

# **Het Verband Tussen Interpersoonlijk Gedrag, Persoonlijkheid en Organisatiecultuur**

Dennis Kruijer

3773957

D.kruijer@students.uu.nl

06-30825468

Begeleiders/beoordelaars:

Toon Taris (T.Taris@uu.nl)

## Abstract

In dit onderzoek is onderzocht wat de relatie is tussen persoonlijkheid, organisatiecultuur en interpersoonlijk gedrag. Daarnaast is onderzocht of het verband tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur wordt gemedieerd door interpersoonlijk gedrag. Verwacht werd dat bepaalde persoonlijkheidstrekken (met name de Big-5 persoonlijkheidstrekken altruïsme en extravertie) in verschillende mate zouden voorkomen in bepaalde organisatieculturen (zoals gemeten in termen van het concurrerende waardenmodel). Voorts werd verwacht dat deze relatie gemedieerd zou worden door interpersoonlijk gedrag (gemeten in termen van de cirkel van interpersoonlijk gedrag). Voor het onderzoek zijn gegevens gebruikt uit een bestaande database. Deze database bevatte gegevens van participanten die hebben deelgenomen aan assessments voor diverse functies ( $N=96$ ). Regressieanalyse gaf drie interessante bevindingen te zien. Ten eerste bleek de relatie tussen neuroticisme en de hiërarchische organisatiecultuur negatief te zijn. Dit in tegenstelling tot de verwachting dat deze relatie positief zou zijn. Individuen die hoog scoren op neuroticisme voelen zich dus minder aangetrokken tot hiërarchische organisatieculturen. Ten tweede bleek elke persoonlijkheidsdimensie gerelateerd te zijn aan leidend-helpend interpersoonlijk gedrag. Mogelijk komt dit omdat leidend-helpend gedrag overeenkomsten vertoont met coachgedrag. Ten derde bleek interpersoonlijk gedrag in zijn geheel niet gerelateerd te zijn aan organisatiecultuur. Hierdoor kan gesteld worden dat de voorkeur voor een organisatiecultuur onafhankelijk is van hoe een individu zich interpersoonlijk gedraagt. Er is dus geen sprake van mediatie. De belangrijkste beperking aan het onderzoek is de kleine steekproef. Concluderend kan door identificatie van specifieke persoonlijkheidskenmerken wel interpersoonlijk gedrag voorspeld worden, maar niet de organisatiecultuur beïnvloed worden.

## Summary

This article examines the association between the specific components of personality, organizational culture and interpersonal behavior. An analysis has been done to identify a mediation effect between personality and organizational culture through interpersonal behavior. Hypothesized was that certain personality traits (especially the Big-5 personality traits altruism and extraversion) would exist in certain organization cultures (as measured in terms of the competing values framework) to different degrees. Anticipated was that this relationship would be mediated through interpersonal behavior (as measured in terms of the circle of interpersonal behavior). The study was performed using data from an existing database consisting of data gathered from assessments for various positions ( $N = 96$ ). Regression analysis showed three interesting findings. First, the relationship between neuroticism and the hierarchical culture was negative. This in contrast to the expectation that this relationship would be positive. Secondly, it seemed that all personality traits were related to leading-helping behavior. This might have something to do with the similarities between leading-helping behavior and coaching behavior. Thirdly, it seemed that interpersonal behavior wasn't related to organizational culture at all. The preference for an organizational culture seems to be completely independent from how an individual behaves in interpersonal situations. A mediation effect was not found. The most noteworthy limit to this study was the fact that a small sample was used. In conclusion, by identifying specific personality traits, it might be possible to predict interpersonal behavior. That said, by identifying specific personality traits, it may not be possible to influence organizational culture.

**Key words:** personality, organizational culture, interpersonal behavior

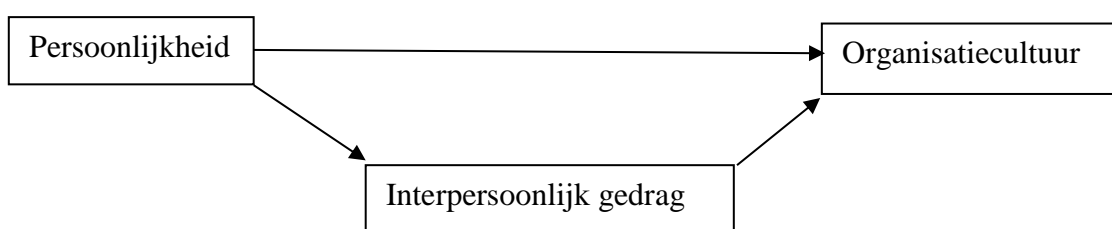
## Inleiding

In dit onderzoek staan drie sociaal-organisatiepsychologische kernbegrippen centraal: persoonlijkheid, organisatiecultuur en interpersoonlijk gedrag. Verondersteld wordt dat deze kernbegrippen met elkaar samenhangen en elkaar kunnen beïnvloeden. Uit onderzoek blijkt dat bepaalde *persoonlijkheidskenmerken* positief geassocieerd zijn met organisatie uitkomsten. We weten bijvoorbeeld dat hoge scores op extraversie en lage scores op neuroticisme significant gerelateerd zijn aan hogere scores op werktevredenheid (Judge, Heller & Mount, 2002), hoge scores op extraversie en hoge scores op consciëntieusheid zijn significant gerelateerd aan werkprestatie (Barrick & Mount, 1991), en hoge scores op altruïsme hangen significant samen met retentie (Zimmerman, 2008).

Daarnaast is ook *organisatiecultuur* belangrijk om bepaalde positieve organisatieuitkomsten te realiseren. Een organisatiecultuur is de verzameling van alle fundamentele ideeën, interacties, cognities, gedragingen, normen en waarden die worden gedeeld door de leden van een organisatie (Cummings & Worley, 2014). Als een organisatie handelt naar zijn cultuur, heeft dit positieve effecten op werktevredenheid (Lok & Crawford, 1999), werkprestatie (Ogbonna & Harris, 2000) en werknemer betrokkenheid (Ying & Ahmad, 2009).

Ten slotte komt het belang van *interpersoonlijke contacten op de werkvloer* uit eerder onderzoek naar voren. Zo blijkt dat interpersoonlijke contacten belangrijk zijn voor effectieve communicatie en het uitwisselen van kennis, wat ten goede komt aan de organisatie effectiviteit (Chen & Huang, 2007; Koskinen, Pihlanto, & Vanharanta, 2003). Hoewel er wetenschappelijke evidentie bestaat voor samenhang tussen deze drie aspecten, is er verdere uitwerking nodig om te bepalen hoe deze aspecten zich precies tot elkaar verhouden. Om deze samenhang te onderzoeken zal er gebruik worden gemaakt van het Big Five model van persoonlijkheid (Barrick & Mount, 1991), het concurrerende waardenmodel van organisatiecultuur (Cameron & Quinn, 1999) en de cirkel van interpersoonlijk gedrag (Leary & Coffey, 1995) (zie Figuur 1).

*Figuur 1: het onderzoeksmodel*



Naast dat de onderlinge relaties tussen deze aspecten worden onderzocht, zal ook worden gekeken of de relatie tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur gemedieerd wordt door interpersoonlijk gedrag. Persoonlijkheid komt tot uiting in interpersoonlijk gedrag (McCrae & Costa, 1989; Trapnell & Wiggins, 1990). Mogelijk voelen bepaalde persoonlijkheidstypen zich meer aangetrokken tot bepaalde organisatieculturen, omdat zij hun persoonlijkheid uiten door middel van interpersoonlijk gedrag dat past bij die organisatiecultuur. Het doel van het onderzoek is om een dieper begrip van de relaties tussen persoonlijkheid, interpersoonlijk gedrag en organisatiecultuur te krijgen. Mogelijke resultaten van dit onderzoek zouden in de praktijk benut kunnen worden voor werving en selectieprocedures of gebruikt kunnen worden in vervolgonderzoek naar de relaties tussen deze concepten. Dit zal in de discussie verder toegelicht worden. De onderzoeksvraag die hieruit wordt afgeleid luidt:

*“Welke verbanden bestaan er tussen persoonlijkheidskenmerken, interpersoonlijk gedrag en organisatiecultuur?”*

### *Persoonlijkheidskenmerken*

Persoonlijkheidskenmerken worden gezien als predisposities die invloed uitoefenen op gedrag. Zo wordt gesteld dat bepaalde persoonlijkheidskenmerken corresponderen met specifieke uitingen van gedrag in een gegeven situatie (individuen die stelen of liegen worden bijvoorbeeld gezien als oneerlijk of onbetrouwbaar) (Ajzen, 1987). Alhoewel er in de literatuur onderscheid wordt gemaakt tussen talloze verschillende aspecten van persoonlijkheid, wordt er vaak onderscheid gemaakt tussen vijf belangrijke basispersoonlijkheidstrekken, de Big Five (Barrick & Mount, 1991). Deze basispersoonlijkheidstrekken worden universeel het meest gebruikt en over deze persoonlijkheidstrekken bestaat de meeste overeenstemming (Barrick & Mount, 1991; Judge, Heller & Mount, 2002; Poropat, 2009). Deze persoonlijkheidstrekken zijn: extraversie, neuroticisme, altruïsme, consciëntieusheid en openheid. *Extraversie* wordt geassocieerd met kenmerken als sociabiliteit, assertiviteit, praatgraag zijn en actief zijn. *Neuroticisme* wordt in verband gebracht met gevoelens van angst, depressie, schaamte, woede, onzekerheid en zorgen. *Altruïsme* wordt geassocieerd met hoffelijk, flexibel, betrouwbaar, meewerkend, vergevingsgezind en tolerant zijn. Kenmerken van *consciëntieusheid* zijn voorzichtigheid,

doorgrondend te werk gaan, verantwoordelijk zijn en planmatig zijn (Barrick & Mount, 1991). Digman (1990) voegt hier de mate van organisatie, vasthoudendheid, motivatie en doelgericht werken aan toe. Kenmerken geassocieerd met *openheid* zijn fantasie hebben, nieuwsgierig zijn, cultureel georiënteerd zijn, ruimdenkend zijn, intelligent zijn en artistiek gevoel hebben (Barrick & Mount, 1991).

