

2015•2016
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Wat is de relatie tussen leiderschap values en de voorkeur voor HR systemen?

Promotor :
Prof. dr. Walter HENDRIKS

Sven Renders

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2015•2016
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Wat is de relatie tussen leiderschap values en de voorkeur voor HR systemen?

Promotor :
Prof. dr. Walter HENDRIKS

Sven Renders

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

Woord vooraf

Deze masterproef kadert in mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW), afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap (IO), en draagt bij tot het behalen van het masterdiploma. Dit werk richt zich tot geïnteresseerden in de managementliteratuur m.b.t. leiderschap values en human resources.

Allereerst wil ik mij richten tot mijn promotor, dr. Walter Hendriks, met een welgemeend dankuwel voor alle ondersteuning en de kans om mijn masterproef op eigen tempo te voltooien.

Uiteraard had zonder de sympathieke medewerking van de 30 ondervraagde bedrijfsleiders deze masterproef niet tot stand kunnen komen. Ik wil hun hartelijk bedanken voor het vrijmaken van kostbare tijd en het delen van ervaringen en wijze levenslessen.

Ook wil ik mijn ouders tonen hoezeer ik het apprecieer dat ze altijd klaarstaan om het typische studentengeklaag aan te horen en mij op de juiste momenten een hart onder de riem te steken.

Ten slotte wil ik mijn dank betuigen aan al de mensen die mijn thesis hebben nagelezen en hierover constructieve feedback hebben gegeven.

Sven Renders, 2015

Samenvatting

Deze masterproef tracht middels een empirisch onderzoek bij 30 bedrijfsleiders een antwoord te bieden op de vraag: "Wat is de relatie tussen leiderschap values en de voorkeur voor HR systemen?". Hiermee wordt er een bijdrage geleverd aan een hiaat in de literatuur over HR systemen. Het is reeds lang geweten dat HR praktijken, en meer in het bijzonder HR systemen (bundels samenhangende HR praktijken), een positief effect hebben op de bedrijfsprestaties. Waarover echter onduidelijkheid is, zijn de determinanten voor de keuze van een HR systeem. Door sommigen wordt beweerd dat het vooral interne en externe factoren van de onderneming zijn die invloed hebben op het gekozen HR systeem. Anderen menen dat er een *one-fits-all* systeem o.b.v. *best practices* bestaat, dat ongeacht de omgeving, voor elke onderneming goed presteert. Dit onderzoek levert een bijdrage aan deze onduidelijkheid door de rol van de leidinggevende onder de loep te nemen. Er is een algemene consensus dat de bedrijfsleider een grote invloed uitoefent op de bedrijfsbeslissingen. Dat persoonlijkheid een rol speelt, is reeds geweten. De specifieke impact van normen en waarden van de leidinggevende op bedrijfsbeslissingen is daarentegen minder in kaart gebracht.

Ter voorbereiding van het onderzoek, werd de literatuur over values en HR systemen grondig onderzocht. Hieruit volgden twee modellen om enerzijds values, en anderzijds HR systemen te definiëren. Voor het beschrijven van het waardepatroon van een bedrijfsleider baseerden we ons op het model van Schwartz (1992). Deze values werden gemeten met de *Portrait Values Questionnaire* (PVQ) methode, tevens ontwikkeld door Schwartz. Daarnaast hebben we ons voor het bepalen van het HR systeem gebaseerd op de *employment* modellen van Baron, Burton en Hannan (1996). Hiervoor werd zelf een tweedelige meetmethode ontwikkeld.

Op basis van deze twee modellen werden hypothesen opgesteld tussen enkele values uit het model van Schwartz en de HR modellen *star*, *factory* en *commitment*. De lineaire regressie-analyses vertoonden enkel significante resultaten in lijn van de verwachte hypothesen voor het *factory* model. De sterkste bevinding uit dit onderzoek is de significante positieve relatie tussen een leider met de value *power* en de voorkeur voor het *factory* model. Dat wil zeggen dat een leidinggevende die graag een hoog sociaal aanzien geniet, zeer dominant is en veel waarde hecht aan rijkdom, een voorkeur gaat hebben voor het *factory* model. Des te sterker deze value aanwezig is, des te sterker de voorkeur voor het *factory* model, dat getypeerd wordt door een formele hiërarchische structuur, waarin men de werknemer vooral wil binden aan de

onderneming door hem / haar monetair te belonen en waar tijdens de selectieprocedure van nieuw personeel vooral naar de *skills* gekeken wordt. Ook de value *conformity* vertoont met hetzelfde HR model een sterke positieve verbondenheid, echter wel enkel significant volgens één van de twee meetmethoden. Hoe sterker iemands waardepatroon leunt naar deze value, die staat voor het verwachten van onderdanigheid, vriendelijkheid, discipline en respect van anderen, hoe sterker de voorkeur voor het *factory* model. Ten slotte vonden we voor de niet bevestigde hypotheses soms wel een sterke invloed van controlevariabelen op het HR systeem. Contradictorische resultaten konden grotendeels verklaard worden door enkele beperkingen van het onderzoek.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Centrale onderzoeksvraag en deelvragen.....	5
3. Deelvraag 1: “Wat zijn (leiderschap) values en waarom is inzicht hierin van belang voor de onderneming?”	7
3.1. Inleiding.....	7
3.2. Wat zijn (leiderschap) values?.....	7
3.3. Hiërarchie in values	9
3.4. Het belang van inzicht in normen en waarden	10
3.5. Model van Schwartz.....	11
4. Deelvraag 2: “Wat zijn HR systemen?”	15
4.1. Inleiding.....	15
4.2. De waarde van een coherent systeem van HR praktijken.....	15
4.3. Redenen voor het ontstaan van bundels	16
4.4. Modelleren van HR systeem	17
5. Deelvraag 3: “Wat is het verband tussen leiderschap values en de voorkeur voor HR systemen?”	21
5.1. Onderbouwing hypothesen.....	21
5.2. Uitwerking van het onderzoeksproces en meetmethoden	25
5.2.1. Praktische uitwerking	25
5.2.2. Bepalen (leiderschap) values (onafhankelijke variabele)	26
5.2.3. Bepalen HR systeem (afhankelijke variabele)	32
5.2.4. Controlevariabelen	39
5.2.5. Onderlinge relaties van de variabelen	40
5.2.5.1. <i>Higher order</i> values	40
5.2.5.2. HR systemen	41
5.3. Analyse van de onderzoeksresultaten	42
5.3.1. Beschrijvende statistiek	42
5.3.1.1. Controlevariabelen	42
5.3.1.2. Values	43
5.3.1.3. HR systemen	44
5.3.2. Correlatie-analyse.....	46
5.3.2.1. Correlaties tussen controlevariabelen en values	46
5.3.2.2. Correlaties tussen controlevariabelen en HR systemen	47
5.3.2.3. Correlaties tussen values en HR systemen.....	48

5.3.3. Regressie-analyse	52
5.3.3.1. Selectie van de controlevariabelen in de regressie	52
5.3.3.2. Resultaten van de regressie-analyses	52
6. Discussie van de resultaten	61
6.1. Bijdrage van het onderzoek	61
6.2. Belangrijkste onderzoeksresultaten	62
6.3. Bespreking van contradictorische resultaten en niet bevestigde hypotheses ..	63
6.4. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	64
7. Referentielijst	
8. Bijlagen	

1. Inleiding

Er gaat sinds tientallen jaren veel onderzoek uit naar human resource management (HRM). De drijfveer hierachter is de bijdrage die HR praktijken kunnen leveren aan het verbeteren van de bedrijfsprestaties. Zo wees bijvoorbeeld het onderzoek van McEvoy en Cascio (1985) uit dat investeringen in taakverrijking en een duidelijke omschrijving van de jobvooruitzichten een positief effect hebben op het personeelsverloop. Bartel (1994) bevestigt een verband tussen de training van het personeel en het productiviteitsniveau in de onderneming. Ook blijkt dat wanneer men veel moeite steekt in de rekruteringspraktijken, de productiviteit hierdoor positief beïnvloed wordt (Holzer, 1987). Daarnaast komt uit onderzoek (Russel, Terborg & Powers, 1985) voort dat een onderneming financieel beter presteert naarmate er meer trainingsprogramma's voor werknemers worden aangeboden. Dat zijn slechts enkele van vele empirische voorbeelden waaruit blijkt dat individuele HR praktijken een bijdrage leveren aan de bedrijfsprestaties (uit Huselid, 1995). Deze praktijken worden beschreven als *high performance work practices* (U.S. Department of Labor, 1993) en omvatten: uitvoerige recruitment-, selectie- en trainingsprocedures; formele procedures voor het delen van informatie; ondersteuning voor *job design*; functioneringsgesprekken; op prestatie gebaseerde verloning etc.

