

Sociale variabelen als succesfactoren voor de prestaties van organisaties

Het belang van sociale variabelen voor filiaalorganisaties in de detailhandel

Dr. B.A.S. Koene, Dr. A.L.W. Vogelaar, Prof. Dr. J. Soeters

1 Introductie

Wat bepaalt het succes van de filialen van een winkelketen? Een snel antwoord is de winkelformule. Duidelijk zichtbaar is het grote succes van supermarktketens als Albert Heijn en C1000, (fastfood)restaurants als Van der Valk en Febo, en warenhuizen als Ikea en Vroom en Dreesman. Grote ondernemingen met een uitgekende organisatiestructuur en een streng bewaakte organisatieformule. Ritzer (1996) benoemt het succes van deze bedrijven als 'de McDonaldization of Society,' met een knipoog naar een van de meest zichtbare filiaalbedrijven ter wereld.

De filiaalbedrijven zijn bloeiende voorbeelden van 'geleerde' organisaties die het primaire proces tot in elk detail hebben bestudeerd, verfijnd en vastgelegd. Graag laten deze ondernemingen zien hoe vastberaden ze op hun doel afstevenen, hoezeer kwaliteit gewaarborgd is, maar ook hoe moeiteloos de eigen medewerkers deze prestaties weten neer te zetten. Ze houden zelfs tijd over om naar de klanten te lachen en hen net dat onverwachte stukje extra service te bieden waarmee de onderneming ver uitstijgt boven haar concurrenten.

Toch blijken bij nadere beschouwing ook de vestigingen van deze zeer succesvolle filiaalbedrijven verschillend te presteren. Op het eerste gezicht zien alle vestigingen er hetzelfde uit. Ze voeren een vergelijkbaar assortiment, voor supermarkten een vergelijkbaar winkelbeeld, en medewerkers op de plek waar je ze verwacht. Een oplettende klant merkt echter kwaliteitsverschil. Verschillen in de houding van de medewerkers naar de klant, de mate waarin problemen efficiënt en effectief worden verholpen, en ten

slotte ook verschillen in de geleverde producten en diensten. Wachttijden verschillen, producten zijn vaker uitverkocht, het eten is net niet warm, of de verwachte onverwachte verrassing blijft uit.

Niet altijd blijken de ondernemingen in staat hun personeel op de juiste manier te stimuleren en te faciliteren om steeds weer een topprestatie neer te zetten. Hoewel de bedrijfsformule van een groot en succesvol filiaalbedrijf vaak het gezicht van het succes is, zijn de sociale variabelen in de organisatie van groot belang om de organisaties ook daadwerkelijk succesvol te maken. In de recente managementliteratuur wordt deze stelling regelmatig geponeerd (bijvoorbeeld Pfeffer, 1994; Mills, 1991; Senge, 1990) maar slechts zelden wordt de claim ook empirisch onderbouwd. Als gevolg hiervan erkent het management wel het belang van sociale variabelen, maar worden ze in de dagelijkse bedrijfsvoering maar al te gemakkelijk vergeten.

In de volgende paragrafen wordt eerst kort het belang van de sociale variabelen in organisaties besproken. Hieruit volgen de belangrijkste hypothesen die in het onderzoek getoetst werden.

Vervolgens wordt de gevolgd onderzoeksmet-

Dr. B.A.S. Koene is als universitair docent verbonden aan de capaciteitsgroep Organisatie van de Faculteit der Economische Wetenschappen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Dr. A.L.W. Vogelaar is verbonden aan de vakgroep Sociale en Gedragswetenschappen en Wijsbegeerte van de KMA Breda.

Prof. Dr. J. Soeters is werkzaam bij de Faculteit Militaire Bedrijfskunde van de KMA Breda en tevens bij de vakgroep Beleids- en Organisationswetenschappen van de Katholieke Universiteit Brabant.

thode toegelicht. In de bespreking van de resultaten van het onderzoek worden twee vragen beantwoord: (1) bestaan er significantieverschillen in leiderschap, organisatiecultuur en klimaat tussen de vijftig winkels in onze steekproef, en (2) zijn deze verschillen nuttig voor het verklaren van performanceverschillen tussen deze winkels?

Ten slotte worden de bevindingen geëvalueerd en wordt het belang van de onderhavige bevindingen voor het management van filiaalbedrijven op een rijtje gezet.

2 Leiderschap, organisatiecultuur en klimaat in organisaties

Aandacht voor de manier waarop medewerkers omgaan met hun dagelijks werk, hoe zij hun werk beleven en op welke manier ze een werksituatie tegemoet treden is al sinds lang een onderwerp van studie in de organisatiewetenschappen (bijvoorbeeld Barnard, 1938). In het vakgebied 'organisatiegedrag' (in het Engels *organizational behavior*) draait het om begrippen als werkhouding (*attitude*), motivatie, commitment en vertrouwen, vaak besproken onder de noemers leiderschap, organisatiecultuur en organisatieklimaat (bijvoorbeeld Jansen, 1996; Robbins, 1996; Schein, 1992). In de tijd gezien ontwikkelde de aandacht van onderzoekers zich van een theoretische analyse van de functie van het sociale systeem in de organisatie (bijvoorbeeld Barnard, 1938; Selznick, 1957), via aandacht voor de sociale omgeving als randvoorwaarde in de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld Hellriegel en Slocum, 1974; Payne en Pugh, 1976; de Cock et al., 1984), tot erkenning van de sociale component als competitieve kerncompetentie van organisaties in de jaren tachtig en negentig (bijvoorbeeld Hofstede, 1980, 1991; Pascale en Athos, 1981; O'Reilly, 1989; Barney, 1986; Pfeffer, 1994; Paauwe en Williams, 1998).

Hierna worden de verschillende aspecten van deze sociale component besproken.

2.1 Leiderschap

Leiderschapsonderzoek kent een lange traditie (zie bijvoorbeeld Bass, 1990). Het empirisch vergelijkend leiderschapsonderzoek begon in de jaren vijftig met het onderzoek naar leiderschapstijlen. Het onderzoek resulteerde in twee dimensies die verschillen in leiderschapstijl samenvat-

ten, te weten taakgericht, werkstructurend leiderschap (*initiating structure*) en relatiegericht sociaal-emotioneel leiderschap (*consideration*). Beide elementen van leiderschap weerspiegelen de relationeel ondersteunende rol van een leider.

