betekent dat de onafhankelijke variabele de oorzaak vormt van de afhankelijke variabelen. Dus de oorzaak van goed presteren is afhankelijk van de mate van fit tussen persoon en organisatie. Ditzelfde geldt voor de afhankelijke variabele turnover. Belangrijk is dat de derde variabele, de variabele P-T fit, de relatie tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele beïnvloedt. Een regressieanalyse toont aan dat de samenhang niet willekeurig is, maar 'veroorzaakt' wordt door de onafhankelijke variabele.

Om een regressieanalyse uit te voeren moet aan een aantal veronderstellingen worden voldaan.

De eerste veronderstelling betreft het meetniveau van de variabelen. Het meetniveau van zowel de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele dienen minimaal van het meetniveau interval of ratio te zijn. In deze studie zal ik ook gebruik maken van een 'dummy-variabele'. Een dummy is een variabele met de waarden 1 en 0 om aan te geven dat een bepaalde gebeurtenis zich wel of niet heeft voorgedaan (Huizingh, 2010). De variabele turnover neemt de waarden 0, niet vertrokken, en 1, wel vertrokken, aan.

De tweede veronderstelling heeft betrekking op het feit dat het verband lineair moet zijn. Dit houdt in dat de samenhang tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele in de vorm van een rechte lijn kan worden weergegeven. Ook als het verband niet geheel lineair is, kan in bepaalde gevallen toch gewoon een regressieanalyse worden gebruikt (Huizingh, 2010).

De derde veronderstelling betreft het feit dat voor elke waarde van de onafhankelijke variabele de afhankelijke variabele normaal verdeeld is. De verdeling is bij benadering normaal als 'skewness' binnen -1 en 1 scoort. In het volgende hoofdstuk wordt duidelijk of er sprake is van 'een bij benadering' normale verdeling. Als dit het geval is, kan de regressieanalyse worden uitgevoerd. De regressieanalyse wordt in eerste instantie uitgevoerd met data van voetballers uit het seizoen 2010/2011. De interesse bestaat ook om te kijken naar de effecten over de tijd heen. Dus na de eerste analyse wordt ook een regressieanalyse uitgevoerd met data van voetballers uit het seizoen 2011/2012 die de club na het seizoen 2010/2011 niet hebben verlaten. Als het aantal onderzoekseenheden het toelaat wordt ook een regressieanalyse uitgevoerd met data van voetballers uit het seizoen 2012/2013. Het uiteindelijke doel hiervan is te kijken of P-O fit en P-T fit hoger of lager is geworden in de seizoenen na 2010/2011.

4 RESULTATEN

Om in dit hoofdstuk de tabellen te kunnen begrijpen is het mijns inziens wenselijk bepaalde afkortingen toe te lichten. In de tabellen is veelal gebruikt gemaakt van afkortingen. Deze afkortingen zijn gebruikt om het voor mij als onderzoeker overzichtelijk te houden. Deze afkortingen zijn ook gebruikt in SPSS.

Voor de bepaling van (de hoofdeffecten) P-O fit en P-T fit is gebruik gemaakt van de dimensiescores van Hofstede et al. (2011). Deze dimensiescores heb ik afgekort. IDV = individualisme, PDI = machtafstand, MAS = masculiniteit, OVI = onzekerheidsvermijding en LTG = lange termijngerichtheid. Deze afkortingen worden gevolgd door pofit of ptf. Als voorbeeld neem ik OVIpofit en MASptfit. OVIpofit geeft dus de score weer voor de dimensie onzekerheidsvermijding voor de bepaling van person-organization fit. MASptfit geeft de score weer voor de dimensie masculiniteit voor de bepaling van person-team fit. Voor één controlevariabele heb ik ook een afkorting gebruikt. Gesp_wedst = gespeelde wedstrijden. Daarnaast heb ik voor de bepaling van het interactie-effect van P-T ook gebruik gemaakt van de dimensiescores van Hofstede et al. (2011). De afkortingen die gebruikt zijn, luiden als volgt: Mod_IDV, Mod_PDI, Mod_MAS, Mod_OVI en Mod_LTG. Mod_MAS geeft dus de score weer voor de dimensie masculiniteit voor de bepaling van P-T fit als interactie-effect.

4.1 Beschrijvende statistiek

4.1.1 Skewness

Zoals in het vorige hoofdstuk al is aangegeven zijn enkele kengetallen van belang om de regressieanalyse uit te kunnen voeren. Eerst zullen we de scores op het kengetal 'skewness' doornemen om na te gaan of deze scores geschikt zijn om een regressieanalyse uit te voeren. Voor de afhankelijke variabelen geldt: een score op skewness tussen -1 en 1 is gewenst om een regressieanalyse uit te voeren. De scheefheid van de afhankelijke variabele prestatie is $-.810$ en de scheefheid van de afhankelijke variabele turnover is $.113$. Dit betekent dat beide afhankelijke variabelen bij benadering normaal verdeeld zijn.

4.2 Samenhang variabelen

Nu duidelijk is geworden dat de score op scheefheid goed is, wordt nadien gekeken naar de correlaties tussen de variabelen. Tabel 2 geeft de mate van correlatie tussen de variabelen, de standaard deviatie en de gemiddelden weer. In de meest linke kolom staan alleen cijfers. Deze cijfers corresponderen met de cijfers die in de bovenste rij van de tabel staan.

4.2.1 Relevante correlaties

Tabel 2 bevat enkele correlaties die als relevant mogen worden beschouwd. Zo hangen gespeelde wedstrijden en leeftijd in positieve richting met elkaar samen. Bovendien hangt gespeelde wedstrijden in positieve richting samen met marktwaarde. Daarnaast correleren verschillende variabelen met de verklarende variabelen prestatie en turnover. Zowel gespeelde wedstrijden als marktwaarde hangen in positieve richting samen met prestatie. Wat betreft de verklarende variabele turnover kan het volgende worden vermeld: gespeelde wedstrijden en marktwaarde hangen in negatieve richting samen met turnover en leeftijd in positieve richting. Uit de correlatietabel is ook duidelijk geworden dat prestatie en turnover significant met elkaar correleren. Het verband tussen beide verklarende variabelen is negatief.

Wat verder opvalt is dat enkele correlaties behoorlijk hoog zijn. Dit levert het probleem 'multicollineariteit' op. Dit probleem kan optreden als de onafhankelijke variabelen onderling sterk met elkaar correleren: het effect op de afhankelijke variabele Y wordt dan arbitrair. Immers, beide onafhankelijke variabelen 'verklaren' vrijwel dezelfde variatie in Y. Er is geen absolute regel wanneer multicollineariteit 'ernstig' wordt (Doom, 2006). Vooral de correlaties in de dezelfde dimensies die gebruikt zijn voor de bepaling van P-O fit en P-T fit correleren sterk met elkaar. Zo correleren dezelfde dimensies op P-O fit en P-T fit met elkaar. Dit geeft min of meer aan dat beide variabelen hetzelfde meten en betekent dus dat het niet betekenisvol is beide variabelen mee te nemen in het model. Een oplossing voor dit probleem is er eventueel wel. Deze betreft het verwijderen van één van de twee sterk correlerende variabelen. Dit zou eventueel de eenvoudigheid en overzichtelijkheid van het model ten goede komen.

Tabel 2: correlatietabel.

	Gem.	S.D.	Gesp_ wedst (1)	Leeftijd (2)	Markt- waarde (3)	IDV pofit (4)	PDI pofit (5)	MAS pofit (6)	OVI pofit (7)	LTG pofit (8)	IDV ptfit (9)	PDI ptfit (10)	MAS ptfit (11)	OVI ptfit (12)	LTG ptfit (13)	Pres- tatie (14)	Turn- over (15)
1	17.93	15.839	1	.													
2	23.71	4.551	.225 **	1													
3	1627.9 ¹	2700.4 ²	.481 **	-.093	1												
4	10.00	17.978	.026	.066	.046	1											
5	-7.46	16.277	-.029	-.058	-.030	-.753 **	1										
6	-12.23	20.381	.015	-.039	-.001	-.531 **	.595 **	1									
7	-7.26	18.126	.008	-.026	-.052	-.445 **	.726 **	.613 **	1								
8	7.77	18.049	.004	.129 **	.054	.564 **	-.259 **	-.312 **	.099 *	1							
9	-.85	17.659	.035	.087	.005	.977 **	-.750 **	.526 **	-.443 **	.551 **	1						
10	.41	15.993	-.032	-.064	-.026	-.741 **	.981 **	.586 **	.715 **	-.252 **	-.760 **	1					
11	.25	20.017	.020	-.034	.021	-.525 **	.587 **	.983 **	.598 **	-.307 **	-.536 **	.597 **	1				
12	.12	17.838	.010	-.021	-.037	-.441 **	.715 **	.594 **	.984 **	.106 *	-.448 **	.726 **	.607 **	1			
13	-.38	17.795	.003	.146 **	.019	.551 **	-.255 **	-.306 **	.105 *	.984 **	.561 **	-.257 **	-.313 **	.108 *	1		
14	5.7349	.53344	.321 **	-.029	.296 **	-.058	.023	.056	-.018	-.105	-.056	.025	.073	-.002	-.099	1	
15	.47	.500	-.252 **	.135 **	-.132 **	.103 *	-.064	-.089	-.028	.052	.096 *	-.051	-.084	-.018	.050	-.282 **	1

¹ In duizenden.

² In duizenden.

4.3 Resultaten regressieanalyse

Aangezien het uitvoeren van een regressieanalyse met alle dimensies voor prestatie en een regressieanalyse met alle dimensies voor turnover tot weinig significante betascores leidt, is gekozen om voor elke dimensie apart een regressieanalyse uit te voeren.

4.3.1 Resultaten regressieanalyse P-E fit op individualisme en prestatie

Tabel 3 geeft de gestandaardiseerde betascores wat betreft de verklarende variabele prestatie voor P-E fit op individualisme weer.

Model 1 bevat alleen de controlevariabelen gespeelde wedstrijden, leeftijd en marktwaaarde. De betascores van gespeelde wedstrijden en marktwaaarde zijn significant. Uiteindelijk is gebleken dat gespeelde wedstrijden een positief effect heeft op prestatie. In de praktijk betekent dit dat hoe meer wedstrijden een voetballer heeft gespeeld, hoe beter hij presteert. Daarnaast blijkt uit de analyse dat ook marktwaaarde een positief effect heeft op prestatie. In de praktijk betekent dit dat hoe hoger de marktwaaarde van een speler is, hoe beter hij presteert. De F-waarde van model 1 is significant. Het model is dus van toegevoegde waarde. De R Square van dit model toont aan dat 13.3% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de controlevariabelen.

Model 2 bevat de betascores van zowel de controlevariabelen als van P-O fit op individualisme. Ook in model 2 zijn gespeelde wedstrijden en marktwaaarde significant. P-O fit op individualisme heeft geen

significant effect op prestatie. De F-waarde van dit model is wel significant. De kans is kleiner dan 0.1% dat het model geen toegevoegde waarde heeft. De R Square van model 2 toont aan dat 13.8% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 3 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op individualisme en de betascore van P-T fit op individualisme als hoofdeffect. Ook in model 3 zijn gespeelde wedstrijden en marktwaaarde significant en geldt dat P-O fit op individualisme niet significant is. Ook voor P-T fit op individualisme geldt dat deze variabele insignificant is. De F-waarde van dit model is significant. De R Square van model 3 toont aan dat 14.0% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 4 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op individualisme, de betascore van P-T fit op individualisme als hoofdeffect en de betascore van P-T fit op individualisme fit als interactie-effect. Wederom geldt dat alleen voor de controlevariabelen gespeelde wedstrijden en marktwaaarde een significant effect is gevonden op prestatie. De effecten van de overige variabelen zijn insignificant. Ook voor dit model is de F-waarde significant. De R Square van model 4 toont aan dat 14.8% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Tabel 3: resultaten regressieanalyse P-E fit op individualisme en prestatie.