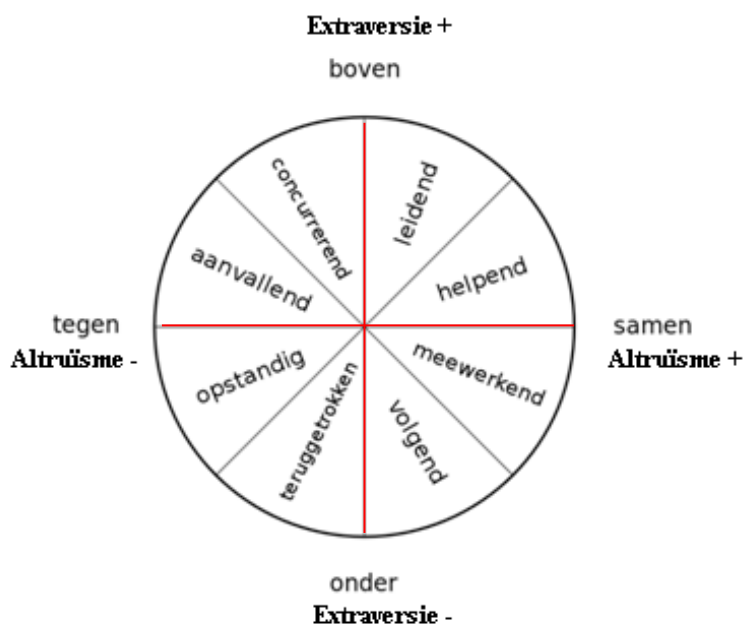
### *Interpersoonlijk gedrag*

Een ander belangrijk aspect in dit onderzoek is interpersoonlijk gedrag.

Interpersoonlijk gedrag wordt gedefinieerd als gedrag dat men vertoont om een gewenste reactie bij een ander uit te lokken. Als deze reactie consistent is met het doel van het individu, dan kan dat worden gezien als beïnvloeding (Leary & Tagney, 2011). Interpersoonlijk gedrag op de werkvloer faciliteert communicatie en het delen van kennis, wat leidt tot positieve organisatie uitkomsten als effectiviteit, toewijding en werkprestatie (Chen & Huang, 2007; Koskinen, Pihlanto, & Vanharanta, 2003; Liden, Wayne & Sparrowe, 2000).

Een veelgebruikt model van interpersoonlijk gedrag is de cirkel van interpersoonlijk gedrag (Leary & Coffey, 1995). In dit model worden twee assen van interpersoonlijk gedrag gedefinieerd, de affiliatie as en de dominantie as. Op de horizontale as wordt de *kwaliteit van de relatie tussen individuen* weergegeven. Dit kan ‘samen’ gedrag zijn (hoge kwaliteit van de relatie) of ‘tegen’ gedrag (lage kwaliteit van de relatie). Deze as wordt ook wel gedefinieerd als affiliatie en geeft aan in hoeverre iemand bereid is om samen te werken. Dit wordt ook wel het symmetrie principe genoemd. Het symmetrie principe stelt dat streven naar eigenbelang dezelfde reactie uitlokt bij de ander (tegen). Daarnaast stelt het symmetrie principe dat streven naar gezamenlijk belang dezelfde reactie uitlokt bij de ander (samen). Op de verticale as wordt weergegeven *hoe een individu zich ten opzichte van een ander individu opstelt*. Volgens Leary (1957) bestaat elke relatie uit een dominante en onderdanige positie. Dit kan ‘boven’ gedrag zijn (dominante opstelling) of ‘onder’ gedrag (onderdanige opstelling). Deze as wordt dominantie genoemd en geeft weer welke machtspositie een individu ten opzichte van een ander individu inneemt. Dit wordt ook wel het complementariteitsprincipe genoemd. Leiden lokt volgen uit en volgen lokt leiden uit (Rouckhout & Schacht, 2000). De enige uitzondering op dit principe is een conflictsituatie, waarbij dominant (of onderdanig) gedrag wordt beantwoord met gelijk dominant (of onderdanig) gedrag om de eigen positie veilig te stellen (Watzlawick & Beavin, 1967). Door de dominantie as te kruisen met de affiliatie as ontstaan vier kwadranten (zie Figuur 2).

Figuur 2: De cirkel van interpersoonlijk gedrag (Leary & Coffey, 1995) met toevoeging van de persoonlijkheidsdimensies extraversie en altruïsme



In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de volgende kwadranten: het *leidend-helpend* kwadrant, het *meewerkend-volgend* kwadrant, het *opstandig-teruggetrokken* kwadrant en het *concurrerend-aanvallend* kwadrant. Individuen die hoog scoren op het *leidend-helpend* kwadrant van interpersoonlijk gedrag (hoog op de dominantie as en hoog op de affiliatie as) zullen bij interactie bereid zijn om samen te werken en een dominante positie innemen ten opzichte van de ander. Individuen die hoog scoren op het *meewerkend-volgend* kwadrant (laag op de dominantie as en hoog op de affiliatie as) zullen ook bereid zijn om samen te werken met de ander, maar zullen een meer onderdanige positie innemen ten opzichte van de ander. Individuen die hoog scoren op het *opstandig-teruggetrokken* kwadrant (laag op de dominantie as en laag op de affiliatie as) zullen bij interactie minder bereid zijn om samen te werken en zullen een onderdanige positie innemen ten opzichte van de ander. Ten slotte zullen individuen die hoog scoren op *concurrerend-aanvallend* interpersoonlijk gedrag (hoog op de dominantie as en laag op de affiliatie as) minder bereid zijn om samen te werken en een dominante positie innemen ten opzichte van de ander (Leary & Coffey, 1995).

## Organisatiecultuur

Ten slotte is organisatiecultuur in dit onderzoek een belangrijk aspect. Organisatiecultuur kan worden gedefinieerd als de verzameling van alle fundamentele ideeën, interacties, cognities, gedragingen, normen en waarden die worden gedeeld door alle organisatielieden binnen de organisatie en is onder andere het resultaat van interpersoonlijke relaties en gedragingen binnen een organisatie (Cummings & Worley, 2014; Smircich, 1983). Om een organisatiecultuur in kaart te brengen kan er gebruik worden gemaakt van het raamwerk ontwikkeld door Cameron en Quinn (1999). Dit raamwerk wordt het concurrerende waardenmodel genoemd (Cameron & Quinn, 1999) (zie Figuur 3).

*Figuur 3: de vier cultuurtypen in het model van de concurrerende waarden van Cameron & Quinn (1999)*

	Flexibiliteit		
Interne focus	<p><u>Familiecultuur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vriendelijke werkomgeving</li> <li>- zorgdragende beïnvloedingsstijl</li> <li>- coachende managementstijl</li> <li>- loyaliteit, betrokkenheid- tradities</li> <li>- teamwork</li> <li>- flexibiliteit</li> <li>- klantgevoeligheid</li> </ul>	<p><u>Adhocratiecultuur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- creatieve werkomgeving</li> <li>- ondernemende beïnvloedingsstijl</li> <li>- innovatieve managementstijl</li> <li>- individualisme, creativiteit</li> <li>- flexibiliteit</li> <li>- toonaangevende positie op de markt</li> </ul>	Externe focus
	<p><u>Hiërarchische cultuur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestructureerde werkomgeving</li> <li>- controlerende beïnvloedingsstijl</li> <li>- coördinerende managementstijl</li> <li>- formele regels en beleidsstukken</li> <li>- focus op interne processen</li> <li>- behoefte aan beheersbaarheid en stabiliteit</li> </ul>	<p><u>Marktcultuur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- resultaatgerichte werkomgeving</li> <li>- no-nonsense beïnvloedingsstijl</li> <li>- resultaatgerichte managementstijl</li> <li>- acquisitie van bronnen</li> <li>- externe oriëntatie</li> <li>- behoefte aan reputatie en succes</li> </ul>	
	Stabiliteit		

In het concurrerende waardenmodel wordt een organisatiecultuur getypeerd aan de hand van twee assen. De eerste as is *flexibel-stabiel*, waarbij de mate van controle en centralisatie met betrekking tot organisatieprocessen wordt beschreven. Organisaties die flexibel zijn vertrouwen op hun aanpassingsvermogen op de markt en hun



aanpassingsvermogen om effectief te zijn. Dit in tegenstelling tot stabiele organisaties die vertrouwen op hun voorspelbaarheid en vastheid om hun prestatie consistent te houden. De tweede as is *intern-extern*. Organisaties die intern georiënteerd zijn creëren waarde uit hun interne kenmerken. Als een organisatie bekend staat om de kwaliteit van zijn producten, dan zal deze organisatie vooral de nadruk willen leggen op het waarborgen van deze kwaliteit. Zo kan een bekend merk bijvoorbeeld de focus leggen op het hebben van een merknaam en het onderhouden hiervan. Organisaties die extern georiënteerd zijn creëren waarde uit concurrentie met rivalen op de markt. Deze organisaties zullen strijden voor een sterke concurrentiepositie op de markt door bijvoorbeeld constant hun producten te vernieuwen (Cameron, Quinn, De Graff & Thakor, 2014).

Deze twee assen creëren een raamwerk dat vier typen cultuur beschrijft. Een *familiecultuur* scoort hoog op flexibiliteit en een interne oriëntatie. Een familiecultuur heeft kenmerken als een vriendelijke werkomgeving, een zorgdragende beïnvloedingsstijl, loyaliteit, betrokkenheid, een coachende managementstijl, tradities, teamwork, flexibiliteit en klantgevoeligheid. Een *adhocriecultuur* scoort hoog op flexibiliteit en een externe oriëntatie en heeft kenmerken als een creatieve werkomgeving, een ondernemende beïnvloedingsstijl, een innovatieve managementstijl, individualisme, creativiteit, flexibiliteit en een toonaangevende positie op de markt. Een *hiërarchische cultuur* scoort hoog op stabiliteit en heeft een interne oriëntatie. Deze cultuur heeft kenmerken als een gestructureerde en formalistische werkomgeving, een controlerende beïnvloedingsstijl, een controlerende en coördinerende managementstijl, formele regels en beleidsstukken, een strategische focus op interne processen en een behoefte aan beheersbaarheid en stabiliteit. Tenslotte scoort een *marktcultuur* hoog op stabiliteit en een externe oriëntatie. Een marktcultuur heeft kenmerken als een resultaatgerichte werkomgeving, een agressieve non-nonsense beïnvloedingsstijl, een zeer resultaatgerichte managementstijl, acquisitie van bronnen, een externe oriëntatie en een behoefte aan reputatie en succes (Berrio, 2003; Cameron et al. 2014; Cameron & Quinn, 1999; Helfrich, Li, Mohr, Meterko & Sales, 2007; Kaarst-Brown, Nicholson & Dran, 2004).