Een groeiende tendens doet zich voor in het onderzoek naar het voordeel van HR systemen of bundels, in vergelijking met het gebruik van individuele HR praktijken. Een HR systeem bestaat uit een bundel bij elkaar passende HR praktijken (Kepes & Delery, 2007). Volgens Becker en Gerhart (1996) is het beter om bij onderzoek bundels of systemen onder de loep te nemen dan individuele HR praktijken, aangezien hiermee een breder effect kan worden gemeten. Bundels of systemen zijn m.a.w. ideaal voor analyses op organisatieniveau, zoals bv. bedrijfsprestaties. Een aantal onderzoeken naar het gebruik van HR praktijken die samenhangende bundels vormen, toont aan dat de performantie in de onderneming hierdoor positief beïnvloed wordt, vergeleken met een situatie waarin er geen samenhang is (MacDuffie, 1995; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997; Perry-Smith & Blum, 2000). Zo vond bijvoorbeeld MacDuffie in zijn onderzoek bij 62 auto-assemblagebedrijven dat het implementeren van bundels bestaande uit interne consistente HR praktijken een positief effect heeft op de productiviteit en de kwaliteit van de productie. Marchington en Grugulis (2000) komen tot ongeveer dezelfde conclusie in hun studie over het invoeren van bundels consistente HR toepassingen m.b.t. work-life balance. Volgens hun kunnen HR praktijken zeer moeilijk effectief geïmplementeerd worden wanneer ze van elkaar geïsoleerd zijn. Ze wijzen erop dat de sleutel tot succes ligt bij het vormen

van een coherent pakket. MacDuffie (1995) voegt hier nog aan toe dat een coherent HR systeem condities schept om de motivatie van werknemers te versterken, alsook om hun te voorzien van de juiste informatie en skills om hun job effectief en efficiënt uit te voeren. Ook Perry-Smith en Blum (2000) gaan akkoord met deze redenering. Deze verbeteringen zorgen er in de meeste gevallen voor dat werknemers zichzelf harder gaan inspannen i.f.v. de onderneming (Guest, 1997; Purcell, 1999), of m.a.w. harder werken, op zoek gaan naar slimmere manieren om iets aan te pakken en ook meer verantwoordelijkheid tonen in hun job (Pfeffer, 1999). Het toepassen van HR praktijken die daarentegen niet goed samengaan, kan schadelijke combinaties creëren waaronder de prestaties van de onderneming kunnen lijden. (Becker en Huselid, 1998; Becker et al. 1997; Delery 1998; Delery en Shaw, 2001). Zo stelden Shaw en Delery vast dat bedrijfsprestaties lager liggen bij het invoeren van een individueel prestatiebeloningssysteem in een onderneming waar de processen gebaseerd zijn op *Total Quality Management* (TQM). Dat vormt een *deadly combination* aangezien hier een verschillende focus wordt gehanteerd. Alle processen zijn namelijk ontworpen om op geaggregeerd niveau hoge kwaliteit te leveren, d.w.z. dat aan iedereen hoge kwaliteitseisen wordt gesteld, echter wordt er dan toch op individuele prestaties beloond en niet op afgeleverde kwaliteit.

HR bundels bevorderen dus een klimaat voor performantie, zeker aangezien een coherent HR systeem een bron van competitief voordeel kan zijn: complexe HR systemen waarin synergie centraal staat kunnen waarde creëren voor de onderneming. Bovendien is een bedrijfsspecifiek HR systeem hierdoor ook moeilijk te kopiëren (MacDuffie, 1995; Perry-Smith & Blum, 2000), waarmee de concurrentiepositie van de betreffende onderneming versterkt kan worden. Deze redenering sluit aan op de *resource based theory* voor het creëren van een concurrentievoordeel (Barney, 1986, 1991, 1995). De zoektocht naar het behalen van een concurrentievoordeel ligt aan basis van de motivatie voor het onderzoeken van deze materie. Door het implementeren van HR-systemen investeren vennootschappen in *human capital*. Deze vorm van concurrentievoordeel die voortkomt uit een coherent HR systeem, wordt gezien als *intangible asset* en is hierdoor niet zo eenvoudig te begrijpen (Becker, 2009).

Het is reeds duidelijk gemaakt dat het belang van coherente HR bundels groot is, echter uit welke HR praktijken deze bundels best bestaan is minder duidelijk terug te vinden in de literatuur. Ook heerst er de vraag of er een *one-fits-all* HRM systeem bestaat. Hierover bestaat uitvoerig beschreven debatliteratuur (Purcell, 1999; Boxall en Purcell, 2000), waar vooral de vergelijking wordt gemaakt tussen enerzijds HR

systemen waar er sprake is van een goede fit met de externe en interne omgeving van de onderneming, en anderzijds *best practices* die overal, ongeacht de omgeving, een goed resultaat leveren. Tevens is er in de literatuur weinig duidelijkheid te vinden over wat juist de concrete determinanten zijn achter het bestaan van een coherent HR systeem. Baron en Kreps (1999) doen hierover wel enkele beweringen, maar deze gaan niet in detail.

Het is daarom misschien interessant om eerst eens te kijken naar wie beslist hoe een HR beleid er juist moet uitzien. Veel onderzoek en theorieën tonen aan dat managers / bedrijfsleiders een grote beslissingsmacht hebben in de toepassing van strategische concepten in de onderneming, waaronder human resource management (bv. Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004; Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999). Het zijn zij die instaan voor het uitdenken, implementeren, analyseren, verbeteren etc., van het HR systeem (Boxall en Purcell, 2003). Zo toont de *upper echelons theory* (Hambrick and Mason, 1984; Hambrick, 2007) aan dat de beslissingen van een CEO niet louter puur technisch en rationeel zijn, want deze managementbeslissingen worden op een eerder persoonlijke manier bekeken en beïnvloed door de ervaring, persoonlijkheid en normen en waarden van de CEO in kwestie. Er is reeds onderzoek gebeurd naar het effect van de persoonlijke karaktertrekken en ervaringen, echter over waarden en normen is de literatuur eerder beperkt (Finkelstein, Hambrick, and Cannella, 2009).

Ook volgens de congruentie theorie van Nightingale en Toulouse (1977) hebben managers een directe impact op de prestaties van een onderneming. Omgevingsfactoren, normen en waarden van de CEO / manager, bedrijfsstructuren en -processen enz., zijn volgens hun allemaal gerelateerd aan elkaar. Het zijn in dit geval meestal de topmanagers die de organisatiestructuren ontwikkelen en strategische afwegingen maken. De auteurs suggereren dat deze beslissingen sterk gerelateerd zijn aan de persoonlijke voorkeuren van de persoon in kwestie. Hierbij aansluitend, verwachten Ling, Zhao en Baron (2007) dat het waardesysteem van belangrijke actoren in de onderneming een grote invloed heeft op de structuur en strategie.

Bijkomend toont empirisch onderzoek rond organisatiestructuur en -strategie aan dat de CEO van groot belang is (Andrews, 1971; Kimberly, 1979; Miller, De Vries, & Toulouse, 1982; Miller & Dröge, 1986). Zoals echter reeds aangehaald focust men in deze onderzoeken ook eerder op de persoonlijkheid van de CEO, en niet op de CEO values. Values van belangrijke actoren in de organisatie hebben volgens Baron, Hannan en Burton (2001) vooral invloed op *core* processen uit de organisatie.

Het is duidelijk dat de leidinggevende een grote invloed heeft op de organisationele structuur van de onderneming. De hierboven beschreven onderzoeken bevestigen dat, echter tonen ze niet altijd even duidelijk aan hoe dit verband er net uitziet. In de *upper echelons* literatuur is er bv. vooral verklaard hoe leidinggevendenden hun beslissing vormen. Wat ze juist beslissen bij de aanwezigheid van bepaalde waarden, persoonlijkheidskenmerken etc. is interessant voor verder onderzoek. Een bijkomende nood volgens Oppong (2014) in deze onderzoekstak is dat men meer naar de alles overkoepelende leiders (bv. CEO) gaat kijken dan naar top management teams.

In deze thesis wordt er daarom onderzocht of er een relatie bestaat tussen de waarden en normen van een leidinggevend persoon en de keuze voor een bepaald systeem van human resource management in de onderneming. Er zou dus sprake zijn van een soort vrijheidsgraad waarin CEO of leiderschap values, ondanks de omgeving, een invloed hebben op de keuze van het HR systeem. Bovendien trachten we hier ook in kaart te brengen of het samen voorkomen van bepaalde normen en waarden, een extra sterk effect vertoont op de voorkeur voor het HR systeem.

Door het koppelen van twee complexe onderzoeksgebieden, nl. leiderschap values enerzijds en strategic human resource management anderzijds, wordt getracht een bijdrage te leveren aan de literatuur. Bovendien zijn de bevindingen ook interessant voor de praktijkwereld. Enerzijds om aan zelfreflectie te doen: neem ik beslissingen die overeenkomen met mijn eigen values als leidinggevende? Anderzijds kan er ook proactief gehandeld worden bij het aanstellen van een (nieuwe) leidinggevende, bijvoorbeeld: hoe zal een (nieuwe) CEO met bepaalde values de aansturing van het personeel beïnvloeden? Past deze CEO m.a.w. in onze onderneming?

2. Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

De centrale onderzoeksvraag (COV) van deze masterproef, aansluitend bij de probleemstelling, luidt: "Wat is de relatie tussen leiderschap values en de voorkeur voor HR systemen?" Deze COV wordt onderzocht aan de hand van enkele deelvragen, deels theoretisch, deels empirisch.

- Deelvraag 1: "Wat zijn (leiderschap) values en waarom is inzicht hierin van belang voor de onderneming?"

Deze deelvraag wordt ingevuld door een literatuurstudie over values, waarbij de focus ligt op het veel gebruikte model van Schwartz (1992). Aan de hand van deze methode wordt gedefiniëerd wat verstaan wordt onder waarden en normen, welke soorten er zijn, hoe deze onderling gerelateerd zijn etc. Bijkomend wordt ook het belang van een degelijk inzicht in de normen en waarden van een leidinggevende aangetoond.

- Deelvraag 2: "Wat zijn HR systemen?"

Deze deelvraag wordt ingevuld door een literatuurstudie over HR systemen, met name: zijn er HR praktijken of kenmerken die vaak samen voorkomen en als bundel onder eenzelfde noemer geplaatst kunnen worden? Bovendien wordt er gekeken naar de mogelijke oorzaken voor de vorming van HR systemen, alsook de waarde voor de onderneming die hierdoor gecreëerd wordt. Ten slotte worden de *employment* modellen van Baron, Burton en Hannan (1996) besproken. Deze worden gebruikt voor het classificeren van HR systemen in het empirisch onderzoek.

- Deelvraag 3: "Wat is het verband tussen leiderschap values en de keuze voor een bepaald HR systeem?"

In dit deel wordt het empirisch onderzoek besproken. Via een kwantitatief onderzoek binnen de HR context van 30 kleine tot middelgrote bedrijven wordt er getracht de verbanden tussen leiderschap values en de keuze voor een bepaald HR systeem bloot te leggen. Bij de bedrijfsleiders van deze ondernemingen werd een vragenlijst afgenomen om enerzijds hun normen en waarden, en anderzijds het HR systeem dat toegepast wordt in de onderneming te bepalen. Aan de hand van correlatie- en regressie-analyses wordt

onderzocht in welke mate een bepaalde value, invloed heeft op voorkeur voor een HR systeem, alsook welke omgevingsfactoren (bv. de sector waarin het bedrijf actief is) een cruciale rol spelen. Bovendien stellen we ons hier ook de vraag of het samen voorkomen van bepaalde normen en waarden, een extra sterk effect vertoont op de voorkeur voor het HR systeem.

3. Deelvraag 1: “Wat zijn (leiderschap) values en waarom is inzicht hierin van belang voor de onderneming?”

3.1. Inleiding

Values / normen en waarden, klinkt ons zeer bekend in de oren. Echter wanneer gevraagd wordt een concrete definitie te geven, blijkt het begrip plots niet meer zo voor de hand liggend te zijn. We werpen in deze deelvraag daarom eerst een algemene blik op het concept values, om daarna over te gaan tot het uitvoerig bespreken van het framework dat gebruikt zal worden in het onderzoek. Men heeft meestal wel een idee waar men veel waarde aan hecht, maar de achterliggende drivers zijn vaak iets meer complex om uit te drukken. We staan er daarom ook bij stil dat het belangrijk is om inzicht te krijgen in diens eigen values.

3.2. Wat zijn (leiderschap) values?

Om te beginnen nemen we het woord value *an sich* onder de loep. Een terechte opmerking gemaakt door Hamman (2011) is dat men niet echt een value bezit, zoals vaak wordt gezegd, maar eerder georiënteerd is tot het streven naar of behalen van iets. Neem bijvoorbeeld milieubewust zijn: men streeft hiernaar als een doel, maar kan het niet bezitten. In principe zou men dan best spreken over een value oriëntatie, echter in de literatuur wordt dat niet gedaan. Voor het gemak der dingen en consistentie met andere werken, zal ook in deze masterproef simpelweg het begrip value gebruikt worden.

De literatuur over values vindt haar oorsprong ten tijden van Socrates, Plato en Aristoteles (Kluckhohn, 1951), het is dus niet verwonderlijk dat deze zeer uitgebreid is. Door de jaren heen is er dan ook een arsenaal aan definities ontstaan. Dat wil echter niet zeggen dat het concept duidelijker wordt, in tegendeel, volgens Rohan (2000) draagt het grote aantal enkel bij aan de onduidelijkheid over de definitie van values. Om aan deze onduidelijkheid te ontsnappen hebben Woodward en Shaffakat (2014) een ophijsting gemaakt van de belangrijkste omschrijvingen van het begrip. Ook hebben zij values vergeleken met enkele aanleunende concepten zoals geloof, noden, attitudes en doelen. Enkele voorbeelden van mogelijke definities luiden als volgt:

Tabel 3.1: Overzicht definities van values (uit Woodward & Shaffakat, 2014)

<i>Values are the, "determinants of motivated behaviour".</i>	(M. Brown, 1976, p. 16)
<i>Values are "a broad tendency to prefer certain states of affairs over others".</i>	(Hofstede, 1984, p. 18)
<i>Values include aspirations as well as deeply rooted standards that decide future course of action as well as rationalize former actions.</i>	(Braithwaite & Scott, 1991; Kluckhohn, 1951)
<i>Values are voluntarily enduring standards or benchmarks that provide stability between one's needs, fluidity and effectiveness of social interaction, and group survival.</i>	(Schwartz, 1996)
<i>Values are not just beliefs but also motives, which operate, as needs that shape individual's goal-oriented behaviour.</i>	(Feather, 1995)
<i>Values are "attributes" used by people to define themselves and which form an important component of their self-concept.</i>	(Verplanken, 2004)
<i>Values are "desirable trans-situational goals, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity".</i>	(Schwartz, 1994, p. 21)

Woodward en Shaffakat (2014) zien tussen de 20-tal definities die zij hebben vergeleken, heel wat overeenkomsten. Zo zijn values ten eerste standaarden en richtinggevendende principes. Deze kunnen erg abstracte concepten zijn, gelinkt aan het geloof, attitudes t.o.v. iets, bepaalde noden, motivatoren en gewenste doelen. Ze zijn dus van toepassing op veel momenten van het leven, echter blijven ze door de tijd heen redelijk stabiel. Ook terugkomend is dat values bestaan in een hiërarchie: de ene waarde is m.a.w. belangrijker dan de andere. Ten slotte hebben values een sterke invloed op de keuze die men maakt, m.n. hoe we denken, hoe we ons emotioneel opstellen, hoe we ons gedragen in bepaalde situaties en welke handelingen we uiteindelijk ondernemen. Deze overeenkomsten tussen de verschillende definities van values zijn van belang voor het selecteren van een methode om waarden en normen te bepalen, want deze moet namelijk zo goed mogelijk het concept meten. Ook Schwartz (2003) deed onderzoek om een veralgemening van het begrip value op te kunnen stellen. Hij kwam tot ongeveer dezelfde conclusies: (1) values zijn overtuigingen; (2) values verwijzen naar wenselijke doelen; (3) values overstijgen concrete situaties, dus zijn zeer breed toepasbaar; (4) values dienen als richtlijnen; (5) er bestaat een hiërarchie tussen values; (6) het is de afweging tussen verschillende values waaraan iemand waarde hecht die de uiteindelijke beslissing of actie bepaalt.

3.3. Hiërarchie in values

Men heeft over het algemeen meerdere waarden en normen waar men zich aan vasthoudt. Toch dient er bij het maken van beslissingen een afweging gemaakt te worden. Hoe werkt dat juist? Is de ene value soms belangrijker dan de andere? Inzicht hierin is noodzakelijk voor het begrijpen van bepaald gedrag of mogelijke conflicten die men ervaart, aangezien de meeste keuzes bestaan uit een afweging tussen minstens twee values (Schwartz, 1992).

Bardi et al., (2009) beweren dat individuen verschillend belang hechten aan dezelfde values. Wat voor de één primeert, zal voor de ander misschien helemaal niet in overweging komen bij het maken van een keuze. Deze redenering sluit aan bij de bevindingen van Woodward en Shaffakat (2014) en Schwartz (2003). Er kan dus gesproken worden van een bestaande hiërarchie in waarden en normen. Deze is echter niet enkel absoluut, als in wel of niet belangrijk, maar ook relatief. Zo kunnen bijvoorbeeld twee collega's die zowel teamsfeer als waardering voor hun eigen werk belangrijk vinden, toch verschillende wegen kiezen. Stel dat ze de keuze moeten maken tussen een beloning voor het hele team of een individuele beloning op basis van de eigen prestaties. Terwijl collega 1 liever kiest voor een beloning als team, zal collega 2 misschien eerder geneigd zijn te kiezen voor een persoonlijke waardering. Ook al vinden ze dus beide values belangrijk, er zal er altijd eentje de bovenhand hebben bij het maken van een beslissing.

