

**De invloed van de fit tussen organisatieklimaat  
en organisatiestrategie op strategisch gedrag  
van medewerkers.**

**Universiteit Twente** 

Onderwijskunde

Bachelorthese A&O psychologie 290396

In het kader van het bachelorafstudeeropdracht OWK 196026

Begeleider: Drs. Ivy Goedegebure

2<sup>de</sup> Begeleider: Prof. Dr.Karin Sanders

Datum: 12-03-2009

Auteur: Kim Dumpelmann

s0110892

## **Voorwoord**

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van mijn bachelorafstudeeropdracht van de opleiding onderwijskunde. Ik heb voor een opdracht gekozen bij de afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie, omdat deze opdracht het meest in mijn interessegebied ligt. Al vroeg in mijn studie was het voor mij duidelijk waar mijn interesses liggen. Ook de vaste structuur en begeleiding waren voor mij redenen om voor een opdracht uit deze afdeling te kiezen.

Ik wil graag mijn dank uitspreken aan mijn begeleider Ivy Goedegebure voor het geven van snelle feedback en haar voortdurende bereikbaarheid. Daarnaast wil ik de bedrijven bedanken die aan het onderzoek mee hebben gewerkt.

Bovendien wil ik mijn groep bedanken voor de goede samenwerking en de nodige ontspanning die we elkaar konden geven.

Vooraf wil ik mijn ouders bedanken voor wat ik heb kunnen bereiken. Bedankt voor de steun en sterkte, die ik altijd van hen mocht verkrijgen. Bedankt daarvoor, dat ik sta, waar ik nu mag staan.

# Inhoudsopgave

Samenvatting	4
<b>1. INLEIDING</b>	<b>5</b>
1.1. Aanleiding	5
1.2. Leeswijzer	7
1.3. Theoretisch kader	8
1.3.1. Organisatiestrategie	8
1.3.2. Organiseatieklimaat	12
1.3.3. Concept van de fit	14
1.3.4. Werknemersgedragingen	17
<i>Affectieve betrokkenheid</i>	18
<i>Klantgericht gedrag</i>	19
<i>Innovatief gedrag</i>	20
<i>Kennis delen</i>	21
1.3.5. Onderzoeksmodel	23
<b>2. METHODE EN ANALYSE</b>	<b>24</b>
2.1. Onderzoekspopulatie en steekproef	24
2.2. Onderzoeksmethode	24
2.3. Meetinstrument	25
2.4. Statistische bewerkingen	27
<b>3. RESULTATEN</b>	<b>29</b>
3.1. Beschrijvende maten en betrouwbaarheidsschalen	29
3.2. Correlaties	30
3.3. Resultaten hypothese 1: Affectieve betrokkenheid	35
3.4. Resultaten hypothese 2: Klantgericht gedrag	35
3.5. Resultaten hypothese 3: Innovatief gedrag	35
3.6. Resultaten hypothese 4: Kennis delen	35
<b>4. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	<b>37</b>
4.1. Antwoord op hoofdvraag en hypothesen	37
4.2. Conclusies uitkomsten bedrijven	39
4.3. Aanbevelingen voor bedrijven	40
4.4. Conclusie t.a.v. onderzoeksmethode	41
4.5. Aanbevelingen voor verder onderzoek	42
<b>REFERENTIES</b>	<b>43</b>
<b>BIJLAGEN</b>	<b>49</b>
Bijlage 1 Spreidingsdiagrammen	50
Bijlage 2 Bedrijfsrapport Bedrijf 3	52
Bijlage 3 Bedrijfsrapport Bedrijf 4	61
Bijlage 4 Vragenlijst	70

## Samenvatting

Bij het succesvol blijven als technische toepassingsgerichte organisatie, zijn een aantal factoren van belang. Daarbij is te denken aan strategisch gedrag van de medewerkers, zoals affectieve betrokkenheid, innovatief gedrag, klantgerichtheid en kennisdelen. Voor een organisatie is het daarom goed om te weten wat er gedaan kan worden, om deze werknemersgedragingen zodanig te bevorderen dat een competitief voordeel behaald kan worden. De strategie en het klimaat van een organisatie beïnvloeden deze werknemersgedragingen. Het is daarom van belang om na te gaan welke strategieën een organisatie kan hanteren, hoe organisatieklimaat gemeten kan worden, welke fit tussen strategie en klimaat uiteindelijk passend zou zijn en hoe de strategische gedragingen hierbij zouden kunnen aansluiten.

In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van de fit tussen organisatiestrategie en organisatieklimaat op strategische gedragingen van medewerkers.

Er zijn vragenlijsten aan vijf technisch toegepaste bedrijven uit de dienstverlenende sector uitgedeeld. Met behulp van correlaties zijn vervolgens conclusies getrokken.

De belangrijkste uitkomst van dit onderzoek is dat er relaties bestaan tussen een goede fit, van strategie en klimaat, en de strategische gedragingen affectieve betrokkenheid, klantgerichtheid en kennis delen. De relaties zijn niet sterk, maar wel van betekenis. Deze positieve relatie kon niet worden aangetoond tussen de fit van strategie en klimaat, en innovatief gedrag.

Een goede aansluiting tussen de organisatiestrategie en het organisatieklimaat blijkt dus inderdaad van invloed te zijn op de optimale inzetbaarheid van de werknemersgedragingen. Uit dit onderzoek wordt echter duidelijk dat ook andere factoren, zoals de geaardheid van het werk, training, respectvolle benadering, heldere verwachtingen, open feedback, enzovoorts, van invloed kunnen zijn op het vertonen van strategisch gedrag door medewerkers.

Vervolgonderzoek op dit onderwerp zou een grotere steekproef moeten nemen onder technische toepassingsgerichte organisaties zodat de resultaten valide en generaliseerbaar worden. Vanwege de beperkte steekproef binnen dit onderzoek zijn de uitkomsten van dit onderzoek namelijk niet breed generaliseerbaar.

Ondanks deze beperkte generaliseerbaarheid is het voor de ondervraagde bedrijven toch aan te bevelen om de nadruk te leggen op de genoemde factoren. Het bevorderen van deze factoren kan op lange termijn een competitief voordeel voor deze organisaties opleveren.

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De kredietcrisis raakt Europa in volle omvang en heeft internationale gevolgen voor beurzen, bedrijven en de arbeidsmarkt. Bedrijven hebben momenteel te maken met vele veranderingen die zich steeds sneller voltrekken. De effecten van de economische crisis zijn voor steeds meer bedrijven voelbaar. Echter, een crisis is niet zo maar even op te lossen, stilzitten en wachten tot de storm luwt is niet de verstandigste manier. Om te overleven moeten organisaties een strategie hanteren die een unieke positie in de economie creëert, om toch rendabel te blijven (Gibcus & Kemp, 2003).

Doordat de concurrentie steeds groter wordt en de economie steeds veranderd, is het voor organisaties van groot belang zich te onderscheiden van haar concurrenten met behulp van interne resources. Tegenwoordig worden medewerkers gezien als unieke resources. Ze zijn niet vervangbaar, schaars en enorm waardevol (Paauwe, 2004).

Volgens de 'resource based view of the firm' is het van belang dat een bedrijf zo goed mogelijk gebruik maakt van de resources die in een bedrijf voorhanden zijn. Deze resources zijn namelijk bepalend voor de winstgevendheid en het succes van een bedrijf, en de mate waarin een bedrijf een voordeel tegenover de concurrentie kan bereiken (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Grant 1991). De houding en het gedrag van medewerkers binnen een organisatie kunnen vanwege de complexiteit en "onzichtbaarheid" bijna nooit door concurrenten worden gekopieerd (Paauwe, 2004). De juiste inzet van medewerkers geeft organisaties dus de kans om een passende strategie te ontwikkelen (Becker & Gerhart, 1996). Volgens Chandler (1962) is een strategie een lange-termijnplan inzake de functie van de organisatie in de samenleving, waarin de organisatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken, met welke middelen en langs welke wegen. Strategie is belangrijk en noodzakelijk voor een bedrijf om goed te kunnen presteren. Chandler veronderstelt dat de omgeving van de organisatie een cruciale rol speelt in het proces van de strategieformulering.

De veranderende economie dwingt organisaties, na te gaan of hun strategie nog steeds voldoet. Echter, een organisatiestrategie staat niet op zichzelf, maar is verbonden met het klimaat dat in een organisatie heerst (Burton, Lauridsen & Obel, 2004). Het is dus ontoereikend om alleen naar de strategie van een organisatie te kijken (Burton, e.a., 2004). Naast de omgeving wordt ook het huidige organisatieklimaat als een belangrijk onderdeel van strategie gezien. Een unieke strategie stelt een bedrijf dus in staat om zich van haar concurrenten binnen een competitieve omgeving te onderscheiden (Chandler, 1962). Naast Chandler (1962) constateren Ostroff en Bowen (2000) dat het klimaat voor de strategie van een organisatie bepalend kan zijn indien organisaties binnen een snel veranderende en dynamische omgeving opereren. Organiseatieklimaat is gedefinieerd als de houding en waarneming van individuen betreffende de organisatie (Ostroff & Bowen, 2000). Organiseatieklimaat kan worden omschreven in termen van waarden en karakteristieken van de organisatie (Tagiuri & Litwin, 1968).

Aan de basis van het organisatieklimaat ligt de overtuiging dat het gedrag van de leden van een organisatie deels door persoonlijke eigenschappen van de leden en deels door eigenschappen van de omgeving, de organisatiecultuur, verklaart en beïnvloed kan worden (Alblas en Wijsman, 1993). Een passend klimaat kan dus blijkbaar een strategie van een organisatie positief bevorderen. Vervolgens kan een goed uitgewerkte en geïmplementeerde strategie een organisatie in staat stellen zijn voordelen optimaal te benutten en een competitief voordeel tegenover zijn concurrenten te behalen.

Wilderom, Glunk en Maslowski (2000 in Van de Vorde & Veldhoven, 2007) constateren dat succesvolle ondernemingen zich onderscheiden van minder succesvolle ondernemingen door

een duidelijk organisatieklimaat. Een duidelijk organisatieklimaat lijkt dus een belangrijk ingrediënt voor een competitief voordeel te zijn. In dezelfde geest toonden Burton e.a. (2004) aan dat het hebben van een competitief voordeel samen gaat met een goede afstemming van strategie en klimaat.

De auteurs Doty, Glick en Huber (1993) concluderen op basis van de contingentietheorie dat een fit tussen structurele, contextuele en strategische factoren in een organisatie positief van invloed kan zijn op de organisatieprestatie. Hierbij geldt organisatiestrategie als strategische factor en organisatieklimaat als contextuele factor.

Burton e.a., 2004 hebben organisatieklimaat gemeten via vragen aan CEO's, terwijl er in de literatuur veelal van wordt uitgegaan dat organisatieklimaat een vanuit medewerkerniveau samengesteld construct op organisatieniveau is. Ofwel, het organisatieklimaat kan het best worden gemeten door medewerkers perceptie van dat klimaat (Ostroff & Bowen, 2000). Het is daarom nuttig om te bezien of de gevonden resultaten van Burton e.a. (2004) ook gevonden kunnen worden als het klimaat wordt gemeten via de medewerkers zelf. Immers, het zijn de medewerkers die de strategie implementeren. Als een goede strategie-klimaat fit impact heeft op het organisatieklimaat is dit voor de praktijk relevant. Daarom gaat dit onderzoek na of de perceptuele benadering van organisatieklimaat, passend bij een bepaalde strategie, kan worden gerelateerd aan organisatieprestatie.

Het onderzoek concentreert zich daarbij op technisch toegepaste bedrijven uit de dienstverlenende sector. Medewerkers van deze bedrijven vormen een belangrijke schakel in het realiseren van innovatieve producten, processen en werkmethoden. Dergelijke organisaties moeten, wegens de snelle technische ontwikkelingen van de concurrentie innovatief zijn. Daarom is het voor bedrijven van belang om te weten wat ze kunnen doen om innovatief en competitief sterk te blijven. Een goede fit tussen strategie en klimaat zou hierbij kunnen helpen. Het wordt voor organisaties in de veranderende arbeidsmarkt steeds belangrijker, om effectief personeel te werven, te behouden, te ontwikkelen en in te zetten. Met de invloed van Human Resource Management zijn organisaties namelijk gaan onderkennen dat vooral hun medewerkers het concurrentievoordeel kunnen zijn (Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

Het hier gepresenteerde onderzoek kan organisaties binnen een snel en dynamisch veranderende omgeving helpen werknemergedragingen optimaal in te zetten die uiteindelijk kunnen leiden tot een goede organisatieprestatie. Volgens Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook en Frink (1999) zijn werknemersgedragingen een invloedrijk aanknopingspunt voor organisaties om strategische doelen, zoals innovatie, te bereiken. Werknemers houden immers de organisatie draaiende en het gedrag van medewerkers wordt uiteindelijk beïnvloed door de gekozen strategie. Daarbij aansluitend vonden verschillende auteurs (Olson, Slater & Hult, 2005; Gibcus & Kemp, 2003; Glisson & James, 2002) dat de organisatiestrategie en het klimaat, dat in een organisatie heerst, daadwerkelijk gerelateerd moet worden aan het strategisch gedrag van werknemers.

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt daarom:

*Wat is het effect van de fit tussen het organisatieklimaat en de organisatiestrategie in technische toepassingsgerichte organisaties in de dienstverlenende sector op het strategisch gedrag van werknemers?*

## 1.2 Leeswijzer

Om de onderzoeksvraag verder te verhelderen en structuur te geven aan het kunnen beantwoorden van de onderzoeksvraag zal hieronder het theoretische raamwerk van het onderzoek worden beschreven. Hierbij wordt vanuit de literatuur nader ingegaan op de onderdelen van het onderzoeksmodel (*figuur 8*). De invalshoeken in het model, organisatiestrategie en organisatieklimaat, die in het theoretische kader worden beschreven, resulteren in een strategie-klimaat-fit. Deze fit is vervolgens van invloed op de strategische gedragingen affectieve commitment, klantgerichtheid, innovatief gedrag en kennisdelen.

Het theoretische raamwerk dient ervoor om duidelijkheid te krijgen welke strategieën een organisatie kan hanteren, hoe organisatieklimaat gemeten kan worden, welke fit tussen strategie en klimaat passend zou zijn en hoe de strategische gedragingen hierbij zouden kunnen aansluiten. Door het theoretische raamwerk kan de onderzoeksvraag gespecificeerd worden tot concreet onderzoekbare hypothesen.

Daarna volgt een beschrijving van het onderzoeksdesign, de resultaten van het onderzoek en, tot slot, de conclusies en aanbevelingen volgend uit het onderzoek.

## 1.3 Theoretisch kader

### 1.3.1 Organisatiestrategie

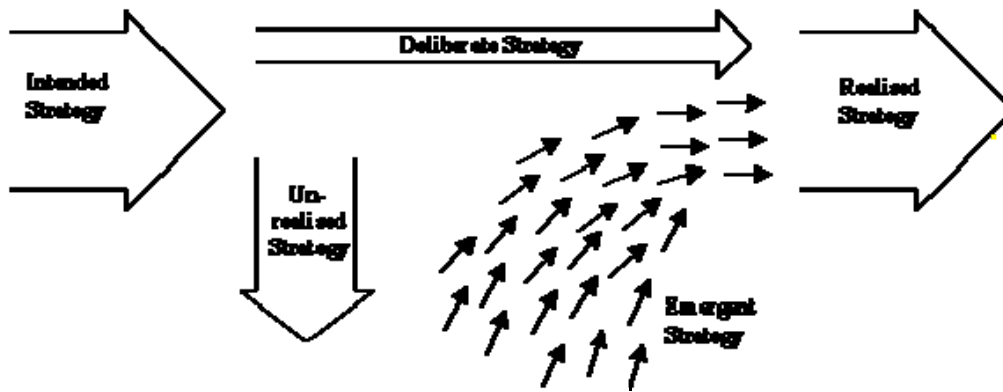
Onderzoek laat zien dat organisaties met een consistente strategie succesvoller zijn dan organisaties met een inconsistente strategie (Baum, Locke & Smith, 2001 in Gibcus & Kemp, 2003). Organisatiestrategie is een belangrijk element in het zodanig sturen van de organisatie dat medewerkers effectief ingezet kunnen worden (Olson, Slater & Hult, 2005).

Organisatiestrategie wordt in de literatuur op verschillende manieren omschreven: de besluitvorming rondom het inzetten van bronnen, het creëren van een onderscheidende positie tegenover de concurrentie, een patroon in een serie beslissingen, de integratie van bronnen tot een geheel of een actieplan (Gibcus & Kemp, 2003). In dezelfde geest beschrijft Quinn (1998) strategie als: "het plan of patroon dat de belangrijkste doelstellingen, beleidlijnen en de manieren waarop deze gerealiseerd moeten worden, integreert tot een samenhangend geheel." De organisatiestrategie geeft dus aan waarom de organisatie bestaat, wat men met de organisatie wenst te bereiken en hoe men de doelen wil bereiken. De doelen zijn direct of indirect uit de organisatiestrategie af te leiden en zijn duidelijk gespecificeerde, gewenste en meetbare resultaten die op een vooraf aangegeven tijdstip bereikt moeten zijn (Arthur, 1992). Koelman (1997) geeft aan dat iedere organisatie een strategie heeft, want iedere organisatie moet beslissingen nemen en maakt keuzes.

Zoals al eerder genoemd geeft de literatuur een veelheid aan termdefinities voor organisatiestrategie. Mintzberg geldt daarbij als één van de meest bekende auteurs die afwijkt van de conventionele visie op organisatiestrategie (Gibcus & Kemp, 2003). De visie van Mintzberg is namelijk gebaseerd op het contingentiedenken. Het contingentie denken houdt in dat de structuur van organisatie afhankelijk is van een aantal contingentiefactoren, zoals omgeving, technologie, macht, leeftijd en grootte (Mintzberg, 1979). Mintzberg ziet een strategie als een creatief denkproces dat ontstaat gedurende een stroom van beslissingen. Deze visie heeft hij consistent verdedigd tegen diegenen (o.a. Chandler, 1962; Ansoff, 1965), die strategie trachten te limiteren tot een voorgeschreven analyse (Mintzberg, 1994).

Volgens Mintzberg en Walters (1985) bestaat strategievorming uit een tweesporenbeleid (zie *Figuur 1*). Het zogenoemde planmatige spoor verloopt vanuit de 'intended strategy' over de 'deliberate strategy' naar de 'realized strategy'. De 'intended strategy' is te vergelijken met een strategie als plan. Deze strategie wordt gerealiseerd door het nemen van beslissingen na grondige deliberatie ('deliberate strategy'). Het totaal van de ondernomen acties is de 'realized strategy'. Desalniettemin kan het gebeuren, dat een deel van de geplande strategie niet gerealiseerd wordt. Dit noemen Mintzberg en Walters (1985) de 'unrealized strategy'. Verder kunnen zich acties of gedragingen voordoen, die vanwege een gebrek aan planning of juist vanwege de planning ontstaan. Hierbij spreken Mintzberg en Walters (1985) van de 'emergent strategy'. De unrealized strategy en de emergent strategy vormen samen het spoor van spontane actie.





Figuur 1: Het tweesporenbeleid (Mintzberg, 1994)

Het tweesporenbeleid van Mintzberg en Walters (1985) maakt duidelijk waarom een verschil bestaat tussen ‘wat we hopen dat gebeurt’ en ‘wat daadwerkelijk gebeurt’. De ‘realized strategy’ is dus uiteindelijk nooit alleen het resultaat van het rationele strategievormingsproces. Op een gegeven moment past kenbaar iedere organisatie in het rationele strategievormingsproces door de ‘emergent strategy’ zich aan, om zo uitiem consistent te handelen.

De meest gebruikte theorieën, volgens de traditionele visie over organisatiestrategie, zijn de theorieën van Miles en Snow (1978) en van Porter (1985).

De typologie van Miles en Snow uit 1978, krijgt nog steeds veel aandacht van wetenschappers (Nijssen, 1993 in Gibcus & Kemp, 2003). Volgens Miles en Snow (1978) bestaan er drie verschillende typen strategieën: de beschermende, de vooruitkijkende en de analyserende strategie.

Tabel 1: Typen strategieën volgens Miles en Snow (1978)

---

*De beschermende strategie*

---

Bij de beschermende strategie zorgt de organisatie ervoor dat een stabiele vorm van organisatie mogelijk is.

---

*De vooruitkijkende strategie*

---

De vooruitkijkende strategie staat in contrast tot de beschermende strategie. Bij deze strategie gaat het erom dat veranderende omgevingen met veranderende strategieën ontstaan, om vernieuwend te blijven.

---

*De analyserende strategie*

---

De analyserende strategie ligt tussen de beschermende en de vooruitkijkende strategie in. Hierbij gaat het met name om het verkleinen van risico's en het maximaliseren van winst.

---

Op basis van de gevoerde strategie delen Miles en Snow organisaties verder in vier categorieën: ‘defenders’, ‘prospectors’, ‘analyzers’, en ‘reactors’.

*Tabel 2: Vier categorieën van Miles en Snow (1978)*

---

*Prospectors*

De prospectors zijn voortdurend op zoek naar nieuwe producten en markten. Ze zijn innovatief en veroorzaken veranderingen in de branche, waarop anderen moeten reageren. Prospectors zijn vaak de scheppers van verandering en onzekerheid waarop de concurrentie een passend antwoord moet verzinnen. Ze concurreren voornamelijk door het stimuleren van nieuwe marktmogelijkheden.