In de jaren tachtig ontstond er een nieuwe focus. Als gevolg van de interesse in organisatiecultuur groeide de aandacht voor aspecten van leiderschap die te maken hebben met visie, begrip en zingeving in organisaties (Bryman, 1992). Empirisch onderzoek naar charismatisch leiderschap gebeurde op basis van een nieuwe operationalisering van leiderschapstijlen, gebaseerd op het werk van Burns (1978). Burns maakt een onderscheid tussen transformationeel en transactioneel leiderschap. Dit onderscheid werd door Bass (1985) geoperationaliseerd in een inmiddels veel gebruikt meetinstrument (zie ook Bass, 1996). De belangrijkste leiderschapsfactor in dit onderzoek is charismatisch leiderschap. In het onderzoek van Bass (1985) verklaarde deze factor 66% van de verschillen in beoordelingen van leiderschapskwaliteiten van managers. Van de verschillende aspecten van leiderschap mag verwacht worden dat zij ieder op een eigen manier de werkhouding en daarmee de werkprestaties van ondergeschikten beïnvloeden.

In het onderhavige onderzoek werden drie aspecten van leiderschap gemeten. Ieder aspect van leiderschap is gericht op het beantwoorden van een andere vraag voor de ondergeschikten in de organisatie:

- Charismatisch leiderschap: *waarom* werken we hier samen?
- Mensgericht leiderschap: *hoe* werken we hier samen?
- Taakgericht leiderschap: *wat* moet er gebeuren en wat ga ik doen?

Op basis van eerder onderzoek naar verschillen in leiderschapstijl verwachten we significante verschillen in leiderschapstijl tussen de vijftig winkels in onze steekproef. Hoewel op zich duidelijk gedefinieerd, is de bijdrage van leiderschap aan objectieve bedrijfsresultaten nog maar weinig empirisch onderzocht. Omdat de drie aspecten van leiderschap ieder een andere bijdrage leveren aan de samenwerking in de organisatie mag verwacht worden dat ze ook de bedrijfsresultaten ieder op een eigen manier zullen beïnvloeden. Dit brengt ons tot de volgende hypothesen:

- Hypothese 1a: Er bestaan significante ver-

schillen in leiderschap tussen winkels van eenzelfde filiaalorganisatie.

- Hypothese 1b: De invloed van leiderschap in de organisatie is zichtbaar in de objectieve, bottom-line bedrijfsresultaten.
- Hypothese 1c: Verschillende aspecten van leiderschap beïnvloeden de bedrijfsresultaten ieder op een eigen manier.

2.2 *Organisatieklimaat en organisatiecultuur*

Organisatiekundige onderzoekers hebben door de jaren heen op verschillende manieren de werkhouding van medewerkers proberen te concretiseren. In het onderzoek naar organisatieklimaat, dat een piek bereikte in de jaren zestig en zeventig, stond de individu centraal. Onderzoekers bestudeerden de invloed van de organisatie op de werkbeleving van medewerkers (bijvoorbeeld Payne and Mansfield, 1973) en de invloed van het werkklimaat op de performance van de individuele medewerkers (bijvoorbeeld Lawler III et al., 1974). De aandacht voor de organisatiecultuur begin jaren tachtig kenmerkte een omslag in het denken over de sociale component van organisaties. Steeds meer werd de werkhouding van medewerkers gezien als een belangrijk element van organisaties. Commitment en betrokkenheid werden belangrijke issues in 'excellente organisaties' (Soeters, 1986; Peters en Waterman, 1982). De groeiende dynamiek en complexiteit van de markt vroegen om zelfstandigheid binnen kaders, effectieve creativiteit en initiatief binnen grenzen. Het effectief combineren van individuele performance en samenwerking binnen de grenzen van de organisatie vroeg om een holistische benadering van de rol van mensen in een organisatie. Deze meer omvattende benadering van de rol van mensen wordt door sommigen wel gezien als de belangrijkste bijdrage van het denken over organisatieculturen aan het moderne organisatiedenken (Sorge, 1989). Hoewel anders van invalshoek lijkt empirisch onderzoek naar organisatiecultuur sterk op het onderzoek naar organisatieklimaat (Denison, 1993). Veelal wordt gepoogd om met behulp van vragenlijsten inzicht te krijgen in de manier waarop organisatiegenoten tegen hun werksituatie aankijken (De Cock et al., 1984; Sanders en Neuijen, 1987; van Muijen et al., 1996). Onderzoek naar organisatiecultuur en -klimaat heeft inmiddels een verscheidenheid aan

meetinstrumenten voortgebracht (zie bijvoorbeeld Evers, 1995 en Jansen, 1996). Steeds wordt organisatiecultuur voorgesteld als een multifaceted construct dat op verschillende manieren een bijdrage levert aan de resultaten van een onderneming, maar hoewel het belang van organisatiecultuur en -klimaat voor bedrijfsperformance nadrukkelijk wordt geclaimd, is er opnieuw nog nauwelijks empirisch onderzoek dat de juistheid van deze claims aantoont. In deze studie naar de invloed van organisatiecultuur en klimaat op bedrijfsresultaten wordt aan drie aspecten van cultuur en klimaat aandacht besteed:

- de helderheid van richting en doelstellingen van de organisatie;
- de plaats van de mens/het individu in de organisatie;
- de helderheid van taakstructuur en taakverdeling.

Op deze manier wordt aan dezelfde drieslag aandacht besteed als bij de leiderschapsvariabelen (Waarom doen we dit, hoe werken we samen en wat is mijn taak binnen dit geheel?). Voor het meten van deze aspecten van cultuur en klimaat worden (net als voor leiderschap) meetinstrumenten gebruikt die hun onderscheidend vermogen al in eerder onderzoek hebben bewezen. Vandaar dat wij verwachten dat ze ook verschillen tussen winkels van eenzelfde supermarktketen zichtbaar zullen maken, indien die verschillen aanwezig zijn. Dit brengt ons tot de volgende hypothesen:

- Hypothese 2a: Er bestaan significante verschillen in organisatiecultuur en -klimaat tussen winkels van eenzelfde filiaalorganisatie.
- Hypothese 2b: De invloed van organisatiecultuur en -klimaat in de organisatie is zichtbaar in de objectieve, bottom-line bedrijfsresultaten.
- Hypothese 2c: Verschillende aspecten van organisatiecultuur en -klimaat beïnvloeden de bedrijfsresultaten ieder op een eigen manier.