Variabelen	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>	<i>Model 3</i>	<i>Model 4</i>
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	.238***	.236***	.229***	.229***
Leeftijd	-.004	.000	-.004	-.003
Marktwaaarde	.192**	.197**	.209**	.207**
Hoofdeffecten				
IDVpofit		-.069	-.255	-.407
IDVptfit			.190	.120
Interactie-effect				
Mod_IDV				.239
F	15.638***	12.175***	9.830***	8.721***
F Change		3.463	2.345	1.109
R Square	.133	.138	.140	.148

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

4.3.2 Resultaten regressieanalyse P-E fit op machtsafstand en prestatie

Tabel 4 geeft de gestandaardiseerde betascores wat betreft de verklarende variabele prestatie voor P-E fit op machtsafstand weer.

Model 1 van tabel 4 bevat exact dezelfde scores als model 1 van tabel 3. In paragraaf 4.3.1 staat de gedetailleerde beschrijving.

Model 2 bevat de betascores van zowel de controlevariabelen als van P-O fit op machtsafstand. Ook in model 2 zijn gespeelde wedstrijden en marktwaaarde significant. P-O fit op machtsafstand heeft geen significant effect op prestatie. De F-waarde van dit model is wel significant. De R Square van model 2 toont aan dat

13.4% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 3 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van machtsafstand op P-O fit en de betascore van machtsafstand op P-T fit als hoofdeffect. Ook in model 3 zijn gespeelde wedstrijden en marktwaaarde significant en geldt dat P-O fit op machtsafstand niet significant is. Ook voor P-T fit op machtsafstand geldt dat deze variabele insignificant is. De F-waarde van dit model is significant. De R Square van model 3 toont aan dat 13.4% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 4 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op machtsafstand, de betascore van P-T fit op machtsafstand als hoofdeffect en de

betascore van P-T fit op machtsafstand als interactie-effect. Wederom geldt dat alleen voor de controlevariabelen gespeelde wedstrijden en marktwaarde een significant effect is gevonden op prestatie. De effecten van de overige variabelen zijn insignificant. Ook

voor dit model is de F-waarde significant. De R Square van model 4 toont aan dat 13.6% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Tabel 4: resultaten regressieanalyse P-E fit op machtsafstand en prestatie.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	.238***	.237***	.238***	.243***
Leeftijd	-.004	-.004	-.003	-.005
Marktwaarde	.192**	.193**	.193**	.189**
Hoofdeffecten				
PDIpofit		.021	-.088	-.112
PDIPtfit			.111	.085
Interactie-effect				
Mod_PDI				-.065
F	15.638***	11.737***	9.393***	7.913***
F Change		3.901	2.344	1.480
R Square	.133	.134	.134	.136

* p < .05
 ** p < .01
 *** p < .001

4.3.3 Resultaten regressieanalyse P-E fit op masculiniteit en prestatie

Tabel 5 geeft de gestandaardiseerde betascores wat betreft de variabele prestatie voor P-E fit op masculiniteit weer.

Model 1 van tabel 5 bevat exact dezelfde scores als model 1 van tabel 3. In paragraaf 4.3.1 staat de gedetailleerde beschrijving.

Model 2 bevat de betascores van zowel de controlevariabelen als van P-O fit op masculiniteit. Ook in model 2 zijn gespeelde wedstrijden en marktwaarde significant. P-O fit op masculiniteit heeft geen significant effect op prestatie. De F-waarde van dit model is wel significant. De R Square van model 2 toont aan dat 13.5% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 3 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op masculiniteit en de betascore van P-T fit op masculiniteit als hoofdeffect. Ook in model

3 zijn gespeelde wedstrijden en marktwaarde significant en geldt dat P-O fit op masculiniteit niet significant is. Ook voor P-T fit op masculiniteit geldt dat deze variabele insignificant is. De F-waarde van dit model is significant. De R Square van model 3 toont aan dat 13.9% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 4 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op masculiniteit, de betascore van P-T fit op masculiniteit als hoofdeffect en de betascore van P-T fit op masculiniteit als interactie-effect. Wederom geldt dat alleen voor de controlevariabelen gespeelde wedstrijden en marktwaarde een significant effect is gevonden op prestatie. De effecten van de overige variabelen zijn insignificant. Ook voor dit model is de F-waarde significant. De R Square van model 4 toont aan dat 14.0% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Tabel 5: resultaten regressieanalyse P-E fit op masculiniteit en prestatie.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	.238***	.235***	.237***	.239***
Leeftijd	-.004	-.003	-.006	-.008
Marktwaarde	.192**	.193**	.182**	.181**
Hoofdeffecten				
MASpofit		.035	-.343	-.365
MASptfit			.385	.359
Interactie-effect				
Mod_MAS				-.056
F	15.638***	11.817***	9.805***	8.206***
F Change		3.821	2.012	1.599
R Square	.133	.135	.139	.140

* p < .05
 ** p < .01
 *** p < .001

4.3.4 Resultaten regressieanalyse P-E fit op onzekerheidsvermijding en prestatie

Tabel 6 geeft de gestandaardiseerde betascores wat betreft de verklarende variabele prestatie voor P-E fit op onzekerheidsvermijding weer.

Model 1 van tabel 6 bevat exact dezelfde scores als model 1 van tabel 3. In paragraaf 4.3.1 staat de gedetailleerde beschrijving.

Model 2 bevat de betascores van zowel de controlevariabelen als van P-O fit op onzekerheidsvermijding. Ook in model 2 zijn gespeelde wedstrijden en marktwaarde significant. P-O fit op onzekerheidsvermijding heeft geen significant effect op prestatie. De F-waarde van dit model is wel significant. De R Square van model 2 toont aan dat 13.3% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 3 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op onzekerheidsvermijding en de betascore van P-T fit op onzekerheidsvermijding als

hoofdeffect. Ook in model 3 zijn gespeelde wedstrijden en marktwaarde significant en geldt dat P-O fit op onzekerheidsvermijding niet significant is. Ook voor P-T fit op onzekerheidsvermijding geldt dat deze variabele insignificant is. De F-waarde van dit model is significant. De R Square van model 3 toont aan dat 13.8% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 4 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op onzekerheidsvermijding, de betascore van P-T fit op onzekerheidsvermijding als hoofdeffect en de betascore van P-T fit op onzekerheidsvermijding als interactie-effect. Wederom geldt dat alleen voor de controlevariabelen gespeelde wedstrijden en marktwaarde een significant effect is gevonden op prestatie. De effecten van de overige variabelen zijn insignificant. Ook voor dit model is de F-waarde significant. De R Square van model 4 toont aan dat 14.3% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Tabel 6: resultaten regressieanalyse P-E fit op onzekerheidsvermijding en prestatie.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	.238***	.238***	.240***	.236***
Leeftijd	-.004	-.005	-.008	-.010
Marktwaarde	.192**	.192**	.184**	.177**
Hoofdeffecten				
OVIpofit		-.005	-.388	-.333
OVIptfit			.389	.378
Interactie-effect				
Mod_OVI				.084
F	15.638***	11.692***	9.689***	8.387***
F Change		3.946	2.003	1.302
R Square	.133	.133	.138	.143

* p < .05
 ** p < .01
 *** p < .001

4.3.5 Resultaten regressieanalyse P-E fit op lange termijngerichtheid en prestatie

Tabel 7 geeft de gestandaardiseerde betascores wat betreft de verklarende variabele prestatie voor P-E fit op lange termijngerichtheid weer.

Model 1 van tabel 7 bevat exact dezelfde scores als model 1 van tabel 3. In paragraaf 4.3.1 staat de gedetailleerde beschrijving.

Model 2 bevat de betascores van zowel de controlevariabelen als van P-O fit op lange termijngerichtheid. Ook in model 2 zijn gespeelde wedstrijden en marktwaarde significant. P-O fit op lange termijngerichtheid heeft geen significant effect op prestatie. De F-waarde van dit model is wel significant. De R Square van model 2 toont aan dat 14.3% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 3 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op lange termijngerichtheid en de betascore van P-T fit op lange termijngerichtheid als

hoofdeffect. Ook in model 3 zijn gespeelde wedstrijden en marktwaarde significant en geldt dat P-O fit op lange termijngerichtheid niet significant is. Ook voor P-T fit op lange termijngerichtheid geldt dat deze variabele insignificant is. De F-waarde van dit model is significant. De R Square van model 3 toont aan dat 14.9% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 4 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op lange termijngerichtheid, de betascore van P-T fit op lange termijngerichtheid als hoofdeffect en de betascore van P-T fit op lange termijngerichtheid als interactie-effect. Wederom geldt dat alleen voor de controlevariabelen gespeelde wedstrijden en marktwaarde een significant effect is gevonden op prestatie. De effecten van de overige variabelen zijn insignificant. Ook voor dit model is de F-waarde significant. De R Square van model 4 toont aan dat 15% van de variantie van de afhankelijke variabele prestatie verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Tabel 7: resultaten regressieanalyse P-E fit op lange termijngerichtheid en prestatie.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	.238***	.225***	.218***	.221***
Leeftijd	-.004	.009	.002	-.001
Marktwaaarde	.192**	.204**	.224***	.222***
Hoofdeffecten				
LTGpofit		-.098	-.552	-.588
LTGptfit			.461	.439
Interactie-effect				
Mod_LTG				.070
F	15.638***	12.652***	10.576***	8.387***
F Change		3.946	2.003	8.892
R Square	.133	.143	.149	.150

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

4.3.6 Resultaten regressieanalyse P-E fit op individualisme en turnover

Tabel 8 geeft de gestandaardiseerde betascores wat betreft de verklarende variabele turnover voor P-E fit op individualisme weer.

Model 1 bevat de controlevariabelen gespeelde wedstrijden, leeftijd en turnover. Voor de betascores van gespeelde wedstrijden en leeftijd geldt dat deze significant zijn. Uiteindelijk is gebleken dat gespeelde wedstrijden een negatief effect heeft op turnover. In de praktijk betekent dit hoe meer wedstrijden een voetballer heeft gespeeld, hoe lager turnover is. Uit de regressieanalyse blijkt dat leeftijd een positief effect heeft op turnover. In de praktijk betekent dit dat hoe ouder een voetballer is, hoe eerder hij de organisatie verlaat. De F-waarde van model 1 is significant. Het model is dus van toegevoegde waarde. De R Square toont aan dat 10.2 % van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de controlevariabelen.