Uit onderzoek komt naar voren dat het concurrerende waardenmodel het meest gebruikt wordt voor het categoriseren van een organisatiecultuur (Ogbonna & Harris, 1999). Doordat een organisatiecultuur kan worden onderverdeeld in vier verschillende culturen, kan er worden gekeken welke persoonlijkheidskenmerken en welke vormen van interpersoonlijk gedrag samenhangen met welke cultuur. In dit onderzoek zal worden onderzocht welke

persoonlijkheidskenmerken en welke vormen van interpersoonlijk gedrag relateren aan een bepaald type organisatiecultuur.

### *Persoonlijkheidskenmerken en organisatieculturen*

De relatie tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur is al eerder onderzocht (Anderson, Spataro & Flynn, 2008; Chatman & Barsade, 1995; de Vries & Miller, 1986). Zo is gesteld dat de persoonlijkheid van de topman van een organisatie de organisatiecultuur van zowel gecentraliseerde als gedecentraliseerde organisaties kan beïnvloeden (de Vries & Miller, 1986). Het belang van een juiste afstemming tussen de persoonlijkheid van een individu en de organisatiecultuur is onderzocht door Chatman en Barsade (1995). Uit hun onderzoek is naar voren gekomen dat bepaalde persoonlijkheidspremissies gefaciliteerd werden door een organisatiecultuur. Zo werd de persoonlijkheidspremissie om samen te werken gefaciliteerd door een organisatiecultuur die samenwerking belangrijk achtte. Individuen die bereid waren om samen te werken gingen meer samenwerken als de organisatiecultuur gebaseerd was op samenwerkingsgedrag dan individuen die minder bereid waren om samen te werken. Echter, in organisatieculturen gebaseerd op individuele prestatie gingen individuen met een hoge bereidheid om samen te werken *juist minder* samenwerken dan individuen met een lagere bereidheid om samen te werken. Hieruit blijkt dat een gedegen afstemming tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur zeer belangrijk is (Chatman & Barsade, 1995).

Deze link is verder uitgewerkt in het onderzoek van Anderson, Spataro en Flynn (2008). In hun studie is onderzocht of de mate van invloed die een individu heeft binnen een organisatie afhankelijk is van de mate van afstemming tussen de persoonlijkheid van een individu met de organisatiecultuur. Verwacht werd dat hoe beter de persoonlijkheid van een individu bij het karakter van de organisatiecultuur paste, hoe meer invloed deze persoon binnen deze organisatie zou hebben. Uit het onderzoek kwam naar voren dat een hoge score op een gegeven persoonlijkheidskenmerk er inderdaad voor kan zorgen dat een individu meer invloed krijgt, afhankelijk van de organisatiecultuur waarin dit individu zich bevindt. Zo zou een persoon die hoog scoort op extravertie meer invloed hebben in een organisatiecultuur waar teamwork van belang is, terwijl consciëntieuze persoonlijkheden meer invloed krijgen in organisatieculturen waarbij individualiteit belangrijk wordt geacht (Anderson et al., 2008). Individuen met bepaalde persoonlijkheidskenmerken worden niet alleen aangetrokken door, maar voelen zich ook aangetrokken tot organisaties die complementair zijn met deze kenmerken. Zo toont onderzoek aan dat individuen die hoog scoren op extravertie dominant

en uitgaand zijn en een voorkeur hebben voor agressieve en uitkomstgeoriënteerde organisatieculturen, zoals de marktcultuur. Individuen die hoog scoren op openheid, hebben een voorkeur voor innovatieve culturen, zoals de adhocratiecultuur (Cameron & Quinn, 1999; Hogan & Hogan, 1995; Judge & Cable, 1997).

Nu weten we dat er niet alleen een verband bestaat tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur, maar ook dat een goede afstemming tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur van belang is. In dit onderzoek wordt onderzocht welke persoonlijkheidsdimensies van de Big Five samenhangen met welke organisatieculturen uit het concurrerende waardemodel (Cameron & Quinn, 1999). Er wordt verwacht dat *altruïsme* gerelateerd is aan de *familiecultuur*. Altruïsme wordt beschreven door betrokkenheid en flexibiliteit (Barrick & Mount, 1991). Deze kenmerken zijn ook terug te vinden in de beschrijving van de familiecultuur (Berrio, 2003). *Extraversie* wordt gedefinieerd door assertiviteit en een actieve houding (Guilford & Zimmerman, 1949; in Barrick & Mount, 1991). Deze eigenschappen zijn nodig bij een *marktcultuur* omdat in deze cultuur een externe oriëntatie en de acquisitie van bronnen een hoofdrol spelen (Berrio, 2003; Helfrich et al., 2007). *Openheid* wordt beschreven als het hebben van fantasie en ruimdenkend zijn (Barrick & Mount; 1991). Deze kenmerken komen overeen met de kenmerken van een *adhocratiecultuur*. In een adhocratiecultuur staat innovatie, creativiteit en flexibiliteit centraal (Cameron & Quinn, 1999). De kenmerken van *consciëntieusheid* zijn voorzichtigheid, verantwoordelijkheid en doelgericht werken (Barrick & Mount, 1991; Digman, 1990). Deze kenmerken vertonen overeenkomsten met de kenmerken van de *hiërarchische cultuur*. De hiërarchische cultuur wordt gekenmerkt door controle en stabiliteit. Daarnaast is het mogelijk dat *neuroticisme* een verband heeft met de hiërarchische cultuur. Individuen die hoog scoren op neuroticisme ervaren gevoelens van zorgen en onzekerheid (Barrick & Mount, 1991). Mogelijk leidt dit tot een voorkeur voor strak gecoördineerde en gestructureerde omgevingen. Uit deze gegevens volgen de volgende hypothesen:

*Hypothese 1: de persoonlijkheidsdimensies van de Big Five bepalen welke voorkeur een individu heeft voor een organisatiecultuur, zoals gedefinieerd door het concurrerende waardenmodel.*

*Hypothese 1a: Individuen die hoog scoren op het persoonlijkheidskenmerk altruïsme zullen een grotere voorkeur hebben voor organisaties met een familiecultuur.*

*Hypothese 1b: Individuen die hoog scoren op het persoonlijkheidskenmerk extraversie zullen een grotere voorkeur hebben voor organisaties met een marktcultuur.*

*Hypothese 1c: Individuen die hoog scoren op het persoonlijkheidskenmerk neuroticisme en op het persoonlijkheidskenmerk consciëntieusheid zullen een grotere voorkeur hebben voor organisaties met een hiërarchische cultuur.*

*Hypothese 1d: Individuen die hoog scoren op het persoonlijkheidskenmerk openheid zullen een grotere voorkeur hebben voor organisaties met een adhocratiecultuur.*

#### *Persoonlijkheidskenmerken en interpersoonlijk gedrag*

Omdat persoonlijkheid geuit wordt in interpersoonlijk gedrag (McCrae & Costa, 1989; Trapnell & Wiggins, 1990), stelt dit onderzoek dat de relatie tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur mogelijk wordt gemedieerd door interpersoonlijk gedrag. Het verband tussen interpersoonlijk gedrag en persoonlijkheid is al eerder onderzocht; de interpersoonlijke cirkel (Leary en Coffey, 1995) is significant gerelateerd aan persoonlijkheid (McCrae & Costa, 1989; Trapnell & Wiggins, 1990). Uit het onderzoek van Trapnell en Wiggins (1990) kwam naar voren dat de *dominantie as* een significant verband had met *extraversie*. Een hoge mate van extraversie is gerelateerd aan een hoge mate van dominant interpersoonlijk gedrag (leidend), een lage mate van extraversie is gerelateerd aan een lage mate van dominant interpersoonlijk gedrag (volgend) (McCrae & Costa, 1989). Daarnaast bleek de *affiliatie as* significant verband te houden met *altruïsme* (Trapnell & Wiggins, 1990). Een hoge mate van altruïsme is gerelateerd aan een hoge mate van affiliatief interpersoonlijk gedrag (samen), een lage mate van altruïsme is gerelateerd aan een lage mate van affiliatief interpersoonlijk gedrag (tegen) (McCrae & Costa, 1989; Trapnell & Wiggins, 1990) (zie Figuur 2).

De reden dat vooral extraversie en altruïsme van belang zijn voor interpersoonlijk gedrag is dat deze tweepersoonlijkheidskenmerken direct invloed blijken te hebben op de hoeveelheid sociale stimulatie waar een individu behoefte aan heeft. Daarnaast liggen deze twee persoonlijkheidskenmerken ten grondslag aan de kwaliteit van de interactie (McCrae &

Costa, 1989). Zoals Figuur 2 liet zien leidt hoog dominant gedrag en hoog affiliatief gedrag tot leidend-helpend gedrag. Laag dominant gedrag en hoog affiliatief gedrag leidt tot meewerkend-volgend gedrag. Laag dominant gedrag en laag affiliatief gedrag leidt tot opstandig-teruggetrokken gedrag. Hoog dominant gedrag en laag affiliatief gedrag leidt tot concurrerend-aanvallend gedrag (Leary & Coffey, 1995). Met inachtneming van het onderzoek dat is gedaan naar het verband tussen de persoonlijkheidskenmerken extraversie en altruïsme en interpersoonlijk gedrag, is de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 2: de interactie tussen de persoonlijkheidsdimensies extraversie en altruïsme met betrekking tot interpersoonlijk gedrag zal bepalen welke vorm van interpersoonlijk gedrag zal worden geuit.*

*Hypothese 2a: individuen die hoog scoren op extraversie en hoog scoren op altruïsme zullen hoog scoren op het interpersoonlijke gedragskenmerk leidend-helpend, mits er een interactie-effect bestaat tussen altruïsme en extraversie.*

*Hypothese 2b: individuen die laag scoren op extraversie en hoog scoren op altruïsme zullen hoog scoren op het interpersoonlijke gedragskenmerk meewerkend-volgend, mits er een interactie-effect bestaat tussen altruïsme en extraversie.*

*Hypothese 2c: Individuen die laag scoren op extraversie en laag scoren op altruïsme zullen hoog scoren op het interpersoonlijke gedragskenmerk opstandig-teruggetrokken, mits er een interactie-effect bestaat tussen altruïsme en extraversie.*

*Hypothese 2d: Individuen die hoog scoren op extraversie en laag scoren op altruïsme zullen hoog scoren op het interpersoonlijke gedragskenmerk concurrerend-aanvallend, mits er een interactie-effect bestaat tussen altruïsme en extraversie.*