3 **Onderzoeksmethode**

Om het belang van de sociale variabelen voor het succes van een winkelketen te onderzoeken werd in vijftig supermarkten van een grote Nederlandse winkelketen onderzoek gedaan. De winkelketen voert een differentiatie strategie gericht op kwaliteit en service en hanteert een

uniform winkelbeeld in alle vestigingen. Om dit te bewerkstelligen hanteert de onderneming een vergelijkbare formele organisatie (regels en procedures, taakomschrijvingen, functieclassificatie, beoordelingssysteem, et cetera) in alle winkels. Bovendien zijn voor alle winkels opleidingsfaciliteiten en formele rapportage- en communicatiestromen naar de winkel identiek. De belangrijkste verschillen tussen de winkels in onze steekproef hebben te maken met winkelgrootte (omzet, aantal werknemers), normproductiviteit en werknemersdemografie. Voor ons onderzoek betekende deze vergelijkbaarheid een ideale kans om het effect van de sociale component van de arbeidsorganisatie op organisatieperformance te isoleren.

De sociale component van de werksituatie werd in kaart gebracht door medewerkers van de betreffende winkels een vragenlijst voor te leggen over leiderschap, organisatiecultuur en klimaat in de eigen winkel. De lijst werd gestuurd naar het huisadres van alle medewerkers die contractueel meer dan twaalf uur per week in een van vijftig winkels werkten. In totaal werden 2.156 vragenlijsten verstuurd. Na anderhalve week volgde een herinnering. Ingevulde vragenlijsten werden teruggestuurd naar de Universiteit in een portvrije retourenvelop om anonimiteit van de respondenten te garanderen. Deze procedure resulteerde in een responspercentage van 57%. Naast deze vragenlijsten leverde het hoofdkantoor van de organisatie data over winkelkarakteristieken (omvang, normproductiviteit, personeelsdemografie en klanttype) en winkelperformance (nettoresultaat, beïnvloedbare kosten, ziekteverzuim.) In het onderzoek werden in eerste instantie de significante verschillen in de sociale variabelen in kaart gebracht. Vervolgens werd in een statistische analyse onderzocht in hoeverre de sociale variabelen de verklaring van winkelperformance ondersteunden. In de hiernavolgende paragrafen worden de belangrijkste resultaten uit het onderzoek besproken. Voor een uitgebreidere bespreking verwijzen wij de geïnteresseerde lezer naar Koene (1996).

3.1 De sociale variabelen

De validiteit van de gehanteerde variabelen werd gecontroleerd met behulp van factoranalyse. *Taakgericht en relatiegericht leiderschap*

werden gemeten met een aangepaste versie van de vragenlijst van Syroit (1979) en *charismatisch leiderschap* met een vertaling van de charisma-schaal van Bass (1989). *Organisatiecultuur* werd gemeten met de vragenlijst van Sanders en Neuijen (1987). Vier van de zes dimensies van organisatiecultuur die Sanders en Neuijen onderscheiden beschrijven vooral industrietakverschillen, dat wil zeggen verschillen in de aard van het primaire proces in de organisatie (Hofstede et al., 1990). Het gaat hierbij om de dimensies resultaat-versus procesoriëntatie, organisatiegebonden versus professionele focus, strakke versus losse controle en pragmatisch versus normatieve houding. Hoewel er ook voor deze dimensies enige ruimte lijkt voor beïnvloeding door het management stelt de aard van het product (en het productieproces) nadrukkelijk eisen aan deze elementen van cultuur. Bijvoorbeeld: de professionele onafhankelijkheid van een arts vereist een professionele (niet-organisatiegebonden) cultuur in de organisatie, precisie en veiligheid in de chemische procesindustrie vragen om een cultuur van strakke controle, en de onafhankelijke en betrouwbare oordeelsvorming door een accountant vraagt om een normatieve houding in organisatie-onderdelen belast met de formele accountantscontrole. De vier industrietakdimensies werden in onze vergelijking van winkels van eenzelfde keten dan ook niet teruggevonden. De twee resterende dimensies (mens- versus werkgerichtheid en open versus gesloten cultuur) werden wel in onze studie bevestigd. Deze dimensies worden volgens Hofstede et al. (1990) vooral beïnvloed door de houding en instelling van de oprichters en het huidige management van de organisatie. *Organisatieklimaat*, ten slotte, werd gemeten met twee schalen uit de OKIPO (De Cock et al., 1984) en een communicatieschaal van Pennings (1989). In de statistische analyse werden de drie klimaatschalen opnieuw gelabeld om de verschillen beter te benoemen. De schalen kregen de volgende labels mee: taakcommunicatie (afgeleid van OKIPO-schaal voor gepercipieerde organisatie efficiency), innovatie (bereidheid tot vernieuwing) en bedrijfscommunicatie (afgeleid van Pennings' communicatieschaal). Tabel 1 laat aan de hand van voorbeeld-items zien hoe leiderschap, organisatiecultuur en klimaat gemeten werden in de vragenlijst. Cronbach's alfawaarden geven aan dat de interne consistentie van de schalen voldoende is.

Tabel 1: Sociale variabelen bevestigd in vergelijkend onderzoek tussen 50 supermarktwinkels

<i>Sociale variabele (bron) (voorbeeld-items)</i>	<i>Cronbach's alfa (aantal items)</i>	
Leiderschap <i>Charismatisch leiderschap CHLDS</i> (Bass, 1985, 1989): – Hij is een voorbeeld voor mij. – Hij is een bron van inspiratie voor mij. <i>Sociaal-emotioneel leiderschap COLDS</i> (Syroit, 1979): – Hij stelt zijn medewerkers op hun gemak wanneer ze met hem praten. – Hij is vriendelijk en men kan gemakkelijk met hem in contact komen. <i>Taakgericht leiderschap ISLDS</i> (Syroit, 1979): – Hij beslist tot in de puntjes wat er gedaan moet worden en hoe. – Hij stelt absolute eisen aan de kwaliteit van het werk.	,93 ,89 ,69	(6) (7) (4)
Organisatiecultuur <i>Mens- vs. Werkgerichtheid ECUL</i> (Hofstede et al., 1990): – Onderneming alleen geïnteresseerd in werk. – Management royaal met kleine dingen. <i>Open vs. Gesloten OCUL</i> (Hofstede et al., 1990): – Alleen bijzondere mensen passen in organisatie. – Organisatie gesloten en geheimzinnig, zelfs voor eigen medewerkers.	,76 ,73	(3) (3)
Organisatieklimaat <i>Taakcommunicatie TCOM</i> (de Cock et al., 1984): – Iedereen weet hier altijd wat hij moet doen. – Iedereen heeft hier een duidelijke taak. <i>Innovatie INNO</i> (de Cock et al., 1984): – Er zijn hier veel nieuwe ideeën. – Er worden hier veel nieuwe ideeën uitgetest. <i>Bedrijfscommunicatie GCOM</i> (Pennings, 1989): – Mijn baas informeert me... ...over wat er binnen ons filiaal allemaal gebeurt. ...over wat er binnen de onderneming allemaal gebeurt.	,73 ,82 ,80	(4) (3) (3)

