



Universiteit Utrecht

**De invloed van organisatiecultuur op de relatie tussen *content*
socialisatie methode en P-O fit.**

Utrecht, 19 juni 2020

Bachelorscriptie

Student: Fleur Keij

Studentnummer: 5917352

Eerste beoordelaar en begeleider: Wieby Altink-van den Berg

Tweede beoordelaar: Tom Damen

Faculty of Social Sciences Department of Psychology

Abstract

The first part of this cross-sectional research focuses on the relationship between content socialization method and Person-Organisation (P-O) fit of the Dutch working population. Content socialization methods are divided in duration and order tactics. Duration tactics refer to a fixed time schedule to finish the socialization. Order tactics describe a fixed order of steps to finish the socialization process. The P-O fit is a match of the employees values with the organisation. Content socialization method can contribute to a higher P-O fit. In this research it is expected that order-, duration- and content (content tactics is the sum of order and duration tactics) tactics positively contribute to a P-O fit. The results of this study confirm this expectation.

The second part of this research focuses on the moderating effect of stable organizational culture on the positive relationship between content socialization tactics and P-O fit. A stable organizational culture describes little change on the workforce and an unstable organizational culture describes a lot of change on the workforce. It is expected that a stable organizational culture moderates the positive relationship between duration-, order- and content tactics and P-O fit. The results of this study do not confirm this expectation.

Keywords: Socialization, Person Organization fit, content socialization tactics, order tactics, duration tactics, stable organizational culture.

Samenvatting

Het eerste deel van dit cross-sectionele onderzoek richt zich op de relatie tussen content socialisatie methoden en Persoon-Organisatie fit (P-O fit) van de Nederlandse beroepsbevolking. Content socialisatie methoden zijn in dit onderzoek opgedeeld in duur en volgorde tactieken. Duur tactieken refereren aan de mate waarin er een vast tijdschema is ontwikkeld om de socialisatie af te ronden. Volgorde tactieken beschrijven een vaste reeks aan stappen, die een werknemer in een nieuwe functie moet ondernemen om zo zijn of haar rol goed uit te oefenen. De P-O fit is de match van de waarden van de werknemer en de organisatie. Content socialisatie methoden kunnen gebruikt worden om de P-O fit te verhogen. In dit onderzoek wordt verwacht dat zowel duur, volgorde als content (de optelsom van volgorde en duur) tactieken positief bijdragen aan een P-O fit. De resultaten van dit onderzoek zijn conform deze verwachting.

Het tweede deel richt zich op het moderatie-effect van een stabiele organisatiecultuur op de relatie tussen content socialisatie methoden en P-O fit. Een stabiele organisatiecultuur wordt gekenmerkt met weinig verandering op de werkvloer en een instabiele organisatiecultuur wordt gekenmerkt met veel verandering op de werkvloer. Er wordt verwacht dat een stabiele organisatiecultuur de positieve relatie tussen zowel duur, volgorde als content tactieken en P-O fit modereert. De resultaten van dit onderzoek zijn niet conform deze verwachting.

Sleutelwoorden: Socialisatie, Persoon Organisatie fit, content socialisatie methoden, volgorde tactieken, duur tactieken, stabiele organisatiecultuur.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1. Aanleiding	6
1.2. Theoretisch kader	8
1.2.1. Socialisatie tactieken	8
1.2.2. Subjectieve P-O fit	10
1.2.3. Organisatiecultuur en de modererende rol	12
2. Methoden	16
2.1. Participanten en poweranalyse	16
2.1.1. Participanten	16
2.1.2. Poweranalyse	17
2.2. Procedure	17
2.3. Design	18
2.4. Meetinstrumenten	18
2.5. Data-analyse	21
2.5.1. Data inspectie	21
2.5.2. Betrouwbaarheidsanalyse	21
2.5.3. Constructvaliditeit	22
3. Resultaten	24
3.1. Correlatieanalyse	24
3.2. Enkelvoudige lineaire regressieanalyse	26
3.3. Moderatie-analyse	28
4. Discussie	31
4.1. Conclusie en antwoord op de onderzoeksvragen	31
4.1.1. Socialisatie tactieken en P-O fit	31
4.1.2. Socialisatie tactieken, P-O fit en stabiele organisatiecultuur	32
4.2. Post-hoc analyse	33
4.3. Reflectie op theoretisch kader	35
4.3.1. Reflectie op model van Van Maanen & Schein (1979)	35
4.3.2. Reflectie op meting stabiele organisatiecultuur van Cameron & Quinn (2011)	35
4.4. Beperkingen	36
4.5. Suggesties voor vervolgonderzoek	37
4.6. Praktisch belang	38
Bronnen	39
Bijlage A: De uitleg van de demografische gegevens om de steekproef te beschrijven	43
Bijlage B: Informed Consent vragenlijst	45
Bijlage C: Persoonlijke gegevens en controlevariabelen	46
Bijlage D: Persoon-Organisatie fit items	47

Bijlage E: Flexibiliteit vs. Stabiliteit items	48
Bijlage F: Sequentiële en random tactieken items	49
Bijlage G: Vaststaande en variabele items:	50
Bijlage H: Items Organizational culture assessments instrument (OCAI) van Cameron & Quinn (2011)	51
Bijlage J: De uitleg van de vier organisatieculturen aan de hand van het Competing Values Framework van Cameron en Quinn (2011)	55
Bijlage K: Toelichting van de Organizational culture assessment instrument (OCAI) vragenlijst	57
Bijlage L: Post-hoc moderatie analyses met OCAI als moderator	59

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Binnen iedere organisatie is het de vraag of de werknemer goed past in de organisatie (Taormina, 2008). Organisaties investeren tijd, geld en moeite in het instrueren van werknemers met als doel dat werknemers passen in de organisatie (Taormina, 2008). De manier waarop organisaties hun werknemers behandelen aan de start van hun functie en bij binnenkomst van de organisatie, geeft aan wat organisaties van hun werknemers verwachten en hoe goed de werknemers uiteindelijk bij de organisatie passen (Cable & Parsons, 2001). Dit proces staat bekend als socialisatie (Van Maanen & Schein, 1979).

Socialisatie is in het algemeen gedefinieerd als een proces waarin een werknemer leert hoe hij of zij aan de slag gaat in een organisatie, hoe hij de organisatie accepteert en hoe hij zich op een gepaste manier gedraagt in de organisatie (Fisher 1986; Van Maanen & Schein, 1979). Om een soepel socialisatieproces te realiseren, kunnen organisaties allerlei socialisatie tactieken toepassen (Jones, 1986). Deze socialisatie tactieken zijn een belangrijke voorspeller voor hoe werknemers reageren op de nieuwe rol en omgeving (Jones, 1986). Als organisaties informatie op een adequate manier verstrekken, reageren werknemers beter op hun werkomgeving (Van Maanen & Schein, 1979). Het is belangrijk, voor zowel de organisatie als de werknemer, dat de socialisatie slaagt. Als dit gebeurt dan ontstaat subjectieve Persoon-Organisatie fit (P-O fit) (Kristof, 1996). Werknemers met een subjectieve P-O fit ervaren een match tussen de waarden van de organisatie en eigen waarden (Chatman, 1991). Deze match kan resulteren in onder andere minder personeelsverloop en een hogere mate van werktevredenheid, betrokkenheid en productiviteit (Chatman, 1991). Kortom, de P-O fit lijkt de sleutel tot het behouden van betrokken personeel. Organisaties hechten belang aan betrokken personeel (Kristof, 1996).

Organisaties kunnen allerlei socialisatie tactieken toepassen om het socialisatieproces te laten slagen en een P-O fit te bereiken. In het bijzonder blijken *content socialisatie methoden* het meest effect te hebben op werknemers (Saks, Uggersley & Fassina, 2007) omdat door deze tactieken werknemers meer inhoudelijke kennis krijgen over hoe ze in een organisatie kunnen functioneren (Cable & Parsons, 2001). Om te onderzoeken wat de invloed is van de content socialisatie methoden op de P-O fit is de volgende deelvraag opgesteld:

Hoe beïnvloedt de vorm van content socialisatie methoden de subjectieve P-O fit?

Verskillende onderzoeken wijzen uit dat de organisatiecultuur de relatie tussen P-O fit en socialisatie tactieken versterkt (Gardner, Reither, Cogliser, Walumbwa & Foley, 2012; Ashforth, Saks & Lee, 1998; Taormina, 2008). Een organisatiecultuur is de verzameling van de belangrijkste waarden, overtuigingen en gedeelde normen in de organisatie (Daft, 2006). Van Maanen & Schein (1979) beargumenteren dat alle soorten socialisatie tactieken toepasbaar zijn op elke soort organisatiecultuur. Echter, Ashforth, Saks & Lee (1998) beargumenteren dat sommige socialisatie tactieken beter passen bij een bepaalde organisatiecultuur en de organisatiecultuur de relatie tussen socialisatie tactieken en P-O fit kan modereren. Vanuit deze invalshoek is de tweede deelvraag van dit onderzoek gevormd:

Hoe beïnvloedt de waargenomen organisatiecultuur de relatie tussen de vorm van content socialisatie methoden en subjectieve P-O fit?

Dit onderzoek is relevant voor organisaties, omdat zij kunnen achterhalen welke socialisatie tactieken zij het beste kunnen toepassen op hun organisatiecultuur. Wanneer dit socialisatieproces slaagt, zullen de werknemers een P-O fit ervaren (Kristof, 1996). Er is dan minder personeelsverloop, en een hogere productiviteit, betrokkenheid en werknemerstevredenheid (Chatman, 1991). Dit zal organisaties kosten besparen (Chatman, 1991).

In de huidige literatuur is er een beperkt aantal onderzoeken die socialisatie tactieken, organisatiecultuur en P-O fit als variabelen opnemen. Met name de modererende rol van organisatiecultuur op de relatie tussen content socialisatie methoden en P-O fit is weinig onderzocht. Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant om de mogelijke relaties tussen P-O fit, socialisatie tactieken en organisatiecultuur in kaart te brengen en om zo de huidige literatuur uit te breiden.

1.2. Theoretisch kader

Hieronder wordt ingegaan op de theoretische achtergrond van content socialisatie methoden, P-O fit en stabiele organisatiecultuur. In 1.2.1. wordt het construct (content) socialisatie tactieken uitgelegd. In 1.2.2. wordt het construct P-O fit uitgelegd. Ook wordt de directe relatie tussen de onafhankelijke variabele content socialisatie methoden en de afhankelijke variabele P-O fit uitgelegd met de bijbehorende hypothesen. In 1.2.3. wordt het construct organisatiecultuur verder uitgelegd en de modererende rol van stabiele organisatiecultuur op de relatie tussen socialisatie tactieken en P-O fit met de bijbehorende hypothesen.

1.2.1. Socialisatie tactieken

In de beginfase is het voor nieuwe werknemers vaak onduidelijk welke werktaken zij moeten voltooien (Van Maanen & Schein, 1979). Dit komt doordat nieuwe werknemers nog weinig tot geen identificatie hebben van hun baan en organisatie. Nieuwe werknemers ervaren bij binnenkomst van een organisatie onduidelijkheden, wat gepaard kan gaan met angst en stress (Van Maanen & Schein, 1979). Het is daarom voor organisaties van belang dat zij de juiste instructies aan de nieuwe werknemers geven, waardoor onduidelijkheden verdwijnen. Hiervoor zijn socialisatie methoden van belang zodat nieuwe werknemers zich kunnen aanpassen en wennen aan hun taken en organisatiecultuur (Jones, 1986).

Het model van Van Maanen & Schein (1979) is één van de beste ontwikkelde socialisatie tactieken modellen (Ashforth & Saks, 1996). De meeste studies in de huidige literatuur berusten op dit model. Ook dit onderzoek neemt dit model als basis.

	INSTITUTIONALIZED	INDIVIDUALIZED
CONTEXT	Collective Formal	Individual Informal
CONTENT	Sequential Fixed	Random Variable
SOCIAL ASPECTS	Serial Investiture	Disjunctive Divestiture

Figuur 1. Indeling van content socialisatie methoden (Van Maanen & Schein, 1979).

In Figuur 1 wordt een visualisatie gegeven van de categorisatie van verschillende socialisatie methoden van Van Maanen & Schein (1979). Deze tactieken, die organisaties kunnen gebruiken tijdens het socialisatieproces, zorgen ervoor dat werknemers hun rol en de organisatiecultuur beter begrijpen.

Van Maanen & Schein (1979) hebben deze methoden georganiseerd (zie figuur 1) in zes verschillende continua op een bipolaire schaal van geïnstitutionaliseerd tot geïndividualiseerd.

De zes continua zijn opgedeeld in context, content en sociale aspecten (Van Maanen & Schein, 1979). De context methode heeft voornamelijk betrekking tot de organisatorische context (Cable, 2001). Door content socialisatie methoden hebben werknemers meer kennis over hoe ze in een organisatie kunnen functioneren. Sociale aspecten hebben betrekking op de sociale relaties binnen de organisaties (Cable, 2001). Dit huidige onderzoek richt zich uitsluitend op de content socialisatie methoden omdat uit de meta-analyse van Saks, Uggerslev & Fassina (2007) naar voren kwam dat content socialisatie methoden statistisch significant effect had op de subjectieve P-O fit ($r = .30, p < .05$). De andere socialisatie methoden, context en sociale aspecten, hadden geen significant positieve relatie met P-O fit (Saks, Uggerslev & Fassina, 2007).