### *Interpersoonlijk gedrag en organisatieculturen*

Al eerder is opgemerkt dat organisaties functies zijn van de organisatieleden (Judge & Cable, 2006; Schneider, 1987; De Vries & Miller, 1986) en dat de organisatiecultuur onder andere het resultaat is van interpersoonlijke relaties en gedragingen binnen een organisatie (Cummings & Worley, 2014; Smircich, 1983). Hierdoor is het mogelijk dat een cultuur getypeerd wordt door de interpersoonlijke interacties en relaties tussen organisatieleden. Het belang van de relatie tussen interpersoonlijk gedrag en organisatiecultuur uit zich in de

mogelijkheid om organisatiecultuur te beïnvloeden door bepaald interpersoonlijk gedrag te vertonen (Cummings & Worley, 2014; Judge & Cable, 2006; Schein, 1992; Schneider, 1987; De Vries & Miller, 1986). In de bespreking van Figuur 3 zijn de zes categorieën genoemd die een organisatiecultuur kenmerken: de dominante karakteristieken van de werkomgeving, de toegepaste beïnvloedingsstijlen, het management van de werknemers, het primaire bindmiddel, de strategische focus en het criteria voor succes (Kaarst-Brown, Nicholson & Dran, 2004). Een van deze categorieën, beïnvloedingsstijlen, is specifiek van belang voor het huidige onderzoek. Interpersoonlijk gedrag is een vorm van beïnvloeding (Leary, 1957; Leary & Coffey, 1995). De beïnvloedingsstijlen zijn per organisatiecultuur verschillend. Deze beïnvloedingsstijlen worden beschreven als faciliterend, verzorgend en coachend (binnen een familiecultuur), ondernemend, innovatief en risico-nemend (binnen een adhocratie cultuur), no-nonsense, agressief, resultaatgericht (binnen een marktcultuur) en coördinerend, organiserend en efficiëntie gericht (binnen een hiërarchische cultuur) (Cameron & Quinn, 1999; Kaarst-Brown, Nicholson & Dran, 2004).

Als we de hierboven genoemde beïnvloedingsstijlen vergelijken met de cirkel van interpersoonlijk gedrag (Leary & Coffey, 1995), blijken er veel overeenkomsten te zijn. Het meewerkend-volgend kwadrant van de interpersoonlijke cirkel past bij de beschrijving van de beïnvloedingsstijlen van de familiecultuur. Het leidend-helpend kwadrant past bij de beschrijving van de beïnvloedingsstijlen van de adhocratiecultuur. Het concurrerend-aanvallend kwadrant van de interpersoonlijke cirkel, waar een concurrerende en aanvallende instelling wordt beschreven, past bij de beschrijving van de beïnvloedingsstijlen van de marktcultuur. Als laatste lijkt het opstandig-teruggetrokken kwadrant overeen te komen met de beschrijving van de beïnvloedingsstijlen van de hiërarchische cultuur, waarbij structuur en stabiliteit belangrijk zijn (Kaarst-Brown, Nicholson & Dran, 2004; Leary & Coffey, 1995).

*Hypothese 3: Interpersoonlijk gedrag dat een individu waarschijnlijk zal aannemen in heeft invloed op de voorkeur van een beïnvloedingsstijl die een organisatiecultuur gebruikt en heeft zo invloed op de voorkeur voor een organisatiecultuur.*

*Hypothese 3a: een hoge score op leidend-helpend interpersoonlijk gedrag zal leiden tot een voorkeur voor de adhocratiecultuur.*

*Hypothese 3b: een hoge score op meewerkend-volgend interpersoonlijk gedrag zal leiden tot een voorkeur voor de familiecultuur.*

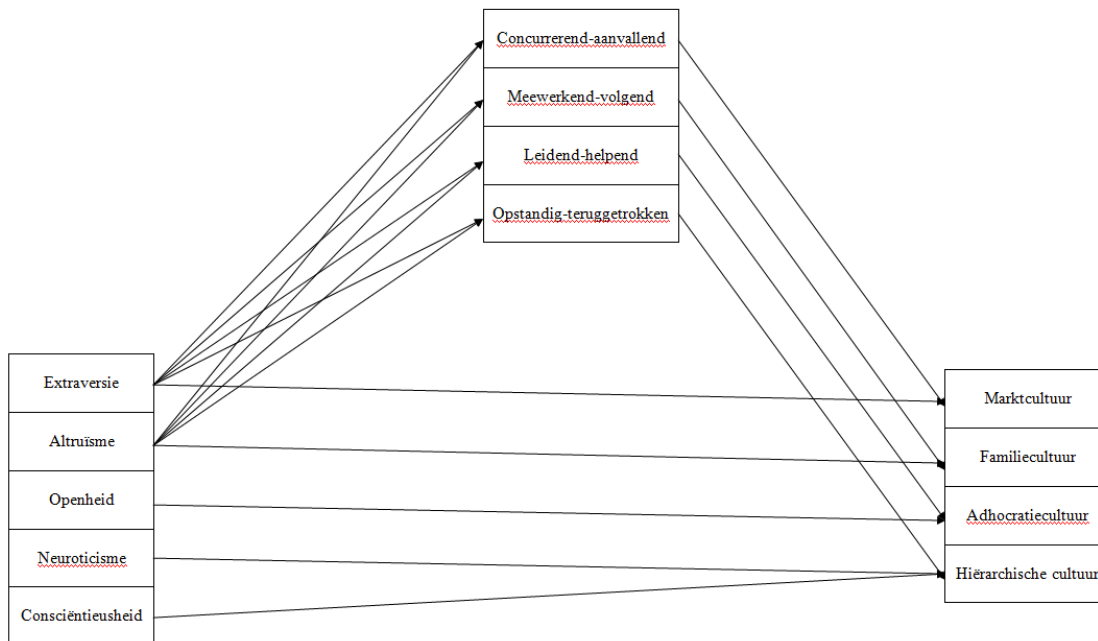
*Hypothese 3c: een hoge score op opstandig-teruggetrokken interpersoonlijk gedrag zal leiden tot een voorkeur voor de hiërarchische cultuur.*

*Hypothese 3d: een hoge score op concurrerend-aanvallend interpersoonlijk gedrag zal leiden tot een voorkeur voor de marktcultuur.*

Ten slotte wordt er een mediatie verwacht waarbij de relatie tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur wordt gemedieerd door interpersoonlijk gedrag (zie Figuur 4). Zoals eerder is onderzocht kwam naar voren dat persoonlijkheid en organisatiecultuur samenhangen, waarbij persoonlijkheidspredisposities en een gegeven organisatiecultuur een functie zijn van gedrag (Chatman & Barsade, 1995). Persoonlijkheid en interpersoonlijk gedrag hangen samen (McCrae & Costa, 1989; Trapnell & Wiggins, 1990). In het huidige onderzoek zal onderzocht worden of de mogelijkheid bestaat om organisatiecultuur te beïnvloeden door bepaald interpersoonlijk gedrag te vertonen (De Vries & Miller, 1986; Schneider, 1987; Schein, 1992; Judge & Cable, 2006; Cummings & Worley, 2014). Hierop gebaseerd is de vierde hypothese geformuleerd:

*Hypothese 4: De relatie tussen persoonlijkheidsdimensies zoals gedefinieerd door de Big Five (Costa & McCrae, 1989) en de organisatieculturen zoals gedefinieerd door het concurrerende waardenmodel (Cameron & Quinn, 1999) wordt gemedieerd door de interpersoonlijke dimensies van de cirkel van interpersoonlijk gedrag (Leary & Coffey, 1995).*

*Figuur 4: verwachte relaties tussen persoonlijkheidskenmerken, vormen van interpersoonlijk gedrag en de organisatieculturen.*



## Methode

### Deelnemers

In het huidige onderzoek is er gebruik gemaakt van een sample geleverd door Akerendam Assessment Centers B.V. Akerendam is een psychologisch adviesbureau. De voornaamste dienst die Akerendam levert is het afnemen van assessment centers. Akerendam heeft een ruim aanbod aan assessment resultaten van kandidaten van verscheidene organisaties waaronder persoonlijkheidstesten en leiderschapsstijlen. Het totaal aantal participanten was  $N = 96$ . Van de participanten was 62.80% mannelijk en 37.20% vrouwelijk. De gemiddelde leeftijd van de participanten was  $M = 39.21$  met een standaarddeviatie van  $SD = 8.18$ . Van de participanten was 27.12% wetenschappelijk opgeleid (WO), 25% was hoog opgeleid (HBO) en 9.38% was gemiddeld opgeleid (MBO). Van 38.50% van de participanten is het opleidingsniveau onbekend.



## **Materiaal**

### *Persoonlijkheid*

De Nederlandstalige NEO-PI-R persoonlijkheidsvragenlijst is een geautoriseerde vertaling door Hoekstra, Ormel en de Fruyt (1996) van de in 1992 uitgekomen revisie van de NEO Personality Inventory van Costa en McCrae (Costa & McCrae, 1985). De NEO-PI-R meet de vijf belangrijkste domeinen van de persoonlijkheid. Deze domeinen zijn: extraversie, openheid, neuroticisme, altruïsme en consciëntieusheid. De test bestaat uit 240 items, 48 vragen per domein. De vragen worden gescoord op een 5-punts likert schaal met als antwoord categorieën: 1 = “Helemaal mee oneens”, 2 = “Mee oneens”, 3 = “Niet mee eens en niet mee oneens”, 4 = “Mee eens” en 5 = “Helemaal mee eens.” Een voorbeeldvraag voor neuroticisme is: “Wanneer ik iemand iets verkeerd heb gezegd of aangedaan, dan durf ik die nauwelijks weer onder ogen te komen.” Een voorbeeldvraag voor extraversie is: “Ik heb echt behoefte aan gezelschap als ik lange tijd alleen ben.” Een voorbeeldvraag voor openheid is: “Vreemde dingen – zoals bepaalde geuren of de namen van verre oorden – kunnen hevige stemmingen in mij oproepen.” Een voorbeeldvraag voor altruïsme is: “Politici zouden zich meer bewust moeten zijn van de menselijke kant van hun beleid.” Ten slotte is een voorbeeldvraag voor consciëntieusheid: “Ik heb de meeste zaken in mijn leven vrij goed onder controle.” Resultaten uit eerder onderzoek tonen aan dat de NEO-PI-R sterk betrouwbaar en valide is (Young & Schinka, 2001).