De bovenstaande variabelen meten samen de verschillende aspecten van leiderschap, cultuur en klimaat die besproken werden in paragraaf 2.

3.2 Contextvariabelen

In gedetailleerde analyses bleken winkelomvang, normproductiviteit, gemiddelde bedrijfsdienstjaren en gemiddelde winkeldienstjaren in de steekproef een significante bijdrage te leveren aan de verklaring van performanceverschillen tussen winkels (Koene, 1996). Winkelgrootte wordt gemeten met het aantal fulltime-equivalenten werkzaam in een winkel. De normproductiviteit is

gebaseerd op een nauwkeurige analyse van de winkelsituatie en geeft een soort productiviteitshandicap aan de winkel op basis van zaken als winkellay-out, bereikbaarheid van het magazijn en klantenbezoekkarakteristieken. Bedrijfsdienstjaren geven aan hoe lang de medewerkers van een filiaal gemiddeld in dienst zijn bij de supermarktketen, winkeldienstjaren geven aan hoe lang de medewerkers gemiddeld al in het betreffende filiaal werken.

3.3 Performancevariabelen

Organisatieperformance werd gemeten met zes performance-indicatoren, gebaseerd op drie

grootheden: nettoresultaat, beïnvloedbare kosten en ziekteverzuim. Nettoresultaat van de winkel werd berekend als percentage van de omzet en gemiddeld over veertien perioden van vier weken (zeven perioden voor de meting van de sociale variabelen en zeven perioden erna). Beïnvloedbare kosten werden op een identieke manier berekend (als percentage van de omzet over veertien perioden van vier weken). Het gaat hierbij om de kosten die beïnvloedbaar zijn voor de filiaalmanager in zijn winkel zoals telefoonkosten, kantinekosten, verbruik van verpakkingsmateriaal, reclamemateriaal, kosten van bedrijfskleding, et cetera. Ziekteverzuim, ten slotte, werd berekend als percentage van het aantal voor de winkel gebudgetteerde uren op basis van de omzet. Ook hier werd een gemiddelde genomen over dezelfde veertien perioden. Voor alle drie de variabelen werd ook een ontwikkelingsscore uitgerekend. Hiervoor werd het gemiddelde van de zeven perioden na afname van de vragenlijst vergeleken met dezelfde zeven perioden twee jaar eerder. In totaal geeft dit dus zes performance-indicatoren voor de winkels: drie gemiddelden en drie ontwikkelingsscores.

4 Resultaten

4.1 Overeenstemming binnen en verschillen tussen winkels

Voordat er zinvolle uitspraken gedaan kunnen worden over verschillen tussen winkels moet

eerst vastgesteld worden of er wel zoiets bestaat als een gedeelde organisatiecultuur in winkels. Belangrijk hiervoor is de statistische significantie van verschillen tussen winkels, maar ook de mate van overeenstemming binnen de winkels over zaken als leiderschap, cultuur en klimaat. Tabel 2 bevat informatie over beide typen verschillen. F-waarden voor de beoordeling van verschillen tussen winkels en R_{wg} -scores voor de beoordeling van interne consistentie binnen de winkels.

De F-waarden voor significantie van verschillen tussen winkels (bijvoorbeeld Cohen & Cohen, 1983) geven significante verschillen tussen de winkels aan voor alle variabelen, behalve voor taakcommunicatie. Dit terwijl de taakcommunicatie wel consistent beoordeeld wordt door de medewerkers binnen de winkels. Dit wil zeggen dat taakcommunicatie wel beschouwd kan worden als een variabele op winkelniveau (binnen de winkels beoordelen de medewerkers de variabele immers op dezelfde manier), maar dat verschillen in taakcommunicatie tussen winkels klein zijn, waarschijnlijk omdat de onderneming als geheel een duidelijke taakstructuur in de winkels heeft aangebracht.

De R_{wg} -scores laten gemiddeld (!) een voldoende interne consistentie zien voor alle variabelen, behalve voor bedrijfscommunicatie. Nadere analyse leert dat voor de variabele bedrijfscommunicatie in 24 van de vijftig winkels $R_{wg} > 0.70$. Anders gezegd: in 24 winkels zijn de

Tabel 2: Overeenstemming binnen en verschillen tussen winkels

Sociale variabele	F-value	(Pr>F)	Gemiddelde R_{wg}	(std dev R_{wg})
Leiderschap				
Charismatisch leiderschap CHLDS	6,97	(,0001)	,79	(,12)
Sociaal-emotioneel leiderschap COLDS	4,13	(,0001)	,88	(,08)
Taakgericht leiderschap ISLDS	4,06	(,0001)	,80	(,07)
Organisatiecultuur				
Mens- vs. Werkgerichtheid ECUL	Variabele bestaat alleen op organisatieniveau.			
Open vs. Gesloten OCUL	Variabele bestaat alleen op organisatieniveau.			
Organisatieklimaat				
Taakcommunicatie TCOM	1,17	(,1985)	,81	(,06)
Innovatie INNO	2,30	(,0001)	,88	(,08)
Bedrijfscommunicatie GCOM	2,18	(,0001)	,62	(,19)