Model 2 bevat de betascores van zowel de controlevariabelen als van P-O fit op individualisme. Ook in dit model zijn de betascores van gespeelde wedstrijden en leeftijd significant. *Bovendien blijkt P-O fit op individualisme ook significant te zijn.* P-O fit op individualisme heeft een positief significant effect op turnover. Dit betekent dat een hoge score voor P-O fit op individualisme leidt tot turnover. Als dit feit wordt vertaald naar de praktijk, kan gezegd worden dat de kans

groter is dat een speler de organisatie verlaat als hij minder goed bij de organisatie past. Dit geldt in dit geval alleen voor P-O fit op individualisme. De F-waarde van dit model is significant. De kans is kleiner dan 0.1% dat het model geen toegevoegde waarde heeft. De R Square van model 2 toont aan dat 11.1% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 3 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op individualisme en de betascore van P-T fit op individualisme als hoofdeffect. Ook in model 3 zijn gespeelde wedstrijden en leeftijd significant. In model 3 is P-O fit op individualisme niet significant. Ook voor P-T fit op individualisme geldt dat deze variabele insignificant is. De F-waarde van dit model is significant. De R Square van model 2 toont aan dat 11.2% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model. *Model 4* bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op individualisme, de betascore van P-T fit op individualisme als hoofdeffect en de betascore van P-T fit op individualisme als interactie-effect. Wederom geldt dat alleen voor de controlevariabelen gespeelde wedstrijden en leeftijd een significant effect is gevonden op turnover. De effecten van de overige variabelen zijn insignificant. Wederom een significante F-waarde. De R Square van model 4 toont aan dat 11.3% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Tabel 8: resultaten regressieanalyse P-E fit op individualisme en turnover.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	-.315***	-.313***	-.309***	-.310***
Leeftijd	.209***	.201***	.202***	.202***
Marktwaaarde	.039	.032	.025	.026
Hoofdeffecten				
IDVpofit		.097*	.219	.285
IDVptfit			-.125	-.091
Interactie-effect				
Mod_IDV				-.106
F	15.875***	13.108***	10.531***	8.890***
F Change		2.767	2.577	1.641
R Square	.102	.111	.112	.113

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

4.3.7 Resultaten regressieanalyse P-E fit op machtsafstand en turnover

Tabel 9 geeft de gestandaardiseerde betascores wat betreft de verklarende variabele turnover voor P-E fit op machtsafstand weer.

Model 1 van tabel 9 bevat exact dezelfde scores als model 1 van tabel 8. In paragraaf 4.3.6 staat de gedetailleerde beschrijving.

Model 2 bevat de betascores van zowel de controlevariabelen als van P-O fit op machtsafstand. Ook in model 2 zijn gespeelde wedstrijden en leeftijd significant. P-O fit op machtsafstand heeft geen significant effect op turnover. De F-waarde van dit model is wel significant. De R Square van model 2 toont aan dat 9.7% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 3 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op machtsafstand en de betascore van P-T fit op machtsafstand als hoofdeffect. Ook in model 3 zijn gespeelde wedstrijden en marktwaarde significant en geldt dat P-O fit op machtsafstand niet significant is. Ook P-T fit op machtsafstand geldt dat deze variabele insignificant is.

De F-waarde van dit model is significant. De R Square van model 3 toont aan dat 9.9% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 4 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op machtsafstand, de betascore van P-T fit op machtsafstand als hoofdeffect en de betascore van P-T fit op machtsafstand als interactie-effect. Wederom geldt dat voor de controlevariabelen gespeelde wedstrijden en leeftijd een significant effect is gevonden op turnover. In dit model blijkt ook dat de variabele P-T fit op machtsafstand als interactie-effect een positief significant effect heeft op mate van invloed van P-O fit op turnover. Dus P-T fit op machtsafstand beïnvloedt de relatie P-O fit en turnover positief. Dit betekent dat de relatie tussen P-O fit en turnover in die mate wordt beïnvloed dat door de inbreng van P-T fit als interactie-effect turnover juist zal toenemen. Ook voor dit model is de F-waarde significant. De R Square van model 4 toont aan dat 11.4% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Tabel 9: resultaten regressieanalyse P-E fit op machtsafstand en turnover.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	-.315***	-.315***	-.313***	-.332***
Leeftijd	.209***	.205***	.206***	.210***
Marktwaarde	.039	.036	.034	.043
Hoofdeffecten				
PDIpofit		-.061	-.378	-.312
PDIptfit			.324	.410
Interactie-effect				
Mod_PDI				.201**
F	15.875***	12.358***	10.279***	10.073***
F Change		3.517	2.079	0.206
R Square	.095	.097	.099	.114

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

4.3.8 Resultaten regressieanalyse P-E fit op masculiniteit en turnover

Tabel 10 geeft de gestandaardiseerde betascores wat betreft de variabele turnover voor P-E fit op masculiniteit weer.

Model 1 van tabel 10 bevat exact dezelfde scores als model 1 van tabel 8. In paragraaf 4.3.6 staat de gedetailleerde beschrijving.

Model 2 bevat de betascores van zowel de controlevariabelen als van P-O fit op masculiniteit. Ook in model 2 zijn gespeelde wedstrijden en leeftijd significant. P-O fit op masculiniteit heeft geen significant effect op turnover. De F-waarde van dit model is wel significant. De R Square van model 2 toont aan dat 10.8% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 3 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op masculiniteit en de betascore van P-T fit op masculiniteit als hoofdeffect. Ook in model

3 zijn gespeelde wedstrijden en leeftijd significant en geldt dat P-O fit op masculiniteit niet significant is. Ook voor P-T fit op masculiniteit geldt dat deze variabele insignificant is. De F-waarde van dit model is significant. De R Square van model 3 toont aan dat 10.8% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 4 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op masculiniteit, de betascore van P-T fit op masculiniteit als hoofdeffect en de betascore van P-T fit op masculiniteit als interactie-effect. In dit model is slechts voor de controlevariabelen gespeelde wedstrijden en leeftijd een significant effect gevonden op turnover. De effecten van de overige variabelen zijn insignificant. Ook voor dit model is de F-waarde significant. De R Square van model 4 toont aan dat 11.4% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Tabel 10: resultaten regressieanalyse P-E fit op masculiniteit en turnover.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	-.315***	-.312***	-.311***	-.316***
Leeftijd	.209***	.205***	.204***	.209***
Marktwaaarde	.039	.037	.033	.036
Hoofdeffecten				
MASpofit		-.077	-.196	-.144
MASptfit			.121	.188
Interactie-effect				
Mod_MAS				.139
F	15.875***	12.648***	10.146***	8.917***
F Change		3.227	2.502	1.229
R Square	.102	.108	.108	.114

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

4.3.9 Resultaten regressieanalyse P-E fit op onzekerheidsvermijding en turnover

Tabel 11 geeft de gestandaardiseerde betascores wat betreft de variabele turnover voor P-E fit op onzekerheidsvermijding weer.

Model 1 van tabel 11 bevat exact dezelfde scores als model 1 van tabel 8. In paragraaf 4.3.6 staat de gedetailleerde beschrijving.

Model 2 bevat de betascores van zowel de controlevariabelen als van P-O fit op onzekerheidsvermijding. Ook in model 2 zijn gespeelde wedstrijden en leeftijd significant. P-O fit op onzekerheidsvermijding heeft geen significant effect op turnover. De F-waarde van dit model is wel significant. De R Square van model 2 toont aan dat 10.2% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 3 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op onzekerheidsvermijding en de betascore van P-T fit op onzekerheidsvermijding als

hoofdeffect. Ook in model 3 zijn gespeelde wedstrijden en leeftijd significant en geldt dat P-O fit op onzekerheidsvermijding niet significant is. Ook voor P-T fit op onzekerheidsvermijding geldt dat deze variabele insignificant is. De F-waarde van dit model is significant. De R Square van model 3 toont aan dat 10.5% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 4 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op onzekerheidsvermijding, de betascore van P-T fit op onzekerheidsvermijding als hoofdeffect en de betascore van P-T fit op onzekerheidsvermijding als interactie-effect. Ook in dit model is slechts voor de controlevariabelen gespeelde wedstrijden en leeftijd een significant effect is gevonden op turnover. De effecten van de overige variabelen zijn insignificant. Ook voor dit model is de F-waarde significant. De R Square van model 4 toont aan dat 10.6% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Tabel 11: resultaten regressieanalyse P-E fit op onzekerheidsvermijding en turnover.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	-.315***	-.314***	-.311***	-.313***
Leeftijd	.209***	.208***	.205***	.204***
Marktwaaarde	.039	.037	.031	.029
Hoofdeffecten				
OVIpofit		-.019	-.335	-.319
OVIptfit			.321	.318
Interactie-effect				
Mod_OVI				.022
F	15.875***	11.923***	9.845***	8.211***
F Change		3.952	2.078	1.634
R Square	.102	.102	.105	.106

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

4.3.10 Resultaten regressieanalyse P-E fit op lange termijngerichtheid en turnover

Tabel 12 geeft de gestandaardiseerde betascores wat betreft de variabele turnover voor P-E fit op lange termijngerichtheid weer.

Model 1 van tabel 12 bevat exact dezelfde scores als model 1 van tabel 8. In paragraaf 4.3.6 staat de gedetailleerde beschrijving.

Model 2 bevat de betascores van zowel de controlevariabelen als van P-O fit op lange termijngerichtheid. Ook in model 2 zijn gespeelde wedstrijden en leeftijd significant. P-O fit op lange termijngerichtheid heeft geen significant effect op turnover. De F-waarde van dit model is wel significant. De R Square van model 2 toont aan dat 10.2% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 3 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op lange termijngerichtheid en de betascore van P-T fit op lange termijngerichtheid als hoofdeffect. Ook in model 3 zijn gespeelde wedstrijden en leeftijd significant en geldt dat P-O fit op lange termijngerichtheid niet significant is. Ook voor P-T fit op lange termijngerichtheid geldt dat deze variabele insignificant is. De F-waarde van dit model is significant. De R Square van model 3 toont aan dat 10.3% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Model 4 bevat de betascores van de controlevariabelen, de betascore van P-O fit op lange termijngerichtheid, de

betascore van P-T fit op lange termijngerichtheid als hoofdeffect en de betascore van P-T fit op lange termijngerichtheid als interactie-effect. Ook in dit model is slechts voor de controlevariabelen gespeelde wedstrijden en leeftijd een significant effect is gevonden op turnover. De effecten van de overige variabelen zijn insignificant. Ook voor dit model is de F-waarde significant. De R Square van model 4 toont aan dat 10.6% van de variantie van de afhankelijke variabele turnover verklaard wordt door de variabelen in dit model.

Tabel 12: resultaten regressieanalyse P-E fit op lange termijngerichtheid en turnover.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	-.315***	-.313***	-.310***	-.314***
Leeftijd	.209***	.205***	.206***	.209***
Marktwaaarde	.039	.036	.029	.030
Hoofdeffecten				
LTGpofit		.025	.184	.250
LTGptfit			-.161	-.150
Interactie-effect				
Mod_LTG				-.095
F	15.875***	11.959***	9.623***	8.252***
F Change		3.916	2.336	1.371
R Square	.102	.102	.103	.106

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

4.5 Regressieanalyse met enkel niet-Nederlandse spelers

De voorgaande tien analyses zijn ook uitgevoerd door gebruik te maken van de gegevens van alleen alle buitenlandse spelers. Dit is aanvankelijke gedaan om meer significante resultaten te verkrijgen, aangezien de spreiding in de data met alleen buitenlandse spelers groter is dan de dataset waarin ook alle spelers met Nederlandse nationaliteit zijn meegenomen. Desalniettemin is gebleken dat ook in deze setting de waarden grotendeels overeenkomen. In deze paragraaf worden, indien mogelijk, de verschillen tussen de regressieanalyse met Nederlandse en niet-Nederlandse spelers en de regressieanalyse met alleen niet-Nederlandse spelers in kaart gebracht. Alleen de tabellen waarin opmerkelijke verschillen duidelijk worden, zijn weergegeven. Deze tabellen zijn te vinden in de bijlage.