### *Organisatiecultuur*

Voor de cultuur van de organisatie is er gebruik gemaakt van de Organizational Culture Assessment Inventory (OCAI, Cameron & Quinn, 2006). Zes verschillende beoordelaars hebben de deelnemende organisaties gescoord op organisatiecultuur. Een interrater betrouwbaarheidsanalyse is gedaan om de consistentie tussen de beoordelaars te meten. De interrater betrouwbaarheid bleek matig ( $Kappa = 0.51, p < .01$ ) (Landis & Koch, 1977). Een voorbeeldvraag uit de OCAI voor de familiecultuur is: “De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Het heeft veel weg van een grote familie. De organisatieleden lijken veel met elkaar gemeen te hebben.” Een voorbeeldvraag voor de adhocratie cultuur is: “De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De organisatieleden zijn bereid hun nek uit te steken en risico’s te nemen.” Een voorbeeldvraag voor de marktcultuur is: “De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De organisatieleden zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.” Een voorbeeldvraag voor de hiërarchische cultuur is: “De organisatie is strak

geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de organisatielieden doen.” Resultaten uit eerder onderzoek tonen aan dat de OCAI betrouwbaar en valide is (Yu & Wu, 2009).

### *Interpersoonlijk gedrag*

De Nederlandstalige beïnvloedingsstijlen vragenlijst is een samengestelde vragenlijst gecreëerd door twee arbeids- en organisatiepsychologen waarvan één werkzaam bij Akerendam Assessment Centers B.V. Deze vragenlijst is gebaseerd op het model van Leary (1957). De vragenlijst meet de vier eerder besproken vormen van beïnvloedingsstijlen door middel van 17 items per categorie: leidend-helptend, meewerkend-volgend, opstandig-teruggetrokken en concurrerend-aanvallend (zie Figuur 2). Een voorbeeldvraag voor leidend-helptend gedrag is: “Schept de benodigde randvoorwaarden voor anderen om hun doelstellingen te realiseren”, een voorbeeldvraag voor meewerkend-volgend gedrag is: “Gaat in op de wensen van anderen”, een voorbeeldvraag voor concurrerend-aanvallend gedrag is: “Kan sceptisch zijn over de bedoelingen van anderen” en een voorbeeldvraag voor opstandig-teruggetrokken gedrag is: “Richt zich meer op de technische kant dan op de menselijke kant van de zaak”. Alle vragen worden gescoord op een 5-punts likert schaal met als antwoordcategorieën: 1 = “Helemaal niet op mij van toepassing”, 2 = “Niet op mij van toepassing”, 3 = “Soms op mij van toepassing”, 4 = “Op mij van toepassing” en 5 = “Helemaal op mij van toepassing”. Deze vragenlijst scoort online de antwoorden van de participant direct in de vier overall categorieën. Hierdoor is het niet mogelijk om de antwoorden op de afzonderlijke items te achterhalen en is het niet mogelijk om de betrouwbaarheid van deze vragenlijst te meten.

### **Procedure**

De data is verzameld in de periode januari 2014 tot en met mei 2015. Door middel van assessment centers zijn de resultaten verkregen. De testen die zijn afgenomen bij de deelnemers zijn een persoonlijkheidsvragenlijst, een beïnvloedingsstijlen-vragenlijst, een postbakopdracht, twee of drie praktijksimulaties, een interview met een afgestudeerde arbeids- en organisatiepsycholoog en tot slot een aantal capaciteitentesten. De capaciteitentesten bestaan uit figurenreeksen, analogieën en cijferreeksen en eventueel een Watson-Glaser test om het kritisch redeneren van de deelnemer te kunnen beoordelen. Deze testen worden in één dag in willekeurige volgorde afgenomen.

## Data- analyse

Het onderzoek heeft een correlatieve design. Er is een correlatie analyse gedaan om alle relaties tussen de componenten van persoonlijkheid, organisatiecultuur en interpersoonlijk gedrag te toetsen. Daarnaast zijn er in totaal zestien regressieanalyses uitgevoerd om de relaties te onderzoeken tussen persoonlijkheid, organisatiecultuur en interpersoonlijk gedrag. Hypothese 1 stelde dat een hoge score op een gegeven persoonlijkheidsdimensie zou leiden tot een voorkeur voor een bepaalde organisatiecultuur. Hiervoor zijn vier regressieanalyses uitgevoerd, met persoonlijkheid als predictor en organisatiecultuur als afhankelijke variabele. Alle vijf de persoonlijkheidsstrekken zijn simultaan getoetst in één regressieanalyse, separaat voor elk type cultuur. Voor hypothese 1a is de relatie tussen altruïsme en de familiecultuur getoetst, voor hypothese 1b is de relatie tussen extraversie en de marktcultuur getoetst, voor hypothese 1c is de relatie tussen neuroticisme en de hiërarchische cultuur getoetst en de relatie tussen consciëntieusheid en de hiërarchische cultuur getoetst en voor hypothese 1d is de relatie tussen openheid en de adhocratiecultuur getoetst.

Hypothese 2 stelde dat de mate van altruïsme en extraversie bepalend is voor het interpersoonlijke gedrag dat een individu zal vertonen. Voor hypothese 2 zijn de variabelen extraversie en altruïsme eerst gecentreerd. Daarna is het interactie-effect berekend tussen de gecentreerde variabelen. Vervolgens zijn er vier regressieanalyses uitgevoerd met als afhankelijke variabelen de organisatieculturen. Er zijn drie predictoren gebruikt. De eerste predictor was de gecentreerde variabele altruïsme. De tweede predictor was de gecentreerde variabele extraversie. De derde predictor was het interactie-effect tussen de gecentreerde variabele extraversie en de gecentreerde variabele altruïsme. Voor hypothese 2a is er een regressieanalyse uitgevoerd tussen de predictoren (altruïsme, extraversie en de interactieterm) en leidend-helend interpersoonlijk gedrag. Voor hypothese 2b is er een regressieanalyse uitgevoerd tussen de predictoren en meewerkend-volgend interpersoonlijk gedrag. Voor hypothese 2c is er een regressieanalyse uitgevoerd tussen de predictoren en opstandig-teruggetrokken interpersoonlijk gedrag. Tenslotte is er voor hypothese 2d een regressieanalyse uitgevoerd tussen de predictoren en concurrerend-aanvallend interpersoonlijk gedrag.

Hypothese 3 stelde dat interpersoonlijk gedrag invloed heeft op de organisatiecultuur die een organisatie aanneemt. Voor hypothese 3 zijn er vier regressieanalyses uitgevoerd, met interpersoonlijk gedrag als predictor en organisatiecultuur als afhankelijke variabele. Alle

vier de vormen van interpersoonlijk gedrag zijn simultaan getoetst in één regressieanalyse, separaat voor elk type cultuur. Voor hypothese 3a is er een regressieanalyse uitgevoerd met leidend-helpend interpersoonlijk gedrag als predictor en de adhocratiecultuur als afhankelijke variabele, voor hypothese 3b is er een regressieanalyse uitgevoerd met meewerkend-volgend interpersoonlijk gedrag als predictor en de familiecultuur als afhankelijke variabele, voor hypothese 3c is er een regressieanalyse uitgevoerd met opstandig-teruggetrokken interpersoonlijk gedrag als predictor en de hiërarchische cultuur als afhankelijke variabele en ten slotte is er voor hypothese 3d een regressieanalyse uitgevoerd met concurrerend-aanvallend interpersoonlijk gedrag als predictoren de marktcultuur als afhankelijke variabele.

Ten slotte zijn er vier regressieanalyses uitgevoerd waarbij alle persoonlijkheidstrekken simultaan zijn getoetst in één regressieanalyse, separaat voor elke organisatiecultuur, gecontroleerd voor alle vier de vormen van interpersoonlijk gedrag.

Hypothese 4 stelde dat de relatie tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur wordt gemedieerd door interpersoonlijk gedrag. Voor hypothese 4 is er een mediatieanalyse gedaan volgens de causale stappen benadering van Baron en Kenny (1986). Bij de causale stappen benadering is het van belang om eerst te kijken of variabele X vooraf gaat aan variabele Y. Daarna dient onderzocht te worden of variabele X covarieert met variabele Y (als de score variabele X stijgt, stijgt de score variabele Y ook en als de score op variabele X daalt dan daalt de score op variabele Y ook). Tenslotte moet variabele X nog steeds covariëren met variabele Y via toevoeging van variabele Z als de invloed van variabele Z constant wordt gehouden (Baron & Kenny, 1986).

## **Resultaten**

### *Beschrijvende statistiek*

Zie Tabel 1 voor de gemiddelden, standaard deviaties en correlaties tussen de variabelen. Neuroticisme hangt significant negatief samen met de hiërarchische organisatiecultuur ( $r = -.21$ ,  $p = .04$ ), het tegenovergestelde van wat er in dit onderzoek werd verwacht. Daarnaast zijn de adhocratiecultuur en de marktcultuur beiden niet significant gerelateerd aan persoonlijkheid. De leidend-helpend interpersoonlijke dimensie is significant gerelateerd aan alle dimensies van persoonlijkheid (zie Tabel 1). De concurrerend-aanvallend dimensie is significant negatief gerelateerd aan de meewerkend-volgend dimensie ( $r = -.35$ ,  $p = .00$ ), de leidend-helpend dimensie is niet significant gerelateerd aan de opstandig-

teruggetrokken dimensie ( $r = .10, p = .34$ ). Ten slotte is in Tabel 1 te zien dat de culturen en de interpersoonlijke dimensies niet significant gerelateerd zijn.

### *Toetsende statistiek*

Tabel 2 is een weergave van de regressieanalyses gedaan tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur. Tabel 3 is een weergave van de regressieanalyses tussen persoonlijkheid en interpersoonlijk gedrag. Tabel 4 is een weergave van de regressieanalyses gedaan tussen interpersoonlijk gedrag en organisatiecultuur. Tabel 5 is een weergave van de regressieanalyses tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur gecontroleerd voor interpersoonlijk gedrag.