Kijken we vervolgens enkel naar de top van de value hiërarchie, dan spreken we over core values. Volgens Pant & Lachman (1998) zijn de normen en waarden die altijd de bovenhand hebben bij het nemen van beslissingen, te bestempelen als onze core values. Deze core values zijn redelijk beperkt in aantal en niet meteen herkenbaar, echter wanneer de juiste vragen gesteld worden zijn ze wel te bepalen (Meyer en Topolnytsky (2000).

Bekende namen uit de literatuur, Rokeach (1973) and Schwartz (1992), wijzen erop dat bij het maken van beslissingen die iemands gedrag, perceptie of attitude bepalen, het bestaan van deze hiërarchie zeer doorslaggevend is. Volgens Rokeach zijn onze values over het algemeen redelijk onuitgesproken, echter bij het maken van beslissingen komen deze wel aan het licht.

3.4. Het belang van inzicht in normen en waarden

Een goed beeld hebben van diens eigen waarden en normen draagt bij tot het begrijpen van ons eigen gedrag, hoe en waarom we keuzes maken, wat wel en niet geapprecieerd wordt door anderen enz. Dat is voor iedereen van belang in het dagdagelijks leven, maar ook voor professionelen biedt een goed inzicht meerwaarde op de werkvloer. Auteurs Woodward en Shaffakat (2014, p. 2) beschrijven de nood om inzicht te krijgen in values:

Given the importance of values, it is crucial to understand what values really are, how they operate in our lives as well as the workplace, and what influences them? In essence, we argue that people should become 'insightfully aware' of values as a part of their leadership development.

Zo'n inzicht als hierboven beschreven, is een essentieel element in het creëren van *authentic leadership*. Deze in de literatuur recent opkomende leiderschapsvorm, wordt samenvattend door Whitehead (2009, p. 850) omschreven als:

(1) self-aware, humble, always seeking improvement, aware of those being led and looks out for the welfare of others; (2) fosters high degrees of trust by building an ethical and moral framework; and (3) is committed to organizational success within the construct of social values.

Hieruit volgt dat de ontwikkeling van een goed inschattingsvermogen van zichzelf en anderen op het gebied van waarden en normen, *authentic leaders* ondersteunt bij het nemen van beslissingen of het doen van bepaalde handelingen (Gardner et al., 2005). Een goed inzicht in diens eigen values helpt mensen om aan zelfreflectie te doen, wat vooral voor leiders interessant is. Door zelfreflectie krijgen zij inzicht in hun values, identiteit, emoties, doelen etc., wat bijdraagt tot het begrijpen van zichzelf als persoon, maar ook hoe de omgeving deze persoon ziet. Niet voor niks staat daarom ook bij de ontwikkeling / scholing van leiders, zelfreflectie m.b.t. values centraal op de agenda (Hall, 2004).

Het belang van inzicht in values wordt versterkt door het feit dat deze values een sterke invloed hebben op de visie van leiders en de manier waarop zij deze visie realiseren (Gardner en Avolio, 1998). Ten slotte wijst onderzoek van Luthans en Avolio (2003) uit dat meer inzicht gepaard gaat met een hogere morale integriteit.

Niet enkel draagt een goed inzicht in waarden en normen bij tot het creëren van authentic leaders, maar ook tot het ontwikkelen van emotionele intelligentie (Goleman, 2004). Dit soort intelligentie zorgt voor een beter begrip van emoties waardoor reacties van anderen beter begrepen kunnen worden en men op een gepaste manier kan reageren (Smollan, 2009). Dat is volgens Prati et al. (2003) zeker een grote meerwaarde, aangezien een hoog niveau van emotionele intelligentie van zowel leiders als werknemers, leidt tot een samenhangende omgeving vol vertrouwen, waardoor de prestaties van het team verbeteren.

3.5. Model van Schwartz

Voor het verdere verloop van deze thesis is het noodzakelijk om een set values te selecteren om mee te werken. Enkele zeer populaire frameworks voor het bepalen van values zijn die van o.a. Hofstede (1980, 1991), Rokeach (1967, 1973) en Inglehart (1971). Hier wordt er gekozen voor een alom geaccepteerd model, nl. dat van Schwartz (1992). Zijn model is het meest erkende in de academische literatuur over values (Rosario, Carmen & Biagio, 2014; Siltaoja, 2006).

Het framework bestaat uit 10 verschillende values, nl. *universalism, benevolence, conformity, tradition, security, power, achievement, hedonism, stimulation* en *self-direction*. Deze zijn opgebouwd uit 56 kleine value concepten. Om geen onduidelijkheden of betekeniswijzigingen te begaan zullen de begrippen niet vertaald worden, maar in het Engels gebruikt worden. Hieronder volgt een olijsting van de 56 items die samen 10 clusters vormen.

Tabel 3.2: Omschrijving van de 10 values, bestaande uit 56 items (Schwartz and Bardi, 2001)

Power: Social status and prestige, control or dominance over people and resources (social power, authority, wealth, preserving my public image).

Achievement: Personal success through demonstrating competence according to social standards (successful, capable, ambitious, influential).

Hedonism: Pleasure and sensuous gratification for oneself (pleasure, enjoying life, self-indulgence).

Stimulation: Excitement, novelty and challenge in life (daring, a varied life, an exciting life).

Self-direction: Independent thought and action-choosing, creating, exploring (creativity, freedom, independent, curious, choosing own goals).

Universalism: Understanding, appreciation, tolerance and protection for the welfare of all people and for nature (broadminded, wisdom, social justice, equality, a world at peace, a world of beauty, unity with nature, protecting the environment).

Benevolence: Preservation and enhancement of the welfare of people with whom one is in frequent personal contact (helpful, honest, forgiving, loyal, responsible).

Tradition: Respect, commitment and acceptance of the customs and ideas that traditional culture or religion provide the self (humble, accepting my portion in life, devout, respect for tradition, moderate).

Conformity: Restraint of actions, inclinations and impulses likely to upset or harm others and violate social expectations or norms (politeness, obedient, self-discipline, honouring parents and elders).

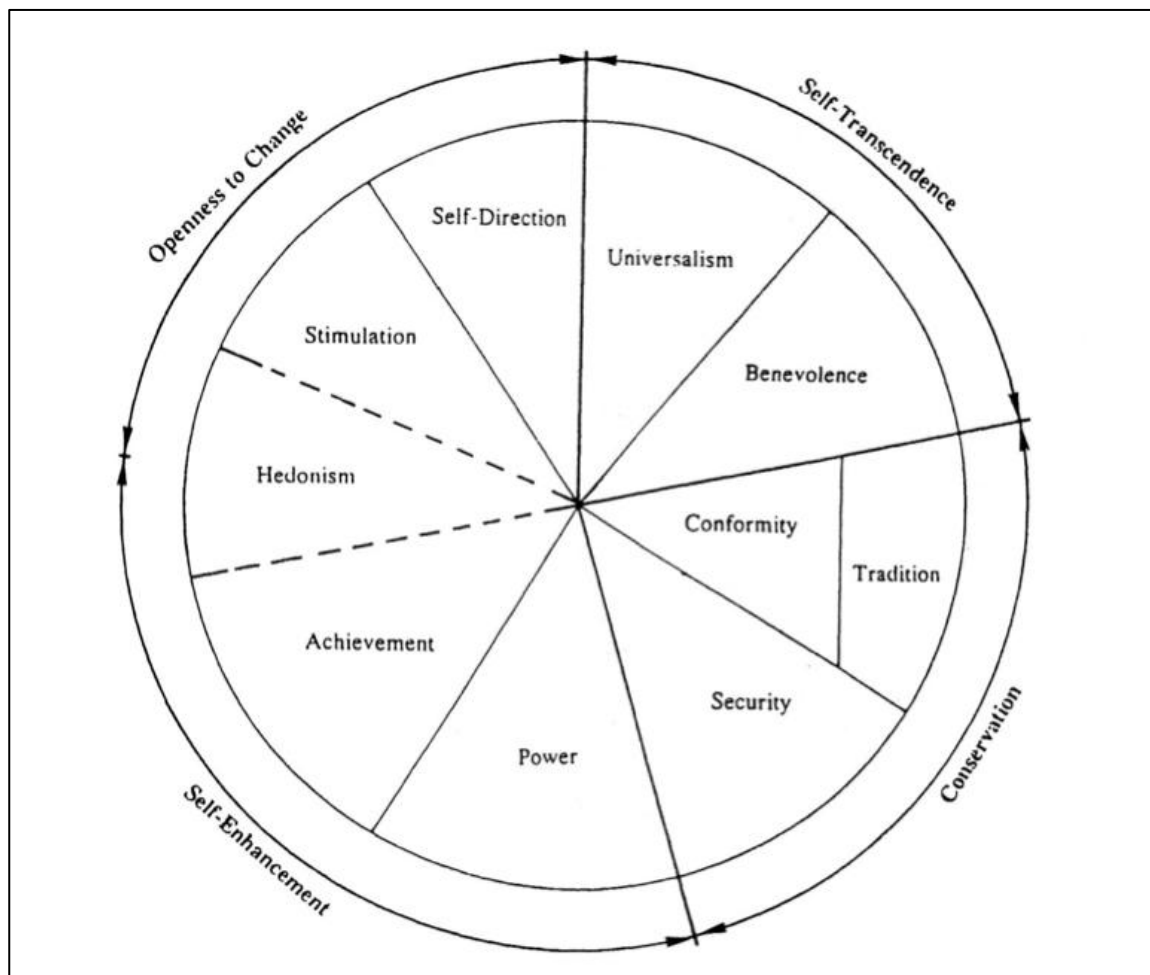
Security: Safety, harmony and stability of society, of relationships and of self (family security, national security, social order, clean, reciprocation of favours).