Tabel 13 bevat de resultaten van de regressieanalyse P-E fit op onzekerheidsvermijding en prestatie met niet-Nederlandse spelers. Uit een vergelijking tussen de analyse met en zonder Nederlandse spelers voor onzekerheidsvermijding blijkt dat de resultaten op twee scores verschillen. In de regressieanalyse met enkel niet-Nederlandse spelers is geen significant effect gevonden van marktwaaarde op prestatie. *Een ander opmerkelijk verschil is dat P-T fit op onzekerheidsvermijding als interactie-effect een positief significant effect heeft op de relatie tussen P-O fit en prestatie.* Dus P-T fit op onzekerheidsvermijding beïnvloedt de relatie P-O fit en prestatie positief. Dit betekent dat de relatie tussen P-O fit en prestatie in die mate wordt beïnvloed dat door de inbreng van P-T fit als interactie-effect prestatie juist zal toenemen. Voor de praktijk betekent dit dat indien een voetballer wel past bij het team, maar niet zozeer bij de

organisatie, prestatie toch toeneemt. Er zijn ook verschillen ten aanzien van de R Square van beide analyses, maar deze zijn niet nodig verder uit te lichten. Het komt er op neer dat de variabelen in de modellen in de regressieanalyse met niet-Nederlandse spelers een hoger percentage van de variantie van prestatie verklaren dan in de analyse waarin ook de Nederlandse spelers zijn meegenomen.

Tabel 14 bevat de resultaten van de regressieanalyse P-E fit op individualisme en turnover met niet-Nederlandse spelers. Slechts één verschil is op te merken. In de analyse met enkel niet-Nederlandse spelers wordt duidelijk dat P-O fit op individualisme geen significant effect heeft op turnover. Ook voor deze analyse geldt dat de modellen een hoger percentage van de variantie van turnover verklaren dan in de analyse waarin ook de Nederlandse spelers zijn meegenomen.

Tabel 15 bevat de resultaten van de regressieanalyse P-E fit op machtsafstand en turnover met niet-Nederlandse spelers. Er zijn geen verschillen in significante betascores tussen de analyse met en zonder Nederlandse spelers. Dus ook in de analyse zonder de Nederlandse spelers blijkt dat gespeelde wedstrijden, leeftijd en P-T fit op machtsafstand als interactie-effect een significant heeft op turnover. Gespeelde wedstrijden heeft een negatief effect, leeftijd een positief effect, en P-T fit op machtsafstand als interactie-effect heeft ook een positief effect. Ook voor deze regressieanalyse geldt dat de variabelen in de modellen een hoger percentage van de variantie van turnover verklaren dan in de analyse waarin ook de Nederlandse spelers zijn meegenomen.

4.6 Regressieanalyse met gegevens spelers seizoen 2011/2012

In deze studie is gekeken naar meerdere seizoenen om zo te zien of P-E fit in het ene seizoen hetzelfde is als in het andere seizoen. De reden hiervoor is om nadien helder te krijgen of P-E fit in seizoen 2011/2012 nu in sterkere mate aanwezig is dan in seizoen 2010/2011. Seizoen 2010/2011 is het basisseizoen. Op basis van de gegevens over spelers in het seizoen 10/11 heb ik de voorgaande analyses uitgevoerd. In deze paragraaf worden de verschillen in resultaten aangetoond tussen seizoen 10/11 en 11/12. De keuze om niet naar seizoen 2012/2013 te kijken is vanwege het feit dat er nog maar slechts 12% van het aantal spelers in seizoen 10/11 actief zijn in seizoen 12/13. Dit aantal is niet representatief genoeg om een statistische toets uit te voeren. De resultaten van de regressieanalyse met spelers uit seizoen 11/12 is nodig om te kijken of er daadwerkelijk een verschil is in P-O fit en P-T fit in seizoen 10/11 en 11/12. Alleen de verschillen in de resultaten van de regressieanalyses met de spelers uit 11/12 en 10/12 worden uitgelicht. De resultaten van de regressieanalyses (tabel 16, 17 en 18) zijn te vinden in de bijlage.

Tabel 16 bevat de resultaten van de regressieanalyse van P-E fit op masculiniteit en prestatie seizoen 11/12. Hieruit blijkt dat de resultaten op een aantal punten verschillen. Als eerst moet gezegd worden dat model 1, 2 en 3 niet van toegevoegde waarde zijn, dus deze resultaten worden niet besproken. Model 4 bevat een tweetaal significante betascores die in model 4 van de analyse met spelers uit seizoen 10/11 niet zijn gevonden. *Zo blijkt dat P-O fit op masculiniteit een negatief significant effect heeft op prestatie.* Dit betekent het volgende: prestatie neemt af als P-O fit op masculiniteit toeneemt.

Daarnaast blijkt dat P-T fit op masculiniteit als hoofdeffect een positief significant effect heeft op prestatie. Dit betekent dat een speler beter presteert als hij een hoge score voor P-T fit op masculiniteit als hoofdeffect heeft. Wat verder opvalt is dat model 4 minder van toegevoegde waarde is dan model 4 van de regressieanalyse met spelers uit seizoen 2010/2011. Bovendien verklaren de variabelen in model 4 slechts 7.1% van de variantie van de verklarende variabele prestatie.

Tabel 17 bevat de resultaten van de regressieanalyse P-E fit op onzekerheidsvermijding en prestatie seizoen 2011/2012. Hieruit blijkt dat de resultaten op een aantal punten verschillen. Als eerst moet gezegd worden dat model 1 en 2 niet van toegevoegde waarde zijn, dus deze resultaten worden niet besproken. Model 3 bevat twee significante betascores. *Zo blijkt dat P-O fit op onzekerheidsvermijding een negatief significant effect heeft op prestatie.* Dit betekent het volgende: prestatie neemt af als P-O fit op onzekerheidsvermijding toeneemt. *Daarnaast blijkt dat P-T fit op onzekerheidsvermijding als hoofdeffect een positief significant effect heeft op prestatie.* Dit betekent dat een speler beter presteert als hij een hoge score voor P-T fit op onzekerheidsvermijding als hoofdeffect heeft.

Bovenstaande bevindingen zijn ook gevonden in model 4. Opvallend is dat model 3 en 4 minder van toegevoegde waarde zijn dan model 3 en 4 van de regressieanalyse met spelers uit seizoen 2010/2011. Bovendien verklaren de variabelen in de modellen slechts respectievelijk 6.8% en

6.9% van de variantie van de verklarende variabele prestatie.

Tabel 18 bevat de resultaten van de regressieanalyse van P-E fit op individualisme en turnover seizoen 11/12. Hieruit blijkt dat de resultaten op twee punten verschillen. Uit de regressieanalyse met P-E fit op individualisme en turnover seizoen 10/11 bleek dat P-O fit op individualisme een positief significant effect had op turnover. Dit effect is niet significant in de analyse met spelers uit seizoen 11/12. Het interactie-effect is daarentegen wel significant. *P-T fit op individualisme als interactie-effect heeft een negatief significant effect op de relatie tussen P-O fit en turnover.* Dus P-T fit op individualisme als interactie-effect beïnvloedt de relatie P-O fit en turnover negatief. Dit betekent dat de relatie tussen P-O fit en turnover in die mate wordt beïnvloed dat door de inbreng van P-T fit als interactie-effect turnover juist zal afnemen.

4.7 Regressieanalyse met alle dimensies

Naast het feit dat ik de conceptualisatie van Hofstede et al. (2011) gebruikt heb voor de bepaling van P-O fit en P-T fit is het ook mogelijk om alleen naar het effect te kijken van de dimensies afzonderlijk op zowel prestatie als turnover. Dus elke speler heeft, aan de hand van zijn eerste nationaliteit, dimensies toegewezen gekregen. Het was aanvankelijk interessant of deze dimensies nu een invloed zouden hebben op beide verklarende variabelen. In tabel 19 en 20 zijn de resultaten gepresenteerd. Deze tabellen zijn te vinden in de bijlage. Ook hier blijkt dat geen enkele dimensie een significant effect heeft op zowel prestatie als turnover. Daar komt bij dat het model om dit te toetsen niet in sterke mate van toegevoegde waarde is.

De dimensies verklaren 1.3% van de variantie van de verklarende variabele prestatie en verklaren 1.6% van de variantie van de verklarende variabele turnover.

4.8 Hypotheses accepteren of verwerpen

4.8.1 Hypothese 1a: P-O fit en prestatie

Hypothese 1a: P-O fit heeft een positief effect op prestatie: hoe sterker de fit tussen de nationale cultuur van het individu en de nationale cultuur van de organisatie hoe sterker de mate van prestatie.

Uit de resultaten van de regressieanalyses met voetballers actief in seizoen 11/12 blijkt dat P-O fit op masculiniteit en P-O fit op onzekerheidsvermijding een negatief significant effect hebben op prestatie. *Dit heeft als gevolg hypothese 1a te verwerpen.* Het omgekeerde blijkt gedeeltelijk waar te zijn. P-O fit wat betreft masculiniteit en onzekerheidsvermijding heeft een negatief effect op prestatie. Dus hoe sterker de fit tussen de nationale cultuur van het individu en de nationale cultuur van de organisatie, hoe *lager* de mate van prestatie. Dit geldt alleen voor P-O fit op masculiniteit en voor P-O fit op onzekerheidsvermijding. Voor P-O fit op de overige dimensies is dit niet bewezen in dit onderzoek.

4.8.2 Hypothese 1b: P-O fit en turnover

Hypothese 1b: P-O fit heeft een negatief effect op turnover: hoe sterker de fit tussen de nationale cultuur van het individu en de nationale cultuur van de organisatie, hoe *lager* turnover.

Uit de resultaten van de regressieanalyse met voetballers actief in seizoen 10/11 blijkt dat P-O fit op individualisme een positief significant effect heeft op turnover. Voor de overige dimensies is geen significant effect gevonden. *Op basis van deze resultaten kan hypothese 1b worden verworpen.* Het omgekeerde is gedeeltelijk waar. P-O fit wat betreft individualisme heeft een positief effect op turnover. Dus hoe sterker de fit tussen de nationale cultuur van het individu en de nationale cultuur van de organisatie, hoe *hoger* turnover. Dit geldt alleen voor P-O fit op individualisme. Voor P-O fit op de overige dimensies is dit niet bewezen in dit onderzoek.

4.8.3 Hypothese 2a: Effect P-T fit op relatie P-O fit en prestatie

Hypothese 2a: P-T fit modereert de relatie tussen P-O fit en prestatie: hoe sterker de fit tussen de nationale cultuur van het individu en de heersende cultuur van het team, hoe sterker de relatie tussen P-O fit en prestatie.