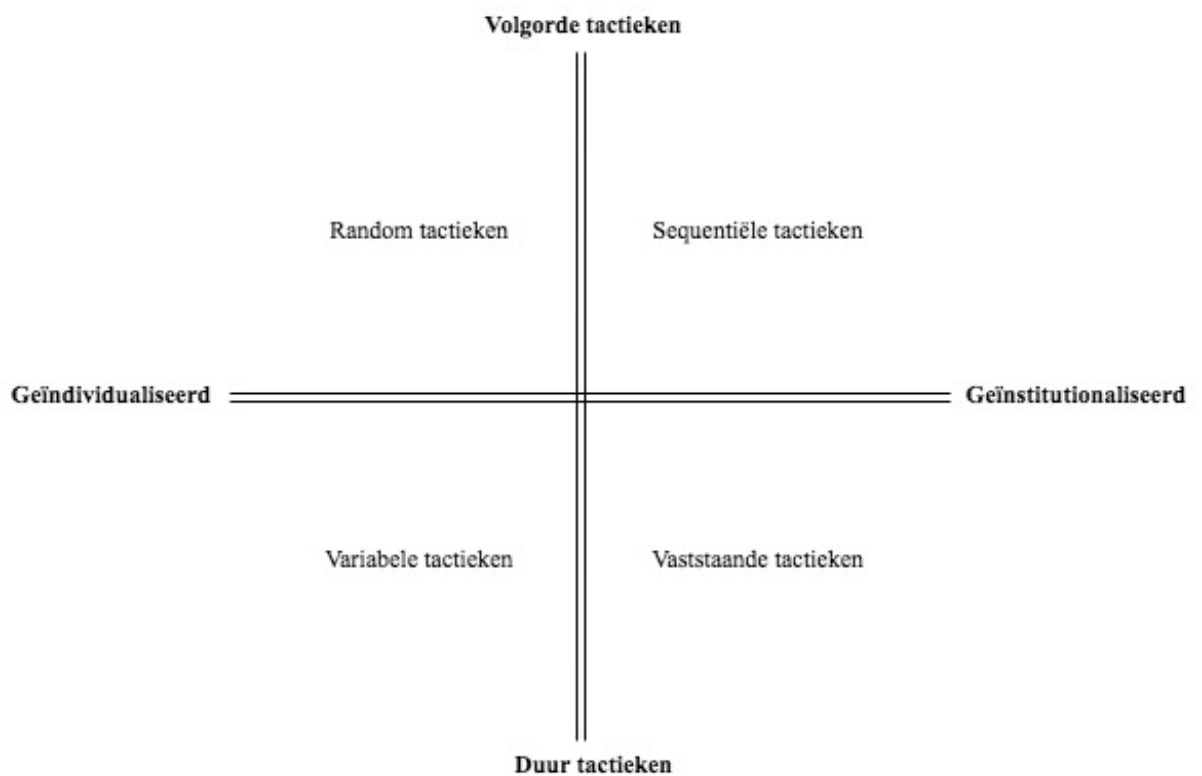
Content socialisatie methode kan opgedeeld worden in een bipolaire schaal van geïnstitutionaliseerd tot geïndividualiseerd. Geïnstitutionaliseerde content socialisatie methoden weerspiegelen een gestructureerd socialisatieprogramma, hetgeen ambiguïteit reduceert en werknemers aanmoedigt de waarden van de organisatie te accepteren en te begrijpen (Ashforth & Saks, 1996). Daartegenover staan geïndividualiseerde content socialisatie methoden; deze tactieken weerspiegelen een relatieve afwezigheid van structuur, hetgeen ambiguïteit creëert en werknemers aanmoedigt om hun eigen aanpak in de organisatie te ontwikkelen (Ashforth & Saks, 1996). In dit onderzoek wordt dit construct aangeduid als '**content socialisatie methode**'. Een hogere score op content socialisatie methoden duidt op geïnstitutionaliseerde tactieken en een lagere score op content socialisatie methoden duidt op geïndividualiseerde content socialisatie methoden.

De content socialisatie methoden zijn opgedeeld in twee continua: sequentieel - random en vaststaand - variabel (zie figuur 1) (Van Maanen & Schein, 1979).

Sequentieel - random. Dit continuüm wordt in dit onderzoek aangeduid als de variabele '**volgorde tactiek**'. Volgorde tactieken beschrijven een vaste reeks aan stappen, die iemand in een nieuwe functie moet ondernemen om zo zijn of haar rol goed uit te oefenen (Jones, 1986). Een hoge mate van volgorde tactieken, ofwel geïnstitutionaliseerde volgorde tactieken (sequentieel), houdt in dat de werknemer weet welke stappen van de socialisatie hij/zij kan verwachten. Een lage mate van volgorde tactieken, ofwel geïndividualiseerde volgorde tactieken (random), laat een werknemer in onzekerheid. Deze werknemers hebben weinig informatie over hoe hun reeks aan stappen eruit zal zien (Jones, 1986).

Vaststaand - variabel. Dit continuüm wordt in dit onderzoek aangeduid als de variabele ‘**duur tactiek**’. Duur tactieken refereren aan de mate waarin er een vast tijdschema is ontwikkeld om de socialisatie af te ronden (Jones, 1986). Een hoge mate van duur tactieken, ofwel geïnstitutionaliseerde duur tactieken (vaststaand), houdt in dat de werknemer weet hoeveel tijd hij of zij nodig heeft om zich naar de nieuwe functie aan te passen. Een lage mate van duur tactieken, ofwel geïndividualiseerde duur tactieken (variabel), houdt in dat de werknemer nauwelijks weet hoeveel tijd hij of zij nodig heeft om zich naar een nieuwe functie aan te passen (Jones, 1986).

In figuur 2 staat een nieuw overzicht van het aangepaste schema van Van Maanen & Schein (1979) wat voor deze huidige studie van toepassing is.



Figuur 2. Aangepaste indeling van de classificatie van content socialisatie methoden (Van Maanen & Schein, 1979).

1.2.2. Subjectieve P-O fit

Organisaties bieden socialisatie tactieken aan, zodat zij nieuwe werknemers in de organisatie proberen te passen om zo een P-O fit te kunnen bereiken. De nieuwe werknemer met een P-O fit ervaart dan een match met de organisatie. Zijn eigen waarden en de waarden van de

organisatie zijn dan gelijk (Chatman, 1991). Deze subjectiviteit van de werknemer wordt beïnvloed door zijn eigen ervaringen en percepties. Wanneer werknemers een subjectieve P-O fit ervaren, vertonen ze betrokkenheid, bevlogenheid, meer werktevredenheid en een hogere productiviteit. Wanneer ze deze fit niet voelen, voelen de werknemers zich gestresst en zullen zij de organisatie eerder verlaten (Chatman, 1991).

Content socialisatie methoden zijn in het onderzoek van Saks & Ashforth (1996) positief gecorreleerd met werktevredenheid ($r = .21, p < .001$) en betrokkenheid met de organisatie ($r = .24, p < .001$). Werktevredenheid ($r = .66, p < .001$) en betrokkenheid met de organisatie ($r = .71, p < .001$) correleren positief met P-O fit (Saks, Krista, Uggerslev, & Fassina, 2007). In dit huidige onderzoek wordt daarom verwacht dat er een positieve relatie is tussen content socialisatie methoden en P-O fit; als een werknemer meer content socialisatie methoden waarneemt, zal hij een P-O fit ervaren. Hieruit volgt de eerste hypothese (zie figuur 3a):

H1: Hoe meer een werknemer content socialisatie methoden waarneemt, hoe hoger de subjectieve P-O fit.

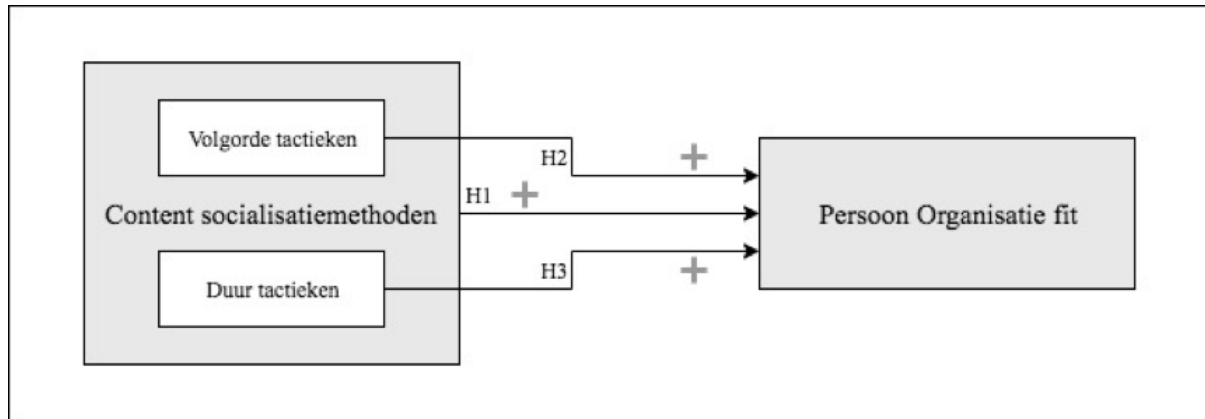
Hetzelfde onderzoek van Saks & Ashforth (1996) wijst uit dat hoe meer volgorde tactieken er zijn, hoe hoger de betrokkenheid met de organisatie ($r = .21, p < .001$) en de werktevredenheid ($r = .20, p < .001$) zijn. In dit onderzoek wordt daarom verwacht dat volgorde tactieken een positieve correlatie hebben met P-O fit. Hieruit volgt de tweede hypothese (zie figuur 3a):

H2: Hoe meer een werknemer volgorde socialisatie tactieken waarneemt, hoe hoger de subjectieve P-O fit.

Ondanks dat duur tactieken geen significante correlatie hadden met betrokkenheid met organisatie ($r = .04, p > .05$) en werktevredenheid ($r = -.05, p > .05$) in het onderzoek van Saks & Ashforth (1996), wordt er in dit onderzoek toch verwacht dat er een positieve relatie is tussen duur tactieken en P-O fit. Dit is gedaan, omdat hetzelfde onderzoek namelijk uit wijst dat alle content socialisatie methoden een positieve relatie hebben met P-O fit. Content socialisatie methoden zijn de optelsom van duur en volgorde tactieken. Hieruit volgt de derde hypothese (zie figuur 3a):

H3: Hoe meer een werknemer duur socialisatie tactieken waarneemt, hoe hoger de subjectieve P-O fit.

In figuur 3a staat een schematische weergave van de eerste hypothesen.

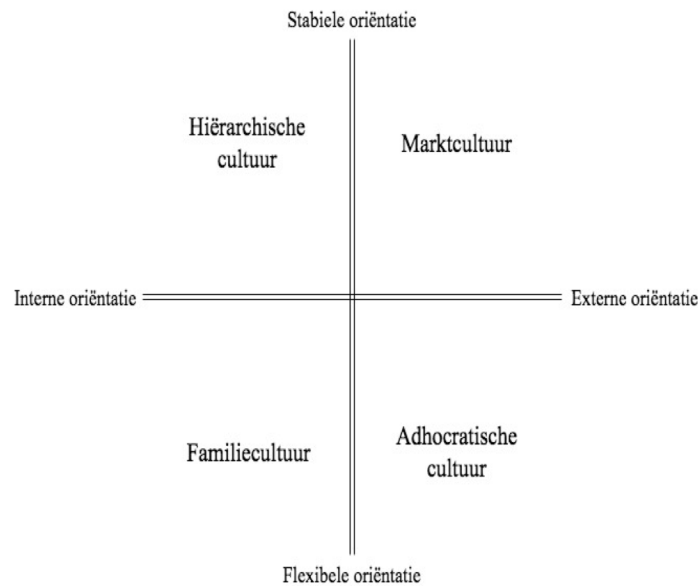


Figuur 3a. Model van hypothesen 1, 2 en 3

1.2.3. Organisatiecultuur en de modererende rol

Verschillende onderzoeken beargumenteren dat de organisatiecultuur de relatie tussen P-O fit en socialisatie tactieken beïnvloedt (Gardner, Reither, Cogliser, Walumbwa & Foley, 2012; Ashforth, Saks & Lee, 1998; Taormina, 2008). Zij beargumenteren dat hoe beter de socialisatie tactiek bij de organisatiecultuur past, hoe sterker de werking op P-O fit is.

In dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van de mate van stabiliteit van organisatiecultuur als moderator op de relatie tussen P-O fit en content socialisatie methoden. De mate van stabiliteit is een onderliggende dimensie op de y-as van het *Competing Values Framework* (CVF) van Cameron & Quinn (2011) (zie figuur 4). Het CVF-model bestaat uit vier verschillende organisatieculturen: hiërarchische, markt-, familie- en adhocratiecultuur. In bijlage J staat de beschrijving per organisatiecultuur.



Figuur 4. Competing Values Framework (CVF) van Cameron en Quinn (2011)

Deze vier organisatieculturen zijn ingedeeld op twee onderliggende dimensies: interne - externe oriëntatie en flexibele - stabiele oriëntatie.

Een interne organisatiecultuur is te typeren als collectivistisch, heeft doorgaans veel sociale cohesie en legt nadruk op het vormen van een hechte eenheid binnen de organisatie. Een externe organisatiecultuur is individualistisch en kenmerkt zich door rivaliteit.

Een stabiele organisatiecultuur is te typeren als mechanisch, behoudend en voorspelbaar. De structuur, de producten en diensten van de organisatie veranderen niet snel. Werknemers ervaren weinig onzekerheid en volgen hun opgelegde taken op. Een flexibele (instabiele) organisatiecultuur is te typeren als dynamisch, innovatief en onvoorspelbaar. Daarnaast veranderen de structuur, de producten en diensten van de organisatie continu. Werknemers in een flexibele organisatiecultuur ervaren meer onzekerheid en kunnen veel initiatieven nemen (Cameron & Quinn, 2011).