---

*Defenders*

Defenders zijn organisaties met een smal product/markt-domein, die niet buiten hun domein zoeken naar nieuwe mogelijkheden. De nadruk ligt op een efficiënte productie en het verdedigen van de positie in de markt. Defenders concurreren vooral op de prijs, de leveringsvoorwaarden of service.

---

*Analyzer*

Analyzers zijn organisaties die zowel over kenmerken van de prospectors als ook van de defenders beschikken. Dit type toont meestal geen initiatief met betrekking tot veranderingen, maar volgt nieuwe ontwikkelingen nauwlettend om er snel op te anticiperen. Analyzers opereren in twee product-markt-domeinen, namelijk in een stabiel en in een dynamisch domein.

---

*Reactor*

De reactor is een organisatie zonder een duidelijke strategie. Het ontbreekt aan een consistentie, waardoor er niet wordt ingespeeld op ontwikkelingen in de markt.

---

Volgens Houthoofd (2005) is het brede organisatieperspectief het belangwekkende aan de typologie van Miles en Snow. De vier categorieën prospectors, defenders, analyzers en reactors variëren duidelijk wat betreft competenties, organisatiestructuur en bedrijfsprocessen. De typologie van Miles en Snow (1978) kan gekoppeld worden aan de typologie van Mintzberg (1979). Beiden beschrijven strategie vanuit een patroon in gedrag. Miles en Snow (1978) vanuit het bedrijf als geheel en Mintzberg (1979) vanuit de personen binnen het bedrijf.

Een ander veelgebruikte typologie van strategie, is de typologie van Porter (1980). Volgens Marlin, Hoffman en Lamont (1994) en Parnell (1997) is de typologie van Porter (1980) gebaseerd op de typologie van Miles en Snow uit 1978.

De theorie van Porter kan in de huidige tijd gezien worden als leidende theorie op het domein van competitieve strategieën en wordt vaak door veel wetenschappers gebruikt (Gibcus & Kemp, 2003; Houthoofd, 2005). Porter (1980) veronderstelt dat het mogelijk is om door middel van het zogenoemde vijf-krachtenmodel de concurrentiepositie van een organisatie te vestigen. Porter stelt dat de intensiteit van de concurrentie in een bedrijf afhankelijk is van vijf basisfactoren. Het model bestaat uit de volgende vijf krachten:

*Tabel 3: Vijf basisfactoren van Porter (1980)*

---

*Toetreedbarrières*

De mate van concurrentie op een bepaalde markt wordt bepaald door de dreiging die uitgaat van potentiële concurrenten tot die markt. Of potentiële concurrenten hun plannen realiseren hangt af van zogenoemde toetredingsbarrières.

---

*Macht van de afnemers*

De mate van concurrentie is afhankelijk van de mate waarin een onderneming invloed kan uitoefenen op de prijsgevoeligheid, de onderhandelingspositie en de kwaliteit van haar verkoop.

---

*Substituten en complementen*

---

---

De mate van concurrentie is afhankelijk van het wel of niet voorhanden zijn van producten in aangrenzende markten die voor afnemers goede alternatieven vormen als ook de verkoop in de eigen markt steunen. Het winstpotentieel wordt bepaald door de maximumprijs die de afnemers bereid zijn te betalen voor het product.

---

#### *Macht van de leveranciers*

---

De mate van concurrentie is afhankelijk van de mate waarin de leveranciers invloed kunnen uitoefenen op het verhogen van prijzen of in het verlagen van kwaliteit.

---

#### *Rivaliteit op de markt*

---

De mate van onderlinge competitie tussen bedrijven op een bepaalde markt.

---

Volgens Porter (1985) moet tussen de markt en de positionering die de organisatie wenst in te nemen een goede 'fit' bestaan. Een goede 'strategische fit' zal voor een organisatie een competitief voordeel kunnen opleveren. Porter ontwikkelde in de jaren tachtig, voortbouwend op het vijfkrachten-raamwerk, drie generieke concurrentiestrategieën: differentiatie, kostenleiderschap en focus.

Porter (1985 in Houthoofd, 2005) veronderstelt dat een organisatie duidelijk moet kiezen hoe het zal concurreren, de concurrentiestrategie zal immers intern consistent moeten zijn tijdens het uitvoeren van alle werkzaamheden. Porter (1985) geeft aan dat een bedrijf derhalve één strategie moet hanteren om op lange termijn succesvol te zijn, anders kan het gebeuren dat de organisatie 'stuck in the middle' zal geraken.

#### *Tabel 4: Drie generieke concurrentiestrategieën van Porter (1985)*

---

##### ***Differentiatie***

---

Differentiatie houdt in dat de onderscheidende competenties gebruikt worden om een product te creëren waarvan de concurrentie geen evenwichtig product kan ontwikkelen. De klant moet bereid zijn een hogere prijs te betalen in vergelijking met wat hij de concurrentie zou willen betalen. De potentiële winst komt voort uit het prijsverschil. Beal (2000) heeft het model van Porter voor MKB bedrijven aangepast. De differentiatiestrategie is door hem opgedeeld in vier typen: innovatie differentiatie, marketing differentiatie, service differentiatie en proces differentiatie (Beal, 2000).

Beal (2000) omschrijft deze strategieën als volgt:

*Innovatie differentiatie:* Om nieuwe producten te ontwikkelen is innovatief gedrag van de medewerkers gevraagd.

*Marketing differentiatie:* Bij marketing differentiatie gaat het erom het product te verkopen. De klant moet overtuigd worden dat de eigen producten essentieel van de producten van de concurrentie verschillen.

*Service differentiatie:* Er wordt grote nadruk gelegd op klantenservice voor, tijdens en na aankoop van een product.

*Proces differentiatie:* Bij proces differentiatie gaat het om het voortdurend vernieuwen van het productieproces.

---

##### ***Kostenleiderschap***

---

Kostenleiderschap houdt in dat een bedrijf een product voor de laagste kosten kan produceren dat zich van de concurrerende producten alleen door een lagere prijs onderscheidt en door de klant als vergelijkbaar wordt gezien. Op die manier kan een bedrijf een concurrerend prijsalternatief beschikbaar stellen met een zekere winst.

---

##### ***Focus***

---

De focus-strategie houdt in dat een bedrijf zich op bepaalde sectoren van de markt concentreert, om een competitief voordeel te behalen. Hierbij is sprake van een spreidingsstrategie. De strategie voor kleinere sectoren wordt geoptimaliseerd, om op dit gebied een concurrentievoordeel te bevorderen. De focusstrategie kan opgedeeld worden in kosten focus en differentiatie focus.

---

Zoals al eerder aangegeven, constateren Marlin, Hoffman en Lamont (1994) en Parnell (1997) dat de typologie van Porter (1980) gebaseerd is op de typologie van Miles en Snow uit 1978. Hierbij geven ze aan dat de prospectors van Miles en Snow zijn te vergelijken met Porter's differentiatie strategieën, en de defenders over het algemeen gelijk worden gesteld met de kostleiderschapstrategie. In dezelfde geest geeft Miller (1988) aan dat de bevindingen van Porter (1985) zijn verantwoord op basis van de benadering van Miles en Snow (1978). Porter (1985) de typologie van Miles en Snow (1978) verder uitgewerkt en theoretisch nader onderbouwt.

Verder is uit onderzoek van Dess en Davis (1980) over het verband tussen de typen strategieën van Porter en de opbrengst van organisaties, naar voren gekomen dat bedrijven die gebruik maken van één van de typologieën van strategieën van Porter, betere organisatieresultaten opleveren dan bedrijven die meerdere strategieën hanteren en volgens Porter (1985) dus 'stuck in the middle' zijn.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de bevindingen van Porter (1985), zoals geoperationaliseerd door Beal (2000). Door de aanpassingen van Beal is het model van Porter geschikt voor MKB- bedrijven en kan gebruikt worden in dit onderzoek. Het onderzoek van Beal concentreert zich op de differentiatie strategie, omdat de focusstrategie atypisch is voor MKB- bedrijven (Krüger, 1999).

### ***1.3.2 Organisatieklimaat en organisatiecultuur***

Organisatieklimaat is een ingewikkeld begrip dat in veel onderzoeken besproken wordt (Guion, 1973; Gilmer, 1964; Koys & Decotiis, 1991; Cameron & Quinn, 1999). Volgens Svyantek en Bott (2004) en ook Schneider en Reichers (1983) is het organisatieklimaat de gezamenlijke waarneming van gebeurtenissen binnen de organisatie. Procedures, praktijken en de interacties tussen medewerkers die de creativiteit, innovatie en de veiligheid van de organisatie steunen. Ook Taguiri en Litwin (1968) beschrijven het organisatieklimaat als de houding van individuen betreffende de organisatie. Het is een relatief stabiele kwaliteit van de interne omgeving van de organisatie die wordt ervaren door haar leden, hun gedrag beïnvloedt en kan worden omschreven in termen van waarden en karakteristieken van de organisatie. Zowel Svyantek en Bott (2004) als ook Taguiri en Litwin (1968) gaan dus uit van een gezamenlijke waarneming.

Aan de basis van het organisatieklimaat ligt dus de overtuiging dat het gedrag van de leden van een organisatie deels door persoonlijke eigenschappen van de leden en deels door eigenschappen van de omgeving, de organisatiecultuur, verklaard en beïnvloed kan worden. Volgens Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthorn, Maitlis, Robinson en Wallace. (2005) worden klimaat en cultuur vaak in wisselwerking gebruikt, omdat beide concepten de ervaringen, die de werknemers in de organisatie opdoen, weergeven.

De auteurs Taguiri en Litwin (1968) zijn desalniettemin van mening dat er een groot verschil tussen de cultuur en het klimaat van een organisatie bestaat. Volgens hen zijn organisatieculturen meestal stabiel. Klimaat, aan de andere kant, wordt vaak door het gedrag, de houdingen en gevoelens van medewerkers gedefinieerd (Taguiri en Litwin, 1968 ; Isaksen & Ekvall, 2007).

Deal en Kennedy (1982) beschrijven de organisatiecultuur als de manier waarop we hier de dingen gewend zijn te doen. De cultuur van een organisatie ontstaat niet eerst in de organisatie zelf. De medewerkers zijn meestal al gevormd door de cultuur van de maatschappelijke groepering waartoe ze behoren. Ze nemen dus al een aantal normen,

waarden en opvattingen mee. Deze zijn dan ook zeker van invloed voor de cultuur van een organisatie (Deal & Kennedy, 1982). De uitingsvormen van een organisatiecultuur dienen allemaal als indicatoren om medewerkers aanwijzingen te geven over het gewenste gedrag. Het gaat dan om aanwijzingen die aangeven op welke manier het werk wordt georganiseerd, op welke manier over de organisatie wordt gesproken en de symboliek. Het gaat dan om de volgende uitingsvormen: gedragspatronen, communicatie en praktijken, zoals taal, symbolen, helden, rituelen (Kotter & Heskett, 1992). Vervolgens constateert Hofstede (1980) dat mensen de behoefte hebben om tot een groep te behoren, waardoor ze geneigd zijn hun gedrag aan te passen aan de regels die binnen de groep gelden. De gedragsregels binnen een groep zouden dus eigenlijk wel als formele regels gezien kunnen worden. De Man (1992) omschrijft deze gedragsregels, die in een organisatiecultuur heersen, als een collectief-cognitief systeem dat richting geeft aan het handelen van de organisatieleden. Het is collectief omdat het gaat om gedeelde opvattingen en omdat het om kennis gaat. Geen enkele organisatie valt alleen binnen één oriëntatie, elke functionerende organisatie heeft bepaalde kenmerken van elke cultuur in zich (Cameron & Quinn, 1999). Het is zeer goed mogelijk dat in een organisatie een aantal subculturen naast elkaar bestaan, die in meer of mindere mate van elkaar verschillen.

Van Maanen en Barley (1985) veronderstellen dat hoewel klimaat en cultuur aan elkaar gerelateerd zijn, het blijkt dat het klimaat vaak makkelijker te veranderen is dan de cultuur van een organisatie. Schein (1985) en Schneider (1990) constateren dat het klimaat meer in de voorgrond van de organisatie staat, dan de cultuur van een organisatie. Werknemers nemen bewuster het klimaat in een organisatie waar, dan de cultuur, die in een organisatie heerst. Per definitie gaat de cultuur namelijk meer over normen en waarden en het klimaat meer over de dagelijkse houding en het gedrag van de werknemer (Burke & Litwin, 1992).

De definitie van de relatie tussen organisatieklimaat en -cultuur is een veel besproken onderwerp in de literatuur (Burton et al., 2004). Om de relatie tussen klimaat en cultuur te verhelderen zijn wetenschappers in de organisatiekunde, door aanleiding van Quinn & Rohrbaugh (1983), tot een algemeen model van organisatie-effectiviteit gekomen: het Competing Values raamwerk. Quinn en Rohrbaugh (1983) veronderstelden dat binnen dit raamwerk drie criteria het meest relevant zijn organisatie-resultaten: een controlerende of flexibele structuur, een interne of externe oriëntatie en een focus op proces of resultaat. Met behulp van dit raamwerk gingen de wetenschappers Zammuto & Krakower (1991, in Burton et al., 2004) na welke relatie tussen organisatiecultuur en -klimaat en bestaat. De resultaten van dit onderzoek leidden uiteindelijk tot vier klimaattypologieën: het groepsklimaat, het ontwikkelingsklimaat, het rationele doel klimaat en het interne proces klimaat (Burton et al., 2004). Cameron en Quinn (1999) hebben deze vier klimaattypologieën verder uitgewerkt:

*Tabel 5: Vier klimaattypologieën van Cameron en Quinn (1999)*

---

### ***Groepsklimaat***

Het groepsklimaat is intern en flexibel gericht en wordt ook familiecultuur genoemd. Het groepsklimaat wordt beschreven als een vriendelijke werkomgeving waar onderlinge verbondenheid heerst en waar mensen veel met elkaar gemeen hebben. De leiders worden beschouwd als mentoren en stimulators, soms zelfs als vaderfiguur. Loyaliteit, betrokkenheid, moraal en traditie houden de organisatie bij elkaar. In de organisatie hecht men grote waarde aan de wensen van de klant en de nadruk ligt op langetermijnvoordelen van HRontwikkelingen. Begrippen als teamwerk, participatie en consensus spelen een grote rol.

---

### ***Ontwikkelingsklimaat***

Het ontwikkelingsklimaat scoort hoog op externe gerichtheid en flexibiliteit en wordt ook

---

---

adhocratiecultuur genoemd. Het ontwikkelingsklimaat is een dynamisch, ondernemend en creatief werkklimaat. De leiders worden beschreven als innovators en visionairs, ze durven risico's te nemen. Het bindmiddel van de organisatie zijn experimenten en innovaties. Succes betekent groei en het aanboren van nieuwe producten en diensten. De nadruk ligt op toonaangevendheid. Individueel initiatief en vrijheid spelen een grote rol in de organisatie.

---

#### ***Rationele doel klimaat***

---

Het rationele doel klimaat is extern en controle gericht en wordt ook marktcultuur genoemd. Een organisatie kenmerkt zich door resultaatgerichtheid waarin de grootste zorg uitgaat naar het afmaken van het werk. De leiders zijn jagers en gericht op produceren en concurreren. Ze zijn hard en veeleisend, het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is de nadruk op winnen. De medewerkers zijn competitief ingesteld en doelgericht. Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten, concurrerende prijsstelling en marktleiderschap zijn belangrijk. Het succes van een organisatie wordt gedefinieerd binnen de context van marktaandeel en marktpenetratie. De organisatorische stijl is er een van niets ontziende competitie.

---

#### ***Interne proces klimaat***

---

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

---

Burton e. a. (2004) geven aan dat de vier klimaattypologieën uit verschillende configuraties van vertrouwen, werkmoraal, eerlijkheid van beloningen, geloofwaardigheid van de leider, conflicten, het nemen van verantwoordelijkheid en weerstand tegen verandering bestaan.

Bij het groepsklimaat bestaat een hoge graad van vertrouwen, een hoog werkmoraal en is intern gefocust. De mate van vertrouwen, moraal, de gelijkheid in beloningen, de geloofwaardigheid van de leider en de mate van weerstand voor verandering scoren hoog. Het groepsklimaat scoort laag voor conflicten en het niet nemen van verantwoordelijkheid.

Het ontwikkelingsklimaat is extern georiënteerd en is vergelijkbaar met het groepsklimaat. Echter de mate voor weerstand van verandering scoort laag.

Het rationele doel klimaat is extern gericht op succes. De variabelen conflict, weerstand tot verandering en het niet nemen van verantwoordelijkheid scoren hoog en de variabelen vertrouwen en gelijkheid in beloningen scoren laag. Ook geloofwaardigheid van de leider scoort gemiddeld laag. Moraal scoort bij dit klimaat gemiddeld.

Het interne proces klimaat is mechanisch ingesteld. Dit klimaat scoort hoog op de variabelen conflict en het niet nemen van verantwoordelijkheid en scoort laag op vertrouwen, gelijkheid in beloningen, geloofwaardigheid van de leider en moraal. De variabele weerstand tot verandering scoort gemiddeld in dit klimaat.

#### **1.3.3 *Concept van de fit***

Een duidelijke strategie geeft kans op een goed organisatieresultaat, maar, zoals reeds gesteld, speelt er meer mee. Volgens Burton, e.a. (2004) is het namelijk van belang dat er een goede aansluiting is tussen de strategie en het organisatieklimaat. Om een organisatiestrategie effectief te kunnen implementeren, moet deze passen bij het klimaat dat in een organisatie heerst, omdat een goede afstemming tussen strategie en klimaat een competitief voordeel voor de organisatie oplevert (Burton, e.a., 2004).

Hall (1991) en Donaldson (2001) veronderstellen op basis van de contingentietheorie, dat de structuur die een organisatie nodig heeft om effectief te zijn afhankelijk is van de situationele omstandigheden, die in de theorie gedefinieerd worden als contingentiefactoren.

De situationele omstandigheden zijn te kenmerken als de omgeving van de organisatie en het klimaat dat in de organisatie heerst. Volgens Hall (1999) en Donaldson (2001) is de structuur van een organisatie afhankelijk van vier contingentiefactoren: 'task uncertainty', 'size', 'strategy' en 'environment'. Ook de auteurs Doty, Glick en Huber (1993) concluderen op basis van de contingentietheorie dat een fit tussen structurele, contextuele en strategische factoren in een organisatie positief van invloed kan zijn op de organisatieprestatie. Hierbij geldt organisatiestrategie als strategische factor en organisatieklimaat als contextuele factor.

Naast Burton e.a., 2004; Hall (1991), Donaldson (2001) en Doty, Glick en Huber (1993) heeft ook Venkatraman (1989) onderzoek gedaan naar de aansluiting van de strategie op het klimaat. Venkatraman (1989) veronderstelt in zijn artikel dat klimaat ook gezien kan worden als een moderator effect op het verband tussen strategie en strategische gedragingen.

Klimaat wordt hierbij gezien als de derde variabele, waarvan de strategie als voorspellende variabele en de strategische gedragingen als criterium variabele van af hangen (Venkatraman, 1989).

Burton e.a. (2004) gebruiken in hun artikel de typologie van Miles en Snow (1978) om de effecten van de fit tussen organisatieklimaat en organisatiestrategie op de prestaties van een organisatie te onderzoeken. Bluedorn & Lundgren (1993 in Burton e.a., 2004) hebben onderzocht welke combinaties van Zammuto en Krakower's verschillende klimaattypologieën in een goede fit met een strategietypologie resulteert.

Uit hun onderzoek zijn een aantal fits en misfits naar voren gekomen. Een slechte fit tussen organisatiestrategie en organisatieklimaat kan uiteindelijk negatieve gevolgen voor de organisatieprestatie hebben (Burton, e. a., 2004).

In het artikel van Burton e.a. (2004) wordt verondersteld dat een combinatie, resulterende uit de innovatie differentiatie strategie en het ontwikkelingsklimaat, tot een duidelijke positieve fit leidt. Bij de innovatie differentiatie strategie zoekt een organisatie een unieke positie in een bedrijfstak, door zich te onderscheiden van de concurrentie, waarbij bestendig innovatief gedrag van de medewerkers wordt gevraagd (Beal, 2000). Het ontwikkelingsklimaat past goed bij de innovatie differentiatie strategie, omdat het zich richt op externe positionering, gecombineerd met een grote flexibiliteit en individualiteit (Cameron & Quinn, 1999). Dit zijn uiteindelijk de beste condities voor het ontwerpen van nieuwe producten. Daarom zal in dit onderzoek de fit tussen de innovatie differentiatie strategie en het ontwikkelingsklimaat worden onderzocht.

Ook de combinatie, resulterende uit de innovatie differentiatie strategie en het groepsklimaat, leidt volgens onderzoek van Burton e.a. (2004) tot een goede fit. Binnen het groepsklimaat worden leiders beschouwd als mentoren en stimulators. In dit klimaat wordt grote nadruk gelegd op teamwerk, participatie en consensus. Het groepsklimaat is intern gericht en scoort hoog op weerstand tot verandering (Cameron & Quinn, 1999). Desalniettemin hebben Burton e.a. (2004) in hun onderzoek uitgevonden dat de innovatie differentiatie strategie goed passend is bij het groepsklimaat. De innovatie differentiatie strategie richt zich namelijk op het produceren en op de markt brengen van nieuwe producten en heeft vervolgens voortdurend met veranderingen te maken (Beal, 2000). In dit onderzoek zal ook deze fit worden gebruikt.