Uit de resultaten van de regressieanalyse met enkel niet-Nederlandse spelers actief in seizoen 10/11 blijkt dat P-T fit op onzekerheidsvermijding als interactie-effect een positief significant effect heeft op de relatie tussen P-O fit en prestatie. *Dit betekent dat hypothese 2a gedeeltelijk geaccepteerd kan worden.* P-T fit op onzekerheidsvermijding beïnvloedt de relatie P-O fit en prestatie positief. Dit betekent dat de relatie tussen P-O fit en prestatie in die mate wordt beïnvloed dat door de inbreng van P-T fit als interactie-effect prestatie zal toenemen. Voor de praktijk betekent dit dat indien een persoon wel past bij het team, maar niet zozeer bij de organisatie, prestatie toch toeneemt. Dus P-T fit modereert de relatie tussen P-O fit en prestatie.

4.8.4 Hypothese 2b: Effect P-T fit op relatie P-O fit en turnover

Hypothese 2b: P-T fit modereert de relatie tussen P-O fit en turnover: hoe sterker de fit tussen de nationale cultuur van het individu en de heersende cultuur van het team, hoe sterker de relatie tussen P-O fit en turnover.

Uit de resultaten van de regressieanalyse met zowel Nederlanders als niet-Nederlanders en alleen niet-Nederlandse spelers blijkt dat P-T fit op machtsafstand een positief significant effect heeft op de relatie tussen P-O fit en turnover. Echter, uit de resultaten van de regressieanalyse met voetballers actief in seizoen 11/12 blijkt dat P-T fit op individualisme een negatief significant effect heeft op de relatie tussen P-O fit en turnover. *Dit betekent dat hypothese 2b gedeeltelijk geaccepteerd kan worden.* P-T fit op machtsafstand beïnvloedt de relatie P-O fit en turnover positief. Dit betekent dat de relatie tussen P-O fit en turnover in die mate wordt beïnvloed dat door de inbreng van P-T fit als interactie-effect turnover zal toenemen. Daarentegen beïnvloedt P-T fit op individualisme de relatie P-O fit en turnover negatief. Dit betekent dat de relatie tussen P-O fit en turnover in die mate wordt beïnvloed dat door de inbreng van P-T fit als interactie-effect turnover zal afnemen. Dus P-T fit modereert de relatie tussen P-O fit en turnover.

5 DISCUSSIE

Het doel van deze studie was een brug te slaan tussen P-E fit en HRM literatuur om uiteindelijk een beter inzicht te verkrijgen in de relatie tussen P-O fit enerzijds en prestatie en turnover anderzijds. Dit is getracht door in dit onderzoek de modererende variabele P-T fit toe te voegen. Naar mijn mening is er geen eerder onderzoek gedaan naar het effect van P-T fit op de relaties P-O fit en prestatie en P-O fit en turnover. Uiteindelijk is gebleken dat twee van de vier hypothesen gedeeltelijk geaccepteerd kunnen worden. Voor de andere twee geldt dat deze hypothesen worden verworpen.

5.1 Hoofdeffecten en interactie-effect

Het effect van P-O fit op prestatie blijkt voor de dimensie masculiniteit en onzekerheidsvermijding negatief te zijn. Dit effect is opmerkelijk aangezien dit volgens de theorie juist niet werd verwacht. Voor P-O fit op masculiniteit en P-O fit op onzekerheidsvermijding geldt dat prestatie afneemt als P-O fit toeneemt. Dit betekent dat een overeenkomst in de waarden van de persoon en de waarden van de organisatie, wat betreft masculiniteit en onzekerheidsvermijding, zal leiden tot een afname van de prestatie. Een logische conclusie zou zijn dat juist een misfit tussen de waarden van persoon en organisatie geen afname van de prestatie tot gevolg heeft. Dus de waarden van de persoon en organisatie moeten niet overeenkomen om een afname in prestatie te vermijden.

Een reden voor een misfit van persoon en organisatie kan te maken hebben met de manier waarop de persoon omgaat met deze misfit. Het ervaren van een misfit zou juist het 'proactieve' in de persoon naar boven kunnen halen, waarin de persoon juist streeft naar het perfecte resultaat (Dawis & Lofquist, 1976). Volgens Crant (200) gedraagt de persoon zich op een bepaalde manier waardoor het veranderen van de huidige omstandigheden in positieve zin wordt bevorderd. Dus ondanks het feit dat persoon en organisatie een misfit met elkaar zouden moeten hebben, kan prestatie wel worden bevorderd als de persoon zich in zijn algemeenheid zich aanpast aan de omgeving. Hiermee kan gesteld worden dat een misfit tussen persoon en organisatie leidt tot het aanpassen van de persoon aan de omgeving. De persoon neemt dus initiatief om zich aan te passen aan zijn omgeving. Het nemen van dit initiatief leidt tot positieve uitkomsten zoals een toename in de effectiviteit van de organisatie (Motowidlo & Scotter, 1994) en bovendien is persoonlijk initiatief onder andere gerelateerd met prestatie (Frese & Fay, 2001).

Het verwachte negatieve effect van P-O fit op turnover is niet bewezen in deze studie. Het effect is voor de dimensie individualisme juist positief. Dus een fit tussen persoon en organisatie heeft tot gevolg dat de persoon eerder geneigd is de organisatie te verlaten. Factoren die turnover beïnvloeden zijn te vinden in drie groepen, economische, individuele en organisatorische (Selden and Moynihan, 2000). De groep economische factoren is een belangrijke om hier aan te halen. Ondanks het feit dat een persoon past bij de organisatie neigt hij de organisatie eerder te verlaten als hij elders meer geld kan verdienen. Daar komt bij dat na verloop van tijd personen toe zijn aan een nieuwe uitdaging. Beide kunnen bepalend zijn of de persoon de organisatie verlaat. De nieuwe uitdaging biedt kansen om jezelf verder te ontwikkelen, en als dit samengaat met een verhoging in salaris is er begrip voor

op te brengen dat de persoon, ondanks dat hij een fit heeft met de organisatie, toch vertrekt.

Het verwachte effect van P-T fit op de relatie P-O fit en prestatie blijkt volgens de resultaten van dit onderzoek deels te kloppen. Het effect van P-T is voor onzekerheidsvermindering van positieve invloed op de relatie P-O fit en prestatie. Dus een overeenkomst in de waarden van persoon en de heersende waarden van het team leidt tot een effect dat er voor zorgt dat P-O fit een toename in prestatie tot gevolg heeft.

Het effect van P-T fit op de relatie P-O fit en turnover is zoals eerder vermeld significant. Wat betreft de dimensie machtsafstand kan gesteld worden dat P-T fit een positief effect heeft op de relatie tussen P-O fit en turnover. Dus de congruentie in waarden tussen persoon en team wat betreft machtsafstand leidt tot een verandering in het effect van P-O fit op turnover. Door het interactie-effect van P-T fit wijzigt het effect van P-O fit op turnover in die mate dat turnover stijgt. Ondanks het feit dat de persoon past bij het team, kan er binnen een team een factor belangrijk zijn die er voor zorgt dat P-O fit op turnover in die mate wordt beïnvloed dat turnover juist stijgt. Dit zou te maken kunnen hebben met de leider, trainer, supervisor, voorzitter, etc. in de groep. De leider staat dicht bij de andere personen in de groep en heeft dus een directe relatie met de andere teamgenoten. Als de relatie met de supervisor, person-supervisor fit niet goed is, kan de persoon doen besluiten de organisatie te verlaten. De persoon is pas helemaal tevreden met zijn algemene werkomgeving als hij ook een match heeft met zijn supervisor (Wexley, Alexander, Greenawalt, & Couch, 1980). Voor P-T fit op individualisme geldt het tegenovergestelde: door het interactie-effect van P-T fit wijzigt het effect van P-O fit op turnover in die mate dat turnover juist daalt. Dit komt overeen met de verwachting die aanvankelijk in deze studie duidelijk is gemaakt.

Hierboven is getracht een verklaring te geven voor de significante effecten. Een reden voor de insignificante effecten kan te maken hebben met de context waarin deze analyse is uitgevoerd. De onderzoekseenheden komen uit de voetbalsector. In dit onderzoek zijn spelers onderzocht die actief zijn in de Eredivisie, waarin het aannemelijk is dat de meeste spelers de Nederlandse nationaliteit hebben. Juist dit gegeven is van invloed geweest voor de bepaling van P-O fit en P-T fit. Hoe meer spelers met de Nederlandse nationaliteit, hoe meer de dimensiescores van de heersende cultuur van het team overeenkomen met de dimensiescores van Nederland. Daarmee doel ik op het feit dat P-O fit en P-T fit voor een groot gedeelte hetzelfde meten. Meer spreiding in de data zou de kans op significante betascores kunnen vergroten.

5.2 Controlevariabelen

De verklaring voor de significante effecten van de controlevariabelen zal in het kader van de voetbalcontext worden gezocht. De controlevariabelen zijn immers specifiek uit de voetbalcontext gehaald.

Voor een aantal controlevariabelen is een significant effect gevonden. Voor de afhankelijke variabele prestatie geldt dat gespeelde wedstrijden en marktwaaarde een significant effect hebben op prestatie. Dit effect is voor beide positief. Dus hoe meer wedstrijden een speler gespeeld heeft, hoe beter hij presteert. Voor marktwaaarde geldt hetzelfde, een stijging van de marktwaaarde leidt tot een toename van de prestatie. Het positief significante effect van gespeelde wedstrijden op prestatie is in die zin logisch, dat een speler meer wedstrijdritme heeft als hij

meer wedstrijden heeft gespeeld, en zo beter presteert. Bovendien heeft een speler eerder het gevoel van waarde te zijn voor een club als hij meer heeft gespeeld dan dat hij elke wedstrijd op de bank zit. Presteert de club goed, dan komt dat mede door het getoonde spel van de speler. Het positieve effect van marktwaaarde op prestatie is in die zin logisch, dat een hogere marktwaaarde aangeeft dat je meer toevoegt aan het team dan een speler met een lagere marktwaaarde.

Ook op de verklarende variabele turnover zijn twee controlevariabelen van invloed. Gespeelde wedstrijden en leeftijd hebben een significant effect op turnover. Gespeelde wedstrijden heeft een negatief effect op turnover en leeftijd heeft een positief effect op turnover. Het effect van gespeelde wedstrijden op turnover komt in die zin niet overeen in de lijn der verwachting, gezien het feit dat spelers die goed presteren een Eredivisieclub verlaten om in het buitenland aan de slag te gaan. De Nederlandse Eredivisie staat namelijk bekend als een kweekvijver (Schomaker, Spitsnieuws, 2012). Een hoog aantal gespeelde wedstrijden toont aan dat jij in het ogen van de trainer de beste speler bent op die positie. Dit valt vervolgens bij betere en rijkere clubs op die vervolgens proberen de speler aan te trekken. Uit de analyses wordt tevens duidelijk dat de tijdsperiode van twee seizoenen van invloed is op de resultaten. Het effect van gespeelde wedstrijden op turnover is in seizoen 2011/2012 (-.339) iets groter dan in seizoen 2010/2011 (-.315). Hieruit blijkt dus dat hoe meer wedstrijden een speler heeft gespeeld, en hoe meer seizoenen hij bij de club actief is geweest, hoe eerder hij de organisatie zal verlaten.

De andere kant van de medaille betreft de gedachte van de club om de speler hoe dan ook langer aan zich te binden door ze een beter contractvoorstel te doen. Hoe meer wedstrijden je speelt, hoe meer je van waarde bent voor je club, hoe beter de club z'n best wil doen om je voor de club te behouden.