In de huidige studie wordt er alleen gebruik gemaakt van de dimensie stabiliteit van organisatiecultuur, omdat er wordt verwacht dat de (in)stabiele dimensie van organisatiecultuur wel significante relaties zal tonen en de andere dimensie intern - extern niet. De (in)stabiele dimensie van organisatiecultuur wordt aangeduid in dit onderzoek als het construct '**stabiele organisatiecultuur**'.

In dit onderzoek wordt verwacht dat de stabiele organisatiecultuur modereert tussen socialisatie tactieken en P-O fit. Hoe meer een bepaalde socialisatie tactiek aanslaat op een bepaalde organisatiecultuur, hoe meer de werknemer een fit ervaart met de organisatie.

Onderzoek van Taormina (2008) wijst uit dat er significante positieve correlaties bestaan tussen verschillende socialisatie tactieken en verschillende organisatieculturen. Dit wil zeggen dat socialisatie tactieken op elke organisatiecultuur toepasbaar zijn, maar bepaalde socialisatie tactieken bij de ene organisatiecultuur sterker is dan bij de andere cultuur. Vanuit deze invalshoek wordt er in dit onderzoek verwacht dat de stabiele organisatiecultuur de relatie tussen socialisatie tactieken en P-O fit versterkt. Hieruit volgt de vierde hypothese (zie *figuur 3b*):

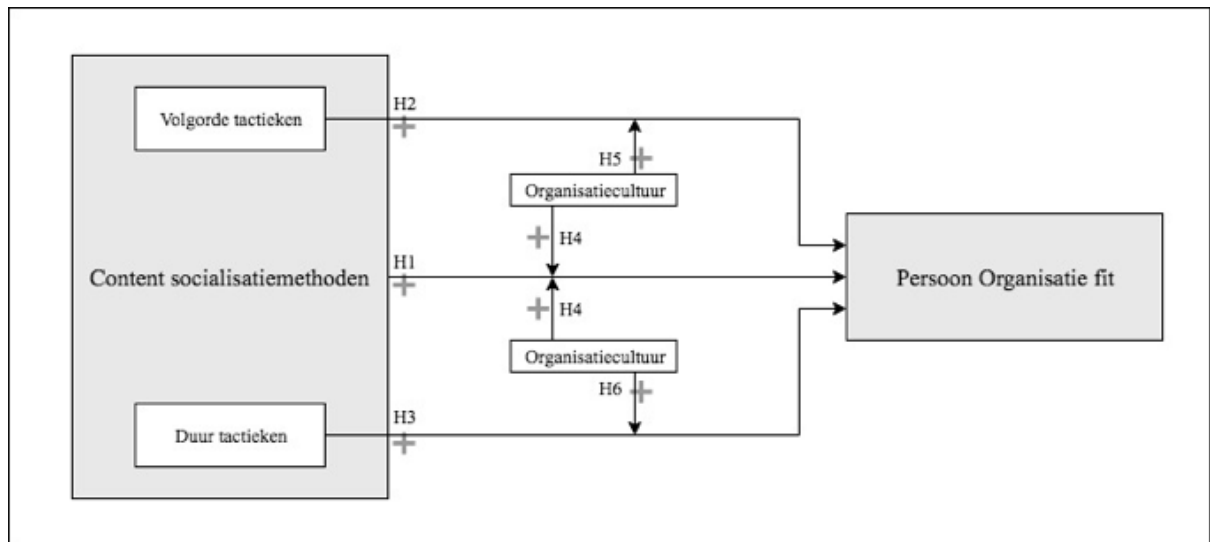
H4: De positieve relatie van content socialisatie methoden op subjectieve P-O fit is sterker naarmate werknemers een stabiele organisatiecultuur waarnemen.

Ashforth, Saks & Lee (1998) beargumenteren dat volgorde en duur tactieken beter passen bij stabiele organisatieculturen. Nieuwe werknemers die een stabiele organisatie betreden of werknemers die een nieuwe functie van de stabiele organisatie uitoefenen, passen zich aan naar de functie (Allinson, 1984). Terwijl nieuwe werknemers in een instabiele (flexibele) organisatiecultuur meer hun eigen aanpak in de organisatie moeten vinden. Vanuit deze argumentatie hebben content socialisatie methoden meer effect op een stabiele organisatiecultuur, omdat content socialisatie methoden de organisatie meer controle bieden over hoe nieuwe werknemers hun functies op de gewenste manier uitvoeren (Ashforth, Saks & Lee, 1998). Duur tactieken bieden een vast tijdschema en volgorde tactieken bieden een vaste volgorde aan het socialisatieproces. Hierdoor ervaren de nieuwe werknemers meer zekerheid, gestructureerdheid en duidelijkheid (Jones, 1986). Hieruit volgen de vijfde en zesde hypothese (zie *figuur 3b*):

H5: De positieve relatie van volgorde socialisatie tactieken op subjectieve P-O fit is sterker naarmate werknemers een stabiele organisatiecultuur waarnemen

H6: De positieve relatie van duur socialisatie tactieken op subjectieve P-O fit is sterker naarmate werknemers een stabiele organisatiecultuur waarnemen.

In figuur 3b staat een schematische weergave van alle hypothesen.



Figuur 3b. Model van hypothesen 1 tot en met 6

2. Methoden

De methoden zijn opgezet aan de hand van vijf alinea's. In 2.1. wordt de poweranalyse toegelicht en zal algemene informatie over de participanten worden weergegeven. In 2.2. wordt de procedure beschreven. In 2.3. wordt het design van dit onderzoek in kaart gebracht. In 2.4. staat een toelichting over de meetinstrumenten. Verder in 2.5. wordt de data-analyse besproken. Hierin zal de data inspectie, betrouwbaarheidsanalyse en constructvaliditeit worden toegelicht.

2.1. Participanten en poweranalyse

2.1.1. Participanten

Deelnemers uit dit onderzoek zijn afkomstig uit de werkzame beroepsbevolking in Nederland. Dit zijn alle personen die een betaalde baan hebben (CBS, 2020). In totaal namen er 395 participanten deel aan het onderzoek, waarvan 285 resultaten bruikbaar. Van de 285 participanten hebben 194 personen de vragenlijst volledig afgemaakt en 91 participanten de vragenlijst afgemaakt tot en met item 28¹. Van de 285 participanten is 61% vrouwelijk en 39% mannelijk. De gemiddelde leeftijd was 31,72 ($SD = 14,91$) met een minimum van 18 en een maximum van 79 jaar. Zes participanten hebben de leeftijd niet ingevuld. Van alle participanten hebben de meeste het wetenschappelijke onderwijs (WO) als hoogste opleiding genoten (51%), gevolgd door hoger beroepsonderwijs (HBO) met 32%, het middelbaar beroepsonderwijs (MBO) met 8%, het voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (VWO) 4% VWO, hoger algemeen voortgezet onderwijs (HAVO) 3%, basisonderwijs 1% en anders 1%. CBS (2018) toont dat van de bevolking tussen de 15 en 75 jaar 9% basisonderwijs als hoogst genoten opleiding hebben gevolgd, gevolgd door 20% VMBO, HAVO en VWO onderbouw en MBO1, gevolgd door 40% HAVO, VWO bovenbouw en MBO 2 t/m 4, gevolgd door 19% HBO en WO bachelor en 11% HBO, WO master of doctoraat. De steekproef is dus bij een vergelijking op basis van hoogst genoten opleiding niet representatief voor de Nederlandse beroepsbevolking.

71% van de participanten werken voor een commerciële organisatie en 29% van de participanten werken voor een niet commerciële organisatie. 18% van de participanten is minder dan 3 maanden werkzaam bij de organisatie en 82% meer dan 3 maanden werkzaam bij de organisatie. 19% van de werknemers is minder dan 3 maanden werkzaam in de huidige

¹ Opmerking: vermoedelijk hebben deze 91 participanten de laatste items niet ingevuld over de OCAI omdat deze laatste items tijdrovender zijn dan voorgaande items

functie en 81% meer dan 3 maanden in de huidige functie. De grootte van de organisatie is verdeeld in minder dan 10 werknemers (16%), tussen 10-49 werknemers (28%), tussen 50-250 werknemers (22%) en meer dan 250 werknemers (34%). Volgens onderzoek van CBS uit 2018 is 15% van de beroepsbevolking werkzaam in organisaties die een grootte hebben van 0-10 werknemers, 23% van de beroepsbevolking werkzaam in organisaties die een grootte hebben van 10-100 werknemers en 62% van de beroepsbevolking werkzaam in organisaties die een grootte hebben van meer dan 100 werknemers. De steekproef uit dit onderzoek is bij vergelijking op basis van grootte van de organisatie wel representatief voor de werkzame beroepsbevolking in Nederland.

2.1.2. Poweranalyse

Voorafgaand aan het onderzoek is de steekproefgrootte berekend die nodig is om een betrouwbare uitspraak te mogen doen over de bevindingen die in het onderzoek gepresenteerd worden. Dit wordt gedaan aan de hand van het berekenen van de G*power (versie 3.1.9.7, 2020). In de berekening van de G*power is een power grootte van $r = .15$ gebruikt, één afhankelijke variabele, zes onafhankelijke variabelen en een significantieniveau van $\alpha = .05$. De power kan berekend worden door $1 - \beta$. Bij een p waarde van .05 moet de beta dus 95% zijn. Uit de berekeningen kan geconcludeerd worden dat de steekproefgrootte ten minste uit 89 participanten moet bestaan. Hieraan is voldaan.

2.2. Procedure

Voor het werven van participanten is een sneeuwbal steekproef gebruikt: de persoonlijke netwerken van de onderzoekers zijn via Facebook, LinkedIn en Whatsapp gecontacteerd. Er werd gevraagd of zij de vragenlijst konden delen met hun netwerk. Een schriftelijke aankondiging heeft plaatsgevonden in onze persoonlijke netwerken via e-mail, Facebook, LinkedIn en Whatsapp. Door middel van een link werden de participanten doorverwezen naar de online vragenlijst. Het beginscherm van de vragenlijst vormde het *informed consent* (zie bijlage B), waarin de privacy conform de richtlijnen van Utrecht Universiteit is benadrukt. Het invullen van de vragenlijst nam ongeveer 10-15 minuten in beslag. De dataverzameling vond plaats van 30 maart tot en met 9 april 2020.

2.3. Design

De vragenlijst is een cross-sectioneel onderzoek, omdat er in dit onderzoek gekeken wordt naar een correlationeel verband. Voor de data-analyse is gebruik gemaakt van het computerprogramma SPSS (versie 26) en de SPSS applicatie PROCESS (Hayes, 2019). Vervolgens is JASP gebruikt om de McDonald's omega (ω) berekeningen uit te voeren (JASP Team, 2018). McDonald's Omega is toegevoegd aan dit onderzoek omdat Cronbach's Alpha de interne consistentie kan beperken en assumpties van deze maat verbroken worden. Tevens is het een extra controle voor de betrouwbaarheid. Voor de hypothesen 1 tot en met 3 is gebruikt gemaakt van drie enkelvoudige lineaire regressie analyses. Voor het toetsen van hypothesen 4 tot en met 6 is gebruikt gemaakt van een regressieanalyse met een moderatiemodel van Johnson-Neyman (model 1 en 3, PROCESS) (Field, 2018).

2.4. Meetinstrumenten

In dit onderzoek zijn er een aantal demografische gegevens gevraagd aan de participanten (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, grootte organisatie, werkend in een commerciële/niet-commerciële organisatie en duur werkzaamheid organisatie en functie). De uitleg van de demografische gegevens staat in bijlage A.

Daarnaast is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van vragenlijsten uit Engelstalige onderzoeken. Deze zijn naar het Nederlands vertaald. In totaal waren er 38 items. Tabel 1 geeft een overzicht van de variabelen, het aantal items per variabele, de originele Engelse onderzoeken, een voorbeeld item en de bijbehorende Cronbach's Alpha. De Cronbach's Alpha van organisatiecultuur is niet gerapporteerd omdat de vragenlijst is opgesteld aan de hand van de kenmerken van de Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Cameron en Quinn (2011) en dus nog nooit eerder is gebruikt. Er is gekozen om een zelf opgestelde schaal te gebruiken voor het construct stabiele organisatiecultuur, omdat er geen reeds bestaande schaal bestaat over dit construct. De constructen persoon-organisatie fit, organisatiecultuur, volgorde en duur tactieken werden gemeten op een Likertschaal van 1 tot en met 7 waarbij 1 = helemaal mee oneens en 7 = helemaal mee eens². Een organisatie met lage score op organisatiecultuur kan geïnterpreteerd worden als een organisatie met een flexibele cultuur, een organisatie met hoge score op organisatiecultuur kan geïnterpreteerd worden als een organisatie met een stabiele cultuur. Een organisatie met lage score op volgorde tactieken kan geïnterpreteerd worden als een organisatie die gebruik maakt van random tactieken, een

² Voor alle items per variabele zie bijlage C t/m H.

organisatie met hoge score op volgorde tactieken kan geïnterpreteerd worden als een organisatie die gebruik maakt van sequentiële tactieken. Een organisatie met lage score op duur tactieken kan geïnterpreteerd worden als een organisatie die gebruik maakt van variabele tactieken, een organisatie met hoge score op duur tactieken kan geïnterpreteerd worden als een organisatie die gebruik maakt van vaststaande tactieken.