Een derde mogelijk gunstige fit is de combinatie van de service differentiatie strategie en het ontwikkelingsklimaat in verbinding met klantgericht gedrag. Bij de service differentiatie

strategie probeert een bedrijf uniek te zijn op het gebied van de klantenservice. Een bedrijf die deze strategie hanteert streeft ernaar om op dit gebied zo goed mogelijk aan te sluiten op de wensen en behoeften van de klant. Dit houdt in dat binnen het bedrijf de nadruk wordt gelegd op de klantenservice voor, tijdens en na aankoop van het product of de dienst (Beal, 2000). Klantgerichtheid is het uitzoeken welk probleem en behoeften een klant heeft en een oplossing voor dat probleem helpen zoeken. De grote flexibiliteit bij het vervullen van de behoeften van de klant eist dus dat in een organisatie weinig mate voor weerstand van verandering mag bestaan en de nadruk op het aanbieden van betere en nieuwe producten of diensten ligt.

Bovendien is het klimaat van een organisatie bepalend voor klantgericht gedrag. Bedrijven waarin de cultuur gericht is op het uitoefenen van marketing en waarbij langtermijn klantgerichtheid van belang is, hebben een grotere kans dat werknemers zich klantgericht zullen gaan gedragen (Rozell, Pettijohn & Parker, 2004).

Het ontwikkelingsklimaat, is een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving, die zich door de bovengenoemde factoren kenmerkt. Dit klimaat is daarom goed passend bij de service differentiatie strategie en zal daarom in dit onderzoek worden gehanteerd.

Een andere gunstige combinatie, die uit onderzoek van Burton e.a. (2004) naar voren is gekomen is de fit resulterende uit de kostenleiderschap strategie en het interne proces klimaat (Burton e.a., 2004).

De kostenleiderschap strategie houdt in dat het product door een bepaalde prijs aantrekkelijk is voor de consument. Hierbij wordt er nadruk op gelegd de kosten zo laag mogelijk te houden door bijvoorbeeld een efficiënt productieproces (Beal, 2000). Het interne proces klimaat scoort hoog op interne gerichtheid en beheersbaarheid en de werkomgeving kan als zeer formeel en gestructureerd beschreven worden. Betrouwbaarheid, planning en lage kosten zijn maatgevend voor het interne proces klimaat (Cameron & Quinn, 1999). Dit klimaat is daarom goed passend bij de kostenleiderschap strategie. In dit onderzoek wordt geen gebruik gemaakt van de kostenleiderschap strategie. De reden hiervoor is dat bedrijven die de klemtoon op de kwaliteit van producten leggen eerder een innovatie differentiatie strategie dan een kostenleiderschap strategie hanteren. De kostenleiderschap strategie is namelijk niet verenigbaar met de hoogst mogelijke kwaliteit, maar legt de klemtoon op lage kosten (Porter, 1985). In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op het behalen van een competitief voordeel door het aanbieden van kwaliteit. Er wordt daarom geen gebruik gemaakt van de fit, resulterende uit de kostenleiderschap strategie en het interne proces klimaat.

Bovendien zijn er ook typen strategieën en typen klimaten die in combinatie in een zogenoemde misfit resulteren. Burton e.a. (2004) hebben in hun onderzoek uitgevonden dat een strategie met innovatie niet bij een klimaat past waar veel spanning en conflict aanwezig is. Hierbij is te denken aan de combinatie van de innovatie differentiatie strategie en het rationele doel klimaat. Het rationele doel klimaat scoort hoog op weerstand tegen verandering (Cameron & Quinn, 1999). Dit is niet passend bij het ontwikkelen van een unieke positie, die kan ontstaan door innovatief gedrag van de medewerkers te vragen.

Bovendien hebben Burton, e.a. (2004) uitgevonden dat een strategie waarbij geen verandering en innovatie is niet samengaat met een klimaat waarbij een lage weerstand tot verandering is. De combinatie resulterende uit de kostenleiderschap strategie en het ontwikkelingsklimaat leidt volgens Burton e.a. (2004) tot een slechte fit. Het ontwikkelingsklimaat scoort laag op weerstand tot verandering. Bij de kostenleiderschap strategie is het de bedoeling de kosten van productie zo laag mogelijk te houden. Veranderingen in het productieproces zijn juist kostenintensief. Daarom zal hier ook geen goede fit kunnen ontstaan.

In dit onderzoek wordt alleen gebruik gemaakt van de combinaties tussen de verschillende klimaattypologieën en de strategietypologie die in een positieve fit resulteren. Doel van dit



onderzoek is om te onderzoeken of deze fits in samenhang staan met bepaalde strategische gedragingen en of deze relaties vervolgens tot een competitief voordeel voor de onderzochte organisaties leiden.

#### **1.3.4 Werknemersgedragingen**

Een organisatie is een sociaal systeem dat voortdurend in wisselwerking met haar omgeving staat (Alblas & Wijsman, 1993). Volgens de resource-based view of the firm zal een bedrijf resources in de organisatie optimaal moeten inzetten en managen, om vervolgens een competitief voordeel tegenover de concurrentie te kunnen behalen of behouden (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Grant 1991). De basis van deze benadering is, dat organisaties op zoek zijn naar factoren, die een competitief voordeel voor de desbetreffende organisatie opleveren (Barney, 1991). Medewerkers kunnen hierbij worden gezien als de drijfkracht achter het succes van een organisatie (Pfeffer & Salancik, 1978; Paauwe, 1994, Chan, Shaffer & Snape, 2004). Ze verrichten bij de productie van goederen uitvoerend werk, wisselen informatie uit, overleggen, beslissen, besturen, lossen conflicten op, geven vorm aan de organisatie en kiezen voor een bepaalde strategie (Ablas en Wijsman, 1993). Medewerkers worden daarom tegenwoordig gezien als unieke resources van een organisatie (Paauwe, 2004).

Volgens Barney (1991) zijn resources alle activiteiten, mogelijkheden, organisatorische processen, attributen, informatie en kennis, die de efficiency en de effectiviteit van een organisatie bevorderen. Deze resources kunnen een competitief voordeel voor een organisatie opleveren wanneer deze “economisch waardevol zijn, zeldzaam zijn, moeilijk of niet imiteerbaar en moeilijk of niet vervangbaar zijn” (Paauwe, 2004). Breukelen en Paauwe (2007) constateren dat organisaties zich, door het ontwikkelen en aantrekken van medewerkers, op lange termijn kunnen onderscheiden van andere organisaties.

In deze studie veronderstellen we dat een goede fit tussen strategie en klimaat leidt tot een betere prestatie van de organisatie (Burton et al., 2004; Gibcus & Kemp, 2003; Glisson & James, 2002). Er zijn verschillende manieren om naar de organisatieprestatie te kijken, waarbij één van de manieren is te kijken naar strategisch gedrag van medewerkers (Barney, 1991). De houding van de individuele werknemers heeft uiteindelijk grote gevolgen voor de prestatie van een organisatie. Daarom is het van belang medewerkers voortdurend te vormen en te ondersteunen. Het zijn namelijk de medewerkers die door middel van hun handelen vorm en inhoud aan de organisatie geven.

In dit onderzoek worden ‘affectieve betrokkenheid’, ‘klantgerichtheid’, ‘innovatief gedrag’ en ‘kennisdelen’ als strategische medewerkers gedragingen gezien. De strategische gedragingen affectieve betrokkenheid (Barlett, 2001), klantgerichtheid (Ingram, LaForge & Leigh, 2002), innovatief gedrag (Scott & Bruce, 1994; Basu & Green, 1997) en kennisdelen (van den Brink, 2003) vormen volgens genoemde auteurs uiteindelijk de basis voor een effectieve, succesvolle en goed functionerende organisatie. Er is in dit onderzoek voor deze vier strategische gedragingen gekozen, omdat ze van grote invloed kunnen zijn op de organisatieprestatie.

Affectieve betrokkenheid kan gezien worden als een strategisch middel, omdat affectieve betrokkenheid als een kracht wordt gezien, die de effectiviteit van de organisatie en het welzijn van de werknemers positief beïnvloeden. Werknemers, die betrokken zijn bij de organisatie zullen minder snel ontslag nemen. Dit levert uiteindelijk een competitief voordeel voor de organisatie op (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Klantgerichtheid kan als een strategisch middel gezien worden, omdat in onze maatschappij de klant bepaalt wat hij koopt, waar hij dat koopt en wat hij daarvoor wil betalen. Daarom moet een organisatie vooral klantgericht werken door een goede klantenservice te bieden (Hoffman & Ingram, 1992, in Flaherty, Dahlstrom & Skinner, 1999).

Innovatief gedrag kan als een strategisch middel gezien worden, omdat innovatief gedrag nodig is om innovatie te kunnen bereiken. Door innovatief te zijn, kan een bedrijf namelijk een competitief voordeel bereiken (Schoonhoven, Eisenhardt & Lyman, 1990).

Tenslotte kan kennisdelen als strategisch middel gezien worden, omdat innovatieve bedrijven vooral concurreren op kennis. In de laatste jaren is er veel nieuwe kennis opgedaan wat betreft nieuwe technologieën en er komt steeds nieuwe kennis erbij. Het delen van kennis is daarom voor het voortbestaan en de verdere ontwikkeling van een organisatie van cruciaal belang (Huysman & Wit, 2000).

### *Affectieve betrokkenheid*

Volgens Allen en Meyer (1990) is een betrokken medewerker iemand die een hechte band met de organisatie heeft, regelmatig en vaak langer dan noodzakelijk aanwezig is op het werk, de eigendommen van het bedrijf verdedigt en staat voor de doelen van het bedrijf. Deze beschrijving resulteert in drie componenten: affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid en continuïteitsbetrokkenheid (Allen & Meyer, 1990). Bij affectieve betrokkenheid gaat het om de psychologische betrokkenheid met de organisatie; normatieve betrokkenheid verwijst naar het zich verplicht voelen om bij de organisatie te blijven en continuïteitsbetrokkenheid verwijst naar de kosten die geassocieerd worden met het verlaten van de organisatie. Echter is het vooral affectieve betrokkenheid van een medewerker, dat gerelateerd is aan verschillende organisatieaspecten, zoals de structuur, de cultuur, leiderschap, de werkplek, en werkprocessen (Bartlett, 2001).

In dit onderzoek wordt alleen ingegaan op affectieve betrokkenheid, omdat hier de sterkste relatie met organisatieaspecten bestaat (Allen & Meyer, 1996, in Ellemers, Gilder & Heuvel, 1998).

Affectieve betrokkenheid ontstaat vooral als het werk van de werknemer aansluit bij zijn verwachtingen, maar ook factoren als ‘plezier in het werk’, ‘autonomie’ en ‘leiderschap’ spelen hierbij een belangrijke rol (Allen & Meyer, 1990). Basu en Green (1997) beschrijven affectieve betrokkenheid verder als de sterkte van de identificatie en verwikkeling van een persoon binnen een organisatie. Werknemers die zich betrokken voelen bij hun organisatie zullen vooral minder snel wegblijven of minder snel de organisatie vrijwillig verlaten (Iverson & Buttigieg, 1999).

Ook Meyer, Stanley, Herscovitch en Topolnytsky (2002) zien betrokkenheid als een kracht die de persoon op verschillende manieren bindt aan de organisatie, zoals het werk zelf, de collega's, afdeling, carrière of organisatie als geheel. De betrokkenheid van de werknemer kan met name de effectiviteit van de organisatie en het welzijn van de werknemers positief beïnvloeden. Werknemersbetrokkenheid genereert een competitief voordeel voor de organisatie en kan gezien worden als een kracht die het individu bindt aan het gedrag dat relevant is voor één of meer doelen (Meyer en Herscovitch, 2001).

In dit onderzoek wordt de operationalisatie van Allen en Meyer (1991, in Vandenberghe, e.a., 2004) gebruikt, omdat zij vooral veel onderzoek hebben verricht op het gebied van affectieve betrokkenheid.

Zoals in paragraaf 2.3 ‘Organisatieklimaat en organisatiecultuur’ wordt genoemd, worden het ontwikkelingsklimaat en het groepsklimaat beschreven als werkomgevingen met een hoge graad van vertrouwen en een hoog werkmoraal wat uiteindelijk resulteert in gezamenlijke doelen. Zoals ook eerder genoemd wordt affectieve betrokkenheid in de literatuur beschreven als de identificatie met de doelen en de normen van de organisatie (Allen & Meyer, 1990).

In onderzoek van Burton e. a. (2004) is naar voren gekomen dat zowel het ontwikkelingsklimaat als ook het groepsklimaat een goede fit met de innovatie differentiatie strategie opleveren. Onderzoek van Burton e. a. (2004) laat zien dat het ontwikkelingsklimaat

zich op externe positionering richt, gecombineerd met een grote flexibiliteit en individualiteit. Dit zijn de beste voorwaarden voor het ontwikkelen van nieuwe producten.

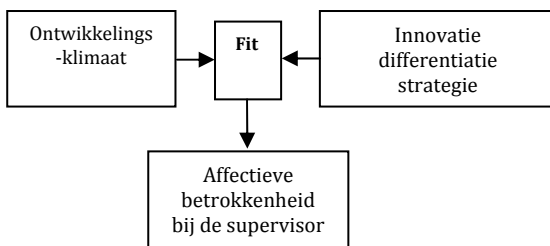
Bovendien blijkt uit het onderzoek van Burton, e.a. (2004) dat het ontwikkelingsklimaat hoog scoort op de geloofwaardigheid van de leider, wat we in dit onderzoek kunnen vertalen naar betrokkenheid met de supervisor. Bij het groepsklimaat staat betrokkenheid bij de organisatie hoog in het vaandel geschreven (Cameron & Quinn, 1999).

Volgens Torka (2003) is betrokkenheid namelijk pluriform, medewerkers kunnen zich betrokken voelen bij verschillende referentiegroepen: betrokkenheid met de organisatie, betrokkenheid met het werk, betrokkenheid met de supervisor, betrokkenheid met het team als ook betrokkenheid met de carrière.

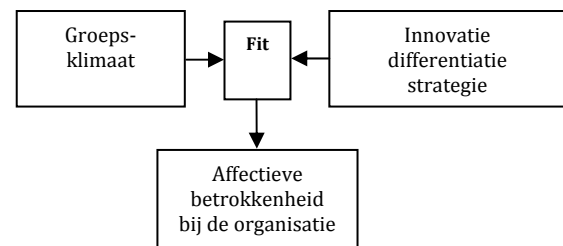
Dit leidt tot de volgende hypothesen:

*H1a: Hoe sterker de fit tussen ontwikkelingsklimaat en de innovatie differentiatie strategie des te meer de medewerkers betrokken zijn bij de supervisor (figuur 2).*

*H1b: Hoe sterker de fit tussen groepsklimaat en innovatie differentiatie strategie des te meer de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie (figuur 3).*



Figuur 2: model van hypothese 1a



Figuur 3: model van hypothese 1b

### *Klantgericht gedrag*

Klantgerichtheid is een benadering die goed is voor het succes van een organisatie (Hoffman & Ingram, 1992, in Flaherty, Dahlstrom & Skinner, 1999). Een klantgerichte organisatie legt de nadruk op de wensen van de klant en stelt de klant, bij zaken als verkoop, service en het onderhouden van contacten, centraal (Brown, Mowen, Donovan & Licata, 2002). Klantgerichtheid kan worden omschreven als gedrag dat klanttevredenheid en de behoeften van de klant op lange termijn beïnvloedt (Saxe & Weitz, 1982 in Rozell, Pettijohn & Parker, 2004). De rol van de verkoper in het tot stand komen van klanttevredenheid is grotendeels gebaseerd op de verwachtingen en behoeften die de verkoper schept, de service die de verkoper biedt en de mate waarin de verkoper oplossingen biedt (Pilling & Eroglu, 1994). De mate waarin klantgericht gedrag vertoond wordt, wordt door verscheidene aspecten beïnvloed. Ten eerste is klantgericht gedrag afhankelijk van de situatie: het wordt het meest vertoond in situaties waarbij de klant een complexe beslissing moet nemen. Dit zorgt er namelijk voor dat de verkoper veel input moet geven (Rozell et al., 2004). Ook de mate van contact, of de klant bijvoorbeeld direct bij de verkoper staat of dat het contact indirect verloopt, is doorslaggevend (Donovan, Brown & Mowen, 2004).

Rozell et al. (2004) veronderstellen dat er een relatie bestaat tussen klantgericht gedrag en de betrokkenheid van een werknemer. De werknemers die een hoge betrokkenheid ervaren, willen het liefst een langere tijd bij een organisatie blijven en zullen, om dat te bereiken, meer klantgericht gedrag vertonen (Zerbe, Dobni & Harel, 1998).

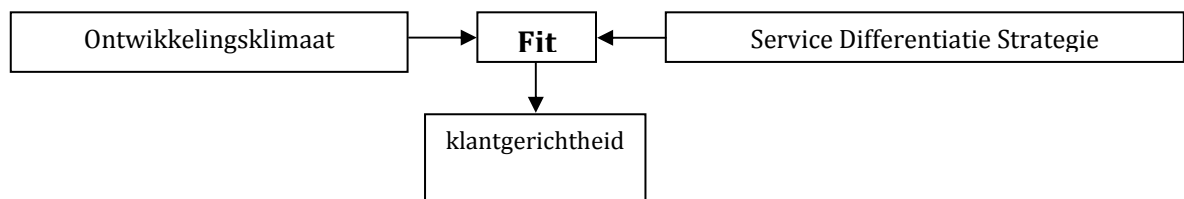
Om klantgericht te worden investeren veel organisaties in 'customer satisfaction programs' (Naumann, Jackson, Rosenbaum, 2001). Garanties, klantenhotlines en

marktonderzoek zijn een aantal voorbeelden voor het bevorderen van de klanttevredenheid. Klantgerichte verkoopactiviteiten leveren op lange termijn ook een competitief voordeel op voor bedrijven (Rozell, Pettijohn & Parker 2004).

Zoals eerder aangetoond is te verwachten dat een goede fit tussen het ontwikkelingsklimaat en de service differentiatie strategie leidt tot een positief effect op klantgerichtheid. De grote flexibiliteit bij het vervullen van de behoeften van de klant eist dus dat in een organisatie weinig mate voor weerstand van verandering mag bestaan en de nadruk op het aanbieden van betere en nieuwe producten of diensten ligt.

Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H2: Hoe sterker de fit tussen het ontwikkelingsklimaat en de service differentiatie strategie des te klantgerichter zijn de medewerkers (figuur 4).*



Figuur 4: model van hypothese 2

### *Innovatief gedrag*

Hemert en de Vos (2006) spreken van innovatie als een vernieuwing of verandering leidt tot resultaatverbetering. Voor innovatie moet een organisatie aandacht besteden aan het veranderen van de medewerkers. In dezelfde geest verstaat Janssen (2000) onder innovatief gedrag het creëren, introduceren en toepassen van nieuwe ideeën binnen een bepaalde werkgroep, groep of organisatie. Innovatie is dus van belang voor een organisatie, en innovatief gedrag van werknemers is nodig om innovatie te kunnen bereiken.

Om het begrip innovatie te verhelderen is naar de definitie van Scott en Bruce (1994) gekeken. Zij zien innovatief gedrag als een set van drie verschillende gedragstaken: het produceren van nieuwe en bruikbare ideeën (idea generation); wanneer een medewerker een nieuw idee bedacht heeft, moet hij of zij op zoek gaan naar vrienden, sponsors, welwillende leidinggevendenden om ondersteuning voor het vestigen van het idee te vinden (idea promotion); produceren van een prototype of model dat getest kan worden en uiteindelijk gerealiseerd kan worden (idea realization).

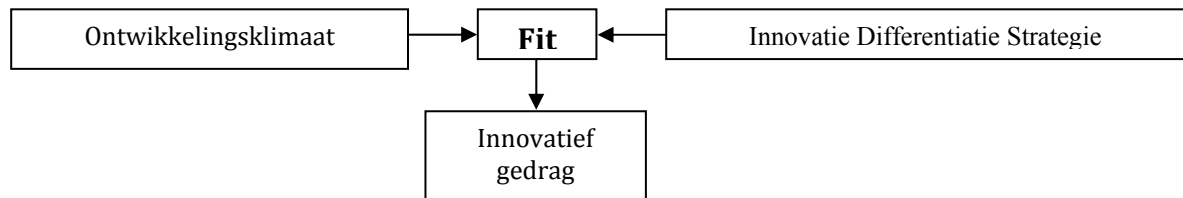
Voor organisaties is innovatie steeds belangrijker om succesvol te blijven. Door het genereren van nieuwe en bruikbare ideeën ontwikkelen organisaties diversiteit om zichzelf te kunnen verbeteren (Schoonhoven, Eisenhardt & Lyman, 1990).

Ook West en Farr (1989) beschrijven innovatief werkgedrag als een applicatie van nieuwe ideeën in een werksituatie, in een groep of organisatie. Innovatief werkgedrag bevordert werkprestaties en het functioneren van de organisatie.

Het is te verwachten dat innovatief werkgedrag positief gerelateerd is aan een fit tussen het ontwikkelingsklimaat en de innovatie differentiatie strategie. Een werkomgeving, die het ontwikkelingsklimaat hanteert, werkt met experimenten en innovaties en de leiders worden beschreven als innovators en visionairs. Van de werknemer wordt individueel initiatief gevraagd. In deze omgeving is innovatief werknemersgedrag van competitief voordeel voor een organisatie.

Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H3: Hoe sterker de fit tussen het ontwikkelingsklimaat en de innovatie differentiatie strategie des te innovatiever is het gedrag van medewerkers (figuur 5).*



Figuur 5: model van hypothese 3

### *Kennisdelen*

Volgens van den Brink (2003) is kennisdelen het uitwisselen van ervaringen, ideeën en harde feiten, om samen dingen beter te kunnen doen. Kennisdelen kan bevorderd worden door het stimuleren van de juiste sociale, organisatorische en technologische condities. Om sneller te kunnen groeien is het effectief omgaan met deze kennis essentieel. Organisaties hanteren een steeds hoger kennisniveau. Medewerkers moeten hiervoor continu leren om op de hoogte te blijven. Om in een organisatie gebruik van deze kennis te kunnen maken, is kennisdelen daarom van belang. Organisaties moeten dus een omgeving creëren die kennis delen tussen medewerkers bevordert, omdat informatie-uitwisseling een belangrijke functie voor het behalen van succes in een organisatie is (van den Brink, 2003).