Tabel 3: Correlaties tussen de sociale variabelen, context en performancevariabelen op het niveau van de winkels (n=50)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<i>Leiderschap:</i>																		
1 charismatisch leiderschap	-																	
2 sociaal emot. leiderschap	.82***	-																
3 taakgericht leiderschap	.36*	-.04	-															
<i>Organisatiecultuur:</i>																		
4 mensgericht vs. werkgericht	.58***	.64***																
5 open vs. gesloten	.17	.27	-.13															
<i>Organisatieklimaat:</i>																		
6 taakcommunicatie	.35*	.45**	.18	.46***	.33*	-												
7 bedrijfscommunicatie	.68***	.65***	.20	.63***	.22	.37**	-											
8 innovatie	.52***	.48***	.39**	.40***	.24	.32*	.28*	-										
<i>Organisatiecontext:</i>																		
9 winkelomvang	.29*	.11	.44**	.09	.05	.26	.02	.42**	-									
10 norm productiviteit	.22	.12	.21	.23	.24	.22	-.04	.25	.34*	-								
11 winkeldienstjaren	.11	.08	.20	.35*	-.16	.28*	.12	.12	.41**	.15	-							
12 bedrijfsdienstjaren	-.07	-.08	.09	.14	-.38**	-.00	.12	-.12	.05	-.31*	.52***	-						
<i>Organisatieperformance:</i>																		
13 nettoresultaat	.56***	.39**	.32*	.30*	.20	.44**	.33*	.47***	.59***	.65***	.23	-.07	-					
14 beïnvloedbare kstn.	-.47***	-.36*	-.21	-.32*	-.10	-.35*	-.58***	-.28*	-.17	-.14	-.10	-.09	-.61***	-				
15 ziekteverzuim	-.22	-.18	-.11	-.27	-.32*	-.30*	-.27	-.23	-.21	-.17	-.36**	.07	-.25	.25	-			
16 ontw. nettoresultaat	.41**	.31*	.34*	.27	.00	.21	.35*	.44**	.44**	.03	.22	.07	.42**	-.42**	-.23	-		
17 ontw. beïnvloedbare kstn.	-.43**	-.45***	-.20	-.26	-.05	-.24	-.28*	-.50***	-.37**	-.02	-.22	.04	-.30*	.34*	-.16	-.72***	-	
18 ontw. ziekteverzuim	-.13	-.05	-.13	-.07	-.31	-.05	-.04	-.16	-.11	-.23	-.20	.18	-.08	-.10	.58***	.02	.08	-

Legenda: *** $P < .001$, ** $P < .01$, * $P < .05$

medewerkers het eens over de kwaliteit van de bedrijfscommunicatie. Toch laat de vergelijking van scores van bedrijfscommunicatie *tussen* winkels zulke grote verschillen zien, dat die verschillen nauwelijks te wijten kunnen zijn aan het toeval (F-test is significant op niveau $p < 0.001$). Concluderend kan gesteld worden dat bedrijfscommunicatie een variabele is die nadrukkelijke aandacht van het management verdient: tussen winkels bestaan duidelijke verschillen en binnen winkels is het moeilijk om voor iedereen een acceptabel niveau van bedrijfscommunicatie te waarborgen. Een andere maatstaf voor de kwetsbaarheid van een gezamenlijke visie op een sociale variabele binnen een winkel is de standaardafwijking van de R_{wg} -score (gemiddeld verschil tussen winkelscores). De hoge standaardafwijking van R_{wg} voor charismatisch leiderschap en bedrijfscommunicatie betekenen dat het winkelmanagement wederom extra moeite moet doen om op deze gebieden de medewerkers van verschillende winkels even tevreden te maken.

Al met al bevestigen de data dus de hypothesen 1a en 2a. Hoewel de winkels dus onderdeel zijn van eenzelfde winkelketen zijn er nadrukkelijk verschillen tussen winkels wat betreft leiderschap, organisatiecultuur en -klimaat. Analyses van statistische significantie van verschillen tussen winkels en interne consistentie van de visie binnen winkels geven bovendien zicht op de dynamiek van de betreffende variabelen en bieden suggesties voor managementinterventies.

4.2 Verbanden tussen sociale, context- en resultaatvariabelen

In de voorgaande paragraaf lieten we zien dat er significante verschillen bestaan tussen de winkels van een supermarktketen op het gebied van leiderschap, organisatiecultuur en klimaat. Het is echter ook interessant om te zien of deze verschillen 'ertoe doen,' dat wil zeggen, of deze verschillen ook behulpzaam zijn bij het verklaren van verschillen in bottom-line performance van de winkels in de steekproef.

In tabel 3 (zie pagina 655) staan de correlaties tussen de contextvariabelen, de sociale variabelen als attributen van de winkels, en de performance-indicatoren. De tabel laat significante verbanden zien tussen de sociale variabelen onderling, tussen de sociale variabelen en performance, tussen context- en sociale variabelen, en tussen context- en performancevariabelen.

4.3 Sociale variabelen als succes- en faalfactoren van supermarkten

Uit tabel 3 valt te concluderen dat er significante verbanden bestaan tussen sociale variabelen en performancevariabelen. In een nadere analyse van de verbanden (tabel 4) wordt onderzocht in hoeverre de sociale variabelen bijdragen aan de verklaring van performanceverschillen als gecontroleerd wordt voor andere relevante verschillen tussen winkels. In de eerste kolom van tabel 4 staat het percentage variantie dat verklaard kan worden met behulp van de hiervoor benoemde contextvariabelen. Daarnaast staat voor iedere sociale variabele vermeld hoeveel procent van de performanceverschillen er méér verklaard wordt

door een verklaringsmodel waaraan de betreffende sociale variabele is toegevoegd naast de contextvariabelen.

Uit de resultaten blijkt dat, zoals te verwachten, de contextvariabelen een belangrijk deel van de performanceverschillen tussen de winkels verklaren. De resultaten laten echter ook zien dat inzicht in de sociale variabelen helpt om met een eenvoudige multiële regressie-analyse een additionele 5 tot bijna 20 % van de performance-variantie te verklaren. Tabel 5 vat de verbanden met performance samen naar 'aangrijpingspunt' van de sociale variabelen (zie paragraaf 2). De tabel laat zien dat de sociale variabelen met name de bottom-line variabele 'nettobedrijfsresultaten' beïnvloeden. Bovendien lijken cultuurelementen die te maken hebben met visie (waarom?) en samenwerking (hoe?) de grootste invloed te hebben op bedrijfsresultaten.

5 Discussie

De analyse van de verschillen in leiderschap, cultuur en klimaat tussen de winkels brengt een drietal interessante zaken aan het licht.