Het model toont niet louter de normen en waarden, maar ook hun onderlinge relaties. Waar sommige values elkaar complementeren, botsen anderen mogelijk. Zo gaan bijvoorbeeld *tradition* en *security* meestal hand in hand, terwijl *power* en *universalism* redelijk slecht overeenkomen. Het model (figuur 3.1) is met opzet cirkelvormig gemaakt, om zo de complementerende of conflicterende relaties tussen de values aan te tonen. Voor het samenvoegen van *tradition* en *conformity* is er een goede reden: ze hebben namelijk zeer gelijkende kenmerken (tabel 3.2). *Tradition* bevindt zich het verst van het middelpunt, waarmee wordt verwezen naar een grotere abstractheid van het begrip, alsook naar meer mogelijkheid tot conflict met tegenoverliggende waarden. *Conformity* daarentegen ligt dicht bij het center, wat impliceert dat hier de basis voor conflict lager ligt. Ook de kenmerken hiervan zijn bijgevolg concreter en minder abstract.

Ten slotte kan het model opgedeeld worden in twee bipolaire dimensies, bestaande uit vier groepen (*higher order values*). De eerste dimensie beschrijft de conflictrelatie tussen waarden en normen die enerzijds focussen op het welgenoegen van anderen (*universalism, benevolence*) en anderzijds op het eigenbelang (*power, achievement*). De groepen *self-enhancement* en *self-transcendence* vormen samen deze dimensie. De tweede dimensie bestaat langs de ene kant uit values die staan voor onafhankelijkheid, vrijemeningsuiting en openheid tot verandering (*self-direction, stimulation*), en langs de andere kant voor orde, veiligheid, behoudsgezindheid en verzet tegen verandering (*security, conformity en tradition*). Een laatste speciaal geval is *hedonism*, deze value behoort tot zowel *openness to change* als *self-enhancement*.

Meermalig gebruik van de Schwartz (2005) methode in 67 verschillende landen, heeft aangetoond dat deze tien values en hun onderlinge relaties over heel de wereld ongeveer gelijkaardig zijn en bevestigen dus het model. Dat betekent echter niet dat er binnen groepen of tussen individuen geen verschillen zijn. Zoals reeds besproken mogen we niet vergeten dat values kunnen overeenkomen, maar wel op een andere plaats in de persoonlijke hiërarchie staan. Zo zijn bijvoorbeeld overal ter wereld *security* en *stimulation* tegenovergestelde values, maar hecht men in het ene land meer belang aan *security* dan in het andere. Het feit dat de onderlinge structuur tussen de values zo consistent is, maakt het mogelijk om een heel systeem van values te onderzoeken i.p.v. individuele waarden en normen.

Figuur 3.1: Value model van Schwartz (1992)



Voor het meten van iemands values op basis van het model van Schwartz bestaan er twee methoden, nl. *Schwartz Value Survey (SVS)* en *Portrait Values Questionnaire (PVQ)*. Meer hierover in deelvraag 3, waar wordt gekeken welke methode het best wordt toegepast.

4. Deelvraag 2: "Wat zijn HR systemen?"

4.1. Inleiding

De term HR systemen (Delery & Doty, 1996), ook gekend als bundels (MacDuffie, 1995) of clusters (Arthur, 1994), is afkomstig uit de SHRM (Strategic Human Resource Management) literatuur. HR systemen worden gedefinieerd als volgt: "*consistent HRM systems are specific bundles of HRM practices*" (Kepes & Delery, 2007). Deze verschillende HR praktijken vormen een soort geheel omdat er sprake is van interne fit, d.w.z. dat er een coherent systeem van HR praktijken ontstaat waar de individuele praktijken elkaar complementeren.

4.2. De waarde van een coherent systeem van HR praktijken

Een aantal onderzoeken naar het gebruik van HR praktijken die samenhangende bundels vormen, toont aan dat de performantie in de onderneming hierdoor positief beïnvloed wordt, vergeleken met een situatie waarin er geen samenhang is. (MacDuffie, 1995; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997; Perry-Smith & Blum, 2000). Marchington and Grugulis (2000) komen tot ongeveer dezelfde conclusie. Volgens hun kunnen HR praktijken zeer moeilijk effectief geïmplementeerd worden wanneer ze van elkaar geïsoleerd zijn. Ze wijzen erop dat de sleutel tot succes ligt bij het vormen van een coherent pakket. MacDuffie (1995) voegt hier nog aan toe dat een coherent HR systeem condities schept om de motivatie van werknemers te versterken, alsook om hun te voorzien van de juiste informatie en skills om hun job effectief en efficiënt uit te voeren. Ook Perry-Smith en Blum (2000) gaan akkoord met deze redenering. HR clusters bevorderen een klimaat voor performantie, zeker aangezien HR een bron van competitief voordeel kan zijn: complexe HR systemen waarin synergie centraal staat kunnen waarde creëren voor de onderneming. Bovendien is een bedrijfsspecifiek HR systeem hierdoor ook moeilijk te kopiëren (MacDuffie, 1995; Perry-Smith & Blum, 2000).

Een voorbeeld kan het bovenstaande waarschijnlijk duidelijker maken. In een HR systeem waar men bv. bij de aanwerving de focus legt op het groeipotentieel van de sollicitant, zal men ook best veel aandacht schenken aan het bijscholen van het personeel. Wordt dat gedaan, dan komt dat de werking van de onderneming zeker ten goede: zowel werknemer als werkgever krijgen wat ze verwachten. Het omgekeerde is echter ook mogelijk. Stel dat men bij de aanwerving de schijn vertoont de werknemer

zeer veel leeropportunities te bieden, maar achteraf deze verwachtingen niet nakomt. Het gevolg hiervan is dat de werknemer ontevreden zal zijn en hierdoor ook niet naar believen zal presteren. Het tegengestelde, nl. een conflicterende situatie, is hier dus zichtbaar: zowel werknemer als werkgever worden benadeeld.

4.3. Redenen voor het ontstaan van bundels

Waarom kunnen we eigenlijk verwachten dat HR praktijken in bedrijven zich meestal groeperen in coherente clusters? Baron en Kreps (1999) zien hier drie redenen voor. Ten eerste zijn er duidelijke technische aspecten waarom sommige praktijken goed samen passen, of best niet samen toegepast kunnen worden. Stel bijvoorbeeld dat men in het bedrijf kiest om hun werknemers te belonen op basis van prestaties, dan kan dat best gecombineerd worden met het regelmatig houden van functioneringsgesprekken. Ten tweede kan clustervorming ook verklaard worden langs de psychologische kant, nl. de perceptie die werknemers hebben van het systeem. Zo worden boodschappen over het algemeen beter ontvangen als de stimuli waaruit deze bestaan, simpel zijn en volgens dezelfde principes zijn opgebouwd. Dat zou ertoe bijdragen dat personeel een beter beeld heeft van wat er van hun verwacht wordt en wat ze hiervoor in ruil mogen ontvangen. Hieruit volgen op zijn beurt ook enkele voordelen voor de werkgever. Het wordt bijvoorbeeld gemakkelijker om werkkrachten te voorzien van job opportuniteiten die perfect bij hun passen. Bovendien zal er minder intensieve controle nodig zijn om te checken of ze wel het juiste spoor volgen. Aangezien de werknemer duidelijk weet wat van hem verwacht wordt kan hierdoor ook de focus gelegd worden op lange termijn doelen en loopbaanontwikkeling. Ten slotte speelt er nog een derde factor mee in dit proces, nl. de sociale kant van het verhaal. Beweerd wordt, dat wanneer er een hoge mate van congruentie is tussen de sociale normen en waarden van de externe omgeving en het HR systeem, er een gunstig leerklimaat zal ontstaan. Werkgever en werknemer zullen elkaar op professioneel gebied beter begrijpen indien de normen en waarden uit de sociale omgeving overeenkomen met die in de onderneming (HR systeem). Laten we dat verduidelijken met een voorbeeld. We hebben te maken met een HR beleid waarin eenheid in het bedrijf, m.a.w. het creëren van een familie, centraal staat door het toepassen van HR praktijken zoals bv. het promoten en begeleiden van LT-tewerkstelling. Dat zou niet goed samengaan wanneer men het personeel de indruk geeft dat men allemaal vervangbaar is en slechts als een kost voor de onderneming bekeken wordt. Aansluitend benadrukt Frank (1988) met zijn theorie dat vooral de cognitieve consistentie belangrijk is tussen de values waar men voor staat enerzijds, en de verschillende bedrijfshandelingen die men doet anderzijds.