Bollinger en Smith (2001) beschrijven kennisdelen als het begrip, besef, of bekendheid met, opgedaan door middel van studie, onderzoek, observatie of ervaring over het verloop van tijd. Het is de interpretatie van informatie door een individu gebaseerd op persoonlijke ervaringen, vaardigheden en competenties. Grayson en O'Dell (1998) definiëren kennisdelen nog preciezer als dat wat medewerkers weten over klanten, producten, processen, fouten en successen. Kennis wordt zowel intern als ook extern vanuit de organisatie uitgewisseld door ervaringen of praktijksituaties of is opgeslagen in databases. Ook Van den Brink (2003) veronderstelt dat het mogelijk is kennis te delen door ervaringen, ideeën en feiten uit te wisselen, om gezamenlijk dingen beter te kunnen doen. Dit bevordert een dynamisch, ondernemend en creatief werkklimaat zoals het beschreven ontwikkelingsklimaat. Organisaties moeten een omgeving creëren die kennis delen tussen medewerkers bevordert, omdat informatie-uitwisseling een belangrijke functie voor het behalen van succes in een organisatie is.

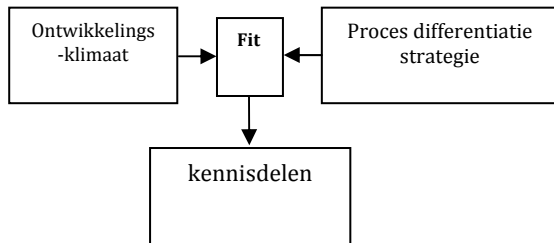
Daarom is te verwachten dat kennisdelen positief gerelateerd is aan een fit tussen de innovatie differentiatie strategie en het ontwikkelingsklimaat, omdat bij de innovatie differentiatie strategie de nadruk ligt op het ontwikkelen van nieuwe producten, waarbij kennisdelen van competitief voordeel voor de vernieuwing van producten en de concurrentiepositie van de organisatie kan zijn. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Ook bij het vernieuwen en verbeteren van het productie proces is kennisdelen belangrijk, om innovatief ten opzichte van de concurrentie te kunnen zijn.

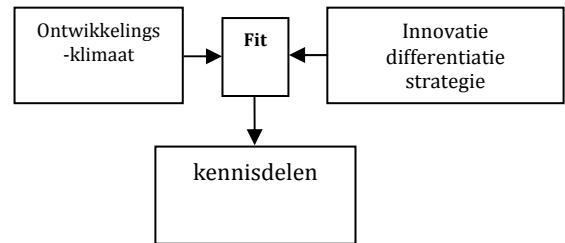
Dit leidt tot de volgende hypothesen:

*H4a: Hoe sterker de fit tussen het ontwikkelingsklimaat en het proces differentiatie strategie des te meer kennis wordt gedeeld in een organisatie (figuur 6).*

*H4b: Hoe sterker de fit tussen het ontwikkelingsklimaat en de innovatie differentiatie strategie des te meer kennis wordt gedeeld in een organisatie. (figuur 7).*



Figuur 6: model van hypothese 4a

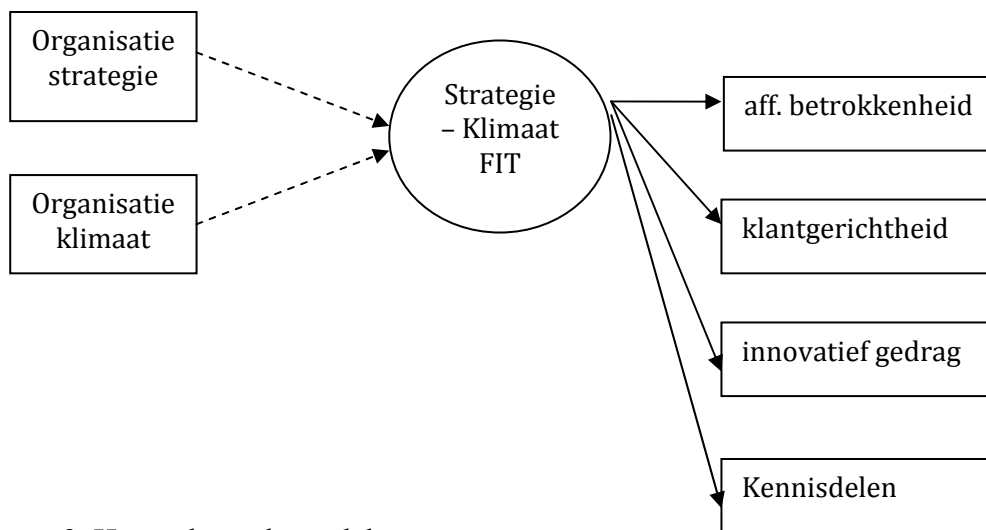


Figuur 7: model van hypothese 4b

### 1.3.5 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel (*Figuur 8*) dient als basis voor dit onderzoek en presenteert een overzicht over de samenhang en causale verbanden tussen de variabelen. Samen met het voorgaande hoofdstuk vormt het onderzoeksmodel de brug tussen het theoretische en het empirische deel van het onderzoek. Het onderzoeksmodel is het resultaat van de onderzoeksvraag en de hieruit afgeleide hypothesen zoals verwoord in het voorgaande hoofdstuk.

De invalshoeken, organisatiestrategie en organisatieklimaat, die in het theoretische kader worden beschreven, resulteren in een strategie-klimaat-fit. Deze fit is vervolgens van invloed op de strategische gedragingen affectieve betrokkenheid, klantgerichtheid, innovatief gedrag en kennisdelen.



*Figuur 8:* Het onderzoeksmodel

## **2. Methode en Analyse**

### ***2.1 Onderzoekspopulatie en steekproef***

De onderzoekspopulatie bestaat zowel uit de medewerkers als ook de directie en leidinggevendenden van technisch toepassingsgerichte organisaties binnen de dienstverlenende sector met meer dan 100 medewerkers. Deze sector is één van de sleutelgebieden van de Nederlandse economie (Koch & De Kok, 1999). In deze sector zal daarom steeds meer behoefte komen aan, met name, hoog opgeleid personeel (Raad voor Werk en Inkomen, 2005). Medewerkers van deze bedrijven vormen een belangrijke schakel in het realiseren van innovatieve producten, processen en werkmethoden.

Bij dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een steekproef, omdat er ten eerste heel veel technisch toegepaste organisaties in de dienstverlenende sector bestaan en ten tweede niet alle bedrijven die aan deze voorwaarden voldoen mee kunnen werken. Het zoeken van geschikte bedrijven heeft via internet, telefoonboek of kennissen plaatsgevonden. Er is een groot aantal bedrijven benaderd, omdat een lage respons verwacht werd. Via een officiële brief is het onderzoek bij de bedrijven aangekondigd, vervolgens werd enkele dagen later dezelfde brief via email verstuurd. Een week later werd telefonisch contact opgenomen met de benaderde bedrijven, met als doel het onderzoek en de voordelen voor het bedrijf nader toe te lichten en vervolgens een afspraak te maken.

Uiteindelijk zijn vijf bedrijven gevonden. De responsrates van de eerste twee bedrijven zijn niet bekend. De responsrate van het derde, vierde en vijfde bedrijf volgen hieronder:

Bij het derde bedrijf zijn 35 medewerkers aangesteld. De vragenlijst is aan alle medewerkers uitgereikt en is door 19 medewerkers ingevuld. Er is dus sprake van een respons van 54%. De respondenten bestaan voor 63% procent uit mannen en voor 37% uit vrouwen. Ze hebben allemaal een Nederlandse nationaliteit. Daarnaast heeft 90% een vast contract en werkt 68% fulltime. De leeftijd van de respondenten is redelijk verdeeld evenals het aantal jaren dat ze in dienst zijn. Tot slot heeft van de 19 respondenten 47% HBO of Universiteit en 47% MBO afgerond.

Bij het vierde bedrijf zijn 101 medewerkers aangesteld. De vragenlijst is aan alle medewerkers uitgereikt en is door 29 medewerkers ingevuld. Er is dus sprake van een respons van 29%. De respondenten bestaan voor 86% procent uit mannen en voor 14% uit vrouwen. Ze hebben allemaal een Nederlandse nationaliteit. Daarnaast heeft 86% een vast contract en werken 93% fulltime. De leeftijd van de respondenten is redelijk verdeeld evenals het aantal jaren dat ze in dienst zijn. Tot slot heeft van de 29 respondenten bijna 28% HBO of Universiteit afgerond. 59% van de respondenten hebben MBO afgerond.

Bij het vijfde bedrijf zijn 20 medewerkers aangesteld. De vragenlijst is aan alle medewerkers uitgereikt en is door 20 medewerkers ingevuld. Er is dus sprake van een respons van 100%. De respondenten bestaan voor 95% procent uit mannen en voor 5% uit vrouwen. 95% heeft de Nederlandse nationaliteit, 5% is Duits. Daarnaast heeft 65% een vast contract en 85% werken fulltime. 80% van de respondenten zijn jonger dan 35 jaar oud en 85% zijn tussen de 0 en 2 jaar in dienst. Tenslotte heeft van de 20 respondenten 80% HBO of Universiteit afgerond.

### ***2.2 Onderzoeksmethode***

Het type onderzoek in dit verslag is een toetsingsonderzoek. Volgens Baarda en de Goede (2001) wordt bij een toetsingsonderzoek nagegaan of de opgestelde hypothesen die zijn afgeleid van een theorie, kloppen. De hypothesen, de meetinstrumenten, de populatie en de onderzoeksomstandigheden liggen vast. Het gaat dus om het verifiëren of falsifiëren van een theorie.



De hypothesen geven een voorlopig antwoord op de vraag in de vraagstelling en zullen hierop getoetst worden. De hypothesen hebben betrekking op een veronderstelde samenhang tussen verschillende onderzoekseenheden.

Het onderzoeksontwerp is een systematische weergave van de methodologische opzet van het onderzoek (van der Zee, 2004). Onderzoeken kunnen op verschillende manieren uitgevoerd worden. Het onderzoek dat in dit rapport uitgevoerd wordt is kwantitatief van aard. Hierbij is te kiezen tussen een experiment en een survey. Een experiment is geschikt om te toetsen of er een causaal verband bestaat tussen twee kenmerken. Het gaat om het aantonen van de causale invloed van een onafhankelijke variabele op een afhankelijke variabele.

Een survey onderzoek wordt gebruikt bij onderzoek naar samenhang tussen kenmerken waarbij in de regel gegevens worden verzameld over een groot aantal kenmerken die meestal betrekking hebben op meningen, motieven, attitudes, persoons- en achtergrondkenmerken (Baarda & de Goede, 2001).

Het onderzoek in dit rapport zal worden uitgevoerd in de vorm van een survey onderzoek. Hierbij is het mogelijk om op systematische wijze vragen te stellen aan een groot aantal mensen. Die vragen meten meningen, motieven, attitudes, gedrag, persoons- of achtergrondkenmerken van de medewerkers van de verschillende bedrijven. Met de antwoorden kunnen vervolgens de karakteristieken van een groep mensen in kaart worden gebracht. De gegevens worden in dit onderzoek via een eenmalige vragenlijst bij technisch toepassingsgerichte organisaties binnen de dienstverlenende sector met meer dan 100 medewerkers verzameld en vervolgens worden de resultaten statistisch geanalyseerd om te onderzoeken of er significante verbanden tussen de verschillende gemeten kenmerken vast te stellen zijn.

### **2.3 Meetinstrument**

In dit onderdeel wordt een beschrijving gegeven over het meetinstrument en het meten van variabelen. Er wordt een gestandaardiseerde vragenlijst gebruikt voor het verzamelen van data. Deze vragenlijst is met behulp van de website <http://www.thesistools.com/> online gezet en de link is voor de bedrijven toegankelijk. Vervolgens kunnen de directie, leidinggevenden en de medewerkers de vragenlijsten anoniem invullen.

De centrale vragenlijst bestaat uit een aantal deelvragenlijsten. Alle vragen worden beantwoord door een 5 punt Likert schaal. Medewerkers konden aangeven in hoeverre ze het eens (of tevreden) of oneens (of ontevreden) met een bepaalde stelling zijn. De antwoordmogelijkheden zijn 1= *helemaal mee oneens (zeer ontevreden)* 2= *niet mee eens (ontevreden)*, 3= *neutraal (niet tevreden, niet ontevreden)*, 4= *mee eens (tevreden)* en 5= *helemaal mee eens (zeer tevreden)*.

De vragenlijst begint met negen controle variabelen, die worden gebruikt om te kunnen analyseren of de gevonden resultaten afhangen van deze demografische gegevens.

- Geslacht (man, vrouw)
- Leeftijd (opgedeeld in 5 leeftijdscategorieën)
- Lengte dienstverband (opgedeeld in 5 lengtes)
- Positie binnen bedrijf (managementteam, ja of nee)
- Afdeling (open vraag)
- Nationaliteit (keuze uit Nederlands, Duits of anders- invuloptie)
- Opleiding (ingedeeld in MBO, HBO, WO of anders)
- Contract (voor bepaalde tijd, voor onbepaalde tijd of uitzendkracht)
- Contract (fulltime, parttime)

Vervolgens bevat de vragenlijst 98 vragen (n=98) over bedrijfsprocessen.

### ***Strategie***

De factor 'organisatiestrategie' heeft een itemaantal van 23 (n=23) en zal worden gemeten door middel van de vragenlijst van Gibcus en Kemp (2003). De vijfpuntenschaal loopt van 'geen aandacht' tot 'erg veel aandacht'. Een voorbeelditem is 'verbeteren van de bestaande bedrijfsprocessen'. De betrouwbaarheid van deze vragen hebben een Cronbach's Alpha opgeleverd van 0.94 ( $\alpha = 0.94$ ).

### ***Klimaat***

De factor 'organisatieklimaat' heeft een itemaantal van 7 (n=7) en zal worden gemeten aan de hand van de vragenlijst van Burton, Lauridsen en Obel (2004). De vijfpuntenschaal loopt van 'zeker niet van toepassing' tot 'zeker van toepassing'. Een voorbeelditem is 'onze medewerkers kunnen elkaar vertrouwen'.

### ***Affectieve commitment***

De factor 'affectieve betrokkenheid' heeft een itemaantal van 28 stellingen. In de vragenlijst wordt naar commitment met de organisatie, commitment met het werk, commitment met de supervisor, commitment met het team en commitment met de carrière gekeken. De vijfpuntenschaal loopt van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'. De betrouwbaarheid van deze vragen hebben een Cronbach's Alpha opgeleverd van 0.90 ( $\alpha = 0.90$ ). De vragen 37. 'Ik denk dat ik net zo gehecht kan raken aan elke andere organisatie als aan deze organisatie', 56. 'Ik laat mij in mijn werk zoveel mogelijk leiden door doelstellingen van mijn tem' en 46. 'Ik identificeer mezelf niet met mijn carrière' hebben een te lage inter item correlation, deze vragen worden dan ook niet meegenomen in het onderzoek.

De betrokkenheid bij de organisatie ('affective commitment to the organisation') van de respondent heeft een itemaantal van 8 (n=8) en wordt geanalyseerd door middel van de ACNCS schaal ('affectieve, continuïteits- en normatieve commitment schaal') van Allen en Meyer (1990). Een voorbeelditem is 'hoe vaak komt het voor dat u nieuwe werkwijzen, technieken of instrumenten bedenkt?'. De betrouwbaarheid van deze vragen hebben een Cronbach's Alpha opgeleverd van 0.70 ( $\alpha = 0.70$ ).

De betrokkenheid bij het werk ('affective commitment to work') heeft een itemaantal van 4 (n=4) en is afkomstig uit de vragenlijst van Torka (2003). Een voorbeelditem is 'het werk wat ik doe, doe ik met plezier'. De betrouwbaarheid van deze vragen hebben een Cronbach's Alpha opgeleverd van 0.79 ( $\alpha = 0.79$ ).

De betrokkenheid met het beroep ('affective commitment to the occupation') heeft een itemaantal van 6 (n=6) en wordt met behulp van de schaal van Meyer, Allen en Smith (1993) gemeten. Een voorbeelditem is 'ik ben trots op mijn carrière'. De betrouwbaarheid van deze vragen hebben een Cronbach's Alpha opgeleverd van 0.70 ( $\alpha = 0.70$ ).

De betrokkenheid met de supervisor ('affective commitment to the supervisor') heeft een itemaantal van 5 (n=5) en wordt met behulp van de schaal van Vandenberghe, Bentein en Stinglhamber (2002) gemeten. Een voorbeelditem is 'ik voel me verbonden met mijn leidinggevende'. De betrouwbaarheid van deze vragen hebben een Cronbach's Alpha opgeleverd van 0.92 ( $\alpha = 0.92$ ).

De betrokkenheid met het team ('affective commitment to the team') heeft een itemaantal van 5 (n=5) en wordt aan de hand van de schaal van Ellemers, Gilder en Heuvel (1998) gemeten. Een voorbeelditem is 'ik probeer te investeren in een goede sfeer in mijn team'. De betrouwbaarheid van deze vragen hebben een Cronbach's Alpha opgeleverd van 0.67 ( $\alpha = 0.67$ ). Verwijdering van bepaalde items zou geen verbetering opleveren, daarom is er voor gekozen om geen items te verwijderen.

### ***Innovatief gedrag***

De factor 'innovatief gedrag' heeft een itemaantal van 9 (n=9) en is afkomstig uit de schaal van Janssen (2000). De items zijn gebaseerd op Kanters werk over de verschillende fases van innovatie. De vijfpuntenschaal loopt van 'nooit' tot 'altijd'. Een voorbeelditem is 'hoe vaak komt het voor dat u nieuwe werkwijzen, technieken of instrumenten bedenkt?'. De betrouwbaarheid van deze vragen hebben een Cronbach's Alpha opgeleverd van 0.87 ( $\alpha = 0.87$ ).

### ***Klantgerichtheid***

De factor 'klantgerichtheid' heeft een itemaantal van 12 (n=12) en wordt gemeten op basis van de SOCO schaal (selling orientation/customer orientation) van Saxe en Weitz (1982). De vijfpuntenschaal loopt van 'nooit' tot 'altijd'. Een voorbeelditem is 'ik probeer mijn doelen te bereiken door klanten tevreden te houden'. De betrouwbaarheid van deze vragen hebben een Cronbach's Alpha opgeleverd van 0.83 ( $\alpha = 0.83$ ).

### ***Kennis delen***

De factor 'kennisdelen' heeft een itemaantal van 10 (n=10) en wordt volgens de vragenlijst van Woerkom en Sanders (2008) gemeten. Verder worden er nog een aantal items aan de hand van Bosma en Sanders (2008) gemeten. De vijfpuntenschaal loopt van 'totaal niet mee eens' tot 'totaal mee eens'. Een voorbeelditem is 'ik vind de mate van kennisdelen binnen ons team hoog'. De betrouwbaarheid van deze vragen hebben een Cronbach's Alpha opgeleverd van 0.80 ( $\alpha = 0.80$ ).

## ***2.4 Statistische bewerkingen***

De variabelen worden met behulp van het programma SPSS gestandaardiseerd naar gemiddelden, om de variabelen uiteindelijk met elkaar te kunnen vergelijken.

Voor het analyseren van de verzamelde gegevens zijn de items van de theoretische kenmerken 'innovatief werkgedrag', 'kennisdelen' en 'klantgerichtheid' samengesteld tot een schaal. Naast de betrouwbaarheid van de schalen (de alpha's) worden ook de gemiddelden en standaarddeviaties van deze schalen berekend.

In de vragenlijst zijn 7 items, die negatief geformuleerd zijn ten opzichte van de rest van de schaal. Deze items zijn hergecodeerd door een nieuwe omgekeerde variabele aan te maken.

Bovendien is er een inhoudelijke maat gemaakt voor strategie, door de data van de leidinggevendenden naar een gemiddelde scoremaat per strategie om te rekenen. Bij bedrijven met meerdere leidinggevendenden is het gemiddelde van deze scorematen genomen voor de scorematen van de verschillende strategieën.

Bij bedrijf 1 zijn alleen data van één leidinggevende voorhanden. Deze data geven echter voor alle strategieën dezelfde maat. Volgens deze leidinggevende heeft het bedrijf een 'stuck in the middle' strategie. Daarom is de gemiddelde scoremaat van alle werknemers genomen om de gemiddelde scorematen van de verschillende strategie typen te berekenen. Door middel van de scorematen is er voor elk bedrijf een rangorde in strategie typen opgesteld.

Verder is er een inhoudelijke maat gemaakt voor klimaat, door de gemiddelden van alle klimaatvariabelen te berekenen. Met de gemiddelden van alle bedrijven worden vervolgens intervallen opgesteld. Aan de hand van de intervallen is per bedrijf vastgesteld of er laag, midden of hoog op de verschillende klimaatvariabelen wordt gescoord. De lage, midden en hoge scores zijn vervolgens vergeleken met de scores voor de verschillende klimaattypen in het artikel van Burton, e.a. (2004). Bij een gelijke score van de onderdelen worden 3 punten toegewezen, bij een ongelijke score van een schaal worden 2 punten toegewezen en bij een ongelijke score (laag/hoog) van twee schalen wordt 1 punt gegeven.