Tabel 4: Toename in verklaarde performancevariantie

50 winkels	R2	bovenste getal: Delta R2 onderste getal: Beta-waarde							
	context	+ chlds	+s.e.lds	+tlds	+ecul	+ocul	+tcom	+inno	+gcom
Nettores.	0,598	0,118**	0,102**	0	0,026	0,019	0,063**	0,039*	0,118**
		1,51	1,10	0,06	0,35	0,30	1,94	1,25	2,07
Beïnvl. kstn.	0,055	0,20**	0,12*	0,02	0,09*	0,02	0,10*	0,06	0,34**
		-0,44	-0,29	-0,13	-0,14	-0,06	-0,57	-0,34	-0,79
Ziek	0,224	0,02	0,01	0,00	0,02	0,09*	0,03	0,02	0,06
		-0,95	-0,63	-0,26	-0,50	-1,05	-1,95	-1,41	-2,38
Ontw. nettores.	0,209	0,10*	0,07*	0,03	0,07*	0,00	0,01	0,09*	0,11*
		1,08	0,75	0,63	0,43	0,10	0,66	1,45	1,51
Ontw. brutokstn.	0,188	0,13**	0,17**	0,01	0,07	0,01	0,02	0,15**	0,07*
		-0,40	-0,38	-0,09	-0,14	-0,04	-0,28	-0,63	-0,42
Ontw. ziek	0,156	0,00	0,00	0,01	0,00	0,06	0,01	0,01	0,00
		-0,63	0,12	-1,07	0,16	-1,13	1,22	-1,25	-0,53

Legenda: * P< 05 df (1,44) F=4,06, ** P<.01 df (1,44) F=7.25

Voor iedere combinatie (performance-indicator <-> sociale variabele) is het bovenste getal de toename van de verklaarde variantie (R²). Daaronder staat steeds de beta-waarde voor de betreffende sociale variabele in de regressievergelijking.

Tabel 5: De sociale variabelen en bedrijfsresultaten

		Gemiddelde			Ontwikkeling		
		Nr.	Bk.	Ziek	Nr.	Bk.	Ziek
Waarom?	Charismatisch leiderschap	++	--		+	--	
	Bedrijfscommunicatie	++	--		+	-	
Hoe?	Sociaal-emotioneel leiderschap	++	-		+	--	
	Mensgericht (+) vs. werkgerichte (-) cultuur		-		+		
Wat?	Open (+) vs. gesloten (-) cultuur			-			
	Taakgericht leiderschap						
	Taakcommunicatie	++					
	Innovatie	+			+	--	

Legenda: + of - indien $p < .05$; ++ of -- indien $p < .01$.

Nr.: nettoresultaat; Bk.: beïnvloedbare kosten; Ziek: ziekteverzuim.

- 1 Uit ons onderzoek blijkt dat het in discussies over organisatiecultuur belangrijk is om het verschil tussen organisatiecultuur en branche/sectorcultuur goed in de gaten te houden.
- 2 De resultaten laten zien dat zowel leiderschap, als cultuur en klimaatvariabelen een significante en onderling verschillende invloed op de bedrijfsresultaten hebben.
- 3 De relatie tussen charismatisch leiderschap en sociaal-emotioneel leiderschap geeft aanleiding tot een verdieping van het begrip charismatisch leiderschap in relatief kleine organisaties.

ad 1 Verschillen in de aard van sociale variabelen: 'manageable' of niet?

In ons onderzoek (op het niveau van vestigingen van één onderneming, met een vergelijkbaar primair proces) werden geen verschillen gevonden voor cultuurvariabelen die branche/sectorverschillen meten. De winkels verschilden wel van elkaar op de dimensies van cultuur die bepaald worden door keuzes van het eigen management. Deze verschillen in karakter van de cultuurdimensies werden al voorspeld door Hofstede et al. (1990). Het vaststellen van deze verschillen heeft implicaties voor de manier waarop management met deze elementen van cultuur dient om te gaan. De branche/sectorcultuur kan als randvoorwaarde worden beschouwd. Hier geldt een contingentieargument: een betere 'fit' met de bedrijfsomgeving zal leiden tot betere bedrijfsresultaten.

De onderneming zal zo goed mogelijk moeten voldoen aan de overheersende eisen die het primaire proces stelt aan de organisatiecultuur (branche/sectorcultuur). De creatieve resultaatgerichtheid in de reclamewereld zal bijvoorbeeld niet op prijs gesteld worden bij de rechterlijke macht, waar procedurele kwaliteit gelijkheid en rechtvaardigheid van het juridisch systeem moet garanderen. Binnen een branche/sectorcultuur zijn er voor de organisatie echter nog heel wat vrijheidsgraden om een eigen aanpak te kiezen. Het gaat hierbij vooral om elementen van organisatiecultuur die te maken hebben met hoe mensen in de organisatie met elkaar omgaan. Tabel 6 vat deze verschillende benaderingen van organisatiecultuur kort samen. De tabel benadrukt dat een goed begrip van determinanten van een organisatiecultuur ons helpt om te begrijpen hoe een specifiek element van cultuur kan bijdragen aan de versterking van de concurrentiepositie. Inzicht in beide zaken helpt het management om de juiste ontwikkelingsstrategie voor het onderhavige element van cultuur te kiezen.

ad 2 De invloed van de sociale variabelen op objectieve performancecriteria

Na de vaststelling van het bestaan van significante verschillen tussen winkels op het vlak van de sociale variabelen bevestigden de data de invloed op bedrijfsresultaten. Zowel leiderschap als organisatiecultuur en -klimaat leverden een statistisch significante bijdrage aan de verklaring

Tabel 6: Aard van cultuurverschillen en hun betekenis voor het management van de organisatie

	<i>Belangrijkste determinant</i>	<i>Betekenis als concurrentiefactor</i>	<i>Benadering management</i>
Branche/sectorcultuur	Aard primair proces	One best way, bereiken optimale fit met primaire proces	Beperkt beïnvloedbaar, faciliteren optimale ontwikkeling
Organisatiecultuur	Managementkeuzes	Equifinaliteit, mogelijkheden voor differentiatie t.o.v. de concurrentie	Manageable, mogelijkheid maken eigen keuzes

van de winkelperformance voor de filialen van de supermarktorganisatie.