4.4. Modelleren van HR systeem

Het volstaat niet om enkel te zeggen dat een systeem van HR praktijken meer vruchten afwerpt dan het implementeren van individuele, niet samenhangende praktijken. Het is van belang om te weten welke toepassingen zorgen voor een fit, en welke net conflicteren. De literatuur is hieromtrent echter zeer schaars, aangezien de soorten HR praktijken per bedrijf verschillend kunnen zijn.

Voor deze thesis baseren we ons op de HR systemen / modellen van Baron, Burton & Hannan (1996). Hier wordt niet gekeken naar individuele HR praktijken, maar eerder naar groeperingen van praktijken die een bepaalde doelstelling hebben. Het model typeert het werknemersbeleid (dat gezien kan worden als HR systeem) op basis van drie dimensies: *selection*, *attachment* en *coordination*.

Om het bestaan van deze dimensies te achterhalen hebben de onderzoekers een 100-tal open interviews gevoerd bij oprichters en CEO's van *high-tech* bedrijven. Dit kaderde in het SPEC-onderzoek (*Stanford Project on Emerging Companies*), waar onderzocht werd hoe jonge technologische bedrijven zich organiseren op gebied van bv. HRM. Elke geïnterviewde oprichter werd gevraagd of zij een organisatie-model of blueprint voor ogen hadden bij het oprichten van het bedrijf. Bij CEO's die niet stichtend lid waren, werd gevraagd naar hun huidige plannen voor de onderneming. Ook de HR manager (indien er een in dienst was), werd ondervraagd. Ongeveer 30 procent van de bevroegden konden min of meer een soort van HR blueprint voorleggen, anderen daarentegen hadden geen specifiek plan. Van alle interviews werd een transcript gemaakt, zodat deze vervolgens geanalyseerd konden worden. Deze analyses wezen uit dat het werknemersbeleid georganiseerd wordt op basis van drie dimensies, nl. *attachment*, *coordination* en *selection*. Deze dimensies bestaan elk op hun beurt uit 3 of 4 opties waaruit de architecten van het beleid moeten kiezen. Verder onderzoek wees uit dat deze opties per bundel samenhangen, dus m.a.w. een coherent geheel vormen (Burton, 1995; Baron en Kreps, 1999).

De eerste dimensie, *attachment*, wijst naar de band tussen werknemer en de onderneming. Deze band ontstaat door motivatie komende uit een van de volgende hoeken: *love*, *work* of *money*. *Money* spreekt voor zich, nl. een pure vorm van extrinsieke motivatie en beloning met financiële middelen. *Work* en *love* daarentegen baseren zich eerder op de intrinsieke kant. Wanneer gesproken wordt over *love*, dan heeft de werknemer een emotionele band met de organisatie, het is met andere woorden familie. Als ten slotte iemand valt onder de categorie *work*, dan haalt deze

persoon zijn voldoening vooral uit het werk op zich, d.w.z. uit interesse, passie, leermogelijkheden enz.

In het geval van *coordination*, nl. hoe het werk gecoördineerd wordt, zijn er ook drie mogelijke vormen. Ten eerste vinden we *peer* terug. Dat houdt in: open communicatie, horizontale hiërarchie, focus op teamwork en consensus, positieve invloed door groepsdruk enz. Ten tweede kan de organisatie ook zeer professioneel georganiseerd zijn. Van *professional control* is er sprake indien de focus vooral ligt op onafhankelijkheid en autonomie. In dergelijke bedrijven staat bv. het aanwerven van *high potentials* uit top instellingen, hoog op de agenda. Voorts is er nog een derde mogelijkheid, m.n. *formal*, waar een standaard hiërarchische structuur hoogstwaarschijnlijk is en alles volgens vastgelegde procedures en regels moet verlopen.

Dan blijft er nog de dimensie *selection* over. Hier wordt gedetermineerd waarop de selectie van nieuwe werknemers is gebaseerd. Als het voor de werkgever primeert dat de sollicitant zo snel mogelijk *on the job* kan ingezet worden dankzij diens technische skills, dan wordt er gesproken over de categorie *task*. Anderzijds hechten sommige bedrijven minder belang aan de pure kennis die men heeft, maar eerder aan het potentieel op lange termijn. In de categorie *potential* staat centraal: ervaring opdoen, evaluatie op persoonlijkheid, reputatie, netwerken enz. Zo zal men tijdens een managerinterview eerder een abstracte opdracht krijgen, in plaats van een puur technische test. Een laatste vorm van selectie hecht vooral aandacht aan *values*. De nadruk ligt hier op het passen van de werknemer in de onderneming, bv. gedeelde visie tonen, aanleunen bij de organisatiecultuur enz.

Hun onderzoek in bedrijven naar het voorkomen van bovenstaande dimensies wees uit dat er tussen de opties uit de verschillende dimensies een redelijk sterke samenhang bestaat. In 71% van de gevallen vormden er zich clusters die uiteindelijk resulteerden in vier types modellen: *star*, *engineering*, *commitment* en *factory* (zie tabel 4.1). Het eerste model of systeem, nl. *star*, wordt gekenmerkt door het aanleveren van interessant werk op basis van de voorkeur van werknemer, het bieden van veel vrijheid en autonomie in een professionele werkstructuur en het toepassen van selectieprocedures voor het aanwerven van *high-potentials* met uitzicht op doorgroeimogelijkheden. Het *engineering* model vinden ze terug bij bedrijven die (net zoals in het *star* model) interessant werk willen aanleveren, waar werk en communicatie vooral in groep gebeurt en waar recruitment gebaseerd op skills doorslaggevend is. Het derde type wil door het creëren van een soort familiegevoel de

werknemer binden aan de onderneming. Ook is het hier daarom van belang dat bij de selectie van nieuwe werknemers rekening gehouden wordt met hun fit in de ondernemingscultuur. Dit model, dat de naam *commitment* krijgt, verkiest net zoals in het *engineering* model, teamwork voor het organiseren van de communicatie en bedrijfsactiviteiten. Ten slotte is er nog het *factory* model, dat getypeerd wordt door formele hiërarchische structuur, waarin men de werknemer vooral wil binden aan de onderneming door hem / haar monetair te belonen en waar tijdens de selectieprocedure voor het personeel vooral naar de skills gekeken wordt.

Deze types ondersteunen ook de idee van een coherent geheel zoals beschreven door Baron en Kreps (1999). Het bestaan van deze verschillende types was niet volgens de verwachtingen van de onderzoekers. Aangezien het type deelnemende bedrijven ongeveer gelijkaardig was qua sector (*high-tech*), leeftijd, nationale cultuur (locatie) etc., hadden zij verwacht overal ongeveer dezelfde organisatiemodellen te vinden. Er bleek echter een grote variëteit te zijn (Burton, 1995). Zo vielen van al de bedrijven die een duidelijke omschrijving konden geven over hun *employment* model, 16 bedrijven in het *star* model, 17 in *engineering*, 16 in *commitment* en 11 in *factory*.

Tabel 4.1: *employment models* (Baron, Burton & Hannan, 1996)

Dimensies			<i>employment</i> model
Attachment	Selection	Coordination	
<i>work</i>	<i>potential</i>	<i>professional</i>	Star
<i>work</i>	<i>tasks</i>	<i>peer</i>	Engineering
<i>love</i>	<i>values</i>	<i>peer</i>	Commitment
<i>money</i>	<i>tasks</i>	<i>formal</i>	Factory

5. Deelvraag 3: "Wat is het verband tussen leiderschap values en de voorkeur voor HR systemen?"

5.1. Onderbouwing hypothesen

Zoals reeds beschreven in de inleiding en het hoofdstuk over values, spelen de normen en waarden van bedrijfsleiders een grote rol bij het nemen van beslissingen. Zo beweert bv. de *upper echelons theory* (Hambrick and Mason, 1984; Hambrick, 2007) dat een onderneming een reflectie is van de top *executives*, aangezien zij een strategie toepassen die gelinkt is aan hun waarden en normen. Ook andere auteurs (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004; Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999) wijzen op de belangrijke rol die values spelen in het nemen van strategische beslissingen. Bedrijfsleiders bekijken problemen niet enkel op een professionele en rationele manier, maar betrekken hier ook andere factoren bij zoals ervaringen, values, persoonlijkheid en andere menselijke aspecten. Er wordt er dan ook van uitgegaan dat belangrijke values in het privéleven van de leidinggevende, ook terug te vinden zijn in diens beslissingen m.b.t. de onderneming (Frieze, Olson, Murrell & Selvan, 2006; Thorpe & Loo; 2003). Topmanagers geven hun values ook door aan hun werknemers en beïnvloeden zo hun gedrag en de ontwikkeling van de onderneming (Enz, 1988; Schein, 1992). De *congruency theory* (Nightingale & Toulouse, 1977) sluit hierbij aan door te zeggen dat values van sleutelfiguren in ondernemingen een groot effect hebben op de structuur en strategie in de organisatie. Deze leidinggevendens zullen m.a.w. een structuur opbouwen en bepaalde strategieën implementeren die overeenstemmen met hun eigen normen en waarden. Doen ze dat niet, dan ontstaat er een ongewenste incongruentie, wat wil zeggen dat er een *mismatch* is tussen de values van een persoon en de values waar diens beslissingen op steunen. Mensen streven hieromtrent altijd naar een goede overeenkomst of congruentie (Sosik, 2005), wat zeker het belang van de te onderzoeken hypothesen onderstreept.