Bij de OCAI moesten de participanten bij ieder item honderd punten verdelen over vier verschillende kenmerken die een aspect van de organisatie omschreven (zie bijlage H). Aan het eind is er gevraagd bij het invullen van deze vragenlijst zo veel mogelijk aan de functie te denken voordat het COVID-19 virus effect had op zijn/haar organisatie of functie. Er zijn twee vragen toegewijd aan het COVID-19 virus om te meten of het invullen van de vragenlijst beïnvloed is door het COVID-19 virus.

Tabel 1: Overzicht van constructen met auteurs, voorbeeld items en originele gerapporteerde Cronbach's Alpha

Construct	Auteur(s)	Voorbeeld item	Gerapporteerde Cronbach's Alpha
Persoon-Organisatie fit <i>N items = 3</i> <i>Waarvan gehercodeerd = 1</i>	Cable & DeRue (2002)	<i>Dingen die ik waardeer in het leven komen overeen met de waarden van mijn organisatie.</i>	$\alpha = .91$
Organisatiecultuur <i>N items = 8</i> <i>Waarvan gehercodeerd = 5</i>	-	<i>Ik doe de taken die de organisatie mij oplegt</i>	-
Volgorde tactieken <i>N items = 5</i> <i>Waarvan gehercodeerd = 2</i>	Jaskyte (2005)	<i>Mijn organisatie leidt nieuwkomers door een vaststaande reeks aan leerervaringen.</i>	$\alpha = .79$
Duur tactieken <i>N items = 5 items</i> <i>Waarvan gehercodeerd = 2</i>	Jaskyte (2005)	<i>De voortgang van mijn functie in mijn organisatie verloopt in een vast tijdschema.</i>	$\alpha = .78$
OCAI <i>N items = 6</i>	Cameron en Quinn (2011) Cronbach's Alpha uit Gardner et al. (2012)	<i>De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.</i>	Familiecultuur: $\alpha = .75$ Adhocratiecultuur: $\alpha = .73$ Marktcultuur: $\alpha = .84$ Hiërarchische cultuur: $\alpha = .73$

2.5. Data-analyse

De data-analyse is uitgevoerd met gebruik van SPSS-versie 26 en JASP. Allereerst is er een data inspectie uitgevoerd. Daarna is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Vervolgens is de constructvaliditeit van de variabele organisatiecultuur gecontroleerd.

2.5.1. Data inspectie

De data inspectie is gedaan aan de hand van het meten van de onafhankelijkheid van observaties, normaliteit, lineariteit, homoscedasticiteit, multicollineariteit en afwezigheid van uitschieters.

Om de normaliteit te toetsen is er gebruik gemaakt van histogrammen en partial plots. Histogrammen toonde een normale verdeling. Ook aan de assumpties van lineariteit en homoscedasticiteit zijn voldaan. Er is gebruik gemaakt van *ZRESID (y-as) en *ZPRED (x-as) plots waarbij de punten willekeurig verdeeld zijn. Er is geen lineair verband tussen de standaardafwijkingen van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Er is dus geen sprake van multicollineariteit. Voor de afwezigheid van uitschieters is er gebruik gemaakt van de Mahalanobis Distance en Cook's Distance en gestandaardiseerde residuen om de uitschieters op de Y as, X as en XY as te bekijken. Er zijn nauwelijks uitschieters aanwezig.

2.5.2. Betrouwbaarheidsanalyse

Voor de betrouwbaarheidsanalyse is gebruik gemaakt van de Cronbach's Alpha (α) en McDonald's Omega (ω). De Cronbach's Alpha's van de variabelen organisatiecultuur, duur en volgorde tactieken zijn in dit onderzoek lager uitgevallen dan .70. Dit betekent dat de betrouwbaarheid van de variabelen niet voldoet aan de COTAN-maatstaven die een minimale alpha vereisen van .70 (Evers, Lucassen, Meijer, & Sijtsma, 2009). De Cronbach's alpha geeft echter altijd een lagere waarde dan de werkelijke betrouwbaarheid (Sijtsma, 2009). Het dient als een ondergrens. De waarde van de Cronbach's Alpha's zijn in dit onderzoek niet lager dan .53 en om deze reden is dit onderzoek niet op stopgezet.

P-O fit. In totaal is 1 item verwijderd uit de gehele vragenlijst. Dit item 'Q.PO.2 - Mijn waarden komen niet overeen met de waarden en cultuur van mijn organisatie' is afkomstig van de P-O fit schaal. Na verwijdering van dit item is de Cronbach's alpha $\alpha = .78$ en de McDonald's omega is $\omega = .78$. Door dit item te verwijderen wordt de interne consistentie van deze schaal verhoogd. 9% van de participanten had Q.PO.2 item niet nauwkeurig gelezen. Zij scoorden op de Q.PO.1 en Q.PO.3 een 6 of 7 en op Q.PO.2 een 1 of 2 terwijl de items heel erg op elkaar

lijken. Er is dus sprake van een response tendens. Een respons tendens ontstaat wanneer er veel participanten antwoord willen geven op de items in de vragenlijst, maar hiervoor weinig cognitieve moeite willen doen (Krosnick, 1991). Doordat zogenaamde *satisfying participants* een antwoord geven dat niet nauwkeurig is, ontstaat er meer ruis (Krosnick, 1991). Dit is terug te zien in de Cronbach's Alpha en inter-item correlatie; het item heeft een lage correlatie met de andere twee items. De inter-item correlatie van Q.PO.2 met Q.PO.1 of Q.PO.3 was 0.34 of lager. Door de aanwezigheid van een response tendens wat zorgt voor een lage Cronbach's Alpha en lage inter-item correlatie is er besloten het item Q.PO.2 te excluseren.

Organisatiecultuur. Er zijn geen items verwijderd uit de vragenlijst over de variabele organisatiecultuur. De Cronbach's Alpha is $\alpha = .64$. De McDonald's omega is $\omega = .64$.

Volgorde tactieken. Er zijn geen items uit de vragenlijst verwijderd over de variabele volgorde tactieken. De Cronbach's alpha is $\alpha = .61$. De McDonald's omega is $\omega = .63$

Duur tactieken. In totaal is er 1 item verwijderd uit de vragenlijst van de variabele duur tactieken. "Q.VV.5 - Ik doe kennis over mijn toekomstige carrièremogelijkheden op via informele kanalen zoals tijdens gesprekken met collega's aan de koffietafel of in de wandelgangen." heeft namelijk een gemiddelde inter-item correlatie van .02 De corrected item-total correlatie is .025. De Cronbach's alpha van duur tactieken is $\alpha = .51$. De McDonald's omega is $\omega = .53$

OCAI. Er zijn geen items verwijderd. Betrouwbaarheid is berekend door de omschrijving van de organisatieculturen van ieder item bij elkaar te voegen (bijvoorbeeld alle omschrijvingen van familiecultuur bij de zes items zijn bij elkaar gevoegd). De Cronbach's alpha en McDonald's omega zijn van familiecultuur is $\alpha = .83$, $\omega = .832$, van marktcultuur $\alpha = .873$ $\omega = .879$, hiërarchische cultuur $\alpha = .819$, $\omega = .824$ en adhocratie cultuur $\alpha = .77$, $\omega = .781$.

2.5.3. Constructvaliditeit

Er is gekeken of de constructvaliditeit van de variabele organisatiecultuur gewaarborgd is, omdat deze vragenlijst van de variabele organisatiecultuur zelf is opgesteld. De reden hiervoor is dat er geen vragenlijst bestaat over de onderliggende dimensies (flexibel vs. stabiel) van het CVF van Cameron en Quinn (2011). Om de constructvaliditeit te meten is gebruikt gemaakt van de OCAI-vragenlijst die het CVF meet van Cameron en Quinn (2011). Door middel van correlatie onderzoek wordt er gekeken of de items van de variabele organisatiecultuur samenhangen met de items van de OCAI-vragenlijst. De OCAI meet vier verschillende culturen: een marktcultuur, een familiecultuur, een adhocratische cultuur en een hiërarchische

cultuur (zie bijlage J voor uitleg van de culturen van het CVF en bijlage H voor de OCAI-vragenlijst). Een familie- en adhocratische cultuur wordt gekenmerkt door een onderliggende flexibele oriëntatie. Een markt- en een hiërarchische cultuur wordt gekenmerkt door een onderliggende stabiele oriëntatie. Er zal dus worden verwacht dat een participant die hoog scoort op een flexibele cultuur, meer punten toekent aan een familie- en adhocratische cultuur. Een participant die hoog scoort op een stabiele cultuur zal meer punten toekennen aan de markt- en hiërarchische cultuur. Om deze validiteit te waarborgen moet er een minimale significante correlatie zijn tussen de items over organisatiecultuur en de items van de OCAI. Dit is voldaan met een $r = .25$ met $p < .01$.

3. Resultaten

3.1. Correlatieanalyse

Tabel 2 geeft een overzicht van de gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en Pearson-correlaties. Een correlatie van $0 < r < 0.3$ indiceert zwakke samenhang, een correlatie van $0.3 < r < 0.5$ indiceert een matig tot sterke samenhang en een correlatie van $r > 0.5$ indiceert een sterke samenhang (Verhoeven, 2013 p. 526). Opvallend is het hoge gemiddelde van P-O fit ($M = 5.64$, $SD = 1.10$).

Allereerst is de waargenomen content socialisatie methoden matig tot sterk positief gecorreleerd met de subjectieve P-O fit, $r = .33$, $p < .01$. Ook hangt duur socialisatie tactieken significant zwak positief samen met de P-O fit, $r = .23$, $p < .01$. De volgorde socialisatie tactieken hangen matig tot sterk samen met de P-O fit $r = .34$, $p < .01$.

Tot slot hebben bijna alle demografische gegevens geen significante samenhang met P-O fit (geslacht, opleidingsniveau, leeftijd, grootte van organisatie, duur werkzaamheid in organisatie en functie). De demografische variabele commerciële/niet-commerciële organisatie heeft wel een zwakke positieve significante correlatie met P-O fit; $r = .15$, $p < .05$. Werknemers in een niet-commerciële organisatie ervaren meer P-O fit.

Tabel 2: Correlaties

	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 P-O fit	285	5.64	1.10													
2 Organisatiecultuur *a	285	4.17	.86	-.02												
3 Volgordetactieken *b	285	4.66	1.00	.34**	.14*											
4 Duurtactieken *c	285	4.02	1.03	.23**	.17**	.49**										
5 Content tactieken *d	285	4.34	.87	.33**	.18**	.86**	.87**									
6 Organisatiecultuur OCAI *e	194			-.34**	.25**	-.12	-.12	-.14								
Demografische gegevens																
7 Leeftijd	279	31,48	14.74	.09	-.09	.15*	-.06	.05	.07							
8 Werkzaam organisatie *f	285			.03	-.04	.12*	-.05	.04	.04	.22**						
9 Werkzaam functie *g	285			-.01	-.04	.08	-.05	.01	.03	.24**	.82**					
10 Grootte organisatie *h	285			-.03	.01	.11	.15*	.15*	.21**	-.04	.02	-.06				
11 Geslacht (man/vrouw/anders) *i	285			-.01	.17**	-.04	-.02	-.03	-.03	-.25**	-.03	-.13*	.11			
12 Opleidingsniveau *j	285			.03	.01	.01	.13*	.08	.04	-.30**	-.01	-.01	.13*	.18**		
13 Commerciële/niet commerciële organisatie? *k	285			.15*	.01	.08	.08	.09	-.05	.12*	-.14*	-.09	.19**	.16**	.09	

Opmerking: variabele 1 tot en met 5 is gemeten op een 7-punt Likertschaal

*a) 1 = flexibel, 7 = stabiel. *b) 1 = random, 7 = sequentieel. *c) 1 = variabel, 7 = vaststaand. *d) volgorde en duur tactieken samengevoegd. *e) gemeten door gebruik van de OCAI (markt- en hiërarchische cultuur samengevoegd), 0 = flexibel, 100 = stabiel *f) 1 = minder dan drie maanden; 2 = meer dan drie maanden. *g) 1 = minder dan drie maanden; 2 = meer dan drie maanden. *h) 1 = minder dan 10 werknemers; 2 = tussen de 10 – 49 werknemers; 3 = Tussen de 50 – 250 werknemers; 4 = meer dan 250 werknemers. *i) Geslacht: man = 1; vrouw = 2; anders = 3. *j) Opleidingsniveau: basisonderwijs = 1; vmbo = 2; havo = 3; vwo = 4; mbo = 5; hbo = 6; WO = 7; anders = 8. *k) 1 = commercieel; 2 = niet commercieel

** Correlatie is significant bij $p=.01$ (tweezijdig).

* Correlatie is significant bij $p=.05$ (tweezijdig).

3.2. Enkelvoudige lineaire regressieanalyse

H1: Hoe meer een werknemer content socialisatie methoden waarneemt, hoe hoger de subjectieve P-O fit.

In hypothese 1 wordt een positieve relatie verwacht tussen de waargenomen content socialisatie methoden en de subjectieve P-O fit. Om de eerste hypothese te testen is gebruik gemaakt van een lineaire regressieanalyse waarbij de afhankelijke variabele P-O fit is. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in Tabel 3 en 4. De variantie van de afhankelijke variabele P-O fit wordt voor 11% verklaard door content socialisatie methoden; $F(1,283) = 34,83$, $p < .001$, $R^2 = .11$, waarbij $B = .41$, $p < .001$. Op basis van deze resultaten wordt hypothese 1 bevestigd.