Hypothese 1 stelde dat er een verband zou bestaan tussen de persoonlijkheidsdimensies en de organisatieculturen (zie Tabel 2). Deelhypothese 1a stelde dat er een verband zou bestaan tussen de persoonlijkheidsdimensie altruïsme en de familiecultuur. Uit regressieanalyse bleek dat de persoonlijkheidsdimensie altruïsme niet significant samenhang met de familiecultuur ( $\beta = -.02, t = -.24, p = .80$ ). Deze deelhypothese is verworpen. Deelhypothese 1b stelde dat er een verband zou bestaan tussen de persoonlijkheidsdimensie extraversie en de marktcultuur. Uit regressieanalyse bleek dat de persoonlijkheidsdimensie extraversie niet significant was gerelateerd aan de marktcultuur ( $\beta = .14, t = 1.18, p = .24$ ). Deze deelhypothese is verworpen. Hypothese 1c stelde dat de persoonlijkheidsdimensies consciëntieusheid en neuroticisme verband zouden houden met de hiërarchische cultuur. De persoonlijkheidsdimensie consciëntieusheid was echter niet significant gerelateerd aan de hiërarchische cultuur ( $\beta = -.06, t = -.56, p = .57$ ). De persoonlijkheidsdimensie neuroticisme was daarentegen wel significant gerelateerd aan de hiërarchische cultuur ( $\beta = -.31, t = -2.54, p = .01$ ). Deze deelhypothese is deels bevestigd. Hypothese 1d stelde dat er een verband zou bestaan tussen de persoonlijkheidsdimensie openheid en de adhocratiecultuur. Uit regressieanalyse bleek dat het verband tussen de adhocratiecultuur en de persoonlijkheidsdimensie openheid niet significant was ( $\beta = .00, t = .03, p = .97$ ). Deze deelhypothese is verworpen. Aan de hand van deze resultaten is hypothese 1 verworpen.

Hypothese 2 veronderstelde dat er een verband zou bestaan tussen de persoonlijkheidsdimensies extraversie en altruïsme met de interpersoonlijke dimensies van gedrag (zie Tabel 3). Deelhypothese 2a stelde dat een hoge mate van altruïsme en een hoge mate van extraversie gerelateerd zouden zijn aan leidend-helpend interpersoonlijk gedrag. Uit

regressieanalyse bleek dat de persoonlijkheidsdimensies extraversie significant gerelateerd was aan leidend-helpend interpersoonlijk gedrag ( $\beta = .43, t = 4.73, p < .01$ ). Daarnaast bleek altruïsme significant positief gerelateerd aan leidend-helpend interpersoonlijk ( $\beta = .22, t = 2.43, p = .02$ ). De interactieterm tussen extraversie en altruïsme was echter niet significant gerelateerd aan leidend-helpend interpersoonlijk gedrag ( $\beta = -.05, t = -.52, p = .60$ ).

Aangezien de interactieterm tussen altruïsme en extraversie niet significant was met leidend-helpend gedrag, is deze deelhypothese verworpen. Deelhypothese 2b stelde dat een hoge mate van altruïsme en een lage mate van extraversie gerelateerd zouden zijn aan meewerkend-volgend gedrag. Uit regressieanalyse bleek dat de persoonlijkheidsdimensie extraversie niet significant gerelateerd was aan meewerkend-volgend gedrag ( $\beta = .06, t = .66, p = .51$ ). Altruïsme was echter wel significant positief gerelateerd aan meewerkend-volgend interpersoonlijk gedrag ( $\beta = .42, t = 4.35, p < .01$ ). Uit regressieanalyse bleek dat de interactieterm tussen extraversie en altruïsme niet significant gerelateerd was aan meewerkend-volgend interpersoonlijk gedrag ( $\beta = .04, t = .44, p = .66$ ). Deze deelhypothese is verworpen.

Deelhypothese 2c stelde dat een lage mate van altruïsme en een lage mate van extraversie gerelateerd zouden zijn aan opstandig-teruggetrokken gedrag. Uit regressieanalyse kwam naar voren dat extraversie niet significant gerelateerd was aan opstandig-teruggetrokken gedrag ( $\beta = -.14, t = -1.31, p = .19$ ). Daarnaast bleek altruïsme niet significant gerelateerd te zijn aan opstandig-teruggetrokken interpersoonlijk gedrag ( $\beta = .02, t = .16, p = .87$ ). De interactieterm tussen extraversie en altruïsme was ook niet significant gerelateerd aan opstandig-teruggetrokken interpersoonlijk gedrag ( $\beta = -.13, t = -1.22, p = .23$ ). Deze deelhypothese is verworpen. Ten slotte stelde deelhypothese 2d dat een lage mate van altruïsme en een hoge mate van extraversie gerelateerd zouden zijn aan concurrerend-aanvallend gedrag. Uit regressieanalyse bleek dat extraversie niet significant was gerelateerd aan concurrerend-aanvallend gedrag ( $\beta = .13, t = 1.29, p = .20$ ). Wel was altruïsme significant negatief gerelateerd aan concurrerend-aanvallend interpersoonlijk gedrag ( $\beta = -.27, t = -2.67, p < .01$ ). De interactieterm tussen extraversie en altruïsme was niet significant gerelateerd aan concurrerend-aanvallend interpersoonlijk gedrag ( $\beta = -.05, t = -.52, p = .60$ ). Deze deelhypothese diende te worden verworpen. Aangezien de interactieterm tussen altruïsme en extraversie geen enkel significante relatie had met de organisatieculturen, is hypothese 2 verworpen.

Hypothese 3 stelde dat er een verband bestond tussen interpersoonlijk gedrag en de organisatieculturen (zie Tabel 4). Deelhypothese 3a stelde dat leidend-helend interpersoonlijk gedrag gerelateerd zou zijn aan de adhocratische cultuur. Het verband tussen leidend-helend interpersoonlijk gedrag en de adhocratische cultuur was niet significant ( $\beta = .10, t = .83, p = .40$ ). Deze deelhypothese is verworpen. Deelhypothese 3b stelde dat meewerken-volgend interpersoonlijk gedrag gerelateerd zou zijn aan de familiecultuur. De relatie tussen meewerkend-volgend interpersoonlijk gedrag en de familiecultuur was niet significant ( $\beta = .08, t = .59, p = .55$ ). Deze deelhypothese is verworpen. Deelhypothese 3c stelde dat opstandig-teruggetrokken interpersoonlijk gedrag gerelateerd zou zijn aan de hiërarchische cultuur. Opstandig-teruggetrokken interpersoonlijk gedrag bleek niet significant gerelateerd te zijn aan de hiërarchische cultuur ( $\beta = -.00, t = -.00, p = .99$ ). Deelhypothese 3c is daarom verworpen. Deelhypothese 3d stelde dat concurrerend-aanvallend interpersoonlijk gedrag gerelateerd zou zijn aan de marktcultuur. Concurrerend-aanvallend interpersoonlijk gedrag bleek echter niet significant gerelateerd te zijn aan de marktcultuur ( $\beta = .12, t = 1.04, p = .29$ ). Deze deelhypothese is verworpen. Hypothese 3 is in zijn geheel verworpen.

Hypothese 4 stelde dat de relatie tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur gemedieerd werd door interpersoonlijk gedrag. Variabele Z (interpersoonlijk gedrag) en variabele Y (organisatiecultuur) hangen niet significant samen met elkaar (zie Tabel 4). Variabele X (persoonlijkheid) covarieert niet met variabele Y via toevoeging van variabele Z. Er kan gesteld worden dat er niet aan de voorwaarden van mediatie is voldaan. (Baron & Kenny, 1986). De relatie tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur wordt dus niet gemedieerd door interpersoonlijk gedrag.

Tabel 1: Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de dimensies van de variabelen

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Neuroticisme	109.5	18.0	-												
2. Extraversie	176.5	14.9	-.50**	-											
3. Openheid	160.8	17.0	-.24*	.36**	-										
4. Altruïsme	173.7	15.8	-.18	.12	.10	-									
5. Consciëntieusheid	181.2	15.7	-.43**	.24*	.14	.18	-								
6. Familiecultuur	12.42	18.8	.20	-.06	-.25*	-.09	-.30**	-							
7. Hiërarchische cultuur	37.2	27.1	-.21*	-.06	.08	.13	.05	-.37**	-						
8. Adhocraticcultuur	22.2	17.4	.11	-.01	-.01	-.16	.10	-.03	-.59**	-					
9. Marktcultuur	28.5	20.8	-.01	.14	.12	.06	.13	-.37**	-.49**	-.05	-				
10. Leidend-helpend	37.5	3.4	-.27**	.45**	.26**	.28**	.28**	.00	.03	.03	-.06	-			
11. Meewerkend-volgend	33.3	2.8	-.14	.12	.07	.42**	-.07	.08	.03	-.16	.02	.44**	-		
12. Opstandig-teruggetrokken	21.3	3.0	.21*	-.14	-.18	.02	-.25*	.08	-.03	-.02	-.02	.10	.35**	-	
13. Concurrerend-aanvallend	26.7	4.4	.14	.09	-.09	-.25*	.22*	-.02	-.14	.17	.06	.08	-.35**	.08	-

Noot. \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .



Tabel 2: Regressiecoëfficiënten tussen de persoonlijkheidsdimensies en organisatieculturen

Variabele	Familielcultuur			Marktcultuur			Hiërarchische cultuur			Adhocratielcultuur		
	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$
Neuroticisme	.09	.81	.42	.14	1.16	.24	-.31*	-2.54	.01	.20	1.60	.11
Extraversie	.13	1.17,	.24	.14	1.18	.24	-.24*	-2.05	.04	.06	.53	.59
Openheid	-.23*	-2.25	.02	.07	.69	.49	.09	.87	.38	.00	.03	.97
Altruïsme	-.02	-.24	.80	.03	.30	.76	.10	.98	.32	-.16	-1.60	.11
Consciëntieusheid	-.25*	-2.34	.02	.14	1.26	.21	-.06	-.56	.57	.19	1.74	.08

Noot. \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$

Tabel 3: Regressiecoëfficiënten tussen extraversie, altruïsme, de interactieterm en interpersoonlijk gedrag

Variabele	Leidend-helpend			Meewerkend-volgend			Opstandig-teruggetrokken			Concurrerend-aanvallend		
	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$
Extraversie	.43**	4.73	.00	.06	.66	.51	-.14	-1.31	.19	.13	1.29	.20
Altruïsme	.22*	2.43	.02	.42**	4.35	.00	.02	.16	.87	-.27**	-2.67	.00
Extraversie x altruïsme	-.05	-.52	.60	.04	.44	.66	-.13	-1.22	.23	-.05	-.52	.60

Noot. \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$

Tabel 4: Regressiecoëfficiënten tussen interpersoonlijk gedrag en organisatieculturen