Er worden hypothesen opgebouwd rond enkele values uit het model van Schwartz. Deze zullen gelinkt worden aan 3 mogelijke uitkomsten van het *employment / HR* model van Baron, Burton en Hannan (1996): *star*, *commitment* en *factory*.

Ten eerste kijken we welke values gelinkt zouden kunnen zijn met het voorkomen van een *star* model. Het *star* model staat onder andere voor het aanbieden van interessant, uitdagend werk waar de werknemer zich in kan ontplooien en zijn eigen weg kan kiezen. Werknemers zullen in dit model geselecteerd worden op basis van

hun groeicapaciteiten en potentieel, wat wijst op een lange termijn en ambitieuze aanpak. Daarnaast kiest men in een *star* model voor een professionele organisatiestructuur, d.w.z.: de nadruk ligt op onafhankelijkheid en autonomie. De values die het best aansluiten bij dit soort model, zijn *achievement*, *self-direction* en *stimulation*. Zo staat *achievement* voor het ambitieuze karakter dat werknemers uit het *star* model meestal vertonen. Nieuwe werknemers bestaan bijvoorbeeld grotendeels uit *high-potentials* komende van bekende universiteiten of andere instellingen. Om hun ambitieuze doelen te kunnen bereiken krijgen zij veel vrijheid. Hier komt de value *self-direction* aan bod, waar vrijheid voor het kiezen van een eigen weg (bv. werkopdrachten) centraal staat. Van Dijk en Kluger (2004) onderbouwen dit bovendien: nl. mensen met *self-direction* values hebben een voorkeur voor opportuniteiten die intrinsiek een grote waarde bieden, zoals bv. een interessante job. Ten slotte vertoont ook de value *stimulation* overeenkomsten met het *star* model. Het *star* model, brengt vaak een cultuur van vernieuwing met zich mee, vol uitdagingen: een soort ondernemerscultuur als het ware. We verwachten dan ook dat een leider met *stimulation* values deze gaat overbrengen naar zijn onderneming. Onderzoek van Huysentruyt, Stephan & Vujić (2015) bij ondernemingen met een sociaal oogmerk heeft tevens uitgewezen dat leiderschapvalues getypeerd door *openness to change* (waar *stimulation* en *self-direction* deel van uitmaken) gepaard gaan met een organisatiestructuur waar er sprake is van ondernemerschap. Ook Berson, Oreg & Dvir (2007) bevestigen deze verwachting voor de value *self-direction* met hun onderzoek.

Naast de mogelijke enkelvoudige relatie tussen een value en het voorkomen van een HR systeem, verwachten we ook dat het samen voorkomen van bepaalde values in iemands waardepatroon, een versterkend effect heeft op de voorkeur voor een bepaald HR systeem. De basis voor deze gedachtengang komt voort uit het theoretisch model van Schwartz (1992), waarin tegenover elkaar liggende values conflicterend zijn en naast elkaar liggende complementair. Aangezien er hier een positief verband wordt verwacht tussen het *star* model en de naast elkaar liggende values *self-direction*, *achievement* en *stimulation*, verwachten we ook dat het samen voorkomen van deze values een extra positief effect heeft op de voorkeur voor het *star* model. Dit effect wordt onderzocht als interactie-effect tussen *self-direction* en/of *achievement* en/of *stimulation*. Hieruit volgen de eerste hypothesen:

Hypothese 1a: Er bestaat een positief verband tussen de value *self-direction* en het *star* model.

Hypothese 1b: Er bestaat een positief verband tussen de value *achievement* en het *star* model.

Hypothese 1c: Er bestaat een positief verband tussen de value *stimulation* en het *star* model.

Hypothese 2a: Een hoge score op de values *self-direction* en *achievement* zorgt voor een extra positief verband met het *star* model

Hypothese 2b: Een hoge score op de values *self-direction* en *stimulation* zorgt voor een extra positief verband met het *star* model

Hypothese 2c: Een hoge score op de values *achievement* en *stimulation* zorgt voor een extra positief verband met het *star* model

Ten tweede verwachten we een verband tussen het *factory* model en de values *power* en *conformity*. Het *factory* model wordt vaak geassocieerd met bureaucratische organisaties of traditionele productieondernemingen (Baron, Burton & Hannan, 1996), waarin alles volgens strikte regels en procedures verloopt. Wie kenmerken vertoont van de value *conformity*, vindt het zeer belangrijk dat altijd de regels gevolgd worden en past dus perfect in dit model. Zij benadrukken bovendien dat iedereen zich correct dient te gedragen en geen handelingen mag uitvoeren die volgens anderen verkeerd zijn. Ook is er in dit soort ondernemingen een sterke verticale hiërarchie terug te vinden. We verwachten hierdoor dat een bedrijfsleider die veel waarde hecht aan de value *power*, nl. het uitoefenen van een sterke autoriteit en het afdwingen van veel respect, een voorkeur gaat hebben voor het *factory* model. Een ander belangrijk aspect van de value *power* is de financiële belangstelling, nl. veel geld verdienen is belangrijk. We verwachten dat een CEO met het verdienen van veel geld als hoofdzakelijke motivator, deze gedachte ook doorvoert naar zijn personeelsbeleid. Hij / zij zal er dus vooral voor kiezen om de band tussen werknemer en onderneming te bestendigen door het werken met monetaire beloningen.

Ook hier gaat dezelfde verwachting op dat het sterk voorkomen van beide values, een extra positief effect heeft op de verwachting. Hieruit volgen de hypotheses:

Hypothese 3a: Er bestaat een positief verband tussen de value *power* en het *factory* model.

Hypothese 3b: Er bestaat een positief verband tussen de value *conformity* en het *factory* model.

Hypothese 4: Een hoge score op de values *power* en *conformity* zorgt voor een extra positief verband met het *star* model.

Ten derde bekijken we de mogelijke relatie tussen het *employment* model *commitment* en de values *universalism* en *benevolence*. Leidinggevenden diens normen en waarden in één van deze categorieën vallen, dragen vooral eerlijkheid, gelijkheid, gerechtigheid, behulpzaamheid, harmonie, vriendschap, zin van het leven etc. in het vaandel. De hypothese verwacht dat deze values gelinkt zijn aan de HR praktijken uit het *commitment* model, nl. aanwerven o.b.v. overeenkomende values, een emotionele band creëren met de onderneming en een organisatiestructuur implementeren die grotendeels steunt op teamwork en horizontale communicatie. De values *universalism* en *benevolence* vinden hier enerzijds hun uiting in de nood voor teamwork en een vlakke organisatiestructuur, aangezien gelijkheid en behulpzaamheid van groot belang zijn. Anderzijds komen bv. vriendschap, harmonie, zin van het leven e.d. terug in de keuze voor het creëren van een emotionele band tussen werknemer en onderneming, alsook voor de keuze om starters te selecteren o.b.v. hun fit in de onderneming. Auteurs Schwartz (2005) en Beersma & De Dreu (1999) wijzen erop dat bedrijfsleiders met *self-transcendence* values (dat is de *higher order* value die gevormd wordt door *universalism* en *benevolence*) een organisatiestructuur verkiezen waarin integratie, samenwerking en onderhandelingen centraal staan, wat dus zeer sterk lijkt op het *commitment* model. Berson, Oreg & Dvir (2007) doen hierover gelijkaardige bevindingen, echter niet over een HR model, maar wel over een cultuur: *benevolence* values hebben een positief effect op een cultuur waar behulpzaamheid, teamwork, ondersteuning etc. centraal staan.

Ten slotte wordt ook hier verwacht dat het samengaan van de values *benevolence* en *universalism* een extra sterk positief effect heeft op de voorkeur voor het *commitment* model, dan wanneer deze niet samen zouden voorkomen. Op basis hiervan stellen we volgende hypothese op:

Hypothese 5a: Er bestaat een positief verband tussen de value *benevolence* en het *commitment* model.

Hypothese 5b: Er bestaat een positief verband tussen de value *universalism* en het *commitment* model.

Hypothese 6: Een hoge score op de values *benevolence* en *universalism* zorgt voor een extra positief verband met het *commitment* model.