Tabel 3: Enkelvoudige lineaire regressieanalyse

Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	F Change	Sig. F Change
1	.331a	.110	.106	.110	34.832	.000

a Voorspellers: (Constant), Content tactieken

b Afhankelijke Variabele: P-O

fit

Tabel 4: Coëfficiënten

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.840	.310		12.378	.000	3.229	4.451
	Content tactieken	.414	.070	.331	5.902	.000	.276	.552

a Afhankelijke variabele: P-O fit

H2: Hoe meer een werknemer volgorde socialisatie tactieken waarneemt, hoe hoger de subjectieve P-O fit.

Er wordt in hypothese 2 wordt een positieve correlatie verwacht tussen volgorde tactieken en P-O fit. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in Tabel 5 en 6. De variantie van de afhankelijke variabele P-O fit wordt voor 12% verklaard door volgorde tactieken; $F(1,283)=37,58, p < .001, R^2 = .12$ waarbij $B = .38, p < .001$. Hypothese 2 is hiermee bevestigd.

Tabel 5: Coëfficiënten

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.889	.291		13.356	.000
	Volgorde tactieken	.375	.061	.342	6.130	.000

a Afhankelijke variabele: P-O fit

Tabel 6: Enkelvoudige lineaire regressieanalyse

Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	F Change	Sig. F Change
1	.342a	.117	.114	.117	37.581	.000

a Voorspellers: (Constant), Volgordetactieken

b Afhankelijke variabele: P-O fit

H3: Hoe meer een werknemer duur socialisatie tactieken waarneemt, hoe hoger de subjectieve P-O fit.

In hypothese 3 wordt er een positieve correlatie verwacht tussen duur tactieken en de subjectieve P-O fit. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in Tabel 7 en 8. De variantie van de afhankelijke variabele P-O fit wordt voor 5% verklaard door duur tactieken; $F(1,283)=15,87, p < .001, R^2 = .05$ waarbij $B = .25, p < .001$. Hypothese 3 is bevestigd.

Tabel 7: Enkelvoudige lineaire regressieanalyse

Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	F Change	Sig. F Change
1	.230a	.053	.050	.053	15.867	.000

a Voorspeller: (Constant), Duur tactieken

b Afhankelijke variabele: P-O fit

Tabel 8: coëfficiënten

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.652	.255		18.255	.000
	Duur tactieken	.245	.061	.230	3.983	.000

a Afhankelijke variabele: P-O fit

3.3. Moderatie-analyse

Voor het toetsen van het moderatie effect zijn er drie lineaire regressieanalyses uitgevoerd met P-O fit als afhankelijke variabele, content socialisatie methoden, volgorde tactieken en duur tactieken als onafhankelijke variabelen en organisatiecultuur als moderator. Deze moderatie-analyse is met behulp van PROCESS uitgevoerd. De resultaten zijn zichtbaar in tabel 9, 10 en 11. In de moderatie-analyse komt naar voren dat organisatiecultuur als moderator niet significant is.

H4: De positieve relatie van content socialisatie methoden op subjectieve P-O fit is sterker naarmate werknemers een stabiele organisatiecultuur waarnemen.

Uit deze toetsen blijkt dat organisatiecultuur geen modererend effect heeft op de relatie tussen socialisatie tactieken en de P-O fit. De resultaten zijn zichtbaar in tabel 9. Er is geen significante interactie-effecten gevonden; $b = .090$, 95% BCI [-0.055, 0.235], $t = 1,224$, $p = .222$. Hierdoor wordt hypothese 4 niet bevestigd.

Tabel 9: Regressieanalyse hypothese 4

	b	SE B	t	p
Constant	5.623	.063	89.346	.000

	[5.499;5.747]			
Content tactieken	.439	.080	5.472	.000
	[.281;.597]			
Organisatiecultuur	-.098	.069	-1.416	.158
	[-.234;.038]			
Content tactieken x organisatiecultuur	.090	.074	1.224	.222
	[-.055;.235]			

Opmerking: $R^2 = .121$

Afhankelijke variabele: P-O fit

H5: De positieve relatie van volgorde socialisatie tactieken op subjectieve P-O fit is sterker naarmate werknemers een stabiele organisatiecultuur waarnemen.

Uit deze toetsen blijkt dat organisatiecultuur geen modererend effect heeft op de relatie tussen volgorde tactieken en de P-O fit. De resultaten zijn zichtbaar in tabel 10. Er is geen significant interactie-effect gevonden; $b = .061$, 95% BCI [-0.078, 0.201], $t = .865$, $p = .388$. Hierdoor wordt hypothese 5 niet bevestigd.

Tabel 10: Regressieanalyse hypothese 5

	b	SE B	t	p
Constant	5.628	.063	89.960	.000
	[5.505;5.751]			
Volgorde tactieken	.391	.069	5.705	.000
	[.256;.526]			
Organisatiecultuur	-.083	.070	-1.185	.237
	[-.220;.055]			
Volgorde tactieken x organisatiecultuur	.061	.071	.865	.388
	[-.078;.201]			

Opmerking: $R^2 = .125$

Afhankelijke variabele: P-O fit

H6: De positieve relatie van duur socialisatie tactieken op subjectieve P-O fit is sterker naarmate werknemers een stabiele organisatiecultuur waarnemen.

Uit deze toetsen blijkt dat organisatiecultuur geen modererend effect heeft op de relatie tussen duur tactieken en de P-O fit. De resultaten zijn zichtbaar in tabel 11. Er is geen significant interactie-effect gevonden; $b = .091$, 95% BCI [-0.045, 0.226], $t = 1.318$, $p = .189$. Hierdoor wordt hypothese 6 niet bevestigd.

Tabel 11: Regressieanalyse hypothese 6

	b	SE B	t	p
Constant	5.622 [5.494;5.750]	.065	86.622	.000
Duur tactieken	.266 [.125;.408]	.072	3.703	.000
Organisatiecultuur	-.076 [-.216;.064]	.071	-1.065	.288
Duur tactieken x organisatiecultuur	.091 [-.045;.226]	.069	1.318	.189

Opmerking: $R^2 = .063$

Afhankelijke variabele: P-O fit

4. Discussie

In paragraaf 4.1. volgt als eerst de beantwoording van de onderzoeksvragen aan de hand van de hypothesen. Daarna worden in 4.2. de resultaten van de post-hoc analyse besproken. In 4.3. wordt de reflectie beschreven op het theoretisch raamwerk. In 4.4. worden een aantal beperkingen van dit onderzoek in kaart gebracht. Ten slotte worden in 4.5. ideeën voor vervolgonderzoek besproken en in 4.6 wordt het praktisch belang beschreven van dit onderwerp.

4.1. Conclusie en antwoord op de onderzoeksvragen

Als eerst wordt de deelvraag in 4.1.1., hoe de vorm van content socialisatie methoden de subjectieve P-O fit, beantwoord, aan de hand van de interpretaties van de hypothesen 1, 2 en 3. Vervolgens, wordt in 4.1.2. de deelvraag beantwoord, over hoe de waargenomen stabiliteit van een organisatiecultuur de relatie tussen de vorm van content socialisatie methoden en P-O fit beïnvloedt, aan de hand van de interpretaties van hypothesen 4, 5 en 6.

4.1.1. Socialisatie tactieken en P-O fit

Het doel van het huidige onderzoek is, om de directe relatie tussen content socialisatie methoden en P-O fit te onderzoeken. De eerste onderzoeksvraag luidt: ‘*Hoe beïnvloedt de vorm van content socialisatie methoden de subjectieve P-O fit?*’. Deze deelvraag werd getoetst door middel van H1 tot en met H3. De interpretaties van de resultaten van H1 tot en met H3 worden hieronder besproken.

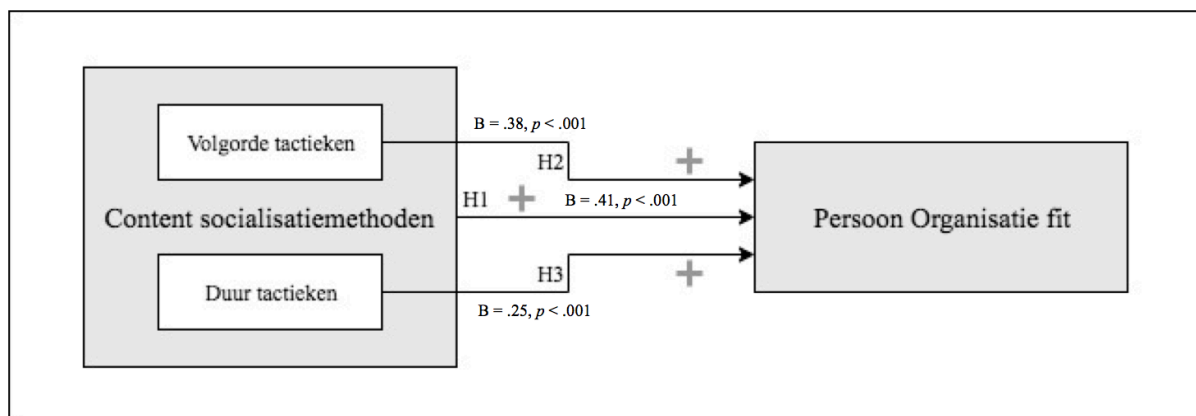
Voor de eerste hypothese werd verwacht dat hoe meer een werknemer content socialisatie methoden (de optelsom van volgorde en duur tactieken) waarneemt in een organisatie, hoe meer er sprake zou zijn van een subjectieve P-O fit. De content socialisatie methoden dragen, conform de verwachting, significant zwak positief bij aan P-O fit. De variantie van de afhankelijke variabele P-O fit wordt voor 11% verklaard door content socialisatie methoden. Wanneer een werkgever of organisatie content socialisatie methoden aanbiedt, lijkt het erop dat de werknemer meer zekere en duidelijke informatie ontvangt omtrent de rolverwachtingen. In deze studie blijkt dat wanneer een organisatie duidelijke informatie verstrekt, de werknemer een betere fit met de organisatie ervaart.

Voor de tweede hypothese werd verwacht dat hoe meer een werknemer volgorde tactieken waarneemt, hoe hoger de subjectieve P-O fit. De volgorde tactieken dragen, conform de verwachting, significant zwak positief bij aan P-O fit. De variantie van de afhankelijke

variabele P-O fit wordt voor 12% verklaard door volgorde tactieken. Wanneer er een organisatie volgorde tactieken aanbiedt, lijkt het erop dat de werknemer beter begrijpt welke fases en stappen in het socialisatieproces hij of zij kan verwachten. In deze studie is gebleken dat wanneer een werkgever volgorde tactieken aanbiedt, dit bijdraagt aan een P-O fit.

Voor de derde hypothese werd verwacht dat hoe meer een werknemer duur tactieken waarneemt, hoe hoger de subjectieve P-O fit. De duur tactieken dragen, conform de verwachting, significant zwak positief bij aan P-O fit. De variantie van de afhankelijke variabele P-O fit wordt voor 5% verklaard door duur tactieken. Wanneer een organisatie duur tactieken aanbiedt, lijkt het erop dat de werknemer beter weet hoeveel tijd hij of zij nodig heeft om zich naar de rol in de organisatie aan te passen. In dit onderzoek is dus gebleken, dat wanneer een werkgever of organisatie duur tactieken aanbiedt, dit bijdraagt aan een P-O fit.

Al met al lijkt het erop dat organisaties er baat bij hebben om content socialisatie methoden (zowel duur als volgorde tactieken) toe te passen. In figuur 5 staan de resultaten per tactiek in een model weergegeven. De implementatie van deze tactieken hangen, volgens dit onderzoek, samen met een P-O fit.



Figuur 5. Hypothesemodel H1, H2 en H3 met resultaten

4.1.2. Socialisatie tactieken, P-O fit en stabiele organisatiecultuur

Het tweede doel van het huidige onderzoek is om de invloed van een stabiele organisatiecultuur op de directe relatie tussen content socialisatie methoden en P-O fit te onderzoeken. De tweede onderzoeksvraag luidt: 'Hoe beïnvloedt de waargenomen organisatiecultuur de relatie tussen de vorm van content socialisatie methoden en subjectieve P-O fit?'. Deze deelvraag wordt aan de hand van de resultaten van hypothesen 4, 5 en 6 beantwoord. De interpretaties van de resultaten van H4, H5 en H6 worden hieronder besproken.

Voor de vierde hypothese werd verwacht dat een stabiele organisatiecultuur de relatie tussen content tactieken en P-O fit zou modereren. Een stabiele organisatiecultuur modereert de relatie tussen content tactieken en P-O fit niet significant. Dit is niet conform de verwachting. Uit dit onderzoek blijkt niet dat content tactieken beter aanslaan op een stabielere cultuur, waardoor een P-O fit behaald kan worden.

Voor de vijfde en zesde hypothese werd verwacht dat een stabiele organisatiecultuur de relatie tussen duur of volgorde tactieken en P-O fit zou modereren. Een stabiele organisatiecultuur modereert de relatie tussen duur of volgorde tactieken en P-O fit niet significant. Dit is niet conform de verwachting. In dit onderzoek blijkt niet dat duur en volgorde tactieken beter aanslaan op een stabielere cultuur, waardoor een P-O fit behaald kan worden.

Al met al modereert de stabiele organisatiecultuur, volgens deze studie, de relatie tussen content socialisatie methoden en P-O fit niet.