Bij een verschil van een halve schaal worden 1,5 of 2,5 punten gegeven (bijvoorbeeld laag – laag/midden of laag – midden/hoog). De totale scores van alle onderdelen leveren de klimaat scores op, waarbij geldt: hoe hoger de score, des te sterker het klimaatype aanwezig is. Het item over scapegoating (het niet nemen van verantwoordelijkheid) is hergecodeerd, omdat de vraag positief is geformuleerd, terwijl het juist negatief moet zijn.

Volgens Venkatraman (1989) is de aansluiting van strategie op het klimaat bepalend voor een goede implementatie van strategie.

Vervolgens is er daarom een fitmaat voor strategie en klimaat gemaakt voortbouwend uit de rangorde van de inhoudelijke maat voor strategie en klimaat. De strategieën en de bijpassende klimaten, zoals theoretisch onderbouwd in de hypothesen, worden in een schema gezet. Vervolgens wordt de rangorde van het bedrijf m.b.t. zijn klimaatprofiel bepaald. Hierbij worden 4 punten aan de hoogste score en 1 punt aan de laagste score gegeven. De rangordescores worden onder de strategieën in het schema gezet en vervolgens wordt het absolute verschil tussen de beide rangordes berekend en vermenigvuldigd met de rangorde van de strategie zodat een verschil bij de belangrijkste strategie belangrijker wordt dan een verschil bij de minst belangrijke strategie voor die betreffende organisatie. De absolute verschilscores worden geteld en vermenigvuldigd met de rangorde maat. Het resultaat is de voorlopige maat voor de strategie-klimaat fit voor alle bedrijven. In SPSS wordt vervolgens de inverse berekend van deze conceptSKfit. Deze variabele wordt SKfit genoemd. Voor SKfit geldt: hoe groter de waarde, des te beter de fit. De hoogste score wordt nu de laagste (namelijk 0) en de laagste score wordt nu de hoogste score (en dus de beste fit).

Alle data zijn vervolgens op bedrijfsniveau gebracht, omdat klimaat en strategie van nature al op bedrijfsniveau liggen.

Om de hypothesen uiteindelijk te kunnen toetsen is het relationele verband tussen de fitmaten en de strategische gedragingen onderzocht. Voor het berekenen van de correlatie is gekozen voor een vergelijking tussen de standaard Pearson correlatie of de non-parametrische Spearman rang correlatiecoëfficiënt. De correlatiecoëfficiënt van Spearman is gebaseerd op de ranking van variabelen. De waarden worden op een rij gezet en krijgen een nummer. Van de twee lijsten met ranknummers wordt vervolgens de correlatie berekend volgens dezelfde formule als die voor de Pearsons correlatiecoëfficiënt (Baarda e.a., 2003).

Voordat Pearson's productmoment-correlatie wordt ingezet, zijn spreidingsdiagrammen gemaakt om te kijken of er inderdaad sprake is van een lineaire samenhang. Door het tekenen van een regressielijn wordt zichtbaar hoe groot de correlatie is. Hierbij geldt: Hoe groter de afstand van de waarnemingen t.o.v. de regressielijn des te kleiner de correlatie.

### 3. Resultaten

#### 3.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheidsschalen

In tabel 1 zijn de beschrijvende maten van alle schalen te zien. Elke schaal bleek voldoende betrouwbaar. Verwijdering van bepaalde items zou slechts een minimale verbetering opleveren, daarom is er voor gekozen om geen items te verwijderen.

Tabel 1

*betrouwbaarheid ( $\alpha$ ), standaarddeviatie (SD), gemiddelde score (M) van de variabelen en het aantal items (i)*

<b>Schaal</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>SD</b>	<b>M</b>	<b>I</b>
<b>STRATEGIE</b>				
Service	,86	,97	3,59	6
Proces	,77	1,06	2,99	3
Marketing	,82	1,05	3,25	6
Innovatie	,83	1,10	3,33	4
Kosten	,78	,94	3,41	4
<b>KLIMAAT</b>				7
<b>STRATEGISCH GEDRAG</b>				
Innovatief gedrag	,87	,73	3,15	9
Klantgerichtheid	,83	,99	3,92	12
Kennis delen	,80	,57	3,67	10
Affectieve betrokkenheid	,90	,43	2,75	28
<i>met de organisatie</i>	,70	5,06	27,27	8
<i>met het werk</i>	,79	3,16	15,33	4
<i>met het beroep</i>	,70	5,06	27,27	8
<i>met de supervisor</i>	,92	5,06	15,52	5
<i>met het team</i>	,67	2,93	18,85	5

### **3.2 Correlaties**

In tabel 2 staan de correlaties tussen alle variabelen die in het kader van dit onderzoek met Pearsons productmoment correlatie gemeten.

In tabel 3 staan de correlaties tussen alle variabelen die in het kader van dit onderzoek met Spearman's correlatiematrix gemeten.

De in de correlatietabel gebruikte fits bestaan uit de volgende strategie-klimaat combinaties:

Fit 1: proces differentiatie strategie en ontwikkelingsklimaat

Fit 2: service differentiatie strategie en ontwikkelingsklimaat

Fit 3: innovatie differentiatie strategie en ontwikkelingsklimaat

Fit 4: Innovatie differentiatie strategie en groepsklimaat-

Tabel 2

*Correlaties tussen alle variabelen met Pearson's productmoment-correlatie*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1. Leeftijd	1,000	-,063	,553**	,251**	-,328**	-,112	-,094	,046	-,020	-,076	-,234**	,271**	,195*	-,146	-,136	-,175**	-,196**	,259**	-,229**	,175*	-,007	-,211**	-,363**	-,269**
2. Geslacht		1,000	-,071	-,250**	-,112	,070	,029	-,071	-,105	-,085	-,011	,023	,070	-,116	-,029	-,041	-,115	,132	-,126	,085	-,161*	-,156	-,125	-,136
3.hoe lang al in dienst bij organisatie			1,000	,156	-,493**	-,201*	-,225**	-,040	-,064	,022	-,256**	,428**	,003	-,354**	-,445**	-,523**	-,422	,443**	-,425**	,454**	,223**	-,078	-,476**	,368**
4. Opleiding				1,000	-,049	-,242**	-,076	-,095	-,198*	,031	-,264**	-,090*	-,206**	-,075	-,191**	-,064	-,088	,098	-,104	,096	,188*	-,128	,034	,149
5. vast of tijdelijk contract					1,000	,108	,150	,088	,070	,031	,203*	-,204*	-,013	,223**	,245**	,266**	-,258**	-,282**	,270**	-,259**	-,062	,136	,283**	-,261**
6. Affectieve betrokkenheid						1,000	,741**	,798**	,592**	,334**	,516**	,039	,210**	,442**	,371**	,312**	-,437**	-,429**	,441**	-,409**	,129	,318**	,204**	-,414**
7. Affectieve betrokkenheid bij de supervisor							1,000	,368**	,486**	,272**	,437**	,027	,261**	,463**	,415**	,368**	,457**	-,432**	,449**	-,445**	,076	,249**	,187*	-,393**
8. Affectieve betrokkenheid bij de organisatie								1,000	,435**	,157*	,308**	-,001	,022	,225**	,133	,132	,219**	-,222**	,223**	-,191*	,166*	,189*	,143	-,211**
9. Innovatief gedrag									1,000	,400**	,461**	,157*	,253**	,349**	,297**	,174*	,286**	-,293**	,303**	-,266**	,001	,294**	,079	-,329**
10. klantgerichtheid										1,000	,283**	,045	,009	,169*	,071	,052	,147	-,156*	,156*	-,115	,163*	,187*	0,89	-,166*
11. kennis delen											1,000	,001	,069	,404**	,301**	,234**	,358**	-,400**	,390**	-,320**	,073	,384**	,287**	-,431**
12. Kosten leiderschap strategie												1,000	,494**	,015	0,192*	-,448**	-,158*	,281**	-,198*	,212**	,454**	,108	-,817**	,210**
13. Process differentiatie strategie													1,000	,449**	,580**	,375**	,422**	-,239**	,338**	-,477**	-,114	-,060	-,453**	-,150
14. Marketing differentiatie strategie														1,000	,862**	,819**	,983**	-,915**	,953**	-,961	,208**	,458**	,426**	-,796**
15. Service differentiatie strategie															1,000	,913**	,905**	-,864**	,889**	-,948**	-,311**	,306**	,459**	-,767**
16. Innovatie differentiatie strategie																1,000	,874**	-,818**	,833**	-,939**	-,283**	,075	,593**	-,631**
17. Ontwikkelings-klimaat																	1,000	-,968**	,988**	-,985**	,089	,487**	,568**	-,862**
18. interne proces klimaat																		1,000	-,994**	,933**	-,057	-,629**	-,717**	,951**
19. Groepsklimaat																			1,000	,958**	,079	,596**	,640**	-,929**

20. rationele doel klimaat	1,000	,045	-,348**	-,543**	,795**
21. Fit1		1,000	,367**	-,118	-,059
22. Fit2			1,000	,440**	-,817**
23. Fit3				1,000	-,701**
24. Fit4					1,000

\*\* Correlatie is significant bij  $p < 0,01$  \* Correlatie is significant bij  $p < 0,05$



Tabel 3, Correlatietabel van alle variabelen met Spearmans correlatiematrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1. Leeftijd	1,000	-,071	,558**	,252**	-,310**	-,144	-,059	,026	-,159*	-,187*	-,250**	,164*	,226**	-,103	-,204*	-,178*	-,200*	200*	-,200*	200*	,163*	-,189*	-,360**	,279**
2. Geslacht		1,000	-,089	-,246**	-,112	,060	,021	-,066	-,128	-,025	,017	-,036	,064	-,051	-,045	-,074	,087	-,087	-,087	,087	,078	-,147	-,125	,137
3. hoe lang al in dienst bij organisatie			1,000	,151	-,462**	-,221**	-,201	-,029	-,160*	-,036	-,109	,396**	,078	-,341**	-,453**	-,485**	-,450**	,450**	-,450**	,450**	,366**	-,036	-,444**	,347**
4. Opleiding				1,000	-,059	-,049	-,091	-,077	-,294**	-,108	-,061	-,118	-,176*	-,153	-,176*	-,004	-,110	,110	-,110	,110	,120	-,143	,055	,134
5. vast of tijdelijk contract					1,000	,177*	,129	,060	,156*	,118	,180*	-,166*	-,064	,219**	,271**	,260**	,272**	-,272**	,272**	-,272**	-,182*	,119	,283**	-,262**
6. Affectieve commitment						1,000	,730**	,794**	,422**	,731**	,666**	,270**	,381**	,828**	,646**	,670**	,798**	-,798**	,798**	-,798**	,021	,340**	,186*	-,418**
7. Affectieve commitment bij de supervisor							1,000	,377**	,501**	,298**	,424**	,056	,251**	,491**	,421**	,382**	,456**	-,456**	,456*	-,456**	-,028	,270**	,171*	-,402**
8. Affectieve commitment bij de organisatie								1,000	,436**	,174*	,312**	,066	,017	,185*	,125	,141	,172*	-,172*	,172*	-,172**	,074	,190*	,127	-,203**
9. Innovatief gedrag									1,000	,691**	,626**	,230**	,118	,570**	,686**	,189*	,535**	-,535**	,535**	-,535**	-,029	,311**	,091	-,338**
10. klantgerichtheid										1,000	,935**	,539**	,002	,456**	,378**	,123	,419**	-,419**	,419**	-,419**	,167*	,239**	,120	-,180*
11. kennis delen											1,000	,324**	-,205**	,395**	,390**	,184*	,428**	-,428**	,428**	-,428**	-,077	,404**	,312**	-,464**
12. Kosten leiderschap strategie												1,000	,462**	,001	-,287**	-,488**	-,244**	,244**	-,244**	,244**	-,750**	,523**	-,595**	-,004
13. Process differentiatie strategie													1,000	,531**	,251**	,216**	,292**	-,292**	,292**	-,292**	,311**	-,018	-,595**	-,777*
14. Marketing differentiatie strategie														1,000	,900**	,813**	,940**	-,940**	,940**	-,940**	-,184*	,440**	,344**	-,843**
15. Service differentiatie strategie															1,000	,832**	,958**	-,958**	,958**	-,958**	-,551**	,402**	,594**	-,624**
16. Innovatie differentiatie strategie																1,000	,924**	-,924**	,924**	-,924**	-,352**	,078	,595**	-,843**
17. Ontwikkelingsklimaat																	1,000	-	1,000**	-,100**	-,352**	,403**	,595**	,843**
18. interne proces klimaat																		1,000	-	1,000**	,352**	-,403**	-,595**	-,843**
19. Groepsklimaat																			1,000	-,100**	-,352**	,403**	,595**	,843**

20. rationele doel klimaat	1,000	,352**	-,403**	-,595**	,843**
21. Fit1		1,000	,154	-,557**	,275**
22. Fit2			1,000	,354**	-,799**
23. Fit3				1,000	-,706**
24. Fit4					1,000

\*\* Correlatie is significant bij  $p < 0,01$  \* Correlatie is significant bij  $p < 0,05$

### 3.3 Resultaten hypothese 1: Affectieve betrokkenheid

*H1a: Hoe sterker de fit tussen ontwikkelingsklimaat en de innovatie differentiatie strategie des te meer de medewerkers betrokken zijn bij de supervisor (figuur 2).*

Beide correlatiematen geven een significante positieve samenhang tussen de fit, resulterende uit het ontwikkelingsklimaat en de innovatie differentiatie strategie, en de maat voor affectieve betrokkenheid bij de supervisor. De Pearsoncorrelatie geeft:  $r = 0,187$  met  $p < 0,05$  (tabel 2). De rho van Spearman heeft een waarde van  $0,171$  met  $p < 0,05$ . *Figuur 9* laat ook een significante positieve samenhang zien. De verklaarde variantie van dit verband voor de Pearsoncorrelatie is  $R^2 = .035$  en voor Spearman  $R^2 = .029$ .

*H1b: Hoe sterker de fit tussen groepsklimaat en innovatie differentiatie strategie des te meer de medewerkers betrokken zijn bij de organisatie (figuur 3).*

Beide correlatiematen geven een significante negatieve samenhang tussen de fit, resulterende uit het groepsklimaat en de innovatie differentiatie strategie, en de maat voor affectieve betrokkenheid bij de organisatie. De Pearsoncorrelatie geeft:  $r = -0,211$  met  $p < 0,01$  (tabel 2). De rho van Spearman heeft een waarde van  $-0,203$  met  $p < 0,01$ . *Figuur 10* laat ook een significante negatieve samenhang zien. De verklaarde variantie van dit verband voor de Pearsoncorrelatie is  $R^2 = .045$  en voor Spearman  $R^2 = .041$ .

### 3.4 Resultaten hypothese 2: Klantgericht gedrag

*H2: Hoe sterker de fit tussen het ontwikkelingsklimaat en de service differentiatie strategie des te klantgerichter zijn de medewerkers (figuur 3).*

Beide correlatiematen geven een significante positieve samenhang tussen de fit, resulterende uit het ontwikkelingsklimaat en de service differentiatie strategie, en de maat voor klantgericht gedrag. De Pearsoncorrelatie geeft:  $r = 0,187$  met  $p < 0,05$  (tabel 2). De rho van Spearman heeft een waarde van  $0,239$  met  $p < 0,01$ . *Figuur 11* laat ook een significante positieve samenhang zien. De verklaarde variantie van dit verband voor de Pearsoncorrelatie is  $R^2 = .035$  en voor Spearman  $R^2 = .057$ .

### 3.5 Resultaten hypothese 3: Innovatief gedrag

*H3: Hoe sterker de fit tussen het ontwikkelingsklimaat en de innovatie differentiatie strategie des te innovatiever is het gedrag van medewerkers (figuur 5).*

Beide correlatiematen geven geen significante samenhang tussen de fit, resulterende uit het ontwikkelingsklimaat en de innovatie differentiatie strategie, en de maat voor innovatief gedrag. De Pearsoncorrelatie geeft:  $r = 0,079$  (tabel 2). De rho van Spearman heeft een waarde van  $0,091$ . *Figuur 12* laat ook geen significante samenhang zien.

### 3.6 Resultaten hypothese 4: Kennis delen

*H4a: Hoe sterker de fit tussen het ontwikkelingsklimaat en het proces differentiatie strategie des te meer kennis wordt gedeeld in een organisatie (figuur 6).*

Beide correlatiematen geven geen significante samenhang tussen de fit, resulterende uit het ontwikkelingsklimaat en de proces differentiatie strategie, en de maat voor kennis delen. De

Pearsoncorrelatie geeft:  $r = 0,073$  (tabel 2). De rho van Spearman heeft een waarde van 0,073. *Figuur 13* laat ook geen significante samenhang zien.

*H4b: Hoe sterker de fit tussen het ontwikkelingsklimaat en de innovatie differentiatie strategie des te meer kennis wordt gedeeld in een organisatie. (figuur 7).*

Beide correlatiematen geven een significante positieve samenhang tussen de fit, resulterende uit het ontwikkelingsklimaat en de innovatie differentiatie strategie, en de maat kennis delen. De Pearsoncorrelatie geeft:  $r = 0,287$  met  $p < 0,01$  (tabel 2). De rho van Spearman heeft een waarde van 0,312 met  $p < 0,01$ . *Figuur 9* laat ook een significante positieve samenhang zien. De verklaarde variantie van dit verband voor de Pearsoncorrelatie is  $R^2 = .082$  en voor Spearman  $R^2 = .097$ .

## **4. Conclusies en aanbevelingen**

### **4.1 Antwoord op hoofdvraag en hypothesen**

In dit onderzoek is gekeken hoe de fit, resulterend uit organisatieklimaat en organisatiestrategie, op het strategisch gedrag van werknemers van invloed kan zijn. Uit de literatuur blijkt dat bepaalde combinaties van een type strategie en een type klimaat in een goede fit resulteren, wat uiteindelijk een competitief voordeel voor een organisatie kan opleveren (Burton, e. a., 2004), wat ik in dit onderzoek vertaald heb naar: een goede fit heeft een positief effect op de strategische gedragingen van medewerkers. Volgens de 'resource-based view of the firm' zullen strategische gedragingen optimaal moeten worden ingezet, om uiteindelijk een competitief voordeel tegenover de concurrentie te kunnen behalen (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Grant 1991). Uit dit onderzoek is gebleken dat dit niet helemaal bevestigd kan worden.

Dit wil zeggen, er bestaan wel relaties tussen de fit, resulterend uit organisatieklimaat en organisatiestrategie, en de strategische gedragingen van werknemers. Deze relaties zijn niet sterk, maar wel significant.

In dit onderzoek zijn zowel een Pearson als een Spearman rho correlatiematrix gemaakt om de gevonden correlaties te vergelijken. Zowel de correlaties gemeten met Pearson als ook de correlaties gemeten met Spearman resulteren, behalve minimale verschillen, in dezelfde uitkomsten. De correlaties met Pearson zijn soms hoger dan de correlaties gemeten met Spearman of ongeveer gelijk. Zowel de correlatie met Pearson als ook met Spearman heeft significant positieve, significant negatieve als ook niet significante correlaties gevonden.

Ten eerste is er een zwak positief, maar wel significant, verband tussen de fit, resulterend uit het ontwikkelingsklimaat en de innovatie differentiatie strategie en de mate van betrokkenheid bij de supervisor. Hypothese 1a kan dus worden aangenomen. Dit betekent dat hoe beter de fit, des te meer betrokken zijn de medewerkers bij hun leidinggevende. De in deze hypothese aangetoonde relatie is al eerder in de literatuur beschreven en is dus wederom bevestigd. Echter, het percentage verklaarde variantie is 3,5% ofwel 2,9%. Dat betekent dat maar 3,5% (2,9%) van de variantie van de mate van betrokkenheid bij de supervisor verklaard kan worden door de fit. Een reden hiervoor kan zijn dat ook andere factoren van invloed op de betrokkenheid van de medewerker bij de supervisor zijn, zoals een respectvolle benadering, heldere verwachtingen en open feedback door de supervisor, om de medewerker de mogelijkheid te geven om goed te kunnen functioneren (Manpower, 2006).

In hypothese 1b wordt verondersteld dat affectieve betrokkenheid bij de organisatie positief gerelateerd zou zijn aan de fit, resulterend uit het groepsklimaat en de innovatie differentiatie strategie. Echter blijkt uit de resultaten dat er een negatief verband is gevonden tussen de fit, resulterend uit het groepsklimaat en de innovatie differentiatie strategie en de mate van betrokkenheid bij de organisatie. Dit betekent dat hoe beter de fit, hoe minder betrokken zijn de medewerkers bij de organisatie ofwel hoe slechter de fit, des te meer betrokken zijn medewerkers bij de organisatie. Hypothese 1b moet dus worden verworpen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het klimaat en de strategie van een organisatie niet door de medewerkers geprefereerd moet worden, zo lang iedere medewerker wel dezelfde mening heeft over deze strategie en het klimaat dat in een organisatie heerst. Zodra alle medewerkers dus dezelfde mening hebben over de gevoerde strategie en het klimaat dat in een organisatie heerst, hierbij maakt het niet uit of de mening positief of negatief is, kan een team een competitief voordeel voor een organisatie zijn. Uit onderzoek van Bedeian en Cole (2007) blijkt dat de manier om een team optimaal te laten presteren is, te zorgen dat alle medewerkers dezelfde mening hebben over de leidinggevende en vervolgens ook over de organisatiestrategie, zelfs als die volledig negatief is. Deze medewerkers hebben minder last van stress en zijn meer betrokken.