De sociale variabelen beïnvloeden met name de bottom-line variabele 'netto bedrijfsresultaten' (zie bijvoorbeeld tabel 5 op pagina 657). Dit weerspiegelt het karakter van de invloed van menselijk handelen in organisaties. De sociale variabelen beïnvloeden menselijk gedrag in de organisatie, en specifiek de resultaten die het gevolg zijn van menselijke keuzes en beslissingen zullen dan ook worden beïnvloed. Nettoresultaat is bij uitstek een variabele die entrepreneurship in een organisatie waardeert. Risico inschatten en kosten maken om aan de andere kant opbrengsten te verhogen resulteert onder aan de streep in winst of verlies, het nettoresultaat. Verbanden met andere variabelen die slechts deelaspecten van performance reflecteren (zoals het niveau van 'beïnvloedbare kosten') zijn dan ook minder sterk.

Interessant is ook het relatief zwakke verband tussen de sociale variabelen en ziekteverzuim. Hoewel de sociale variabelen door velen in eerste instantie gekoppeld worden aan personeelsvariabelen zoals ziekteverzuim, laten onze resultaten zien dat deze combinatie minder vanzelfsprekend is als gedacht. Alleen een open cultuur in de winkel blijkt het ziekteverzuim significant te reduceren. Hoewel deze bevinding op zich natuurlijk van groot belang is, geven de verbanden van de andere variabelen met bedrijfsresultaten aan dat deze sociale variabelen eerder gezien moeten worden als succesfactoren voor de organisatie als geheel.

Variabelen die te maken hebben met betekenis en richting geven in de organisatie (charismatisch

leiderschap en bedrijfscommunicatie) laten de meest consequente invloeden op organisatieperformance zien. De gevonden verbanden onderbouwen het belang van richtingbepaling en inzicht in de context van het eigen werk voor organisatieperformance en -ontwikkeling. Ze sluiten aan bij de theoretische noties over de rol van sociale variabelen in bijvoorbeeld lerende organisaties (Senge, 1990) en het belang van het ontsluiten van creativiteit en persoonlijke betrokkenheid bij het eigen werk (Kahn, 1992; Bartlett & Goshal, 1995).

Variabelen die te maken hebben met de operationele inrichting van het werk tonen een minder sterk verband met de performancevariabelen. Het gebrek aan invloed van 'taakgericht leiderschap' in vergelijking met de andere leiderschapsvariabelen wijst op een mogelijk substituerend en neutraliserend effect van een goede formele organisatie van de supermarktorganisatie. Duidelijke planningsprocedures, taakomschrijvingen en interne opleidingen kunnen voor een deel de werkstructurende taak van een manager overnemen en het effect van meer of minder taakgericht leiderschap teniet doen (Kerr & Jermier, 1978; Howell et al., 1990; Podsakoff et al., 1993). Helderheid van operationele taakuitvoering ('taakcommunicatie') blijkt vooral het huidige performanceniveau te beïnvloeden, terwijl de ruimte voor vernieuwing ('innovatie') ook van invloed is op de performanceontwikkeling op de langere termijn.

Variabelen die een puur relationele aandacht voor de medewerkers weerspiegelen vertonen ook een duidelijk verband met zowel nettoresultaat, beïnvloedbare kosten, als de ontwikkeling van deze twee variabelen. Toch zijn de verbanden minder sterk als voor charismatisch leiderschap

en bedrijfscommunicatie, waar aandacht voor de individuele medewerker direct gekoppeld wordt aan de betekenis van het individu voor de organisatie.

ad 3 Charismatisch en sociaal-emotioneel leiderschap in 'close work situations'

De sterke correlaties tussen bijvoorbeeld leiderschap en cultuur, maar ook bijvoorbeeld tussen cultuur en klimaat, zijn aanwijzingen voor de theoretisch veronderstelde verbanden tussen de concepten. Leiderschap wordt gezien als een van de belangrijkste invloeden op cultuur en klimaat (bijvoorbeeld Bass, 1990; Schein, 1992). Organisatiecultuur (normen en waarden als uitgangspunt voor gedrag) kan zo ook gezien worden als veroorzaker van een bepaald werkklimaat in de organisatie. De sterke correlatie tussen charismatisch leiderschap en sociaal-emotioneel leiderschap is echter niet op een dergelijke manier te duiden. Het gaat hierbij namelijk om twee variabelen die verschillende aspecten van eenzelfde concept meten.

Een verklaring voor deze sterke correlatie is mogelijk te vinden in het verschil tussen afstandelijk ('distant') en nabij ('close') charismatisch leiderschap zoals dit is uitgelegd door Shamir (1995). Afstandelijke charismatische leiders zijn leiders met een grote sociale afstand tot hun medewerkers. Het zijn meestal topmanagers die geïdealiseerd worden door hun ondergeschikten. Ze inspireren hun ondergeschikten door de resultaten van de organisatie en hun welbeschikbaarheid. Nabije charismatische leiders werken dagelijks samen met hun ondergeschikten. Zij worden als charismatisch beschouwd wanneer ze laten zien dat ze beschikken over expertise, energie, inlevingsvermogen en ondersteuning (Shamir, 1995). Omdat winkels relatief klein zijn kunnen winkelmanagers geclassificeerd worden als nabije leiders. Op deze manier ondersteunt de hoge correlatie tussen sociaal-emotioneel leiderschap en charismatisch leiderschap de bevinding van Shamir dat nabije charismatisch leiderschap samengaat met inlevingsvermogen en ondersteuning.

De voorgaande bevindingen laten duidelijk zien dat er naast een humane ook een economische reden is om aandacht te besteden aan cultuur

en leiderschap in organisaties. Uit de bespreking van de resultaten blijkt echter ook dat het erg belangrijk is om goed te begrijpen hoe verschillende elementen van leiderschap en cultuur van invloed zijn op de performance in en van een organisatie. Beide zaken kunnen bijdragen tot een effectiever management van issues rond leiderschap, cultuur en performance in organisaties.