4.2. Post-hoc analyse

In het huidige onderzoek werd de relatie tussen de onafhankelijke variabele content tactieken en afhankelijke variabele P-O fit niet statistisch significant beïnvloed door de moderator stabiele organisatiecultuur. De moderator stabiele organisatiecultuur is gemeten via een zelf opgestelde vragenlijst aan de hand van de kenmerken van een stabiele organisatiecultuur van Cameron & Quinn (2011). Er is een post-hoc analyse uitgevoerd met als moderator stabiele organisatiecultuur, gemeten door de OCAI (Cameron & Quinn, 2011), om te kijken of de moderator van invloed is. Dit is gedaan omdat de zelf opgestelde vragenlijst over de stabiele organisatiecultuur een niet al te hoge betrouwbaarheid heeft ($\alpha = .64$) en deze zelf opgestelde vragenlijst voor het eerst gebruikt is in onderzoek. Daarentegen is de organisatiecultuur, gemeten door de OCAI, vaker gebruikt in onderzoek en dus populair. Hoe de scores van stabiele organisatiecultuur, gemeten door de OCAI, zijn berekend, staat in bijlage K. De hypothesen 4, 5 en 6 zijn in deze post-hoc analyse nogmaals getoetst met de nieuwe moderator stabiele organisatiecultuur, gemeten door de OCAI, afhankelijke variabele P-O fit en onafhankelijke variabele content (duur en volgorde) tactieken.

Post-hoc moderatieanalyse met stabiele organisatiecultuur, gemeten door OCAI

In deze analyse is P-O fit de afhankelijke variabele, content (duur en volgorde) tactieken de onafhankelijke variabelen en stabiele organisatiecultuur, gemeten door OCAI, de moderator.

De uitwerkingen van de resultaten staan in bijlage L. De interpretaties van de resultaten van hypothesen 4, 5 en 6 worden hieronder besproken.

Voor de vierde hypothese werd verwacht dat een stabiele organisatiecultuur de relatie tussen content tactieken en P-O fit zou modereren. Een stabiele organisatiecultuur, gemeten door de OCAI, modereert significant de relatie tussen content tactieken en P-O fit ($b = .008$, 95% BCI [-0.000, 0.015], $t = 2,006$, $p < .05$). Dit is conform de verwachting van de hypothese. In de post-hoc analyse lijkt het erop dat content tactieken beter toepasbaar zijn, naarmate een organisatiecultuur stabiel is, waardoor een P-O fit behaald kan worden.

Voor de vijfde hypothese werd verwacht dat een stabiele organisatiecultuur de relatie tussen volgorde tactieken en P-O fit zou modereren. Een stabiele organisatiecultuur, gemeten door de OCAI, modereert niet significant de relatie tussen volgorde tactieken en P-O fit ($b = .005$, 95% BCI [-0.002, 0.011], $t = 1,370$, $p = .172$). Dit is niet conform de verwachting. Volgorde tactieken hebben, volgens de post-hoc analyse, geen significant effect op de P-O fit bij stabiele of niet stabiele organisaties.

Voor de zesde hypothese werd verwacht dat een stabiele organisatiecultuur de relatie tussen duur tactieken en P-O fit zou modereren. Een stabiele organisatiecultuur, gemeten door de OCAI, modereert significant de relatie tussen volgorde tactieken en P-O fit ($b = .009$, 95% BCI [-0.003, 0.014], $t = 3,168$, $p = .002$). Dit is conform de verwachting. Een stabiele organisatiecultuur, gemeten door de OCAI, beïnvloedt, volgens de post-hoc analyse, de relatie tussen de onafhankelijke variabele duur tactieken en afhankelijke variabele P-O fit. Het lijkt erop dat duur tactieken beter toepasbaar zijn naarmate een organisatiecultuur, gemeten door de OCAI, stabiel is. Dit lijkt te resulteren in een hogere P-O fit.

Kortom, er zijn statistisch significante resultaten gevonden met stabiele organisatiecultuur, gemeten door de OCAI, als moderator. De moderator stabiele organisatiecultuur van de zelf opgestelde vragenlijst was niet significant terwijl de stabiele organisatiecultuur, gemeten door de OCAI, wel significant bleek op de relatie tussen P-O fit en content tactieken en P-O fit en duur tactieken.

Een mogelijke verklaring hiervoor is het verschil in betrouwbaarheid van de twee verschillende schalen. De zelf opgestelde schaal heeft een discutabele betrouwbaarheid ($\alpha = .64$) terwijl de vier organisaties van de OCAI in dit onderzoek (hiërarchische, adhocratie-, familie- en marktcultuur) een goede betrouwbaarheid vertonen ($\alpha > .77$). In de paragraaf beperkingen 4.4 wordt een mogelijke verklaring gegeven omtrent de discutabele betrouwbaarheid van de zelf opgestelde schaal.

4.3. Reflectie op theoretisch kader

In deze paragraaf wordt er in 4.3.1. gereflecteerd op het model van Van Maanen & Schein (1979) dat de basis vormt van dit onderzoek. Vervolgens wordt in 4.3.2. gereflecteerd op de meting van stabiele organisatiecultuur aan de hand van Cameron & Quinn (2011).

4.3.1. Reflectie op model van Van Maanen & Schein (1979)

De meeste socialisatie onderzoeken berusten op het model van Van Maanen & Schein (1979) (Ashforth & Saks, 1996). De hypothesen 1, 2 en 3 van het huidige onderzoek bevestigen de bruikbaarheid van het model van Van Maanen & Schein (1979) en dat content socialisatie methoden positief van invloed zijn op P-O fit. De correlatie content tactieken en P-O fit van het huidige onderzoek ($r = .33, p < .01$) staan in lijn met de correlaties van content tactieken en P-O fit ($r = .30, p < .05$) in de meta-analyse (736 socialisatie studies) van Saks, Uggerslev & Fassina (2007). Beiden berusten op het model van Van Maanen & Schein (1979). Ondanks dat de essentie over socialisatie van Van Maanen & Schein (1979) over het algemeen wereldwijd hetzelfde is (Kim & Cable, 2011), kunnen er per land cultuurverschillen zijn. Dit maakt het nuttig om de effecten van socialisatie tactieken in verschillende landen te toetsen. De resultaten van dit onderzoek sluiten aan bij de huidige literatuur. Dit maakt het model betrouwbaar en bruikbaar.

4.3.2. Reflectie op meting stabiele organisatiecultuur van Cameron & Quinn (2011)

Aan het begin van dit onderzoek is gekozen om de OCAI van Cameron & Quinn niet te gebruiken maar om zelf een vragenlijst op te stellen. Dit is zo gedaan omdat de OCAI, ondanks zijn populariteit, de participanten in een bepaalde typologie (hiërarchische, adhocratie-, familie- of marktcultuur) dwingt, waardoor een organisatiecultuur niet in zijn zuivere vorm wordt weergegeven. Om deze reden is er een eigen vragenlijst over stabiele organisatiecultuur opgesteld, aan de hand van de kenmerken van de onderliggende dimensie stabiliteit van organisatieculturen van Cameron & Quinn (2011). Tegen de verwachting in, bleek de correlatie van de zelf opgestelde vragenlijst over stabiele organisatiecultuur met de stabiele organisatiecultuur, gemeten door de OCAI, zwak ($r = .25, p < .01$). Een mogelijke verklaring voor deze zwakke samenhang is dat de OCAI weinig onderbouwing geeft voor de onderliggende dimensies van de organisatieculturen. Het is bijvoorbeeld niet duidelijk waarom een hiërarchische cultuur hoog scoort op de stabiele dimensie en waarom een familiecultuur laag scoort op de stabiele dimensie. Daarnaast komen de kenmerken van stabiliteit niet terug

in de items van de organisatieculturen in de OCAI. Aan de andere kant kan de zelf opgestelde schaal te grof zijn opgesteld aan de hand van de kenmerken van de dimensie van stabiliteit. De vraag is echter of de twee vragenlijsten hetzelfde construct, mate van stabiliteit in een organisatiecultuur, werkelijk meten. Het is daarom voor vervolgonderzoek eerst van belang om het construct organisatiecultuur goed in kaart te kunnen brengen en daarop de socialisatie tactieken te kunnen matchen.

4.4. Beperkingen

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen, deze worden hieronder besproken.

De eerste beperking betreft de discutabele betrouwbaarheid van de zelf opgestelde vragenlijst over de stabiele organisatiecultuur ($\alpha = .64$) en de vragenlijst over volgorde tactieken ($\alpha = .61$) en duur tactieken ($\alpha = .51$). De kans bestaat dat deze items de beoogde constructen niet goed meten. Aangezien er nog geen valide vragenlijst bestond voor het construct stabiele organisatiecultuur, is er voor dit onderzoek een eigen vragenlijst opgesteld. De items van de vragenlijst zijn wellicht niet nauwkeurig genoeg opgesteld waardoor er verwarring en ruis ontstaan bij de participanten. De betrouwbaarheid van de bestaande vragenlijsten over duur en volgorde tactieken zijn tevens laag. De items van deze vragenlijsten zijn mogelijk te vaag geformuleerd waardoor de participanten het antwoord op de vraag niet goed wisten en iets willekeurig ingevuld hebben. Dit is een mogelijke verklaring voor de lage betrouwbaarheid.

De tweede beperking van dit onderzoek is dat er gebruik gemaakt is van een cross-sectioneel design. Er zijn in dit onderzoek correlationele verbanden aangetoond, maar er kan niet gezegd worden dat er een causale relatie is. De gevonden relaties in dit onderzoek kunnen dus ook bi-directioneel zijn; de gevonden relatie kan beide kanten opgaan. Zo kan het zijn dat P-O fit niet het gevolg is van content socialisatie methoden, maar de oorzaak.

De derde beperking betreft de omstandigheden waarin de vragenlijst is afgenomen. De vragenlijst is afgenomen (30 maart tot en met 9 april 2020) gedurende de periode van het COVID-19 virus. In deze periode moesten veel werknemers thuis hun werk verrichten en zijn veel werknemers op non-actief gesteld (NOS, 2020). De omstandigheden veroorzaakt door het virus zouden van invloed kunnen zijn op hoe de participanten de vragenlijst beantwoord hebben. 22.5% van de participanten is op non-actief gesteld en 6.7% van de participanten gaf aan dat de omstandigheden van het virus veel van invloed is geweest op het beantwoorden van de vragenlijst (zie bijlage I voor items COVID-19). Deze veranderde werksituatie kan van

invloed zijn geweest op de resultaten van organisatiecultuur, omdat de participanten wellicht de cultuur minder sterk ervaren door de fysieke afstand met de organisatie. De binding met de organisatie is mogelijk minder dan in de situatie voor de uitbraak van het virus.

De vierde beperking is dat er nadelen kleven aan het meten van een organisatiecultuur door middel van een vragenlijst (Schein, 2001). Schein beweert dat organisatiecultuur als abstract begrip nauwelijks is uit te drukken in een vragenlijst. Een vragenlijst houdt geen rekening met veronderstellingen over ruimte, ervaringen en belevingen van de werknemers in een organisatie. Bij pogingen om organisatiecultuur te begrijpen, waarschuwt Schein voor de simplificering van organisatiecultuur. Organizatiecultuur kent verschillende aspecten en is niet in kaart te brengen met alleen een vragenlijst. Schein beweert dat systematische observaties en gesprekken met werknemers nodig zijn, om de cultuur te kunnen begrijpen (Schein, 2001).

De vijfde beperking betreft de representativiteit van de steekproef. Op basis van kennis over hun opleidingsniveau, gemiddelde leeftijd en geslacht kan vastgesteld worden dat de steekproef niet representatief is naar de Nederlandse beroepsbevolking.

4.5. Suggesties voor vervolgonderzoek

De meeste socialisatie onderzoeken berusten op het model van Van Maanen & Schein (1979) (Ashforth & Saks, 1996). Ook dit onderzoek bevestigt de bruikbaarheid van het model. Daarnaast bleek in de post-hoc analyse dat een stabiele organisatiecultuur, gemeten doorOCAI, de relatie tussen content tactieken en P-O fit significant modereert. Het maakt volgens deze moderatie analyse wel uit welke tactieken beter aanslaan op een stabielere organisatiecultuur. Dit wetende, is het van belang om de relatie tussen stabiele organisatiecultuur, content tactieken en P-O fit verder te exploreren met de juiste betrouwbare vragenlijsten. De OCAI is wellicht geen goede schaal omdat het gebruik maakt van typologieën die organisaties in een hokje zetten. Daarmee is het moeilijk om de werkelijke cultuur van de organisatie in kaart te brengen. Daarnaast is de zelf opgestelde schaal niet nauwkeurig en betrouwbaar genoeg om sterke significante resultaten te vinden. Het is daarom van belang dat er in vervolgonderzoek de organisatiecultuur juist wordt ondervraagd zodat er duidelijke verbanden tussen organisatiecultuur, content tactieken en P-O fit worden gevonden. Zo kan de eerste versie van de zelf opgestelde vragenlijst wel een update gebruiken zodat er meer samenhang tussen de items ontstaat. Naar verwachting zal de organisatiecultuur significant de positieve relatie tussen content tactieken en P-O fit modereren aan de hand van onderzoek met een hogere betrouwbaarheid.

4.6. Praktisch belang

Socialisatie wordt steeds belangrijker voor organisaties, omdat werknemers vaker van organisatie veranderen (Debode et al., 2017). Organisaties zijn, met toenemende mate, op zoek naar de juiste tactiek om werknemers in de organisatie te integreren, werknemers te stimuleren voor hun functie en om werknemers voor een langere tijd te behouden (Rietzschel & Zacher, 2015). Daarnaast hebben organisaties er profijt van als de werknemers een P-O fit ervaren (Kristof, 1996). Werknemers met een P-O fit vertonen meer werktevredenheid, betrokkenheid en productiviteit en er bestaat een kleinere kans dat zij de organisatie zullen verlaten (Chatman, 1991). Dit bespaart kosten voor een organisatie en draagt bij aan de betrokkenheid van het personeel, wat nodig wordt geacht in een organisatie (Kristof, 1996).