Bedeian en Cole (2007) veronderstellen namelijk als medewerkers het met elkaar eens zijn, al kan de manier van leidinggeven volgens een bepaalde strategie nog zo demotiverend zijn, de betrokkenheid van het team lijdt er niet onder. Het team kan elkaar steun verlenen en hun frustraties bij elkaar kwijt. Een slechte strategie moet dus ook niet in een slecht klimaat resulteren en de medewerkers kunnen ondanks een negatieve attitude betrokken zijn bij de organisatie.

Verder blijkt uit de resultaten er een zwak positief, maar wel significant, verband is gevonden tussen de fit, resulterend uit het ontwikkelingsklimaat en de service differentiatie strategie en de mate van klantgerichtheid. Dit betekent dat hoe beter de fit, des te klantgerichter zijn de medewerkers. Hypothese 2 kan dus worden aangenomen. De in deze hypothese aangetoonde relaties zijn al eerder in de literatuur beschreven en zijn dus opnieuw bevestigd. Echter, het percentage verklaarde variantie is 3,5% ofwel 5,7%. Dat betekent dat 3,5% (5,7%) van de variantie van de mate van klantgerichtheid verklaard kan worden door de fit. Een verklaring hiervoor kan zijn dat in een organisatie meer factoren van invloed zijn waardoor de mate van klantgerichtheid kan worden beïnvloed. Klantgerichtheid is afhankelijk van de aard van het werk, bijvoorbeeld de mate van contact met de klant, dus of de klant bijvoorbeeld direct bij de verkoper staat of dat het contact indirect verloopt (Donovan, Brown & Mowen, 2004). Bovendien bepaalt de cultuur in een organisatie in welke mate klantgericht gedrag wordt vertoond. Organisaties die gericht zijn op marketing en waarbij het behouden van oude en verkrijgen van nieuwe klanten van cruciaal belang is, hebben een grotere waarschijnlijkheid dat werknemers zich klantgericht zullen gaan gedragen (Rozell & Pettijohn, 2004).

Er kon echter geen direct verband tussen innovatief gedrag en de fit, resulterend uit het ontwikkelingsklimaat en de innovatie differentiatie strategie, worden gevonden. Er is slechts sprake van een hele lichte samenhang die niet significant is, dus waarschijnlijk op toeval berust. Hypothese 3a kan dus niet worden aangenomen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat bij het ontwikkelingsklimaat de nadruk ligt op toonaangevendheid. Dit kan de medewerker afschrikken om innovatief te zijn, ze doen dan liever alleen wat van hen gevraagd wordt en durven niet creatief te zijn en met nieuwe initiatieven te komen. Innovatief gedrag wordt verder ook vaak opgevat als iets extra's wat niet altijd positief hoeft te zijn (Basu & Green, 1997).

Ook kon geen verband tussen kennisdelen en de fit, resulterend uit het ontwikkelingsklimaat en de proces differentiatie strategie worden gevonden. Hypothese 4a kan niet worden aangenomen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat organisaties steeds kennisintensiever worden. Vaak blijft deze kennis vervolgens opgesloten in het hoofd van de professional die de kennis heeft opgedaan. Het blijkt dat het delen van kennis één van de minst geliefde bezigheden van medewerkers binnen organisaties (Bertrams, 2000). Bij proces differentiatie gaat het om het voortdurend vernieuwen van het productieproces. De focus ligt dan vooral op het maken van een nieuw product, maar er is zelden oog voor het delen van ervaringen en kennis die tijdens het maken van een nieuw product ontstaan. Het probleem is hierbij dat medewerkers veronderstellen dat kennisdeling een zelfwerkend proces is (Bertrams, 2000).

Bovendien is een zwak positief verband gevonden tussen kennisdelen en de fit, resulterend uit het ontwikkelingsklimaat en de innovatie differentiatie strategie. Er bestaat geen sterke, maar wel significante correlatie. Hypothese 4b kan dus worden aangenomen. Dit betekent dat hoe beter de fit, des te meer kennis wordt gedeeld in de organisatie. De in deze hypothese aangetoonde relaties zijn al eerder in de literatuur beschreven en zijn dus nogmaals bevestigd.

Wat opvalt aan de resultaten uit dit onderzoek, is dat alle strategische gedragingen positief aan elkaar gerelateerd zijn. Peeters & Meijer (1995) hebben in hun onderzoek uitgevonden dat betrokkenheid van werknemers belangrijk is voor innovatief en klantgericht gedrag van werknemers. Dit onderzoek laat een duidelijk positief verband tussen betrokkenheid en innovatief gedrag, klantgerichtheid en ook kennis delen zien.

Verder valt op dat hoe jonger medewerkers zijn, des te meer kennis wordt gedeeld. Dit kan ermee te maken hebben, dat jongere medewerkers nog niet zo lang in dienst van de organisatie zijn en dus meer kennis nodig hebben. Organisaties worden steeds kennisintensiever. Vaak blijft deze kennis nog opgesloten in het hoofd van de professional die de kennis heeft opgedaan of die al veel ervaring in de organisatie heeft opgedaan. Het blijkt dat het delen van kennis één van de minst geliefde bezigheden van medewerkers is, die al lang in dienst van een organisatie staan en dat deze medewerkers denken dat kennis delen een vaanzelfwerkend proces is (Bertrams, 2000). De resultaten laten namelijk ook zien dat hoe korter medewerkers in dienst bij de organisatie zijn, des te meer kennis wordt gedeeld.

Concluderend, een goede fit tussen strategie en klimaat kan dus de strategische gedragingen affectieve betrokkenheid, klantgerichtheid en kennis delen bevorderen, maar er speelt echter meer dan alleen een goede fit tussen strategie en klimaat. De gevolgen zijn niet sterk van invloed, maar wel van betekenis. Er is bovendien niet aangetoond dat er een positieve relatie bestaat tussen innovatief gedrag en de fit tussen het ontwikkelingsklimaat ofwel het groepsklimaat en de innovatie differentiatie strategie.

Uit dit onderzoek blijkt dus dat de fits tussen de verschillende klimaat- en strategietypen niet echt sterk zijn en dat andere factoren (zoals de geaardheid van werk, training, de cultuur in een organisatie, enz.) van invloed kunnen zijn op strategisch gedrag van medewerkers.

## **4.2 Conclusies uitkomsten bedrijven**

### *Bedrijf 3*

Uit dit onderzoek is gebleken dat er binnen bedrijf 3 een service differentiatie strategie wordt gevoerd en dat het interne proces klimaat heerst binnen de afdeling indirecte medewerkers.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat in deze afdeling weinig vertrouwen onder elkaar heerst, de werkmoraal en de geloofwaardigheid van de leider laag zijn. Medewerkers hebben niet het idee eerlijk beloond te worden en dat mensen geen verantwoordelijkheid nemen voor eigen fouten, maar de schuld liever overlaten aan collega's. Uit de resultaten blijkt dat er weinig conflicten plaatsvinden, maar dat ook de weerstand tot verandering groot is.

De combinatie, resulterende uit de service differentiatie strategie en het interne proces klimaat, is niet tegenstrijdig, maar levert verder ook geen versterkende fit op. De service differentiatie strategie zou bijvoorbeeld beter aansluiten bij een groepsklimaat. Bij een groepsklimaat overheerst een vriendelijke werkomgeving, die door loyaliteit en traditie ontstaat. Het interne proces klimaat, dat aan hand van de vragenlijst duidelijk gemeten werd in bedrijf 3, zou een betere fit met de proces differentiatie strategie vormen. De focus bij de proces differentiatie strategie ligt op het verbeteren van het productieproces, wat uiteindelijk goed aansluit bij het interne proces klimaat.

Verder is uit de resultaten af te leiden, dat bedrijf 3 slechter op alle strategische gedragingen (affectieve betrokkenheid, innovatief gedrag, kennis delen en klantgerichtheid) scoort dan de andere bedrijven uit deze steekproef (*bijlage 2*).

### *Bedrijf 4*

Uit dit onderzoek is duidelijk gebleken dat er een kostenleiderschap strategie wordt gevoerd en dat een groepsklimaat heerst binnen bedrijf 4.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat er een gemiddeld vertrouwen onder elkaar heerst en ook de werkmoraal en de geloofwaardigheid van de leider gemiddeld scoren. In tegenstelling tot bedrijf 3, hebben de medewerkers van bedrijf 4 wel het idee eerlijk beloond te worden en dat mensen soms wel en soms geen verantwoordelijkheid nemen voor eigen

fouten. Uit de resultaten blijkt dat er weinig conflicten plaatsvinden en dat er wel weerstand tot verandering bestaat, maar niet zo sterk als bij bedrijf 3.

De combinatie, resulterende uit de kostenleiderschap strategie en het groepsklimaat, is niet tegenstrijdig, maar levert verder ook geen versterkende fit op. Het groepsklimaat zou bijvoorbeeld beter aansluiten bij een service differentiatie strategie. Bij de service differentiatie strategie ligt de nadruk op het creëren van een unieke positie op het gebied van klantenservice voor, tijdens en na aankoop van een product. Doordat het bedrijf op dit aspect beter presteert dan de concurrentie kan het bedrijf een hogere prijs vragen voor zijn producten, om vervolgens een betere positie op de markt te veroveren. Hiervoor is het wel van belang dat de hogere prijs de hogere kosten die gemaakt worden voor de uniciteit compenseert. Een groepsklimaat sluit hier goed bij aan, omdat binnen dit klimaat de klemtoon op de mens ligt. Succes wordt namelijk gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant.

Verder is uit de resultaten af te leiden, dat bedrijf 4 duidelijk beter op alle vlakken van strategische gedraging (affectieve betrokkenheid, innovatief gedrag, kennis delen en klantgerichtheid) scoort dan de andere bedrijven uit deze steekproef. Het zou goed zijn als bedrijf 4 dit in stand weet te houden, want dit levert een competitief voordeel op tegenover andere bedrijven (*bijlage 3*).

Zoals eerder geconcludeerd blijkt uit het onderzoek dat de fits tussen de verschillende klimaat- en strategietypen niet echt sterk zijn. Daarom is het niet erg als bijvoorbeeld een combinatie uit de service differentiatie strategie en het interne proces klimaat verder geen versterkende fit oplevert. Andere factoren zijn dus van cruciale invloed op strategisch gedrag van de werknemers. Ook in de twee bedrijven, die voor het onderzoek benaderd werden, spelen blijkbaar andere factoren een rol, die van invloed zijn op de organisatieprestatie.

De sfeer en de arbeidsmoraal, die in bedrijf 3 heerst, laat zien dat de cultuur en het klimaat van de organisatie niet echt gericht is op het bevorderen van strategische gedragingen. Het kan dus zijn dat in de organisatie wel de juiste strategie wordt gevoerd, maar dat interne omstandigheden en factoren, zoals onbillijkheid en weerstand tot verandering uiteindelijk het organisatiesucces afremmen.

#### **4.3 Aanbevelingen voor bedrijven**

In beide bedrijven zijn de combinaties uit strategie en klimaat niet slecht, maar er is ook geen versterkende fit vast te stellen. Wanneer de strategie en het klimaat in een organisatie niet goed op elkaar aansluiten kan dit negatieve gevolgen hebben voor de prestatie van het bedrijf. Daarom is het zowel voor bedrijf 3 als ook voor bedrijf 4 aan te bevelen, om te onderzoeken of er een betere aansluiting tussen de strategie en het klimaat kan worden gerealiseerd.

Alle vier strategische gedragingen laten bij bedrijf 3 ruimte voor verbetering zien, omdat er, in vergelijking met de andere bedrijven uit de steekproef, laag op gescoord wordt. Het is aan te bevelen om binnen bedrijf 3 te onderzoeken hoe deze strategische gedragingen verbeterd kunnen worden. Dit kan bijvoorbeeld door het ontwikkelen van trainingen ter verbetering van kennis delen, ter ontwikkeling van ideeën over het versterken van innovatief gedrag en klantgerichtheid in de organisatie. De klantgerichtheid vereist hierbij extra aandacht, omdat dit een belangrijk kenmerk van de gevoerde service differentiatie strategie is. Affectieve betrokkenheid zou bijvoorbeeld bevorderd kunnen worden door het eerlijk belonen van inspanning en enthousiasme.



#### **4.4 Conclusie t.a.v. onderzoeksmethode**

Nadat het onderzoek is afgerond zijn een aantal conclusies over de onderzoeksmethode te trekken.

Het voordeel van kwantitatief onderzoek is, dat het kan worden verricht onder een groot aantal respondenten en zeer geschikt is om cijfermatige gegevens te achterhalen. Helaas hebben aan dit onderzoek alleen 161 respondenten uit vijf bedrijven deelgenomen. In enkele bedrijven is de respons heel laag (minimaal: 29%, maximaal 54%). De kans dat deze kleine groep representatief is voor de rest van de populatie, is klein. Bij een lage interne respons, onder de 60 procent, zou het kunnen gebeuren dat de gevonden resultaten niet generaliseerbaar zijn naar de onderzoekspopulatie. Daarvoor zouden er veel meer respondenten nodig moeten zijn. De externe validiteit is dus daarom laag, doordat gebruik wordt gemaakt van een kleine steekproef, waardoor de gevonden resultaten niet generaliseerbaar zijn.

De manier van onderzoek, een vragenlijst, die doorgestuurd kon worden naar de bedrijven, was tijdsparend en goedkoop voor de onderzoeker. De vragenlijsten werden door de bedrijven zelfstandig verspreid en ook weer verzameld. Hierbij was het negatieve effect dat er geen contact tussen de onderzoeker en de respondenten heeft plaatsgevonden, waardoor geen hoge respons kon worden bevorderd. De contactpersonen van de bedrijven werden steeds opnieuw benaderd, om de responsmate te beïnvloeden door herinneringen aan de medewerkers te laten sturen. De kwantitatieve methode met vragenlijsten is misschien te grofmazig, en het kan zinvoller zijn deze aan te vullen met kwalitatieve interviews.

Bovendien was de motivatie voor het deelnemen aan het onderzoek in het geheel laag. De contacten met de twee bedrijven, die benaderd konden worden, zijn door persoonlijke kennissen tot stand gekomen. Dit was de reden voor de bedrijven om mee te doen, met de voorwaarde van een zo laag mogelijke tijdsinvestering. De responsmate van alle benaderde bedrijven was in totaal heel laag. De reden hiervoor was geen interesse voor deelname aan een onderzoek, te veel aanvraag voor onderzoek, reorganisatie, tijd, etc.

Bij de analyse van de dataset is opgevallen dat bij bedrijf 1 alleen data van één leidinggevende voorhanden zijn. Deze data geven echter voor alle strategieën dezelfde maat. Daarom is ervoor gekozen de gemiddelde scoremaat van alle werknemers te nemen om de gemiddelde scorematen van de verschillende strategie typen te berekenen. Dit is vervolgens van invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Verder is af te vragen waarom bij het ene bedrijf een hele lage respons en bij het ander bedrijf een veel hogere respons tot stand is gekomen. Misschien heeft de ene leidinggevende het invullen van de vragenlijst verplicht, waardoor de resultaten van de vragenlijst kwetsbaar worden. Het kan zijn dat 'gedwongen' respondenten vragenlijsten niet even zorgvuldig invullen dan vrijwilligers. Verder kan het zijn dat de werknemers het idee hadden gecontroleerd te worden, zodat ze overal positieve antwoorden hebben gegeven, ongeacht waar de vraag over ging.

Bovendien kunnen verwachtingen die respondenten over de onderliggende theorieën en uitkomsten van het onderzoek hebben, ervoor zorgen dat ze de vragen naar verwachting in gaan vullen (Philips & Lord, 1986).

Ook kunnen de respondenten de neiging ontwikkelen, om de vragen consistent in te vullen, dus soortgelijke antwoorden geven bij elke vraag. Een reden hiervoor kan zijn dat de vragenlijst erg lang is.

#### **4.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek**

Naast Burton e.a. (2004) heeft ook Venkatraman (1989) onderzoek gedaan naar de aansluiting van de strategie op het klimaat. Venkatraman (1989) veronderstelt in zijn artikel dat klimaat ook gezien kan worden als een moderator effect op het verband tussen strategie en strategische gedragingen. Voor verder onderzoek zal het dus een aanbeveling zijn, om volgens een regressieanalyse na te gaan of het klimaat daadwerkelijk een modererend effect heeft op het verband tussen strategie en strategische gedragingen.

Vervolgonderzoek op dit onderwerp zou verder ook meerdere technische toepassingsgerichte organisaties moeten bevatten zodat de resultaten valide en generaliseerbaar worden. Bovendien wordt aangeraden om kleinere vragenlijsten bij meerdere respondenten aan te bieden. Ook is het van belang om bij vervolgonderzoek extra duidelijk te maken dat de antwoorden anoniem zullen blijven, om te verminderen dat werknemers het idee hebben gecontroleerd te worden.

Het kan ook raadzaam zijn om de controlevariabelen nader te bekijken. Deze kunnen van invloed zijn op de uitkomsten en afwijkingen van het onderzoek en de correlatie tussen variabelen.

Als advies voor verder onderzoek betreffende de ondervraagde bedrijven is aan te bevelen dat onderzocht wordt of er een betere aansluiting tussen de strategie en het klimaat kan worden gerealiseerd, om zo op lange termijn een voordeel te bereiken en negatieve gevolgen door een slechte combinatie van strategie en klimaat te voorkomen. Verder is het vooral van belang de nadruk te leggen op factoren, zoals training, respectvolle benadering, heldere verwachtingen, open feedback, enzovoorts. Het bevorderen van deze factoren kunnen op lange termijn een competitief voordeel voor deze organisaties opleveren.

## Referenties

- Alblas, G. en Wijsman, E. (1993). *Gedrag in organisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. London: McGraw-Hill.
- Arthur, J. B. (1992). The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills, *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3): 488-506.
- Baarda, D. B., Goede, M. P. M. de, & Dijkum, C. J. van (2003). *Basisboek Statistiek met SPSS. Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, (1): 99-120.
- Bartlett, K.R. (2001). The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 335-352.
- Basu, R., & Green, S.G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.
- Baum, J.R., Locke, E.A., and Smith, K.G. (2001). A Multi-dimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Beal, R. M. (2000) Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 27-47.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (2001). *Making HR a Strategic Asset*. Financial Times.
- Bedeian, A. G., & Cole, M. S., (2007). Leadership Consensus as a Cross-Level Contextual Moderator of the Emotional Exhaustion-Work Commitment Relationship. *Leadership Quarterly*, 18, 447-462.
- Bertrams, J. (2000) *Succesvol kennis delen. Face-to-face of via een systeem?* Verkregen op 22 februari 2009 van Management Site: <http://www.managementsite.nl/content/articles/201/201.asp>
- Bollinger, A.S., & Smith, R.D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic

- asset. [Electronic version]. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). 'Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system'. *Academy of Management Review*, 29, 203–221.
- Breukelen, J. van, & Paauwe, J. (2007). *Stimulerend personeelsmanagement: een bijdrage aan het beter presteren van organisaties*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Brink, P. van den, (2003). Social, Organizational and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing. Technische Universiteit Delft. Promotieonderzoek
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donovan, T., & Licata, J.W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39 (1), 110-119.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18, 532-545.
- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. [Electronic version]. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Cameron, K.S., en Quinn, R.E (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Academic Service, Schoonhoven.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cox, A., Zagelmeyer, S. & Marchington, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16 (3), 250-267.
- Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth: Penguin Books.
- Donaldson L. (2001). *The Contingency theory of organizations*. Thousands Oaks: Sage.
- Donavan, D.T., Brown, T.J., & Mowen, J.C (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-46.
- Doty, D., H. Click, W.H., & Huber, G.P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management J.* 38(6), 1198-1250.
- Ekvall, G. en Isaksen, S. G. (2007). Assessing the context for change: A technical manual for the Situational Outlook Questionnaire. Orchard Park, NY: The Creative Problem Solving Group.
- Ellemers, N., Gilder, D. de, & Heuvel, H. van den (1998). Career-Oriented Versus Team Oriented Commitment and Behavior at Work. [Electronic version]. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.

- Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Buckley, M.R., Harrell-Cook, G., & Frink, D.D. (1999). Human resource management: some new directions. *Journal of Management*, 25, 385–415.
- Flaherty, T.B., Dahlstrom, R., Skinner, S.J. (1999), "Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19 No.2, pp.1-18
- Gibcus, P., & Kemp, R.G.M. (2003). *Strategy and small firm performance*. [Electronic version]. Research Report H200208, Zoetermeer: EIM.
- Gilmer, B. (1966). *Industrial Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Glisson C, James LR. The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*. 2002;23:767–794.
- Grant, R.M. (1997). The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450-54.
- Grayson, C. en O'Dell, C., (1998). If Only We Knew What We Know: Identification And Transfer Of Internal Best Practices. *California Management Review* , 40(3): 154-174.
- Guion, R.M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.
- Hall, R.H. (1999). *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Houthoofd, N. (2005). *Strategisch management: strijd om voorsprong*. Gent: Academia Press.
- Huysman, M. & Wit, D. de (2000). *Kennis delen in de praktijk*. Assen: Van Gorcum.
- Iverson, R.D., & Buttigieg, D.M. (1999). Affective, Continuance, and Normative Commitment: can the “right kind” of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36 (3), 307-333.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. [Electronic version]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Kinnie, N., Hutchinsons, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15 (4), 9-29.
- Koch, C., & Kok, J. de (1999). *A Human-Resource-based Theory of the Small Firm*. Zoetermeer: EIM.