Dat leeftijd een positief effect heeft op turnover is verklaarbaar. Een speler die ouder is dan dertig, is in de meeste gevallen over zijn top heen. Bovendien kan bij de fitheid van oudere spelers een vraagteken worden gezet. Dit leidt tot een kortere contractduur, dus de speler zal de organisatie eerder verlaten dan een speler die nog een lange toekomst voor zich heeft. Ondanks het feit dat het in de voetbalwereld gebruikelijk is oudere spelers een contract te laten teken voor een relatief kortere periode, is dit niet de tendens zoals deze zich in het gewone bedrijfsleven voordoet. Hierin zijn oudere werknemers vaak van meer waarde gezien het feit zij meer ervaring hebben. Daarnaast hebben oudere werknemers vaak minder behoefte om te vertrekken naar een andere organisatie en beschikken zij vaker over een contract voor onbepaalde tijd (Bal et al., 2013). "Terwijl jongeren zich bijvoorbeeld voorbereiden op hun toekomst en een loopbaan willen opbouwen, zijn ouderen vaak juist meer gericht op het behouden van hun huidige positie." (Bal et al., 2013, p. 154).

5.3 P-E fit over een langere periode

In deze studie is gekeken naar het effect van P-E fit door de jaargrenzen heen. P-O fit en P-T fit zijn gemeten aan de hand van data van voetballers die actief waren in seizoen 2010/2011 en 2011/2012. Dit is gedaan om te zien of er een verschil zit in de mate waarin P-E fit zich voordoet. Daarnaast kan aan de hand van de regressieanalyse duidelijk gemaakt worden of het in toekomstig onderzoek verstandig is om juist de focus te

leggen op de eerste periode (seizoen 10/11), de tweede periode (seizoen 11/12) of juist allebei. Uiteindelijk is duidelijk geworden dat in de regressieanalyses met de data van spelers actief in seizoen 10/11 een hoger percentage van de variantie van de verklarende variabelen is verklaard met de betreffende variabelen in de modellen. Deze uitspraak wordt onderbouwd met een belangrijke uitkomst zichtbaar in de resultaten van de regressieanalyse. De R square van de modellen in de regressieanalyses met data van spelers uit seizoen 10/11 is gemiddeld gezien hoger dan de R square van de modellen in de regressieanalyses met data van spelers uit seizoen 11/12. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat voor de analyse met data van spelers uit seizoen 11/12 minder spelers zijn meegenomen dan in de analyse met data van spelers uit seizoen 10/11. Dit komt ondermeer door het feit dat van alle spelers actief in seizoen 10/11 meer dan 47% van de spelers is vertrokken. Zoals eerder aangegeven heb ik dit percentage berekend aan de hand van gegevens die beschikbaar zijn op Transfermarkt.de (2014). In dit onderzoek is dus gebleken dat de regressieanalyses met spelers uit seizoen 10/11 van een ietwat hogere waarde zijn dan de regressieanalyses met spelers uit seizoen 11/12.

Ondanks het feit dat een lager percentage van de variantie van de verklarende variabelen prestatie en turnover verklaard is in de regressieanalyse met spelers uit seizoen 11/12, is het voor dit onderzoek wel relevant geweest om ook naar seizoen 11/12 te kijken. Dit komt simpelweg door het feit dat in de analyse met spelers actief in seizoen 11/12 een aantal significante betascores is gevonden die niet aan het licht is gekomen in de analyse met spelers actief in seizoen 10/11. Gezien deze bevindingen is het aan te raden om voor een vergelijkbare studie longitudinaal onderzoek uit te voeren.

5.4 Betekenis bevindingen voor ‘normale’ organisaties

In hoeverre de resultaten zijn te generaliseren naar andere type organisaties is lastig te bepalen. Uit de resultaten van deze studie blijkt dat personen die minder goed bij de Nederlandse organisatie passen juist beter presteren. Dit geldt voor P-O fit op masculiniteit en P-O fit op onzekerheidsvermijding. Op basis van dit onderzoek zou het dus voor ‘normale’ organisaties aan te raden zijn om werknemers in dienst te hebben waarvan hun persoonlijke waarden afwijken van de organisatie als het gaat om de fit tussen persoon en organisatie. Ze moeten wat betreft masculiniteit en onzekerheidsvermijding het tegenovergestelde scoren om juist goed te presteren. Daar komt bij, dat een organisatie werknemers in dienst moet hebben die minder goed bij de organisatie passen als de organisatie wil dat diegene bij de organisatie blijft. De werknemer zal in vergelijking tot de organisatie, wat betreft P-O fit op individualisme, minder goed bij elkaar moeten passen. Op basis van dit onderzoek zou een organisatie met bovenstaande feiten rekening moeten houden. Ondanks het feit dat de resultaten zijn zoals ze zijn, kunnen hier wel een aantal kanttekeningen bij worden geplaatst.

Ten eerste is de manier waarop de voetbalindustrie in elkaar zit totaal anders dan het gewone bedrijfsleven. De verschillen betreffen onder andere het feit dat spelers een marktwaarde hebben en dat BVO's spelers van elkaar kopen. Bij gewone organisaties is dit niet gebruikelijk. Hooguit kun je een werknemer bij een collega wegglokken

door hem een beter perspectief te bieden in die zin van een nieuwe uitdaging bijvoorbeeld. Ten tweede speelt geld voor een voetballer een aanzienlijke rol in het al dan niet doen besluiten de organisatie te verlaten. Het ontvangen van een hoger salaris bij een andere BVO is in een aantal gevallen de beweegreden om te verkassen naar een andere organisatie. De rol die geld speelt in de voetbalwereld is bijzonder groot en blijkt ook uit het feit dat voetballers na hun professionele carrière genoeg geld verdient te hebben om na hun carrière niet meer aan het werk te hoeven (Derksen, 2003). Ten derde blijkt de voetbalcontext die gebruikt is om dit onderzoek uit te voeren geschikt te zijn. Veel data over spelers is beschikbaar en bovendien is de spreiding in de data vrij behoorlijk. Het percentage niet-Nederlandse spelers is in de Nederlandse Eredivisie namelijk 33.73%. Ter vergelijking: het percentage allochtonen in Nederland ligt op 21,36% (CBS, 2014). Dit percentage is minder dan het percentage buitenlandse spelers in de eredivisie. Mocht de keuze vallen op een gelijkwaardig onderzoek als deze, zal vooraf goed ingeschat moeten worden of het wel zin zal hebben. De spreiding in de data met gegevens van personen die werkzaam zijn bij een normale organisatie is lager. Dit betekent dat er weinig verschil zit in de waarden van de persoon en de waarden van de organisatie, maar ook weinig verschil in waarden van de persoon en waarden van het team. Dit hoeft niet altijd zo te zijn. Een vergelijkbaar onderzoek zal uitgevoerd kunnen worden bij bijvoorbeeld multinationals waar de kans wellicht groter is buitenlandse medewerkers aan te treffen dat meer spreiding in de data tot gevolg heeft. Daar komt bij dat de operationalisatie van bijvoorbeeld de verklarende variabele prestatie wellicht anders moet. Bovendien zijn niet alle controlevariabelen in dit onderzoek relevant om mee te nemen in een studie waarin het ‘normale bedrijfsleven’ als context centraal staat. Marktwaaarde lijkt me niet geschikt om mee te nemen in het onderzoek, en aantal gespeelde wedstrijden zou beter vervangen kunnen worden voor aantal dienstjaren.

5.5 Wetenschappelijke relevantie onderzoek

In dit onderzoek is onder andere getracht het inconsistente bewijs van het effect van P-O fit op turnover te verklaren. Dit is gedaan door P-T fit als modererende variabele toe te voegen aan het model dat de relatie tussen P-O fit en turnover betreft. Uiteindelijk is gebleken dat P-T fit voor een deel de relatie tussen P-O fit en turnover verklaart. Dit geldt voor P-T fit op machtsafstand en P-T fit op individualisme, hiervoor zijn immers significante betascores gevonden. Deze variabelen hadden respectievelijk een positief en negatief significant effect op de relatie P-O fit en turnover. Het toevoegen van de variabele P-T fit heeft dus tot nieuwe inzichten geleid die mede het inconsistente bewijs van P-O fit op turnover verklaart. Daarnaast zijn er ook andere bevindingen in deze studie aan het licht gekomen en wel in die vorm dat P-E fit van invloed blijkt te zijn op prestatie en turnover. Hieruit blijkt dat P-E fit geconceptualiseerd vanuit cultuur waardevol is om prestatie en turnover te verklaren.

Hier moet wel bij worden vermeld dat eventueel kwalitatief onderzoek kan bijdragen aan deze studie en hopelijk significante resultaten kan bevestigen. Hiermee doel ik op het afnemen van interviews, waarin de focus

meer ligt op de interpretatie van de onderzoeker, en dus een meer subjectieve methode betreft. Ondanks het feit dat de objectieve meetmethode in deze studie geschikt blijkt te zijn, kan de toegevoegde waarde van dit onderzoek vergroot worden door ook kwalitatief onderzoek, in bijvoorbeeld de vorm van interviews, uit te voeren.

6 CONCLUSIE

6.1 Beantwoording onderzoeksvraag

In welke mate beïnvloedt person-team fit de relatie tussen person-organization fit enerzijds en prestatie en turnover anderzijds?

Gezien de resultaten van de regressieanalyses met als gevolg het gedeeltelijk accepteren van een aantal hypothesen, ben ik tot de conclusie gekomen dat person-team fit niet per definitie de relatie tussen person-organization fit enerzijds en prestatie en turnover anderzijds beïnvloedt. Uiteindelijk is gebleken dat gespeelde wedstrijden en marktwaaarde van invloed zijn op prestatie en gespeelde wedstrijden en leeftijd op turnover. Dit zijn echter niet de bevindingen die ik aanvankelijk had verwacht.

Uiteindelijk is er sprake van een *minimaal effect* van P-T fit op de relatie tussen P-O fit en prestatie. Voor de bepaling van P-T fit is gekeken naar de vijf cultuurdimensies van Hofstede et al. (2011). Voor P-T fit op individualisme, machtsafstand, masculiniteit en lange termijngerichtheid is geen enkel significant effect gevonden die de relatie tussen P-O fit en prestatie beïnvloedt. Voor de dimensie onzekerheidsvermijding is wel een positief significant effect gevonden. Dit betekent dat indien een persoon wel past bij het team, maar niet zozeer bij de organisatie, prestatie toch toeneemt. Om deze bevindingen in het kader van de toegepaste conceptualistie te plaatsen, kan het volgende gezegd worden. Een overeenkomst in waarden van de persoon en de heersende waarden in een team heeft, ondanks een misfit tussen persoon en organisatie, een toename in prestatie tot gevolg. Voor P-T fit op de overige dimensies als interactie-effect doet dit niet ter zake aangezien P-T fit op de overige vier dimensies geen significant effect heeft op de relatie tussen P-O fit en prestatie.

De invloed van P-T fit op de relatie tussen P-O fit en turnover is ook aanwezig. Voor P-T fit op machtsafstand is wel een positief significant effect gevonden. Dit betekent dat de relatie tussen P-O fit en turnover in die mate wordt beïnvloed dat door de inbreng van P-T fit als interactie-effect turnover zal toenemen. Vanuit de gehanteerde conceptualistie gezien, kan gezegd worden dat de overeenkomst in waarden van de persoon en de heersende waarden van het team een toename in turnover tot gevolg heeft. Dit ondanks het feit dat een fit tussen persoon en organisatie zal moeten leiden tot een afname van turnover. Daarentegen geldt voor P-T fit op individualisme een negatief significant effect op de relatie P-O fit en turnover. Dit betekent dat de relatie tussen P-O fit en turnover in die mate wordt beïnvloed dat door de inbreng van P-T fit als interactie-effect turnover zal afnemen. Een overeenkomst in waarden van de persoon en waarden van het team heeft een afname in turnover tot gevolg. Dit ondanks het feit dat een fit tussen persoon en organisatie leidt tot een toename van turnover.