Volgens deze studie, lijkt er een P-O fit te ontstaan bij werknemers als organisaties volgorde en duur tactieken toepassen. Duur tactieken refereren aan de mate waarin werkgevers een vast tijdschema hebben ontwikkeld om de socialisatie af te ronden. De werknemer weet precies hoeveel tijd hij of zij nodig heeft om zich naar de nieuwe functie aan te passen. Als organisaties volgorde tactieken toepassen, weet de werknemer welke vaste reeks aan stappen hij of zij moet doorlopen om zo zijn of haar rol goed te kunnen uitoefenen. Kortom, als werkgevers duidelijk zijn over de verwachtingen van de werknemer, kan het er volgens deze studie voor zorgen dat werknemers een P-O fit ervaren. In de praktijk kunnen de werkgevers een gestructureerd socialisatieplan maken, met de nadruk op volgorde en duur tactieken, waarin duidelijke kennis over de functie, organisatiecultuur en werkzaamheden aan nieuwkomers wordt gegeven.

Bronnen

- Allinson, C. W. (1984). *Bureaucratic personality and organisation structure*. Gower Pub Co.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human relations*, 51(7), 897-926.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of management Journal*, 39(1), 149-178.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Camisón-Zornoza, C., Lapedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M., & Boronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization studies*, 25(3), 331-361.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. 2018. De arbeidsmarkt in cijfers.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. 2018. Onderwijsniveau bevolking 17 tot 75 jaar.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. 2020. Begrippen. Geraadpleegd op <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen?tab=w#id=werkzame-beroepsbevolking>
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.

- Cullen, J. B., Anderson, K. S., & Baker, D. D. (1986). Blau's theory of structural differentiation revisited: A theory of structural change or scale?. *Academy of Management Journal*, 29(2), 203-229.
- Daft, R. (2006). *Organization theory and design* (9th ed.). Cincinnati, OH: Southwestern.
- DeBode, J. D., Mossholder, K. W., & Walker, A. G. (2017). Fulfilling employees' psychological contracts: organizational socialization's role. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Europese Commissie. (2009). Commission staff working document, on the implementation of Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprise, 3.
- Evers, A. V. A. M., Lucassen, W., Meijer, R., & Sijtsma, K. (2009). COTAN beoordelingssysteem voor de kwaliteit van tests (geheel herziene versie). *Amsterdam: NIP*.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*.
- Fisher, C.D. (1986) 'Organizational Socialization: An Integrative Review'. In Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (eds) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 101–45
- Gardner, W. L., Reithel, B. J., Coglisier, C. C., Walumbwa, F. O., & Foley, R. T. (2012). Matching personality and organizational culture: Effects of recruitment strategy and the Five-Factor Model on subjective person–organization fit. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 585-622.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and Hayes, A. F. (2019). The PROCESS macro for SPSS V3.3*. Opgevraagd van: <http://processmacro.org/index.html>

- Hayes, A. F. (2020, april). The PROCESS macro for SPSS V3.3. Opgevraagd van: <http://processmacro.org/index.html>
- Jaskyte, K. (2005). The impact of organizational socialization tactics on role ambiguity and role conflict of newly hired social workers. *Administration in Social Work, 29*(4), 69-87.
- JASP Team (2018). JASP (version 0.9).
- Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices. Lessons from organizational innovation. *Personnel psychology, 1993, 46, 569-591*.
- Jones, G.R. (1986) 'Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations', *Academy of Management Journal, 29: 262–79*.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 232.
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49, 1–49*.
- Krosnick, J. A. (1991). Response strategies for coping with the cognitive demands of attitude measures in surveys. *Applied cognitive psychology, 5*(3), 213-236.
- NOS. (2020). Steeds meer thuiswerkers zitten erdoorheen, spanningsklachten nemen toe. <https://nos.nl/collectie/13824/artikel/2329237-steeds-meer-thuiswerkers-zitten-erdoorheen-spanningsklachten-nemen-toe>
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal, 34*(3), 487-516. reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1446.
- Rietzschel, E. F., & Zacher, H. (2015). Workplace creativity, innovation, and age. In Pachana, N. A. (Red.), *Encyclopedia of Geropsychology* (pp 1-8). The University of Queensland, Australia.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 301-323.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 413-446.
- Schein, Edgar H. (2001). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum Books. (2e druk).
- Sijtsma, K. (2009). Over misverstanden rond Cronbachs alfa en de wenselijkheid van alternatieven. *Psycholoog*, 44(11), 561.
- Solem, R. C. (2015). Limitation of a cross-sectional study. *American Journal of Orthodontics and Dentofacial Orthopedics*, 148(2), 205.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. 1979. Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264.
- Verhoeven, N. (2013). *Statistiek in stappen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Bijlage A: De uitleg van de demografische gegevens om de steekproef te beschrijven

Geslacht: Dit betreft het aantal man, vrouw en anders in de steekproef. Hierbij is 1 = man, 2 = vrouw en 3 = anders.

Commerciële/niet-commerciële organisatie: Naar eigen interesse is deze demografische gegeven toegevoegd. Commerciële organisaties hebben doorgaans het doel om winst te behalen; niet-commerciële organisaties streven niet naar de winst; ze werken doorgaans meer voor een maatschappelijk belang. Hierbij is 1 = commercieel, 2 = niet-commercieel.

Opleidingsniveau: Het opleidingsniveau is de hoogste genoten opleiding van de werknemers. In Nederland is het basisonderwijs = 1 de laagste educatie. Hierna volgen voorbereidend beroepsonderwijs (VMBO = 2), hoger algemeen voortgezet onderwijs (HAVO = 3), voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (VWO = 4), middelbaar beroepsonderwijs (MBO = 5), hoger beroepsonderwijs (HBO = 6), wetenschappelijk onderwijs (WO = 7), anders = 8.

Leeftijd: Leeftijd is het aantal levensjaren van een persoon. Er is een significant effect van leeftijd gemeten in jaren is volgens Kim & Cable (2005) op de relatie tussen socialisatie tactieken en P-O fit ($r = .19, p < .01$). Individuen met een hogere leeftijd hebben gedurende hun leven meer werkervaring opgedaan in verschillende organisaties (Resick & Baltes, 2007). Door het opbouwen van kennis en ervaring in hun vorige loopbanen, weten zij (1) beter bij welke organisaties zij graag willen werken en (2) beter hoe zij zich moeten gedragen in een organisatie om te zorgen voor een hogere subjectieve P-O fit (Resick & Baltes, 2007).

Duur werkzaam in organisatie en functie: Dit is de duur in tijd waarin een individu werkzaam is in de organisatie en/of functie. Hoe langer werknemers bij hun organisatie werken en hoe langer werknemers hun functie vervullen hoe meer zij leren over hun organisatie en hun functie (Cameron en Quinn, 2011). Echter vonden Kim & Cable (2005) geen significant effect van deze controlevariabele op de relatie van socialisatie tactieken en P-O fit ($r = -.09, p > .05$). De dummy-code van de duur hoe lang werknemers in een organisatie werken wordt aan de hand van Kim & Cable (2005) gemeten. De duur werkzaam in de organisatie wordt gemeten waarbij 0 = < 3 maanden werkend in organisatie en 1 = > 3 maanden werkend in organisatie. De duur werkzaam in de functie wordt gemeten waarbij 0 = < 3 maanden werkend in de functie en 1 = > 3 maanden werkend in de functie.

Grootte van de organisatie: De grootte van de organisatie heeft een significant effect op de relatie van socialisatie tactieken en P-O fit ($r = 0.20$, $p < 0.01$) (Kim & Cable, 2005). Hoe groter de organisatie is, hoe meer nieuwkomers de organisatie toetreden en hoe meer werknemers hun functie kunnen veranderen binnen de organisatie (Johns, 1993). Om werknemers in grote organisaties te socialiseren, zijn er een meer gestructureerde, ofwel content socialisatie methoden nodig (Johns, 1993). Daarnaast zijn grote organisaties inherent complexer (Cullen, Anderson & Baker, 1986). Om deze reden zijn content socialisatie methoden noodzakelijk zodat nieuwe werknemers hun plek kunnen vinden in de grotere organisaties (Cullen, Anderson & Baker, 1986). De meest gebruikte maatstaf van organisatiegrootte is het aantal werknemers in een organisatie (Camisón-Zornoza, Lapiedra-Alcamí, Segarra-Ciprés & Boronat-Navarro, 2004). De grootte van de organisatie wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van de richtlijnen van de Europese Commissie (2009). Deze worden omgezet in een dummy-code (0 = < 10 werknemers, 1 = < 50 werknemers, 2 = < 250 werknemers, 3 = > 250 werknemers).

Bijlage B: Informed Consent vragenlijst

Beste deelnemer,

Fijn dat u wilt deelnemen aan dit onderzoek. Wij zijn drie studenten van de Universiteit Utrecht en hebben deze vragenlijst opgesteld voor onze bachelorscriptie. Voor onze bachelorscriptie doen wij onderzoek naar hoe mensen plezieriger en succesvoller in een organisatie kunnen werken. Kunnen voorspellen of sommige organisaties meer gebruik maken van mentorschap en andere organisaties meer brood zien in teamuitjes? En wat is de mening van de werknemers over deze verschillende typen sociale ondersteuning?

Is uw werkomgeving of zijn uw werktaken beïnvloed door het COVID-19 virus? Denk bij het invullen van deze vragenlijst zo veel mogelijk aan uw functie in uw organisatie voordat het virus effect had op uw organisatie en functie. We zijn geïnteresseerd in uw mening. Er zijn dus geen goede of foute antwoorden. Kies bij het beantwoorden van een stelling het antwoord die het beste van toepassing op u en uw organisatie is. De vragenlijst zal ongeveer 10-15 minuten duren.

Voor het onderzoek gebruiken we de privacyrichtlijnen vanuit de Universiteit Utrecht. Al uw gegevens blijven dus anoniem en zullen na het onderzoek, op 19 juni, verwijderd worden. Deelname aan deze vragenlijst is geheel vrijwillig en u mag te allen tijde stoppen met het invullen van de vragenlijst. Indien u besluit uw deelname te beëindigen, zullen wij de gegevens gebruiken die wij tot op dat punt hebben verkregen, tenzij u ons expliciet vraagt dit niet te doen. Mocht u nog vragen hebben of wilt u de resultaten van het onderzoek inzien? Dan kunt u mail contact opnemen met a.f.keij@students.uu.nl.

[] Hierbij verklaar ik als deelnemer dat ik akkoord ga met de gegeven informatie. Mijn participatie aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. Tevens verklaar ik dat ik minimaal 18 jaar oud ben en behoor tot de werkzame bevolking. Daarnaast ga ik akkoord met de voorwaarden hoe de onderzoeksgegevens verzameld worden. Ik weet dat ik het behouden recht heb om te allen tijde mijn deelname te stoppen.

Alvast hartelijk bedankt voor uw deelname!
Christ Chan, Fleur Keij en Laura Weller

Bijlage C: Persoonlijke gegevens en controlevariabelen

- Wat is uw leeftijd?
- Wat is uw geslacht?
 - 0 Man
 - 0 Vrouw
 - 0 Anders
- Wat is uw opleidingsniveau?
 - 0 Basisonderwijs
 - 0 VMBO
 - 0 HAVO
 - 0 VWO
 - 0 MBO
 - 0 HBO
 - 0 WO
 - 0 Anders, namelijk
- Werkt u in een commerciële/niet commerciële organisatie?
 - 0 Commercieel
 - 0 Niet commercieel
- Hoe lang bent u werkzaam in uw organisatie?
 - 0 Minder dan 3 maanden
 - 0 Meer dan 3 maanden
- Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie in uw organisatie?
 - 0 Minder dan 3 maanden
 - 0 Meer dan 3 maanden
- Hoe groot is uw organisatie?
 - 0 Minder dan 10 werknemers
 - 0 Tussen de 10 - 49 werknemers
 - 0 Tussen de 50 - 250 werknemers
 - 0 Meer dan 250 werknemers

Bijlage D: Persoon-Organisatie fit items

Items Persoon-Organisatie fit vertaald uit de versie van Cable & DeRue (2002). Items met een * zijn gehercodeerd.

1	2	3	4	5	6	7
Helemaal mee oneens	Mee oneens	Beetje mee oneens	Neutraal	Beetje mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens

- Dingen die ik waardeer in het leven komen overeen met de waarden van mijn organisatie.
- Mijn waarden komen niet overeen met de waarden en cultuur van mijn organisatie.*
- De waarden en cultuur van mijn organisatie matchen met de waarden die ik in mijn leven heb.

Bijlage E: Flexibiliteit vs. Stabiliteit items

Items flexibiliteit en stabiliteit, door de studenten opgesteld. Items met een * zijn gehercodeerd.

1	2	3	4	5	6	7
Helemaal mee oneens	Mee oneens	Beetje mee oneens	Neutraal	Beetje mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens

- Ik ervaar mijn organisatie als stabiel
- Ik kan geen initiatieven nemen in mijn organisatie
- Ik doe de taken die de organisatie mij oplegt
- Ik kan mijn taken zelf inrichten*
- Mijn organisatie is onvoorspelbaar*
- De producten en diensten die mijn organisatie verleent, veranderen continu*
- De structuur van mijn organisatie verandert continu*
- Mijn organisatie is innovatief*

Bijlage F: Sequentiële en random tactieken items

Items sequentiële en random tactieken vertaald uit de versie van Jaskyte (2005). Items met een * zijn gehercodeerd.