Variabele	Familiecultuur			Marktcultuur			Hiërarchische cultuur			Adhocratiecultuur		
	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$
Leidend-helpend	-.04	-.34	.72	-.13	-1.06	.28	.06	.54	.58	.10	.83	.40
Meewerkend-volgend	.08	.59	.55	.14	1.00	.31	-.05	-.37	.70	-.17	-1.27	.20
Opstandig-teruggetrokken	.05	.45	.65	-.06	-.59	.55	-.00	-.00	.99	.02	.18	.85
Concurrerend-aanvallend	.00	.05	.95	.12	1.04	.29	-.16	-1.35	.17	.09	.82	.41

Noot. \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$

Tabel 5: Regressiecoëfficiënten tussen persoonlijkheid en organisatieculturen gecontroleerd voor interpersoonlijk gedrag

Variabele	Familiecultuur			Marktcultuur			Hiërarchische cultuur			Adhocratiecultuur		
	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$	$\beta$	$t$	$p$
Neuroticisme	.12	.92	.36	.15	1.10	.27	-.31*	-2.34	.02	.18	1.29	.20
Extraversie	.08	.65	.52	.23	1.73	.09	-.25*	-1.86	.06	.02	.15	.89
Openheid	-.26*	-2.43	.02	.11	1.01	.32	.09	.77	.45	-.00	-.01	.99
Altruïsme	-.09	-.76	.45	.05	.41	.68	.11	.93	.35	-.13	-1.13	.26
Consciëntieusheid	-.27*	-2.24	.03	.20	1.56	1.22	-.06	-.48	.63	.15	1.13	.26
Leidend-helpend	.13	.99	.33	-.30*	-2.16	.03	.07	.47	.64	.12	.86	.39
Meewerkend-volgend	.10	.73	.47	.14	.98	.33	-.11	-.72	.47	-.12	-.81	.42
Opstandig-teruggetrokken	-.10	-.85	.40	.03	.21	.84	.04	.31	.76	.00	.07	.94
Concurrerend-aanvallend	.00	.03	.98	.07	.53	.60	-.07	-.54	.59	.03	.20	.84
$R^2$	.17			.10			.10			.08		

## Discussie

Het doel van het onderzoek was om te analyseren welke onderlinge verbanden er bestaan tussen de persoonlijkheidsdimensies zoals gedefinieerd in de Big Five (Costa & McCrae, 1989), de organisatieculturen zoals gedefinieerd in het concurrerende waardenmodel van Cameron en Quinn (1999) en de kwadranten van interpersoonlijk gedrag geformuleerd door Leary en Coffey (1995). Daarnaast is er onderzocht of de relatie tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur gemedieerd werd door interpersoonlijk gedrag. Hierdoor zou het mogelijk kunnen zijn om een organisatiecultuur te beïnvloeden door bepaald interpersoonlijk gedrag te vertonen dat met deze organisatiecultuur correspondeert (Cummings & Worley, 2014; Judge & Cable, 2006; Schein, 1992; Schneider, 1987; De Vries & Miller, 1986).

De meest interessante bevindingen van dit onderzoek zijn: de negatieve relatie tussen neuroticisme en de hiërarchische organisatiecultuur, het ontbreken van een relatie tussen enerzijds de adhocratiecultuur en marktcultuur en anderzijds persoonlijkheid, het bestaan van een significante relatie van leidend-helend interpersoonlijk gedrag met alle dimensies van persoonlijkheid en het ontbreken van significante relaties tussen interpersoonlijk gedrag en de organisatieculturen.

Een mogelijke verklaring waarom neuroticisme negatief significant samenhangt met de hiërarchische cultuur is dat neuroticisme niet alleen wordt geassocieerd met negatief affect, maar ook met individualistisch zijn en behoefte hebben aan een hoge mate van controle over het eigen gedrag (Gill, Harrison, Oberlander, 2004). De associatie tussen de hiërarchische cultuur, die stabiliteit, coördinatie en beheersbaarheid belichaamt en neuroticisme is mogelijk negatief omdat neuroten de behoefte hebben om hun eigen gedrag te willen reguleren. Het is aannemelijk dat de externe controle van bovenaf in strijd gaat met de behoefte aan interne controle van het individu, wat kan leiden tot spanningen. Hierdoor zullen neuroten zich minder aangetrokken voelen tot een hiërarchische cultuur (Barrick & Mount, 1991; Berrio, 2003; Cameron & Quinn, 1999; Gill et al., 2004; Helfrich et al., 2007).

Er zijn geen significante verbanden gevonden tussen extraversie en de marktcultuur en tussen openheid en de adhocratie cultuur. Eerder onderzoek toont echter wel aan dat individuen die hoog scoren op extraversie meer dominant en uitgaand zijn en een voorkeur hebben voor meer agressieve en uitkomstgeoriënteerde organisatieculturen (Hogan & Hogan, 1995; Judge & Cable, 1997). Verder kwam naar voren dat openheid gerelateerd was aan voorkeuren voor meer innovatieve culturen (Giberson et al., 2009; Judge & Cable, 1997).

Mogelijke verklaringen waarom deze relaties niet zijn gevonden zijn dat extraversie belangrijker is voor de voorkeur in welke interpersoonlijke relaties men wil investeren dan voor de voorkeur die een individu heeft over hoe een organisatie zou moeten opereren (Giberson, Dickson & Randall, 2009). Daarnaast is het niet-significante effect van extraversie met de marktcultuur en openheid met de adhocratiecultuur te verklaren door de lage interclass coëfficiënt bij de vragenlijst naar organisatieculturen (Landis & Koch, 1977). Door de beoordelaars werd genoemd dat bij meerdere organisaties meerdere kenmerken van verschillende organisatieculturen van toepassing waren. Mogelijk hebben enkele bedrijven ten onrechte een bepaalde organisatiecultuur toegewezen gekregen omdat bepaalde aspecten van het bedrijf bijvoorbeeld adhocratisch waren maar andere aspecten niet. Participanten kunnen vanuit hun persoonlijkheid gekozen hebben voor andere aspecten van het bedrijf die niet geassocieerd zijn met de betreffende organisatieculturen zo onjuist toegewezen zijn aan de adhocratiecultuur of marktcultuur.

Alle dimensies van persoonlijkheid waren significant gerelateerd aan het leidend-helptend kwadrant van interpersoonlijk gedrag. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat coachend gedrag significant positief samenhangt met extraversie, altruïsme, openheid en consciëntieusheid en significant negatief samenhangt met neuroticisme. Leidend-helptend gedrag vertoont overeenkomsten met coachend gedrag. Coachend gedrag wordt beschreven als gedrag gericht op facilitatie en empowerment (Chen, Huang & Tang, 2013).

Hypothese 3 suggereerde een verband tussen de interpersoonlijke dimensies zoals gedefinieerd door de cirkel van interpersoonlijk gedrag (Leary & Coffey, 1995) en de organisatieculturen zoals gedefinieerd door het concurrerende waardenmodel (Cameron & Quinn, 1999). Geen van de deelhypotheses of alternatieve hypothesen bleken significant te zijn, wat betekent dat interpersoonlijk gedrag en organisatiecultuur niet aan elkaar zijn gerelateerd. De assumptie dat organisaties een functie zijn van interpersoonlijk gedrag en dat daarom specifiek interpersoonlijk gedrag gerelateerd zou zijn aan een specifieke organisatiecultuur bleek onjuist (Cummings & Worley, 2014; Judge & Cable, 1997). Aan de hand van het de resultaten van het huidige onderzoek kan gesteld worden dat interpersoonlijk gedrag geen invloed heeft op de voorkeur voor een bepaalde organisatiecultuur.

## Limitaties

Bij de interpretatie van de resultaten van de huidige studie dienen een aantal beperkingen in ogenschouw te worden genomen. Ten eerste dient er rekening gehouden te worden met de grootte van de steekproef. Een grotere steekproef zou meer kans hebben gegeven op significante resultaten omdat deze meer betrouwbaar het populatie gemiddelde zou weergeven (<http://www.conceptstew.co.uk/PAGES/nsamplesize.html>). In dit onderzoek zijn mogelijk geen duidelijke resultaten gevonden omdat de steekproef klein was ( $N = 96$ ). Vervolg onderzoek zou gebruik moeten maken van een grotere steekproef.

Ten tweede is de vragenlijst om interpersoonlijk gedrag te meten niet wetenschappelijk gevalideerd. De betrouwbaarheid van een vragenlijst is essentieel omdat dit bepaalt hoe sterk de verkregen maten kunnen correleren met een andere variabele. Ook dient een vragenlijst valide te zijn om de resultaten te kunnen interpreteren (Golafshani, 2003; John & Soto, 2007; Joy, 2007; Kimberlin & Winterstein, 2008). Mogelijk zijn de resultaten verkeerd geïnterpreteerd of niet betrouwbaar genoeg, met als consequentie dat de verkregen resultaten niet sterk genoeg konden correleren met de andere variabelen in het huidige onderzoek. Voor vervolgonderzoek zou er gebruik gemaakt kunnen worden van een wetenschappelijk gevalideerde vragenlijst die interpersoonlijk gedrag meet. Een suggestie is de Circumplex Scales of Interpersonal Values (CSIV). De CSIV toont een goede interne consistentie en test-hertest betrouwbaarheid (Locke, 2000).

Ten derde was de interclass coëfficiënt bij de vragenlijst naar organisatieculturen niet voldoende waardoor de resultaten niet voldoende betrouwbaar zijn (Landis & Koch, 1977). Mogelijk is dit een reden waarom er weinig significante resultaten werden gevonden. Een verklaring voor de relatief lage betrouwbaarheid was dat er door de beoordelaars werd genoemd dat bij meerdere organisaties meerdere kenmerken van verschillende organisatieculturen van toepassing waren. Mogelijk is hierdoor niet genoeg bij elke organisatie één organisatiecultuur naar voren gekomen. Voor vervolgonderzoek zou er naast beoordeling door organisatiepsychologen ook beoordeling door organisatieleden meegenomen kunnen worden. Dit zou kunnen leiden tot een meer volledig beeld van de organisatie (Atkins & Wood, 2002).

Ten vierde is er in dit onderzoek sprake geweest van een cross-sectioneel design waarbij de gegevens op één moment werden verzameld in een testsituatie. Naast dat de onderzoekspopulatie klein is, is er op een kunstmatige manier data verzameld. Doordat er sprake is van correlatieel onderzoek kan er slechts gesproken worden over verbanden

tussen de variabelen en niet over causaliteit. Mogelijk kan er voor vervolgonderzoek gebruik worden gemaakt van een longitudinaal onderzoeksdesign.