Dit alles leidt tot een antwoord op het onderzoeksprobleem. Het probleem dat in deze studie opgelost zou moeten worden, is voor een deel werkelijkheid geworden. In de introductie werd het probleem kenbaar gemaakt. Het probleem dat centraal staat in deze studie omvat de verschillen in correlaties tussen de variabelen P-O fit en turnover. Concluderend kan gezegd worden dat P-T fit de relatie tussen P-O fit en turnover wel degelijk modereert. P-T fit op machtsafstand en P-T fit op individualisme hebben een effect op de mate waarin P-O fit van invloed is op turnover.

6.2 Beperkingen onderzoek

Voor elke variabele worden enige beperkingen aan het licht gebracht. Als eerste wordt voor de onafhankelijke variabele person-organization fit doorgenomen wat enkele beperkingen zijn in dit onderzoek. P-O fit is gemeten door gebruik te maken van de conceptualisatie van Hofstede et al. (2011). Dit is over het algemeen een erkende conceptualisatie, en wordt ook veel gebruikt door onderzoekers. Ondanks dit gegeven, blijkt toch dat dit onderzoek niet geheel vrij is van bias. Aangezien alleen gebruikt gemaakt is van de dimensiebenadering van Hofstede et al. (2011) kan gesteld worden dat dit duidt op een 'mono-operation bias'. Deze is van invloed op de construct validiteit. Het construct P-O fit is niet geheel afgedekt vanwege het feit dat in deze studie enkel gebruik is gemaakt van de dimensiebenadering van Hofstede et al. (2011). Daarnaast blijkt dat de spreiding in de data niet erg hoog is. Aangezien alle spelers uit de Nederlandse Eredivisie in het seizoen 2010/2011 zijn meegenomen, is het aannemelijk dat het merendeel een Nederlandse nationaliteit heeft. Dit was klaarblijkelijk ook het geval, en de niet al te grote spreiding in de data zou de kans op significante resultaten negatief kunnen beïnvloeden. Echter heb ik gekeken of dit daadwerkelijk het geval was, door in een vergelijkbare studie alleen de niet-Nederlandse spelers mee te nemen. Zoals in het vorige hoofdstuk is vermeldt, zijn er geen grote verschillen te zien in de resultaten tussen beide studies. De beperkingen die hierboven genoemd zijn gelden ook voor de modererende variabele P-T fit. Dit vanwege het feit dat ook voor de operationalisatie van deze fit gebruik is gemaakt van de conceptualisatie van Hofstede et al. (2011).

Wat betreft de afhankelijke variabele prestatie kan gesteld worden dat de operationalisatie van deze variabele geschikt blijkt, maar ook niet geheel vrij is van bias. Zo is in deze studie prestatie meetbaar gemaakt door gebruik te maken van beoordelingen van spelers, gegeven door het tijdschrift Voetbal International (2013). Sporadisch kwam ik een speler tegen die ik in mijn dataset niet heb opgenomen, omdat ik aanvankelijk die speler niet heb kunnen vinden in de selectie van de desbetreffende club, maar toch door VI een beoordeling heeft gekregen. Deze spelers die toch een beoordeling hebben gekregen, heb ik niet meegenomen in mijn onderzoek. Van deze spelers kon ik namelijk niet alle gegevens achterhalen die wenselijk zijn om het onderzoek goed uit te kunnen voeren.

Voor de bepaling van turnover ben ik één obstakel tegengekomen, dat tevens een kleine beperking kan zijn van dit onderzoek. Deze betreft de bepaling van turnover bij spelers die zijn verhuurd. Zo zijn er enkele spelers in de dataset die het ene seizoen zijn verhuurd aan een andere club, en het volgende seizoen weer behoren tot de selectie van de desbetreffende eredivisieclub waar de

speler ook onder contract staat. Dit soort gevallen zijn geïnterpreteerd als turnover. De reden dat een speler wordt verhuurd aan een andere club betekent vaak dat de club weinig tot geen kans heeft op speelminuten bij de club waar de speler onder contract staat. Daarnaast kan het zo zijn dat de speler die onder contract staat bij een Eredivisieclub verhuurd wordt aan een andere Eredivisieclub en zodoende beoordelingen heeft gekregen voor de speelminuten bij die club waar hij voor dat seizoen actief was. Daarmee is de keuze gerechtvaardigd om te kiezen voor turnover. Echter is het feitelijk onjuist, de speler heeft de organisatie, contractueel gezien, niet verlaten.

Naast de variabelen afzonderlijk van elkaar te hebben bekeken, wil ik als laatste nog even ingaan op de mate van externe validiteit. De bevindingen in deze studie komen voort uit het onderzoek naar spelers uit BVO's in Nederland. Aangezien het aannemelijk is dat de competitie in een bepaald land, de meeste spelers van datzelfde land bevat, is het moeilijk om te zeggen dat de externe validiteit van dit onderzoek hoog is. Elke competitie is anders, en zo ook de samenstelling van de teams. De resultaten zullen niet in sterke mate overeenkomen met competities in andere landen.

6.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Mede gezien de beperkingen zoals die hierboven zijn beschreven, kunnen enkele suggesties voor vervolgonderzoek worden gedaan. Een optie voor vervolgstudie is het onderzoeken van een voetbalcompetitie in een ander land. De keuze zou kunnen vallen op de Premier League in Engeland bijvoorbeeld. In deze competitie zijn liefst 20 clubs actief die het mogelijk maakt meer spelers te onderzoeken. In de Premier League zijn meer buitenlandse spelers actief. Ter vergelijking, in het seizoen 2013/2014 beschikken 33.73% van de spelers in de Nederlandse Eredivisie niet over de Nederlandse nationaliteit (Transfermarkt.nl, 2014). In de Premier League beschikt 68.75% van de spelers niet over de Engelse nationaliteit (Transfermarkt.nl, 2014). De spreiding in de data van alle spelers actief in de Premier League is daardoor groter dan de spreiding in de data van de spelers actief in de Eredivisie. Dit kan leiden tot een toename van de externe validiteit.

Een andere suggestie kan zijn om te kiezen voor het verzamelen van kwalitatieve gegevens in plaats van kwantitatieve gegevens. In deze studie is gebruik gemaakt van de dimensies van Hofstede et al. (2011)

voor de bepaling van P-O en P-T fit. Bijvoorbeeld het afnemen van interviews kan ook de mate waarin deze soorten fit voorkomen vaststellen. Daarnaast kan de verklarende variabele prestatie ook anders gemeten worden. In dit onderzoek zijn de beoordelingen gegeven door VI bepalend voor het vaststellen van prestatie. Er kan ook gekozen worden voor aantal gespeelde wedstrijden, marktwaarde, transferwaarde of beoordelingen gegeven door trainers bijvoorbeeld.

Een andere optie om nieuwe inzichten te verkrijgen in de relatie tussen P-O fit enerzijds en prestatie en turnover anderzijds is het kiezen voor een andere modererende variabele. Zoals is in dit onderzoek is gebleken, hebben P-T fit en P-O fit voor een deel hetzelfde gemeten (multicollineariteit). Er zou ook een andere soort fit gebruikt kunnen worden als modererende variabele. Het is ook mogelijk om een geheel nieuwe soort fit te introduceren zoals 'person-supervisor fit'. Past de persoon bij de leider van de groep? De trainer van een team bepaalt immers hoe er gespeeld wordt, en is mede verantwoordelijk voor de sfeer in de groep. Deze soort fit zou vastgesteld kunnen worden door wederom gebruik te maken van de conceptualisatie van Hofstede et al. maar de keuze zou ook kunnen vallen op een kwalitatieve meetmethode. In interviews met zowel spelers als trainers wordt duidelijk wat beide verwachten van elkaar en wat ze graag zouden willen zien.

Naast een aantal opties die hierboven zijn gegeven, zou deze studie ook verrijkt kunnen worden met additionele informatie om zo de kwaliteit van het onderzoek te bevorderen. In dit onderzoek is voor elke speler zijn eerste nationaliteit leidend geweest voor de bepaling van P-O fit en P-T fit. Deze studie heeft niet onderzocht of de eerste nationaliteit van de speler, die vastgesteld is door Transfermarkt.de (2013), ook daadwerkelijk het meest geschikt is om voor die speler uit te zoeken welke dimensiescores bij de desbetreffende nationaliteit passen. In vervolgonderzoek zou gekeken kunnen worden naar de tijd van verblijf van een speler in een bepaald land, maar die eigenlijk een buitenlandse nationaliteit heeft. Voor een Deen die al meer dan 5 jaar in Nederland woont, en in die tijd duidelijk een deel van de Nederlandse cultuur heeft overgenomen, zou misschien beter de dimensiescores van Nederland toegewezen moeten krijgen. Wellicht is een combinatie in de dimensiescores van Nederland en Denemarken wel passend. De keuze om niet direct te kiezen voor de eerste nationaliteit, zou overwogen kunnen worden.

DANKWOORD

Mijn dank gaat vooral uit naar Jeroen Meijerink als eerste begeleider van deze bacheloropdracht. Zijn commentaar en advies hebben er toe geleid mijn scriptie in deze vorm te kunnen presenteren. Het leerproces waar ik me in bevind, is mede door zijn toedoen versneld. Daarnaast zou ik mijn tweede begeleider, Dustin Schilling, willen bedanken voor zijn input in de laatste fase van het schrijven van dit verslag. Tenslotte gaat mijn dank uit naar Giels Brouwer en Anatoliy Babic van SciSports voor de bijdrage die ze hebben geleverd aan deze scriptie. Door hun ideeën ben ik tot nieuwe inzichten gekomen die onder andere het opstellen van de dataset hebben vergemakkelijkt.