1	2	3	4	5	6	7
Helemaal mee oneens	Mee oneens	Beetje mee oneens	Neutraal	Beetje mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens

- Het is voor mij onduidelijk wanneer ik de volgende taak kan vervullen of wanneer ik een andere rol moet vervullen*
- Aan het begin van mijn functie weet ik/wist ik dat er duidelijke stappen zijn/waren waarin ik
- Tijdens een verandering van mijn functie in mijn organisatie, is er een duidelijke volgorde van stappen over hoe deze verandering plaatsvindt.
- Mijn organisatie leidt nieuwkomers door een vaststaande reeks aan leerervaringen.
- De volgende stappen op mijn carrièreladder zijn onduidelijk*

Bijlage G: Vaststaande en variabele items:

Items vaststaande en variabele tactieken vertaald uit de versie van Jaskyte (2005). Items met een * zijn gehercodeerd.

1	2	3	4	5	6	7
Helemaal mee oneens	Mee oneens	Beetje mee oneens	Neutraal	Beetje mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens

- Ik kan mijn toekomstige carrière voorspellen in mijn organisatie door naar andermans ervaringen te kijken.
- Ik weet/wist goed hoeveel tijd ik nodig heb/had om om te gaan met de verschillende fasen aan de start van mijn functie in deze organisatie.
- De voortgang van mijn functie in mijn organisatie verloopt in een vast tijdschema.
- Ik weet vaak niet wanneer ik in deze organisatie een nieuwe opdracht of training kan verwachten*
- Ik doe kennis over mijn toekomstige carrièremogelijkheden op via informele kanalen zoals tijdens gesprekken met collega's aan de koffietafel of in de wandelgangen*

Bijlage H: Items Organizational culture assessments instrument (OCAI) van Cameron & Quinn (2011)

- Deze vraag gaat over *de dominante kenmerken van uw organisatie*. U kunt per vraag 100 punten verdelen. Geef de beschrijving over de dominante kenmerken van uw organisatie die het meest van toepassing is op uw organisatie de meeste punten.

	Score
De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	
Totaal:	100

- Deze vraag gaat over *de leiding van uw organisatie*. U kunt per vraag 100 punten verdelen. Geef de beschrijving over de leiding van uw organisatie die het meest van toepassing is op uw organisatie de meeste punten.

	Score
De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	
De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	
De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	
De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.	
Totaal	100

- Deze vraag gaat over *het personeelsmanagement*. U kunt per vraag 100 punten verdelen. Geef de beschrijving over het personeelsmanagement uw organisatie die het meest van toepassing is op uw organisatie de meeste punten.

	Score
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	
Totaal	100

- Deze vraag gaat over *het bindmiddel van de organisatie*. U kunt per vraag 100 punten verdelen. Geef de beschrijving over het bindmiddel van uw organisatie die het meest van toepassing is op uw organisatie de meeste punten.

	Score
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.	
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	
Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	
Totaal	100

- Deze vraag gaat over *de strategische accenten*. U kunt per vraag 100 punten verdelen. Geef de beschrijving over de strategische accenten van uw organisatie die het meest van toepassing is op uw organisatie de meeste punten.

	Score
De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	
De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen worden gewaardeerd.	
De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.	
De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	
Totaal	100

- Deze vraag gaat over *de succescriteria*. U kunt per vraag 100 punten verdelen. Geef de beschrijving over de succescriteria van uw organisatie die het meest van toepassing is op uw organisatie de meeste punten.

	Score
De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	
De organisatie definieert succes in termen van unieke / nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief / toonaangevend wat haar producten betreft.	
De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	
De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	
Totaal	100

Bijlage I: Items omtrent COVID-19 virus en de cadeaubon:

- In welke mate bent u van mening dat het COVID-19 virus van invloed is geweest op het beantwoorden van deze vragenlijst?

1	2	3	4	5
Niet van invloed	Beetje van invloed	Neutraal	Beetje veel van invloed	Veel van invloed

- Bent u op non actief gesteld vanwege het COVID-19 virus?
0 ja
0 nee
- Wilt u kans maken op een cadeaubon ter waarde van 50 Euro? Vul hier uw email-adres in.

—

Bijlage J: De uitleg van de vier organisatieculturen aan de hand van het Competing Values Framework van Cameron en Quinn (2011)

Familie Cultuur (intern, flexibel)

De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie. De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken. De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.

Adhocratiecultuur (extern, flexibel)

De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen. De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen. De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen worden gewaardeerd. De organisatie definieert succes in termen van unieke/ nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief/ toonaangevend wat haar producten betreft.

Marktcultuur (extern, stabiel)

De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door nietsontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's. De organisatie legt de nadruk op wedijverend

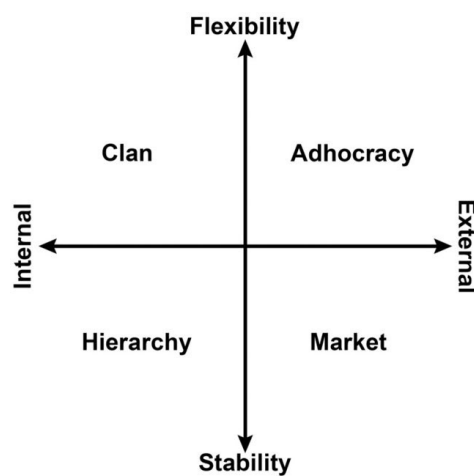
gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol. De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrend marktleiderschap staat centraal.

Hiërarchische cultuur (intern, stabiel)

De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen. De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk. De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol. De organisatie definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.

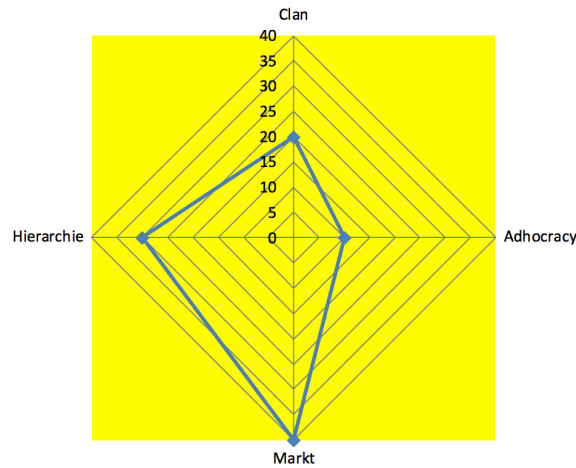
Bijlage K: Toelichting van de Organizational culture assessment instrument (OCAI) vragenlijst

Voor de post-hoc analyse is de moderator organisatiecultuur anders berekend, namelijk aan de hand van de OCAI-vragenlijst (Cameron & Quinn, 2011). De OCAI meet vier verschillende culturen: een marktcultuur, een familiecultuur, een adhocratische cultuur en een hiërarchische cultuur (zie bijlage 10 voor uitleg van de organisatieculturen). In figuur 1 staat de weergave van de OCAI. Een familie- en adhocratische cultuur wordt gekenmerkt door een flexibele cultuur. Een markt en een hiërarchische cultuur wordt gekenmerkt door een stabiele cultuur.



Figuur 1. Competing Values Framework OCAI

De OCAI bevat in totaal zes items. Elk item heeft vier antwoordopties (familie-, adhocratische, hiërarchische en marktcultuur). De participant dient elk van de vier opties van een item een aantal punten te geven. Het is de bedoeling dat de participant precies 100 punten per item toebedeeld, waarbij de meeste punten worden gegeven aan een organisatiecultuur die voor zijn organisatie van toepassing is (Voorbeeld: bij item 1 scoort de participant 40 punten op marktcultuur, 30 punten op hiërarchische cultuur, 20 punten op familiecultuur en 10 punten op adhocratische cultuur). Het spinnenweb laat vervolgens de percentuele verdeling over de vier culturen zien (zie figuur 2). Hoe hoger de score op een categorie is, hoe meer de betreffende cultuur voor de organisatie van de participant van toepassing is.



Figuur 2. Spinnenweb organisatieculturen OCAI

In de post-hoc analyses is de variabele stabiele organisatiecultuur gemeten aan de hand van twee culturen van de OCAI. De stabiele organisatiecultuur is berekend door de punten per item van hiërarchische- en marktcultuur op te tellen. Dit werkt als volgt: Volgens Cameron en Quinn (2011) wordt een familie en adhocratische cultuur gekenmerkt door een flexibele cultuur en een markt en een hiërarchische cultuur gekenmerkt door een stabiele cultuur. Aangezien een participant 100 punten moet verdelen over 4 culturen scoort een participant die hoog scoort bij een hiërarchische en/of marktcultuur (stabiele cultuur) dus automatisch laag op een familie en/of adhocratische cultuur (flexibele cultuur). Een participant die hoog scoort op stabiliteit scoort dus laag op flexibiliteit en vice versa.

Om deze reden is stabiele organisatiecultuur berekend door de punten per item van hiërarchische en marktcultuur op te tellen. Participanten die dus hoog scoorden op de variabele stabiele organisatiecultuur (bijvoorbeeld 100 punten), scoorde dus een stabiele cultuur, participanten die laag scoorden op de variabele stabiele organisatiecultuur (bijvoorbeeld 0 punten) scoorden dus een flexibele cultuur. De gemiddelde score van de participanten op stabiele organisatiecultuur (optelsom hiërarchische en marktcultuur) is $M = 45.21$, $SD = 18.77$. Naast de variabele organisatiecultuur, is er gebruik gemaakt van de reeds bestaande onafhankelijke variabele content socialisatie methoden en afhankelijke variabele P-O fit in de analyse. In bijlage 12 staan de resultaten van deze post-hoc moderatie analyse beschreven.

Bijlage L: Post-hoc moderatie analyses met OCAI als moderator

Voor het toetsen van het moderatie effect is er een lineaire regressieanalyse uitgevoerd met P-O fit als afhankelijke variabele, volgorde en duur als onafhankelijke variabelen en organisatiecultuur als moderator. Deze moderatie is niet significant (zie paragraaf 3.3). Door een lage Cronbach's Alpha van de variabele organisatiecultuur ($\alpha = .64$) is ook een moderatie analyse gedaan met de organisatiecultuur, gemeten door middel van de OCAI-vragenlijst. Hypothesen 4, 5 en 6 zijn dus opnieuw getest, maar de variabele organisatiecultuur is anders gemeten. Resultaten van deze analyse zijn in tabel 1, 2 en 3 in deze bijlage weergegeven.

H4: De positieve relatie van content socialisatie methoden op subjectieve P-O fit is sterker naarmate werknemers een stabiele organisatiecultuur waarnemen.

Uit deze toetsen blijkt dat organisatiecultuur een modererend effect heeft op de relatie tussen socialisatie tactieken en de P-O fit. Er is een significante interactie-effecten gevonden; $b = .008$, 95% BCI [-0.000, 0.015], $t = 2,006$, $p < .05$. Hierdoor wordt hypothese 4 bevestigd.

Tabel 1: Regressieanalyse hypothese 4

	b	SE B	t	p
Constant	5.571 [5.436;5.707]	.069	81.229	.000
Content tactieken	.382 .224;.540]	.080	4.759	.000
Organisatiecultuur OCAI	-.015 [-.022;.008]	.003	-4.355	.000
Content tactieken x organisatiecultuur OCAI	.008 [.000;.015]	.004	2.006	.046

Opmerking: $R^2 = .240$

Afhankelijke variabele: P-O fit

H5: De positieve relatie van volgorde socialisatie tactieken op subjectieve P-O fit is sterker naarmate werknemers een stabiele organisatiecultuur waarnemen.

Uit deze toetsen blijkt dat organisatiecultuur geen modererend effect heeft op de relatie tussen volgorde tactieken en de P-O fit. Er is geen significant interactie-effect gevonden; $b = .005$, 95% BCI [-0.002, 0.011], $t = 1,370$, $p = .172$. Hierdoor wordt hypothese 5 niet bevestigd.

Tabel 2: Regressieanalyse hypothese 5

	b	SE B	t	p
Constant	5.564 [5.428;5.701]	.069	80.175	.000
Volgorde tactieken	.362 [.222;.502]	.071	5.098	.000
Organisatiecultuur OCAI	-.016 [-.023;-.009]	.004	-4.318	.004
Volgorde tactieken x organisatiecultuur OCAI	.005 [-.002;.011]	.003	1.370	.172

Opmerking: $R^2 = .237$

Afhankelijke variabele: P-O fit

H6: De positieve relatie van duur socialisatie tactieken op subjectieve P-O fit is sterker naarmate werknemers een stabiele organisatiecultuur waarnemen.

Uit deze toetsen blijkt dat organisatiecultuur een modererend effect heeft op de relatie tussen duur tactieken en de P-O fit. Er is geen significant interactie-effect gevonden; $b = .009$, 95% BCI [-0.003, 0.014], $t = 3,168$, $p = .002$. Hierdoor wordt hypothese 6 bevestigd.

Tabel 3: Regressieanalyse hypothese 6

	b	SE B	t	p
Constant	5.574 [5.436;5.712]	.070	79.928	.000
Duur tactieken	.213 [.093;.332]	.061	3.513	.001
Organisatiecultuur OCAI	-.015 [-.022;-.008]	.004	-4.356	.000
Duur tactieken x organisatiecultuur OCAI	.009 [.003;.014]	.003	3.168	.002

Opmerking: $R^2 = .202$

Afhankelijke variabele: P-O fit