### **Praktische implicaties & conclusie**

Het doel van het onderzoek was om de verbanden te onderzoeken tussen persoonlijkheid, interpersoonlijk gedrag en organisatiecultuur. Daarnaast is er gekeken of de relatie tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur werd gemedieerd door interpersoonlijk gedrag. Dit onderzoek suggereert dat er een verband bestaat tussen de persoonlijkheidsdimensies openheid en conscientieusheid met de familiecultuur en dat er een verband bestaat tussen de persoonlijkheidsdimensies neuroticisme en extraversie met de hiërarchische cultuur. Van deze verbanden was alleen de relatie tussen neuroticisme en de hiërarchische cultuur voorspeld. Daarnaast is naar voren gekomen dat interpersoonlijk gedrag niet gerelateerd is aan organisatiecultuur. Ten slotte werd de relatie tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur niet gemedieerd door interpersoonlijk gedrag. Dit suggereert dat er door identificatie van specifieke persoonlijkheidskenmerken wel interpersoonlijk gedrag voorspeld kan worden, maar niet de voorkeur voor een organisatiecultuur. Een organisatie die op zoek is naar een individu dat in sociale situaties snel een bepaald gewild interpersoonlijk gedrag vertoont, zou aan de hand van de resultaten van dit onderzoek kunnen selecteren op persoonlijkheidskenmerken die overeenkomen met dit interpersoonlijk gedrag. Bijvoorbeeld: als een organisatie op zoek is naar een individu dat in sociale situaties neigt naar meewerkend-volgend gedrag, dan hoeft de organisatie slechts een individu te selecteren dat hoog scoort op altruïsme, omdat altruïsme volgens dit onderzoek als enige persoonlijkheidstrekkend verband houdt met meewerkend-volgend gedrag. Is een organisatie op zoek naar een individu dat in sociale situaties neigt naar leidend-helpend gedrag, dan dient de organisatie een individu te selecteren op basis van een lage score op neuroticisme en een hoge score op de overige persoonlijkheidsdimensies. De noodzaak om een test af te nemen gebaseerd op interpersoonlijk gedrag valt hierdoor weg. Dankzij de resultaten van dit onderzoek volstaat slechts de afname van een persoonlijkheidstest. Een vragenlijst gericht op interpersoonlijk gedrag zou zo slechts ter aanvulling kunnen fungeren, omdat interpersoonlijk gedrag voorspeld kan worden door deze persoonlijkheidskenmerken.

Naast de praktische implicaties was het doel van het onderzoek ook om meer inzicht te krijgen in de relaties tussen de Big Five, interpersoonlijk gedrag en het concurrerende waardenmodel. Zo zijn er een aantal interessante maar bovenal onverwachte resultaten uit dit onderzoek gekomen. Een voorbeeld hiervan is de negatief significante relatie tussen

neuroticisme en de hiërarchische cultuur. Dit houdt in dat een hiërarchische cultuur minder aantrekkelijk zou kunnen zijn voor individuen die hoog scoren op neuroticisme dan voor individuen die laag scoren op neuroticisme.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek kan gesteld worden dat er meer inzicht is gekregen in de relatie tussen deze drie concepten. Zo blijkt dat interpersoonlijk gedrag geen voorspeller is van organisatiecultuur. Dit houdt in dat het niet uitmaakt naar welke vorm van interpersoonlijk gedrag een individu neigt, hetgeen invloed heeft op de voorkeur voor een organisatiecultuur. Daarnaast medieert interpersoonlijk gedrag niet de relatie tussen persoonlijkheid en organisatiecultuur, wat betekent dat de voorkeur voor een organisatiecultuur die een individu zou kunnen hebben op basis van zijn of haar persoonlijkheid niet samenhangt met het interpersoonlijke gedrag dat een individu waarschijnlijk zal vertonen.



## Referenties

- Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits and actions: dispositional prediction of behavior in Personality and Social Psychology. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 1–63.
- Anderson, C., Spataro, S.E., & Flynn, F.J. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 93, 702-710
- Atkins, P.W.B., & Wood, R.E. (2002). Self- versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: validation evidence for 360 feedback programs. *Personnel Psychology*, 55, 871-904.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Berrio, A. A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: a profile of ohio state university extension. *The Journal of Extension*, 41, Geraadpleegd 21 december 2014, van: <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.php/pmc/a4.php>.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Cameron, K.S., & Quinn, R. E. (2006). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Cameron, K.S., Quin, R.E., DeGraff, J., & Thakor, A.V. (2014). *Competing values leadership: Second Edition*. London: Edward Elgar Publishing.
- Chatman, J. A., Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture and coöperation: evidence from business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40, 423–443.

- Chen, C., & Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management – the social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27, 104–118.
- Chen, G., Huang, W., & Tang, Y. (2013). Predicting managerial coaching behaviors by the Big-Five personality traits. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 1, 76-84
- Costa, P. T., McCrae, R. R. (1985). *The NEO personality inventory manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Cummings, T., & Worley, C. (2014). *Organizational development and change: Tenth Edition*. USA, Stamford: Cengage Learning
- De Vries, M.F.R.K., & Miller, D. (1986). Personality, culture and organization. *Academy of Management*, 11, 266-279.
- Digman, J.M. (1990). Personality structure: emergence of the five factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Eppler, M.K., Messner, P., Edmonds, C., Fridell, M. & Oehler, D. (2012). *The relationship of Goldberg's Big Five personality trait measures of mid-level leaders at Midwest State-supported Colleges and Universities to the Cameron and Quinn competing values model*. Columbia: University of Missouri.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2010). Followers' personality and the perception of transformational leadership: further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management*, 21, 393-410.
- Gallo L.C., & Smith T.W. (1998). Construct validation of health-relevant personality traits: interpersonal circumplex and five-factor model analyses of the Aggression Questionnaire. *International Journal of Behavioral Medicine*, 5, 47-129.
- Giberson, T.R., Resick, C.J., & Dickson, M.W. (2005). Embedding leader characteristics: an examination of homogeneity of personality and values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1002–1010.

- Gill, A.J., Harrison, A.J., & Oberlander, J. (2004). *Interpersonality: individual differences and interpersonal priming*. Geraadpleegd op 15 mei, 2015, van <http://www.cogsci.northwestern.edu/cogsci2004./papers/paper433.pdf>.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8, 597-606.
- Guilford, J. P., & Zimmerman, W. S. (1949). *The Guilford-Zimmerman temperament survey*. Beverly Hills, CA: Sheridan Supply
- Helfrich, C.D., Li, Y.F., Mohr, D.C., Meterko, M., & Sales, A.E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the competing values framework: exploratory and confirmatory factor analysis. *Implementation Sciences*, 13, 1-14.
- Hoekstra, H.A., Ormel, J. & de Fruyt, F. (1996). *Handleiding NEO persoonlijkheidsvragenlijsten NEO-PI-R en NEO-FFI*. Lisse, Swets Test Services.
- Hofstee, W.K.B. (1994). Who should own the definition of personality? *European Journal of Personality*, 8, 149-162.
- Hogan, R., Curphy, G.J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: effectiveness and personality. *American Psychological Association*, ID: <http://www.davidwoollardhr.co.uk/uploads/news-documents/10-2-12-What20We20Know20About20Leadership.pdf>.
- Jackson, J. J., Wood, D., Bogg, T., Walton, K. E., Harms, P. D., & Roberts, B. W. (2010). What do conscientious people do? Development and validation of the Behavioral Indicators of Conscientiousness (BIC). *Journal of Research in Personality*, 44, 501–511.
- John, O.P., & Soto, C.J. (2007). The importance of being valid, *Analyzing and Interpreting Personality Data*, 27, 461-494.
- Joy, M. (2007). Research methods in education: sixth edition. *Bioscience Education*, 10.
- Judge, T.A., Cable, D.M. (1997). Applicant personality, organizational culture and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.

- Judge, T.A., Heller, D., & Mount, M.K. (2002). Five factor model of personality and job-satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Kaarst-Brown, M.L., Nicholson, S., von Dran, G.M., & Stanton, J.M. (2004). *Organizational cultures of libraries as a strategic resource*. Urbana-Champaign: University of Illinois/Graduate School of Library and Information Science.
- Kerr, J., & Slocum, J.W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy Management Perspective*, 19, 130-138.
- Kimberlin, C.L., & Winterstein, A.G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in research. *American Journal of Health System Pharmacy*, 65, 2276-2284.
- Koole, S.L., Jager, W., Van den Berg, A.E., Vlek, C.A.J., & Hofstee, W.K.B. (2001). On the social nature of personality: effects of extraversion, agreeableness, and feedback about collective resource use on cooperation in a resource dilemma. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 289-301.
- Koskinen, A.J., Pihlanto, P., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21, 281-290.
- Landis, J.R., Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics* 33: 159-174.
- Larsen, R.J., & Ketelaar, T. (1991). Personality and susceptibility to positive and negative emotional states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 132-140.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality, a functional theory and methodology for personality evaluation*. Oxford, UK: Ronald Press.
- Leary, T., & Coffey, H. (1995). The interpersonal circle. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50, 11.
- Leary, M.R., & Tagney, J.P. (2011). *Handbook of self and identity: second edition*. New York: The Guilford Press.

- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Locke, E. (2000). Motivation, cognition, and action: an analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology*, 49, 408–429.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 365–374.
- Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empericalevidence from UK companies. *Journal of Human Resource Management*, 11, 766-788.
- Poropat, A.E. (2009). A meta-analysis of the five factor-model of personality and academic performance. *Psychological Bulletin*, 135, 322-338.
- Rouckhout, D., & Schacht, R. (2000). Ontwikkeling van een Nederlandstalig interpersoonlijk circumplex. *Diagnostiek Wijzer*, 3, 96-118.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*, 2 editie. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B.W. (1987). *The people make the place*. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Trapnell, P.D., & Wiggins, J.S. (1990). Extension of the interpersonal adjective scales to include the Big Five dimensions of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 781-790.
- Watzlawick, P. & Beavin, J. (1967). Some formal aspects of communication. *The American Behavioral Scientist*, 10, 4-8

- Ying, L.Y., & Ahmad, K.Z.B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 53-86.
- Young, M.S., & Schinka, J.A. (2001). Research validity scales for the NEO-PI-R: additional evidence for reliability and validity. *Journal of Personality Assessment*, 76, 412-420.
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4, 37-42.
- Zimmerman, R.D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individual's turnover decisions: a meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61, 309-348.