- Koeleman, H. (1997). *Interne communicatie als managementinstrument*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Koys, D. en Decotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44: 265-285.
- Krüger, W. (1999). Konsequenzen der Globalisierung für Strategien, Fähigkeiten und Strukturen der Unternehmung in Giesel, F./Gaum, M. (Hrsg.) Herausforderung an die Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts, München, 17-48.
- Litwin, G.H. en Taguiri, R. (1968). *Organizational culture: A key to financial performance*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Maanen, J. van en Barley, S.R. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. In: P.J. Frost e.a. (eds) *Organizational Culture*. Beverly Hills: 31-54.
- Man, H. de (1992) *Organisatiecultuur*. Heerlen: Open Universiteit.
- Manpower (2006). *Alle medewerkers tellen mee. Betrokkenheid als succesfactor*. Amsterdam: Manpower Inc.
- Marlin, D., Hoffman, J.J., en Lamont, B.T. (1994). Porter's generic strategies, Dynamic environments, and performance: a profile deviation fit perspective. *International journal of organizational analysis*, 2, (2), 155-175.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89. In Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber (2004).
- Meyer, J.P., & Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-550.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326. In Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber (2004).
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Miles, R.E en C.C. Snow (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGrawHill.
- Mintzberg, H., (1994). *Opkomst en ondergang van strategische planning*. Academic Service: Schoonhoven.

- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Walters, J.A. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, 6 (3), 257-72.
- Mosselman, M., Jong, J.P.J. de en Prince, Y.M. (2001). *De perceptie van concurrentie bij ondernemers: Resultaten van een kort literatuuronderzoek*. Zoetermeer: EIM.
- Naumann, E., Jackson, D.W. Jr, Rosenbaum, M. (2001), "How to implement a customer satisfaction program", *Business Horizons*, 44 (1), 37-48.
- O'Driscoll, P.M., & Randall, D.M. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and organisational Commitment. *Applied Psychology: an international review*, 48 (2), 197-209.
- Olson, E. M., Slater, S.F., and Hult, G.T.M. (2005). The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69 (7), 49-65.
- Oost, H., & Markenhof, A. (2002). *Een onderzoek voorbereiden*. Baarn: HBuitgevers.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance. Achieving Long-Term Viability*. Oxford: Oxford Press.
- Parnell, J. (1997). New evidence in the generic strategy and business performance. *British journal of management*, 8, (2), 175-182.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D .L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Peeters, M.C.W. & Meijer, S. (1995). Betrokkenheid bij de organisatie, de afdeling en het werk. *Gedrag & Organisatie*, 8 (3), 153-165.
- Pilling, B., & Eroglu, S. (1994). An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail buyers' evaluations. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14, 45-58.
- Phillips, J. S., & Lord, R. G. (1986). Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. *Journal of Management*, 12, 31-41.
- Porter, M.E (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York, 1985.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.

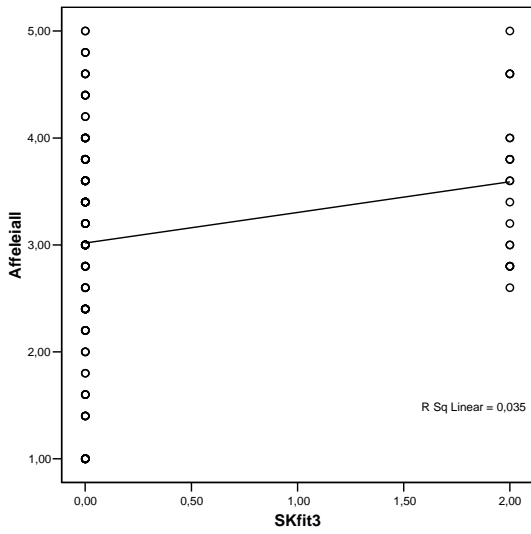
- Quinn, R.E. (1998). *Persoonlijk meesterschap in management. Voorbij rationeel management*. Schoonhoven: Academic Service.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(2001), 431-449
- Rozell, E.J., Pettijohn, C.E., & Parker, R.S. (2004). Customer-oriented selling: exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. [Electronic version]. *Psychology & Marketing* 21(6), 405-424.
- Saxe, R., & Weitz, B.A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, B., & Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39. In Verbeke, Volgering, & Hessels (1998).
- Schoonhoven, C., Eisenhardt, K., & Lyman, K. (1990). Speeding products to market: waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 177-207.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. [Electronic version]. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. [Electronic version]. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Svyantek, D.J. & Bott, J.P. (2004) *Organizational Culture and Organizational Climate Measures: an Integrative Review*. In J.C. Thomas, Comprehensive Handbook of Psychological assessment: Industrial and organizational assessment. 4: 507524. Wiley, New Jersey.
- Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken: de samenhang tussen contractrelatie en betrokkenheid*. Proefschrift Universiteit Twente, Enschede.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor and work group: Antecedents and outcomes. [Electronic version]. *Journal of Vocational Behavior* 64, 47-71.
- Van de Voorde, K., & Veldhoven, M. van (2007). Wat komt eerst: Organisatieklimaat of organisatieprestatie? *Gedrag en Organisatie*, 3, 217 - 237.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical



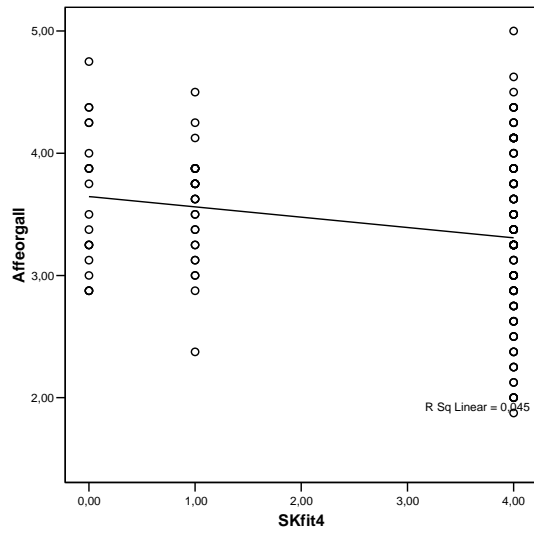
- correspondence. *The Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Wernerfelt, B. (1984), The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, (2), pp. 171-180.
- West, M., & Farr, J. (1990). 'Innovation at work'. In West, M.A., & Farr, J.L. (eds). *Innovation and Creativity at Work*. Chichester: Wiley, p 9. In Shipton, et. al., 2006.
- Wilderom, C.P.M., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. In N.M. Ashkenasy, C.P.M. Wilderom, & M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 193-209). London: Sage.
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies in organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83–113.
- Zee, F. van der (2004). *Kennisverwerving in de Empirische Wetenschappen, de methodologie van wetenschappelijk onderzoek*. Groningen: BMOOO.
- Zerbe, W.J., Dobni, D., & Harel, G.H. (1998). Promoting employee service behaviour: The role of perceptions of human resource management practices and service culture. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(2), 165-179.

# Bijlagen

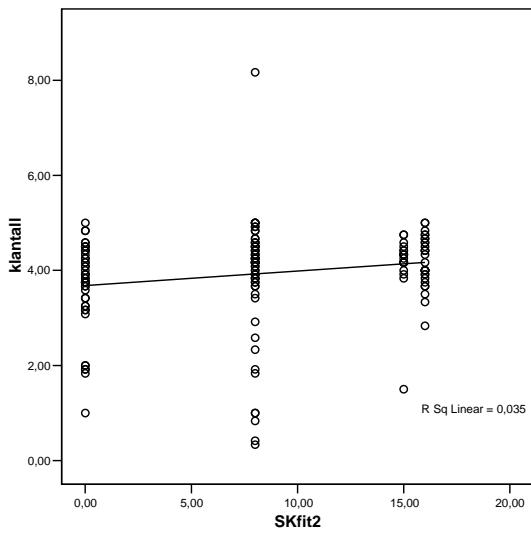
## Bijlage 1: Spreidingsdiagrammen



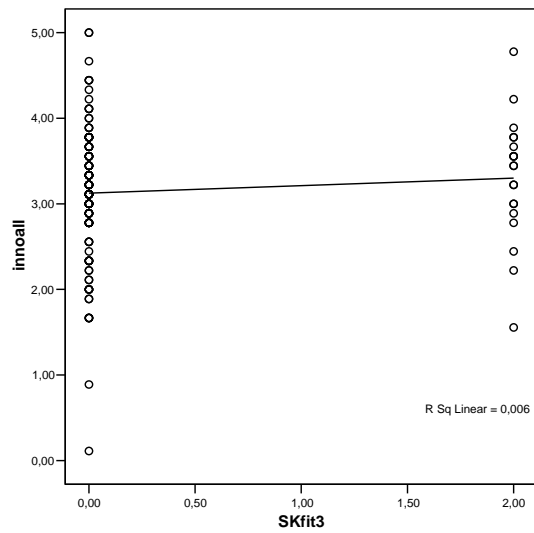
*Figuur 9: Hypothese 1a*



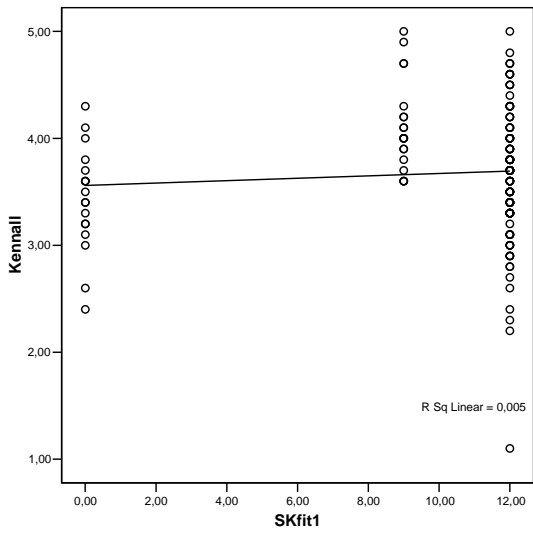
*Figuur 10: Hypothese 1b*



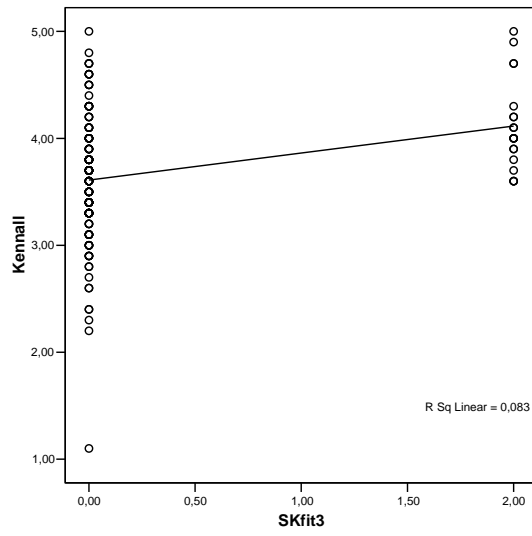
*Figuur 11: Hypothese 2*



*Figuur 12: Hypothese 3*



*Figuur 13: Hypothese 4a*



*Figuur 14: Hypothese 4b*



**Universiteit Twente**  
*de ondernemende universiteit*

## **Bedrijfsrapport Neways**

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

Begeleider: Drs. Ivy Goedebure  
2<sup>de</sup> Begeleider: Prof. Dr. Karin Sanders

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

## **Inhoudsopgave**

<b>INLEIDING.....</b>	<b>3</b>
<b>ALGEMENE INFORMATIE .....</b>	<b>3</b>
<b>STRATEGIE .....</b>	<b>54</b>
<b>KLIMAAT .....</b>	<b>55</b>
<b>FIT-KLIMAAT EN STRATEGIE.....</b>	<b>56</b>
<b>HR-STRENGTH.....</b>	<b>56</b>
<b>STRATEGISCHE GEDRAGINGEN .....</b>	<b>6</b>
<b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....</b>	<b>8</b>

## **Inleiding**

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

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

## **Algemene Informatie**

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

## **Strategie**

De leidende strategie binnen Neways Leeuwarden is vastgesteld aan de hand van de vragenlijsten die zijn ingevuld door de directieleden. Drie directieleden hebben de vragenlijst ingevuld. De uitkomsten van de vragenlijsten vertonen een strategie die

duidelijk hoger scoort dan de andere strategieën, namelijk de service differentiatie strategie. Binnen een differentiatie strategie probeert een bedrijf uniek te zijn op bepaalde dimensies die door klanten hoog gewaardeerd worden. Zo kan bijvoorbeeld het product zelf centraal staan of de manier waarop het product wordt verkocht of de manier waarop het product wordt gepresenteerd, etc. Een bedrijf die de differentiatie strategie hanteert, selecteert één of meerdere van deze dimensies en streeft ernaar op deze gebieden zo goed mogelijk aan te sluiten op de wensen en behoeften van de klant. Bij een service differentiatie is deze dimensie de klantenservice. Dit houdt in dat binnen het bedrijf de nadruk wordt gelegd op de klantenservice voor, tijdens en na aankoop van het product of de dienst. Doordat het bedrijf op deze dimensie beter presteert dan de concurrentie kan het bedrijf een hogere prijs vragen voor zijn producten. Om hiermee een betere positie op de markt te veroveren is het wel noodzakelijk dat de hogere prijs compenseert voor de hogere kosten die gemaakt worden voor de uniciteit.

## **Klimaat**

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

Uit het onderzoek zijn de volgende scores naar voren gekomen:

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

Volgens deze uitkomsten is er binnen de afdeling indirecte medewerkers weinig vertrouwen onder elkaar, het werkmoraal is laag en de geloofwaardigheid van de leider is laag. Verder heerst het idee dat er niet eerlijk wordt beloond naar inzet, en dat

mensen geen verantwoordelijkheid nemen voor eigen fouten, maar het liever afschuiven op iemand anders. Tot slot is er veel weerstand tot verandering en zijn er weinig conflicten.

Wanneer deze scores worden vergeleken met diverse klimaattypen komt er een duidelijk overheersend klimaat naar voren. Dit is het interne proces klimaat. Binnen een interne proces klimaat wordt de nadruk gelegd op interne gerichtheid en beheersbaarheid. Dit klimaat wordt ook de hiërarchische cultuur genoemd. De werkomgeving kan als zeer formeel en gestructureerd beschreven worden. De procedures zijn maatgevend en bepalen wat de medewerkers doen. De leiders coördineren, bewaken en zijn trots op hun efficiënte en organisatorische werkwijze, waarmee ze de organisatie soepel in stand houden. De organisatie bestaat met name uit formele regels en beleidsstukken. Belangrijke parameters zijn betrouwbaarheid, planning en lage kosten. Het werk is zeker en voorspelbaar en men streeft naar stabiliteit en resultaten.

### **FIT-Klimaat en Strategie**

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

### **HR - Strength**

Binnen het onderzoek is ook de HR-strength gemeten. De HR-strength geeft aan hoe uniform het beeld van Human Resource (HR) en haar praktijken onder de medewerkers is. HR-strength is belangrijk voor een bedrijf, omdat het een duidelijk signaal naar de



medewerkers zendt en een versterkt werkklimaat kan creëren. Aan dit klimaat kunnen de medewerkers inschatten welk werkgedrag precies van hen verlangd wordt en wat zij van de werkgever kunnen verwachten. Hoe hoger een bedrijf op HR-strength scoort hoe duidelijker de boodschap is die door Human Resource uitgezonden wordt en hoe kleiner de kans is dat deze boodschap onder de medewerkers verschillend geïnterpreteerd wordt. Dit draagt ertoe bij dat de HR praktijken beter omgezet worden en de prestatie van het bedrijf beter ondersteund wordt.

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

## **Strategische Gedragingen**

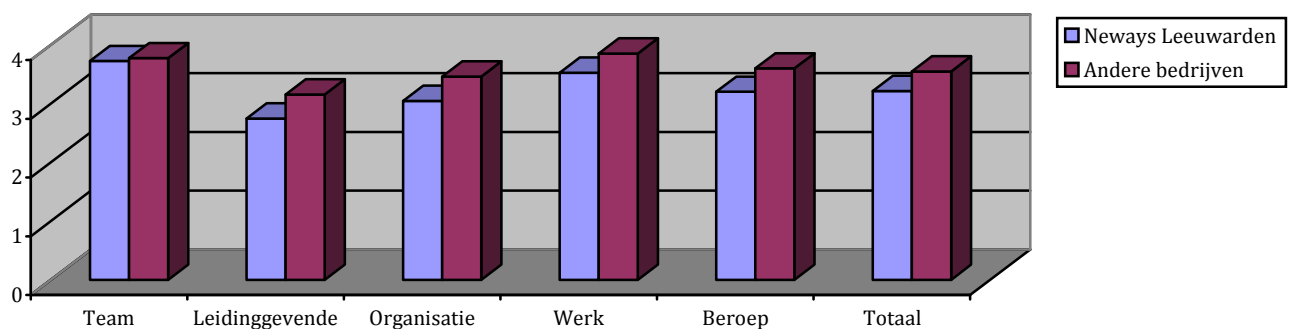
Strategische gedragingen zijn de gedragingen van werknemers die het bedrijf een competitief voordeel kunnen bieden. Binnen dit onderzoek zijn vier verschillende strategische gedragingen gemeten: affectieve commitment, klantgerichtheid, innovatief gedrag en kennis delen. De strategische gedragingen zijn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

### ***Affectieve commitment***

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

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

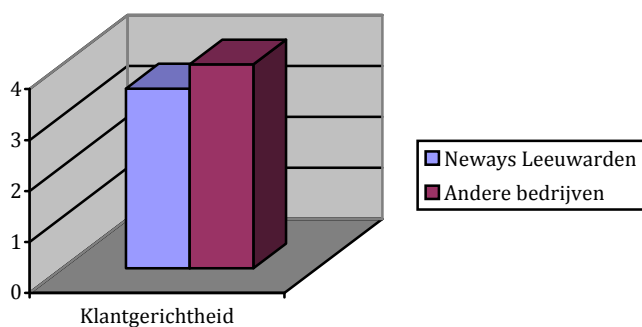
In Figuur 1 is te zien hoe Neways scoort in vergelijking met de andere bedrijven die aan dit onderzoek hebben meegedaan. Over de totale affectieve commitment scoort Neways afgerond 9% slechter dan de andere bedrijven.



Figuur 1 Affectieve commitment, Neways en andere bedrijven

### ***Klantgerichtheid***

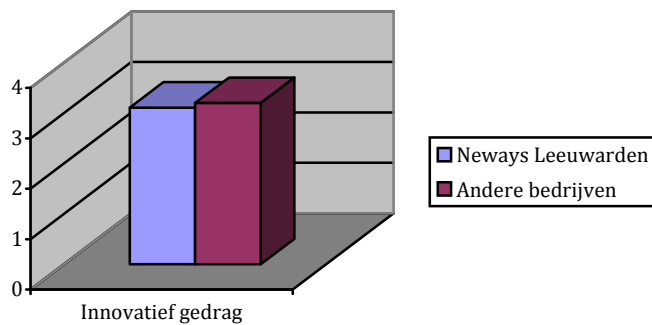
Is de mate waarin een bedrijf prioriteit stelt aan de behoeften en tevredenheid van de klant. Op deze strategische gedraging scoort Neways 3.53 uit 5. In Figuur 2 is te zien hoe deze score zich verhoudt tot de andere bedrijven. Op klantgerichtheid scoort Neways afgerond 14% slechter dan de andere bedrijven.



Figuur 2 Klantgerichtheid, Neways en andere bedrijven

### ***Innovatief gedrag***

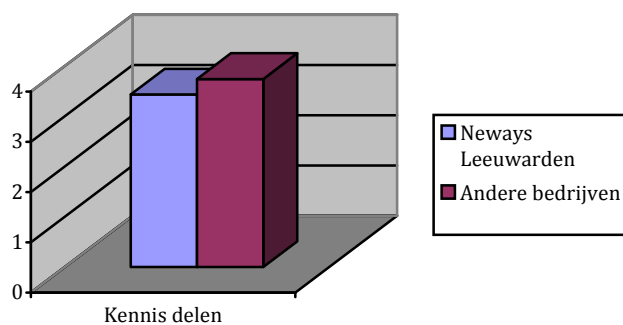
Innovatief gedrag is het intentioneel introduceren en toepassen van ideeën, processen, producten of procedures binnen een bedrijf, die nieuw zijn voor de afdeling waar ze worden geadopteerd en ontworpen zijn ter verbetering van het bedrijf. Neways scoort op innovatief gedrag 3.11 uit 5. In Figuur 3 is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



Figuur 3 Innovatief gedrag, Neways en andere bedrijven

### ***Kennis delen***

Kennis delen gaat om de uitwisseling van kennis door en tussen medewerkers over klanten, producten, processen, fouten en successen. Op kennis delen scoort Neways 3.43 uit 5. Zoals in Figuur 4 te zien is, scoort Neways lager op kennis delen dan de andere bedrijven. Het verschil is afgerond 8%.



Figuur 4 Kennis delen, Neways en andere bedrijven

## **Conclusies en aanbevelingen**

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

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

Tot slot laten alle vier de gemeten strategische gedragingen ruimte voor verbetering zien, omdat er, relatief gezien, laag op gescoord wordt. Het is aan te bevelen om binnen Neways Leeuwarden te onderzoeken hoe deze strategische gedragingen verbeterd kunnen worden. De klantgerichtheid vereist hierbij extra aandacht, omdat dit een belangrijk kenmerk van de gevoerde service differentiatie strategie is.