REFERENTIES

- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Bal, Matthijs P. & Van der Velde, Mandy E.G. (2013). Verschillen in werkgeversverwachtingen ten aanzien van jongere en oudere werknemers, en hun reacties op psychologisch contractbreuk. *Vakmedianet*, 155-165.
- Baumeister, R. (1998). *The self*. Handbook of social psychology (Vol. 1, pp. 680–740). New York: Oxford University Press.
- Bennett, Derrick A. (2001). How can I deal with missing data in my study? *AUSTRALIAN AND NEW ZEALAND JOURNAL OF PUBLIC HEALTH*, 25(5), 464-469.
- Boddy, D. (2011). *Management: An Introduction* (5th edition). Harlow: Pearson Education Limited.
- Boon, Corine, Den Hartog, Deanne N., Boselie, Paul, & Paauwe, Jaap. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162. doi: 10.1080/09585192.2011.538978
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A balanced approach*. London: McGraw- Hill Higher Education.
- Cable, Daniel M., & DeRue, D. Scott. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884. doi: 10.1037//0021-9010.87.5.875
- Cable, Daniel M., & Judge, Timothy A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Academic press, Inc.*, 67(3), 294-311.
- Cable, Daniel M., & Parsons, Charles K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 54(1), 1-23.
- Campion, Michael A., Medsker, Gina J., & Higgs, Catherine A. (1993). Relations between work groups characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 46(1), 823-850.
- Caplan, Robert D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(1), 248-267.
- CBS (2014). *Bevolking; generatie, geslacht, leeftijd en herkomstgroepering*. Verkregen op 2 juli, 2014 van: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37325&D1=0&D2=a&D3=0&D4=0&D5=0-4&D6=l&HD=110629-1412&HDR=G5,T,G3,G2,G4&STB=G1>
- Chatman, Jennifer A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Crant, Michael J. (2000). Proactive behaviour in Organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Dawis, René V., & Lofquist, Lloyd H. (1976). Personality style and the process of work adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 23(1), 55-59.
- De Cooman, Rein, Gieter, Sara De, Pepermans, Roland, Hermans, Sabrina, Bois, Cindy Du, Caers, Ralf, & Jegers, Marc. (2009). Person–organization fit: Testing socialization and attraction–selection–attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 102-107. doi: 10.1016/j.jvb.2008.10.010
- Derksen (2014). 'Voetballers verdienen onbeschaafd veel geld'. Verkregen op 13 juli 2014, van: <http://www.vi.nl/nieuws/voetballers-verdienen-onbeschaafd-veel-geld.htm>
- Diener, Ed., Diener, Marissa., & Diener, Carol. (1995). Factors Predicting the Subjective Well-Being of Nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 851-864.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. New York: Wiley.
- Frese, Michael, & Fay, Doris. (2001). Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23(1), 133-187.
- Gemiddeld-inkomen.nl (2014). Schatting modaal inkomen 2014. Verkregen op 3 april, 2014, van: <http://www.gemiddeld-inkomen.nl/modaal-inkomen-2014>
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *J Appl Psychol*, 94(2), 465-477. doi: 10.1037/a0014068
- Guzzo, R. A., Salas, E., Goldstein, I. L., & Guzzo. (1995). *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Haygroup.com (2013). *Nederland laagste personeelsverloop van Europa*. Verkregen op 4 februari, 2014, van: <http://www.haygroup.com/nl/press/details.aspx?id=37385>
- Haythorn, W. W. (1968). The composition of groups: a review of the literature. *Acta Psychologica*, 28(1), 97-128.
- Hoerr, J. (1989). The payoff from teamwork. *Business Week*, 10, 56-62.
- Hoffman, Brian J., & Woehr, David J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399. doi: 10.1016/j.jvb.2005.08.003
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2011). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam/Antwerpen: Contact.
- Huizingh, H. (2010). *Inleiding SPSS 18.0*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Ilgen, Daniel. (1999). Teams Embedded in Organizations. *American Psychological Association*, 54(2), 129-139.
- Judge, Timothy A., & Cable, Daniel M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 50(1), 359-394.
- Judge, Timothy A., & Ferris, Gerald R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of management journal*, 36(1), 80-105.
- Kagitcibasi, C. (1997). Individualism and collectivism. *Handbook of cross-cultural psychology*, 3, 1-49.
- Kirkman, Bradley L., Lowe, Kevin B., & Gibson, Christina B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320.

- Klimoski, R., & Jones, R. G. (1995). Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 291-332.
- Kozlowski, Steve W.J., & Bell, Bradford S. (2001). Work Groups and Teams in Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(1), 333-375.
- Kristof-Brown, Amy, Zimmerman, Ryan, & Johnson, Erin. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 58(1), 281-342.
- Kristof, Amy. (1996). PERSON-ORGANIZATION FIT AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 49(1), 1-49.
- Laughlin, P.R., Branch L.G. & Johnson, H.H. (1969). Individual versus triadic performance on a unidimensional complementary task as a function of initial ability level. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19 (1), 144-150
- Lee, Y. t, Reiche, B. S., & Song, D. (2010). How do newcomers fit in? The dynamics between person--environment fit and social capital across cultures. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2), 153-174. doi: 10.1177/1470595810370911
- Let.leidenuniv.nl (2006). *Voortgezette Statistiek voor Historici*. Verkregen op 23 april, 2014, van: http://www.let.leidenuniv.nl/history/RES/VStat/html/les6.html#_1_3
- Markus, Hazel Rose., & Kitayama, Shinobu. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Meyer, John P., & Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, John P., Paunonen, Sampo V., Gellatly, Ian R., Goffin, Richard D., & Jackson, Douglas, N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Motowidlo, Stephan J., & Van Scotter, James R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Muchinsky, Paul M., & Monahan, Carlyn J. (1987). What Is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(1), 268-277.
- Nu.nl (2013). *48-uursstaking Griekse ambtenaren*. Verkregen op 6 januari, 2014, van: <http://www.nu.nl/schuldencrisis/3583719/48-uursstaking-griekse-ambtenaren.html>
- Olson, Eric M., C., Walker Jr. Orville, Ruekert, Robert W., & Bonner, Joseph M. (2001). Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 18(1), 258-271.
- Oyserman, D., Markus H.R, Suls J.M. (1993). *The self in social perspective*. Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates
- Porter, M.E., (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press
- Saks, Alan M., & Ashforth, Blake E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 234-279.
- Schneider, Benjamin. (1995). THE ASA FRAMEWORK: AN UPDATE. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 48(1), 747-773.
- Schneider, Benjamin. (1987). The people make the place. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 40(1), 437-453.
- Selden, S. C., & Moynihan, D. P. (2000). A Model of Voluntary Turnover in State Government. *Review of Public Personnel Administration*, 20(2), 63-74. doi: 10.1177/0734371x0002000206
- Shadish, William R., Cook, Thomas D., & Campbell, Donald T. (2002). Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference.
- Shaw ME. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Spitsnieuws.nl (2012). *Eredivisie nu ook defensieve kweekvijver*. Verkregen op 19 december, 2013, van: <http://www.spitsnieuws.nl/archives/sport/2012/08/eredivisie-nu-ook-defensieve-kweekvijver>
- Tak, Jinkook. (2011). Relationships between various person--environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 315-320. doi: 10.1016/j.jvb.2010.11.006
- Transfermarkt.de (2013). *Statistiken – Alles zum Thema Marktwerte*. Verkregen op 11 december, 2013, van: http://www.transfermarkt.de/en/leistungsdaten/verein_317.html
- Transfermarkt.nl (2014). *Statistieken*. Verkregen op 10 juni, 2014, van: <http://transfermarkt.nl/premier-league/startseite/wettbewerb/GB1>
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO, US: Westview Press.
- Vancouver, Jeffrey B., & Schmitt, Neal W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: organizational goal congruence. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 44(1), 333-352.
- Verquer, Michelle L., Beehr, Terry A., & Wagner, Stephen H. (2003). A meta-analysis of relations between person--organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489. doi: 10.1016/s0001-8791(02)00036-2
- Voetbal International (2013). *Nu in VI 17: gemiddeld salaris in Eredivisie 283.000 euro*. Verkregen op 6 maart, 2014, van: <http://www.vi.nl/nieuws/nu-in-vi-17-gemiddeld-salaris-in-eredivisie-283.000-euro.htm>
- Wexley, Kenneth N., Alexander, Ralph A., Greenawalt, James P., & Couch, Michael A. (1980). Attitudinal Congruence and Similarity as Related to Interpersonal Evaluations in Manager-Subordinate Dyads. *Academy of management journal*, 23(2), 320-330.

BIJLAGE

Tabel 13: resultaten regressieanalyse P-E fit op onzekerheidsvermijding en prestatie met niet-Nederlandse spelers.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	.307**	.316**	.319**	.296**
Leeftijd	-.117	-.118	-.119	-.105
Marktwaaarde	.086	.079	.077	.039
Hoofdeffecten				
OVIpofit		-.101	-.296	-.208
OVIptfit			.197	.211
Interactie-effect				
Mod_OVI				.238*
F	6.451***	5.191***	4.141***	4.599***
F Change		1.260	1.050	-0.458
R Square	.144	.154	.155	.198

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

Tabel 14: resultaten regressieanalyse P-E fit op individualisme en turnover met niet-Nederlandse spelers.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	-.282**	-.269**	-.260**	-.255**
Leeftijd	.326***	.330***	.338***	.339***
Marktwaaarde	.126	.123	.111	.115
Hoofdeffecten				
IDVpofit		.144	.400	.418
IDVptfit			-.259	-.095
Interactie-effect				
Mod_IDV				-.194
F	7.853***	6.856***	5.515***	4.728***
F Change		0.997	1.341	0.787
R Square	.143	.164	.166	.171

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

Tabel 15: resultaten regressieanalyse P-E fit op machtsafstand en turnover met niet-Nederlandse spelers.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	-.282**	-.282**	-.277	-.304**
Leeftijd	.326***	.325***	.325	.340***
Marktwaaarde	.126	.127	.124	.138
Hoofdeffecten				
PDIpofit		-.037	-.391	-.399
PDIPtfit			.359	.340
Interactie-effect				
Mod_PDI				.244*
F	7.853***	5.914***	4.826***	5.026***
F Change		1.939	1.088	-0.200
R Square	.143	.145	.148	.179

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

Tabel 16: resultaten regressieanalyse P-E fit op masculiniteit en prestatie seizoen 2011/2012.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	.069	.070	.079	.100
Leeftijd	.085	.082	.071	.077
Marktwaaarde	.090	.090	.091	.073
Hoofdeffecten				
MASpofit		-.026	-.767*	-.997**
MASptfit			.759*	.756*
Interactie-effect				
Mod_MAS				-.270
F	1.482	1.137	2.003	2.282*
F Change		0.345	-0.866	-0.279
R Square	.024	.024	.052	.071

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

Tabel 17: resultaten regressieanalyse P-E fit op onzekerheidsvermijding en prestatie seizoen 2011/2012.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	.069	.087	.106	.104
Leeftijd	.085	.074	.059	.061
Marktwaaarde	.090	.080	.057	.066
Hoofdeffecten				
OVIpofit		-.111	-.838**	-.884**
OVIptfit			.747*	.764*
Interactie-effect				
Mod_OVI				-.049
F	1.482	1.684	2.632*	2.231*
F Change		-0.202	-0.948	0.401
R Square	.024	.036	.068	.069

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

Tabel 18: resultaten regressieanalyse P-E fit op individualisme en turnover seizoen 2011/2012.

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Gesp_wedst	-.339***	-.340***	-.339***	-.335***
Leeftijd	.150*	.150*	.149*	.150*
Marktwaaarde	.103	.101	.096	.097
Hoofdeffecten				
IDVpofit		.045	.241	.513
IDVptfit			-.199	-.109
Interactie-effect				
Mod_IDV				-.387*
F	7.841***	5.989***	4.834***	4.877***
F Change		1.852	1.155	-0.043
R Square	.097	.099	.100	.119

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

Tabel 19: resultaten regressieanalyse voor de afhankelijke variabele prestatie met alleen de dimensies.

Variabelen	Model 1
Hoofdeffecten	
IDV	.007
PDI	.003
MAS	-.056
OVI	.040
LTG	.080
F	.776
R Square	.013

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

Tabel 20: resultaten regressieanalyse voor de afhankelijke variabele turnover met alleen de dimensies.

Variabelen	Model 1
Hoofdeffecten	
IDV	-.138
PDI	-.023
MAS	.099
OVI	-.083
LTG	.059
F	1.380
R Square	.016

* p < .05

** p < .01

*** p < .001