LITERATUUR

- Barnard, C.I., (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Bartlett, A.C., en S. Goshal, (1995), Changing the role of topmanagement: beyond systems to people, in: *Harvard Business Review*, pp. 132-142.
- Barney, J.B., (1986), Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, in: *Academy of Management Review*, vol. 11, nr. 3, pp. 656-665.
- Bass, B.M., (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, The Free Press, New York.
- Bass, B.M., (1989), Evolving perspectives on charismatic leadership, in: J.A. Conger en R.N. Kanungo, *Charismatic Leadership, the elusive factor in organizational effectiveness*, CA: Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Bass, B.M., (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of leadership*, The Free Press, New York.
- Bass, B.M., (1996), *A new paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership*, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, Virginia.
- Bryman, A., (1992), *Charisma and leadership in organizations*, Sage Publications Inc., London.
- Burns, J.M., (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Cohen, J., en P. Cohen, (1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Cortina, J.M., (1993), What is Coefficient Alfa? An examination of Theory and Applications, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, nr. 1, pp. 98-104.
- Denison, D.R., (1993), What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, in: *Academy of Management Meeting Best Papers Proceedings*.
- Evers, A., (1995), *Meetinstrumenten voor arbeidsomstandigheden, stress en welzijn*, Swets & Zeitlinger, Lisse.
- George, J.M., (1990), Personality, affect, and behavior in groups, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 107-116.

- Hellriegel, D. en J.W. Slocum, (1974), Organizational climate: measures, research and contingencies, in: *Academy of Management Journal*, vol. 17, nr. 2, pp. 255-280.
- Hofstede, G., (1980), *Cultures consequences, international differences in work related values*, CA: Sage, Beverly Hills.
- Hofstede, G., (1991), *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*, Contact, Amsterdam.
- Hofstede, G., B. Neuyen, D.D. Ohayv, en G. Sanders, (1990), Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 286-316.
- Howell, J.P., D.E. Bowen, P.W. Dorfman, S. Kerr, en P.M. Podsakoff, (1990), Substitutes for leadership: effective alternatives for ineffective leadership, in: *Organizational Dynamics*, pp. 21-38.
- James, L.R., R.G. Demaree, en G. Wolf, (1984), Estimating within-group interrater reliability with and without response bias, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, pp. 85-98.
- James, L.R., R.G. Demaree, en G. Wolf, (1993), R_g: An assessment of within-group interrater agreement, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, nr. 2, pp. 306-309.
- Jansen, P.G.W., (1996), *Organisatie en mensen, inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*, H.Nelissen, Baarn.
- Kahn, W.H., (1992), To be fully there: Psychological presence at work, in: *Human Relations*, vol. 45, nr. 4, pp. 321-349.
- Kerr, S., en J. Jermier, (1978), Substitutes for leadership: Their meaning and measurement, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 22, pp. 374-403.
- Koene, B.A.S., (1996), *Organizational culture, leadership and performance in context: trust and rationality in organizations*, proefschrift Universiteit Maastricht, Datawyse, Maastricht.
- Lawler III, E.E., D.T. Hall, en G.R. Oldham, (1974), Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 11, pp. 139-155.
- Mills, D.Q., (1991), *Rebirth of the Corporation*, Wiley & Sons, NY.
- O'Reilly, C.A., (1989), Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations, in: *California Management Review*, zomer: 9-25.
- Paauwe, J., en R. Williams, (1998), De strategische positionering van de personele functie onder uiteenlopende markt-omstandigheden, in: *M&O*, pp. 63-79.
- Pascale, R.T. en A.G. Athos, (1981), *The art of Japanese management*, Simon & Schuster, New York.
- Payne, R.L., en R.M. Mansfield, (1973), Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, pp. 515-526.
- Payne, R.L., en S.S. Pugh, (1976), Organization structure and organization climate. in: M.D. Dunnette (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, pp. 1125-1173.
- Pennings, J.M., (1989), *Personal communication*, confidential consumer bank study.
- Pfeffer, J., (1994), *Competitive Advantage through People: Unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Podsakoff, P.M., B.P. Niehoff, S.B. MacKenzie, en M.L. Williams, (1993), Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 54, pp. 1-44.
- Ritzer, G., (1996), *The McDonaldisation of Society: An investigation into the changing character of contemporary social life – revised edition*, Pine Forge Press.
- Robbins, S.P., (1996), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ.
- Sanders, G., en B. Neuijen, (1987), *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Van Gorcum, Assen/Maastricht.
- Schein, E.H., (1992), *Organizational culture and leadership*, second edition, Jossey Bass, San Francisco.
- Shamir, B., (1995), Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study, in: *Leadership Quarterly*, vol. 6, nr. 1, pp. 19-47.
- Selznick, P., (1957), *Leadership in Administration*, Harper & Row, NY.
- Senge, P.M., (1990), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York.
- Soeters, J.L., (1986), Excellent companies as social movements, in: *Journal of Management Studies*, vol. 23, pp. 299-312.
- Sorge, A., (1989), Organisationskulturen: Realer Hintergrund und soziologische Bedeutung einer Modewelle, in: *Kultur und Gesellschaft: Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentags, des 11. Österreichischen Soziologentags und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich*, Campus Verlag, Frankfurt/Main.
- Syroit, J., (1979), Mens- en taakgerichtheid: constructie en validering van een verkorte leiderschapsschaal, in: *Gedrag, tijdschrift voor psychologie*, vol. 3, pp. 176-192.
- Trice, H.M., en J.M. Beyer, (1991), Cultural leadership in organizations, in: *Organization Science*, vol. 2, pp. 149-169.
- Van Muijen, J., P. Koopman en K. de Witte, (1996), *Focus op organisatiecultuur*. Academic Service, Schoonhoven.

NOTEN

- 1 De traditionele F-test wordt gebruikt voor het beoordelen van statistische significantie van verschillen tussen winkels (zie tabel 2). De F-test relateert variantie binnen winkels aan variantie tussen winkels en geeft aan hoe groot de kans is dat

verschillen tussen winkels per toeval zijn ontstaan (bijvoorbeeld Cohen en Cohen, 1983). De maatstaf voor het meten van overeenstemming binnen één groep is minder bekend. De R_{wg} -maatstaf geeft een indicatie van de mate van overeenstemming binnen één winkel (James et al., 1984; 1993). Voor iedere winkel wordt een R_{wg} -waarde berekend. In tabel 2 staat dan ook de gemiddelde waarde voor de vijftig winkels en de standaard afwijking van die waarde in de steekproef van vijftig

winkels. $R_{wg} = 1$ in geval van perfecte overeenstemming tussen respondenten. $R_{wg} = 0$ geeft weer dat de antwoorden van de respondenten volstrekt willekeurig zijn. Als vuistregel wordt de waarde van $R_{wg} = ,70$ wel gehanteerd voor een acceptabel niveau van overeenstemming (George, 1990:110).

2 Een voorbeeld van de verschillende rollen die het management kan spelen in het proces van cultuurontwikkeling wordt gegeven door Trice & Beyer (1991).