**Universiteit Twente**  
*de ondernemende universiteit*

## **Bedrijfsrapport Pilkington**

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

Begeleider: Drs. Ivy Goedebure  
2<sup>de</sup> Begeleider: Prof. Dr. Karin Sanders

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

## **Inhoudsopgave**

<b>INLEIDING.....</b>	<b>63</b>
<b>ALGEMENE INFORMATIE .....</b>	<b>63</b>
<b>STRATEGIE .....</b>	<b>63</b>
<b>KLIMAAT.....</b>	<b>64</b>
<b>FIT-KLIMAAT EN STRATEGIE.....</b>	<b>65</b>
<b>HR-STRENGTH .....</b>	<b>65</b>
<b>STRATEGISCHE GEDRAGINGEN .....</b>	<b>66</b>
<b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....</b>	<b>68</b>

## **Inleiding**

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

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

## **Algemene Informatie**

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

## **Strategie**

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

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

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

## **K l i m a a t**

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

Uit het onderzoek zijn de volgende scores naar voren gekomen:

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

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

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



## **FIT-Klimaat en Strategie**

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

## **HR-Strength**

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

De HR-strength score is gebaseerd op de standaarddeviatie van de medewerkers scores. Hoe hoger deze score, hoe duidelijker het collectieve beeld dat de medewerkers van de HR afdeling en praktijken hebben. De gemiddelde score van HR-strength van alle aan dit onderzoek deelnemende bedrijven is 2.35.

Pilkington scoort met een HR-strength van 2,98 heel uniform. Van de in het onderzoek participerende bedrijven heeft Pilkington daarmee het sterkste resultaat op HR-

strength, omdat het verschil tussen de medewerkers het laagst is. De HR boodschappen worden dus door de medewerkers uniform opgevat en geïnterpreteerd.

## **Strategische Gedragingen**

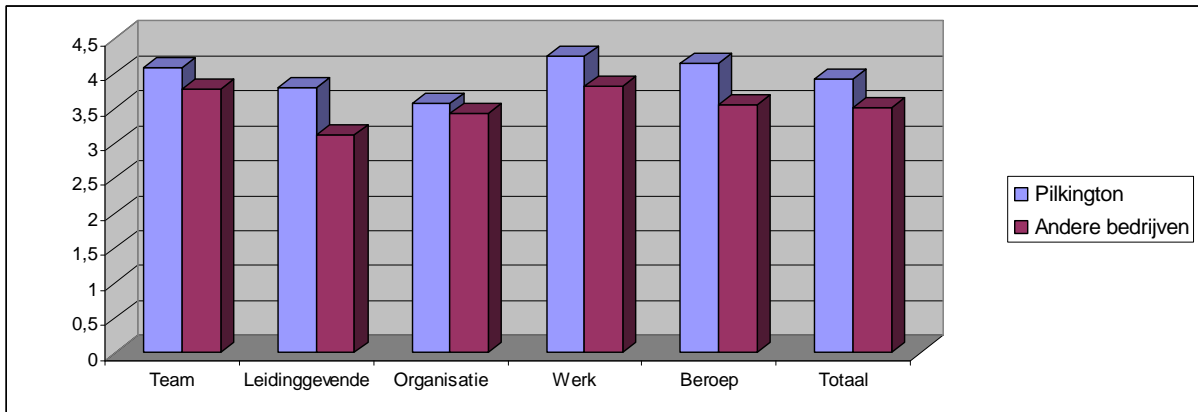
Strategische gedragingen zijn de gedragingen van werknemers die het bedrijf een competitief voordeel kunnen bieden. Binnen dit onderzoek zijn vier verschillende strategische gedragingen gemeten: affectieve commitment, klantgerichtheid, innovatief gedrag en kennis delen. De strategische gedragingen zijn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

### ***Affectieve commitment***

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

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

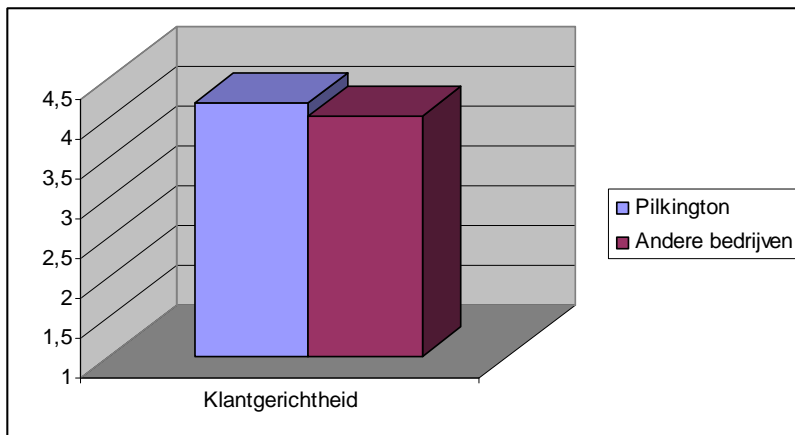
In Figuur 1 is te zien hoe Pilkington scoort in vergelijking met de andere bedrijven die aan dit onderzoek hebben meegedaan. Op alle vlakken scoort Pilkington een hogere betrokkenheid dan de andere bedrijven gemiddeld. Afgerond scoort Pilkington 12% beter dan de andere bedrijven.



Figuur 1 Affectieve commitment, Pilkington en andere bedrijven

### ***Klantgerichtheid***

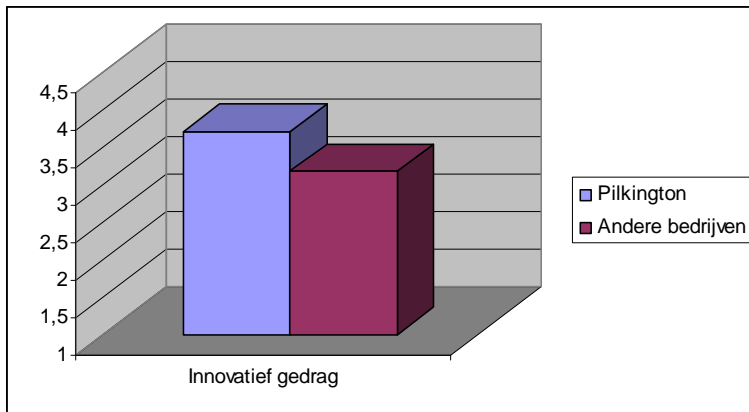
Is de mate waarin een bedrijf prioriteit stelt aan de behoeften en tevredenheid van de klant. Op deze strategische gedraging scoort Pilkington 4.19 uit 5. In Figuur 2 is te zien hoe deze score zich verhoudt tot de andere bedrijven. Op klantgerichtheid scoort Pilkington afgerond 4% beter dan de andere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



Figuur 2 Klantgerichtheid, Pilkington en andere bedrijven

### ***Innovatief gedrag***

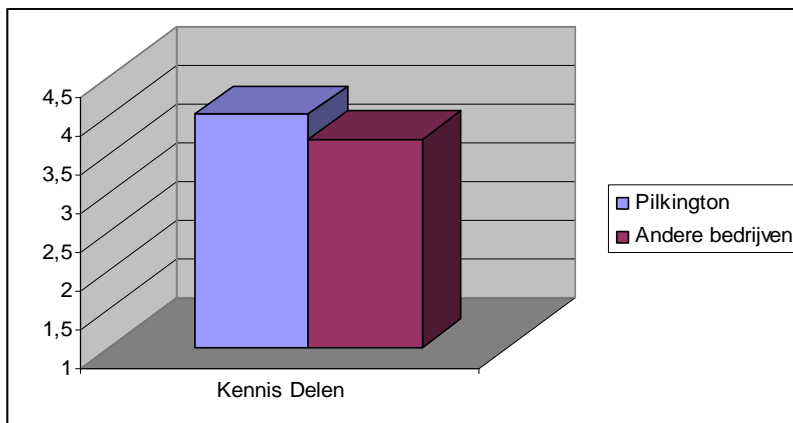
Innovatief gedrag is het intentioneel introduceren en toepassen van ideeën, processen, producten of procedures binnen een bedrijf, die nieuw zijn voor de afdeling waar ze worden geadopteerd en ontworpen zijn ter verbetering van het bedrijf. Pilkington scoort op innovatief gedrag 3.71 uit 5. In Figuur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



Figuur 3 Innovatief gedrag, Pilkington en andere bedrijven

### ***Kennis delen***

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



Figuur 4 Kennis delen, Pilkington en andere bedrijven

### **Conclusies en aanbevelingen**

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

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

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

## Bijlage 4, vragenlijst

De vragen met een \* zijn hercodeerd.

**De onderstaande stellingen gaan over in hoeverre u denkt dat uw organisatie de genoemde activiteiten in de laatste drie jaar heeft uitgevoerd of aandacht heeft gegeven. Hierbij is het niet belangrijk of u het zeker weet. Het gaat om uw indruk. Selecteer één cijfer dat het beste met uw mening overeenkomt. Hierbij staan de cijfers voor de volgende opties:**

- 1 = geen aandacht
- 2 = weinig aandacht
- 3 = niet weinig / niet veel aandacht
- 4 = veel aandacht
- 5 = erg veel aandacht

<i>Let op: met 'product' bedoelen wij zowel een product als een dienst</i>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Nauwlettend controleren van de productkwaliteit <i>service1</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Reduceren van totale kosten <i>cost1</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Reduceren van de kosten van het bedrijfsproces <i>cost2</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Verkopen van hooggeprijsde producten <i>market1</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Verbeteren van de service aan de klant <i>service2</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Verbeteren van de prestaties van de verkopers <i>market2</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Verbeteren van bestaande bedrijfsprocessen <i>process1</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Productieverbeteringen om beter te voldoen aan de verwachtingen van de klant <i>service3</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Opbouwen van de merk- en bedrijfsnaam <i>market3</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Op de markt brengen van nieuwe producten <i>innovat1</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ontwikkelen van nieuwe bedrijfsprocessen <i>innovat2</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Onmiddellijk verhelpen van problemen bij klanten <i>service4</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Het eigen bedrijfsproces afzetten tegen de beste bedrijfsprocessen in de bedrijfstak <i>process2</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Ontwikkelen van nieuwe producten <i>innovat3</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Nieuwe service aan de klant <i>service5</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Innovatieve marketingtechnieken <i>market4</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Het veilig stellen van betrouwbare distributiekanaalen <i>cost3</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Bieden van een breed arsenaal producten <i>market5</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Beter nazorg naar de klanten <i>service6</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Het eigen bedrijfsproces afzetten tegen de beste bedrijfsprocessen waar dan ook <i>process3</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Adverteren en reclame maken <i>market6</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |    |   |  |
|----|---|--|
| 22 | Verbeteren van bestaande producten<br><i>innovat4</i>         | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 23 | Efficiëntie- en productiviteitsverbeteringen<br><i>Cost 4</i> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

***De onderstaande stellingen gaan over het organisatieklimaat.  
Selecteer één cijfer dat het beste weergeeft hoe u het genoemde aspect ervaart binnen uw organisatie. Hierbij staan de cijfers voor de volgende opties:***

- 1 = zeker niet toepassing  
 2 = meestal niet van toepassing  
 3 = soms wel/ soms niet van toepassing  
 4 = meestal van toepassing  
 5 = zeker van toepassing

- |     |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 23  | Onze medewerkers kunnen elkaar vertrouwen<br><i>Trust</i>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24  | Onze medewerkers hebben een hoog arbeidsmoraal<br><i>Moral</i>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25  | Onze medewerkers vinden dat inspanning en inzet op een rechtvaardige manier wordt beloond<br><i>reward</i>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26  | Onze medewerkers beschouwen het leiderschap in onze organisatie als geloofwaardig<br><i>leadership</i>              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27  | Als er beslissingen moeten worden genomen zijn er grote meningsverschillen tussen de medewerkers<br><i>conflict</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28* | Het is een goed teken dat medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen als er iets mis gaat<br><i>duty</i>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29  | Het is moeilijk om organisatieveranderingen door te voeren<br><i>Resistance</i>                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**De volgende stellingen gaan over betrokkenheid. Vult u hier alstublieft ook uw mening in door één cijfer te selecteren.**

		helemaal mee oneens				helemaal mee eens
30	Het werk dat ik doe vind ik interessant. <i>Affewerk1</i>	1	2	3	4	5
31.	Het werk dat ik doe, doe ik met plezier. <i>Affewerk2</i>	1	2	3	4	5
32.	Zelfs als ik het geld niet nodig zou hebben, zou ik dit werk blijven doen. <i>Affewerk3</i>	1	2	3	4	5
33.	Ik ben trots op het werk dat ik doe. <i>Affewerk4</i>	1	2	3	4	5
34.	Ik zou graag de rest van mijn carrière bij deze organisatie doorbrengen. <i>Afforg1</i>	1	2	3	4	5
35.	Ik vind het leuk om te praten over mijn organisatie met mensen buiten mijn werk om. <i>Afforg2</i>	1	2	3	4	5
36.	Ik heb echt het gevoel dat problemen binnen deze organisatie mijn eigen problemen zijn. <i>Afforg3</i>	1	2	3	4	5
37.*	Ik denk dat ik net zo gehecht kan raken aan elke andere organisatie als aan deze organisatie. <i>Afforg4</i>	1	2	3	4	5
38.*	Ik heb niet het gevoel dat ik bij deze organisatie als familie behoor. <i>Afforg5</i>	1	2	3	4	5
39.*	Ik ben niet emotioneel gehecht aan deze organisatie <i>afforg6</i>	1	2	3	4	5
40.	Deze organisatie heeft een grote persoonlijke betekenis voor mij. <i>Afforg7</i>	1	2	3	4	5
41.*	Ik heb niet een sterk gevoel dat ik bij deze organisatie behoor <i>Afforg8</i>	1	2	3	4	5
42.	Mijn carrière is belangrijk voor mijn imago. <i>Affocc1</i>	1	2	3	4	5
43.*	Ik heb spijt van dat ik voor deze carrière gekozen heb. <i>Affocc2</i>	1	2	3	4	5
44.	Ik ben trots op mijn carrière. <i>Affocc3</i>	1	2	3	4	5
45.*	Ik houd niet van de carrière die ik heb gekozen. <i>Affocc4</i>	1	2	3	4	5
46.*	Ik identificeer mezelf niet met mijn carrière. <i>Affocc5</i>	1	2	3	4	5
47.	Ik ben enthousiast over mijn carrière. <i>Affocc6</i>	1	2	3	4	5
48.	Ik voel me verbonden met mijn leidinggevende <i>afflei1</i>	1	2	3	4	5
49.	Ik waardeer mijn leidinggevende <i>afflei2</i>	1	2	3	4	5
50.	Ik voel me trots om met mijn leidinggevende te werken <i>afflei3</i>	1	2	3	4	5
51.	Mijn leidinggevende betekent veel voor me <i>afflei4</i>	1	2	3	4	5
52.	Ik heb bewondering voor mijn leidinggevende <i>afflei5</i>	1	2	3	4	5
53.	Ik ben bereid om extra werk te doen wanneer dit aan mijn team ten goede komt <i>affteam1</i>	1	2	3	4	5
54.	Ik voel me thuis onder mijn collega's op het werk <i>affteam2</i>	1	2	3	4	5
55.	Ik probeer te investeren in een goede sfeer in mijn team <i>affteam3</i>	1	2	3	4	5
56.	Ik laat mij in mijn werk zoveel mogelijk leiden door doelstellingen van mijn team <i>affteam4</i>	1	2	3	4	5



57. Als we een sociale activiteit met het team hebben,  
help ik meestal met de organisatie *affteam5* 1 2 3 4 5

**De volgende stellingen hebben betrekking op innovatief gedrag. Kunt u de mate aangeven waarin de volgende uitspraken voorkomen.**

- | Hoe vaak komt het voor dat u... |   | <b>nooit</b> |   |   |   |   | <b>altijd</b> |  |  |  |  |
|---------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|---------------|--|--|--|--|
| 58.                             | nieuwe ideeën verzint voor moeilijke vraagstukken? <i>Inn1</i>                  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 59.                             | nieuwe werkwijzen, technieken of instrumenten<br>bedenkt? <i>inn2</i>           | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 60.                             | originele oplossingen bedenkt voor werkproblemen? <i>Inn3</i>                   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 61.                             | steun mobiliseert voor vernieuwende ideeën? <i>Inn4</i>                         | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 62.                             | u bijval oogst voor vernieuwende ideeën? <i>Inn5</i>                            | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 63.                             | dat u sleutelfiguren enthousiast maakt voor<br>vernieuwende ideeën? <i>Inn6</i> | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 64.                             | vernieuwende problemen uitwerkt tot werkbare<br>toepassingen? <i>Inn7</i>       | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 65.                             | vernieuwende ideeën planmatig invoert? <i>Inn8</i>                              | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 66.                             | de invoering van vernieuwende ideeën grondig<br>evalueert? <i>Inn9</i>          | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |

**Hieronder staan uitspraken die betrekking hebben op klantgerichtheid zowel intern (zoals collega's en leidinggevend) als extern (klanten buiten mijn werk om). Probeert u alstublieft de vragen zoveel mogelijk naar uw eigen situatie in te vullen.**

- |     |  | <b>nooit</b> |   |   |   |   | <b>altijd</b> |  |  |  |  |
|-----|--|--------------|---|---|---|---|---------------|--|--|--|--|
| 67. | Ik probeer klanten te helpen om hun doelen te<br>behalen. <i>Klant1</i>  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 68. | Ik probeer mijn doelen te bereiken door klanten tevreden<br>te houden. <i>Klant2</i>                               | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 69. | Een goede verkoper heeft het beste met de klant voor. <i>Klant3</i>  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 70. | Ik probeer de behoeften van de klant te bespreken. <i>Klant4</i>   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 71. | Ik probeer de klant te beïnvloeden met informatie in<br>plaats van hem of haar onder druk te zetten. <i>Klant5</i> | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 72. | Ik bied een product aan dat het best aansluit bij<br>het probleem van de klant. <i>Klant6</i>                      | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 73. | Ik probeer te achterhalen welk product het meest<br>bruikbaar is voor de klant. <i>Klant7</i>                      | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 74. | Ik probeer vragen van de klant over producten zo<br>correct mogelijk te beantwoorden. <i>Klant8</i>                | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |               |  |  |  |  |
| 75. | Ik probeer het probleem van de klant samen te brengen<br>met het product dat het meest van toepassing is om        |              |   |   |   |   |               |  |  |  |  |

	zijn of haar probleem om te lossen. <i>Klant9</i>	1	2	3	4	5
76.	Ik ben bereid om het niet eens te zijn met de klant om hem/haar een betere keus te laten maken. <i>klant10</i>	1	2	3	4	5
77.	Ik probeer klanten een duidelijke verwachting te geven over wat het product voor hem/haar zal betekenen. <i>Klant11</i>	1	2	3	4	5
78.	Ik probeer er achter te komen wat de klant zijn behoeften zijn. <i>Klant12</i>	1	2	3	4	5

***Deze volgende stellingen gaan over uw indruk m.b.t. het personeelsbeleid binnen uw organisatie. Geeft u alstublieft aan in welke mate u het met de stelling eens ben of niet.***

		<b>totaal niet</b>	<b>totaal mee eens</b>			
		<b>mee eens</b>				
79.	Er is samen met mij een duidelijk loopbaanplan opgesteld <i>hr1</i>	1	2	3	4	5
80.	Ik vind dat er binnen deze organisatie veel aandacht wordt besteed aan opleidingen <i>hr2</i>	1	2	3	4	5
81.	De opleidingen die ik krijg zijn vooral gericht op het vergroten van mijn doorgroeimogelijkheden binnen deze organisatie <i>hr3</i>	1	2	3	4	5
82.	Tijdens mijn beoordeling krijg ik te horen hoe ik mijn functioneren kan verbeteren <i>hr4</i>	1	2	3	4	5
83.	De beoordeling van mijn functioneren wordt gekoppeld aan een periodieke verhoging <i>hr5</i>	1	2	3	4	5
84.	De beoordeling van mijn functioneren wordt gekoppeld aan doorgroeimogelijkheden <i>hr6</i>	1	2	3	4	5
85.	De beoordeling van mijn functioneren wordt gekoppeld aan promotie <i>hr7</i>	1	2	3	4	5
86.	Ik kan onderhandelen over de hoogte van mijn loon <i>hr8</i>	1	2	3	4	5
87.	Wanneer ik goed presteer, word ik daar extra voor beloond <i>hr9</i>	1	2	3	4	5
88.	Tijdens de selectieprocedure kreeg ik een goed beeld van de normen en waarden van de organisatie <i>hr10</i>	1	2	3	4	5

***Deze laatste stellingen gaan over kennis delen binnen uw organisatie. Geeft u alstublieft aan in welke mate u het met de stelling eens ben of niet.***

		<b>totaal niet</b>	<b>totaal mee eens</b>			
		<b>mee eens</b>				
89.	Ik vind de kwaliteit van kennisdelen binnen ons team goed <i>kennis1</i>	1	2	3	4	5
90.	Ik vind de mate van kennisdelen binnen ons team hoog <i>kennis2</i>	1	2	3	4	5
91.	Collega-teamleden luisteren als ik advies geef over werkinhoudelijke zaken <i>kennis3</i>	1	2	3	4	5
92.	Ik vraag collega-teamleden geregeld om advies <i>kennis4</i>	1	2	3	4	5
93.	Collega-teamleden vragen mij geregeld om advies <i>kennis5</i>	1	2	3	4	5

- |     |  |                 |   |   |   |   |   |
|-----|--|-----------------|---|---|---|---|---|
| 94. | Ik vraag mijn leidinggevende geregeld om advies                            | <i>kennis6</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 95. | Mijn leidinggevende vraagt mij wel eens om advies                          | <i>kennis7</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 96. | Ik ben bereid mijn kennis te delen met mijn collega-teamleden              | <i>kennis8</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 97. | Ik waardeer de kennis die met mij gedeeld wordt door collega-teamleden     | <i>kennis9</i>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 98. | Met de kennis van collega-teamleden kan ik mijn eigen werk beter uitvoeren | <i>kennis10</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