Met het *engineering* model worden er ten slotte geen verbanden verwacht. Dat kan verklaard worden door het feit dat het *engineering* model eigenlijk een mix is van de andere 3 mogelijke uitkomsten. Zo bestaan het *star*, *commitment* en *factory* model uit allemaal exclusieve kenmerken, terwijl het *engineering* model met elk van deze

modellen wel overeenkomsten vertoont. Voor het onderzoek verkiezen we dus de meest unieke modellen, met de verwachting dat dit de meest duidelijke resultaten oplevert.

5.2. Uitwerking van het onderzoeksproces en meetmethoden

5.2.1. Praktische uitwerking

In het kader van dit onderzoek werd een vragenlijst over leiderschap values en HR praktijken afgenomen bij 30 bedrijfsleiders, CEO's, directeurs of zaakvoerders van kleine tot middelgrote bedrijven, uitzonderlijk zelfs zeer grote (+ 1000 werknemers). Een minimumvereiste van 10 werknemers werd opgelegd om te kunnen spreken van de aanwezigheid van een soort HR systeem. Er werd getracht om een zo gevarieerd mogelijke steekproef te hebben. Zo werden er mannen en vrouwen ondervraagd uit verschillende sectoren, gaande van horeca tot bouw of IT.

Het gehele proces, nl. de zoektocht naar mogelijke kandidaten, het vervolgens contacteren van deze personen / bedrijven met de vraag tot medewerking, en uiteindelijk het afnemen van de vragenlijst, was een intensief gebeuren dat op 30 dagen tijd voltooid werd. Van de in totaal 45 gecontacteerde bedrijfsleiders is er van 35 personen een reactie ontvangen. 30 hiervan hebben deelgenomen aan het onderzoek, de rest bedankte hier vriendelijk voor. De medewerkingsratio (AAPOR, 2001) bedraagt 66,66% (30 succesvol afgenomen interviews / 45 gecontacteerde personen). Het vastleggen van de afspraken verliep zeer vlot bij de eerste 15 targets, aangezien dit meestal persoonlijke contacten waren, die op informele manier benaderd konden worden. Ook gebeurde het dat een ondervraagde een vriendelijke doorverwijzing deed naar een andere mogelijke kandidaat. De overige bevroegden werden op een meer formele manier benaderd, bv. via de secretaresse van het bedrijf. Dit nam meer tijd in beslag en had ook een lager aantal toezeggingen tot medewerking.

Zoals initieel bedoeld, werden de meeste leidinggevendenden persoonlijk geïnterviewd. Voor sommigen was dat door het drukke bedrijfsleven echter onmogelijk en verkozen zij de vragen via mail in te vullen. De vragenlijst was duidelijk opgesteld en eenvoudig te begrijpen, dus dit zorgde nagenoeg niet voor problemen. Er was slecht één participant die bij het zelfstandig invullen van de vragenlijst een vraag verkeerd begrepen had. Deze werd achteraf gecontacteerd om het juiste antwoord te

verkrijgen. Al snel viel wel op dat het vele efficiënter was om een afspraak te maken en het interview *in persona* af te nemen, want de responstijd indien het invullen via mail gebeurde was soms zeer lang (2 tot 3 weken), terwijl een afspraak meestal zeer kortdag gemaakt kon worden. Naargelang de praatgraagheid van ondervraagden, duurden de meeste afspraken tussen de 20 à 30 minuten. De vragenlijst, die eigenlijk perfect zelfstandig invulbaar was, werd op een *vraag en antwoord* manier afgenomen, d.w.z. dat de vragen werden voorgelezen aan de respondent en zij hierop aan de hand van een fiche met keuzemogelijkheden moesten antwoorden. Dit werd gedaan met de intentie om bij de bedrijfsleiders niet het gevoel op te wekken dat ze onterecht tijd hadden vrijgemaakt voor een afspraak, terwijl ze evengoed zelfstandig de vragenlijst konden invullen. Ook gaf dit de mogelijkheid om hun te vragen of ze hun antwoorden nog een keer wilden nalezen (dit keer met de vragen op papier). Hierdoor werden meermaals inconsistenties in hun antwoorden ontdekt, die ze dan mochten corrigeren. Op het einde werd steeds een visitekaartje (indien beschikbaar) gevraagd om hun op de hoogte te kunnen houden van het uiteindelijke resultaat van het onderzoek, alsook om de echtheid van de respondent aan te kunnen tonen.

De reacties van de deelnemers waren over het algemeen erg positief. Het merendeel vond het zeer interessant om eens na te moeten denken over hun eigen normen en waarden. Het beantwoorden van de vragen was niet voor iedereen even gemakkelijk en nam soms enige bedenktijd in beslag. Hetzelfde deed zich ook voor bij de vragen m.b.t. HRM. Opvallend was tevens de openheid waarmee veel bedrijfsleiders de vragen beantwoordden en praatten over hun bedrijf.

Na het verzamelen van al de data werd deze eerste geïmporteerd in Microsoft Excel voor enkele primaire bewerkingen, waarna deze verwerkt werd via de statistische software SPSS.

5.2.2. Bepalen (leiderschap) values (onafhankelijke variabele)

Voor het determineren van de normen en waarden van de bevroegde bedrijfsleiders werd de PVQ (*Personal Values Questionnaire*) onderzoeksmethode van Schwartz gebruikt. Deze is gebaseerd op de SVS (*Schwartz Value Survey*, 1992), een gekend onderzoeksinstrument in psychologische onderzoeksgroepen. Het nadeel aan de SVS is de omslachtigheid ervan. Aangezien het doelpubliek voor dit onderzoek, nl. bedrijfsleiders, meestal een drukke agenda heeft, dient het aantal af te nemen vragen zo klein mogelijk te zijn. Er is daarom gekozen voor de slechts uit 21 vragen bestaande PVQ. Deze methode is grondig onderbouwd, aangezien er gebruik van

wordt gemaakt voor het ESS (*European Social Survey*). Dat is een tweejaarlijks waarden en normen onderzoek gevoerd in 30 naties, ondersteund door de Europese commissie. De PVQ is hierdoor ook zeer goed geschikt voor *cross-cultural* onderzoek, echter is dat voor deze thesis van weinig belang, aangezien de *sample* enkel bestaat uit Belgische bedrijven. Een bijkomend voordeel is dat de vragen ook via e-mail of telefonisch gesteld kunnen worden, het is dus niet per se nodig om de vragenlijst *in persona* af te nemen. Bovendien voldoet deze alternatieve methode qua validiteit zeker aan de eisen. Zo heeft o.a. Schwartz (2006) voor ESS een vergelijking gemaakt tussen de SVS en PVQ. Door het verminderen van het aantal items daalde de validiteit, maar echter niet tot een kritiek punt, de methode is m.a.w. zeker bruikbaar. Dat laat echter niet weg deze items en hun onderlinge relaties zelf nog eens te testen aan de hand van Cronbach Alpha (α) en factoranalyses.

De PVQ bevat 21 omschrijvingen van personen waarmee de respondent zich in een bepaalde mate al dan niet mee kan associëren. Elke omschrijving of portret is gelinkt aan één van de tien values uit het model van Schwartz (1992). Bij ieder voorbeeld moet er aangegeven worden in welke mate de respondent vindt dat het geschetste beeld overeenkomt met zijn eigen persoon. Het is belangrijk dat het op deze manier gebeurt en niet omgekeerd, bv. "Hoe sterk lijkt ik op deze persoon", want anders zouden de respondenten te hard focussen op het grote aanbod values waaruit ze zelf bestaan, waardoor de overeenkomst met de geschetste portretten misschien geminimaliseerd wordt (Srull & Gaelic, 1983; Holyoak & Gordon, 1983; Tversky, 1977). Op een numerieke schaal van 1 tot 6 kunnen de deelnemers hun gelijkenis aanduiden. Zo staat 6 bijvoorbeeld gelijk aan "lijkt zeer hard op mij" en 1 aan "lijkt helemaal niet op mij". De volledige vragenlijst zoals deze afgenomen werd, bevindt zich bovendien in bijlage. Het betreft hier de vragenlijst voor mannen, maar er is ook een versie voor vrouwen. Inhoudelijk gezien zijn hun vragen identiek, enkel staan de persoonsbeschrijvingen dan in de vrouwelijke vorm, bv. "Zij vindt het belangrijk...". De invuller zal niet op de hoogte zijn van de link tussen de omschrijvingen en bepaalde values.

In onderstaande tabellen overlopen we per *higher order value* (*openness to change, self-transcendence, self-enhancement en conservation*) de vragen die gebruikt worden voor het meten van de values. Naast een Cronbach Alpha score die berekend wordt per value, kijken we ook naar de factoren die gevormd worden door de verschillende vragen. De Cronbach Alpha waarde geeft iets weer over de interne consistentie tussen metingen. Een hoge waarde wijst op een sterke onderlinge relatie van de gemeten elementen, echter een hoge waarde wijst er niet altijd op dat hetzelfde concept

gemeten wordt. (Cronbach, 1951). Algemeen wordt een minimum van 0,60 als betrouwbaarheidscoëfficiënt geaccepteerd (Nunnally, 1978). Om te onderzoeken of er, zoals de theorie beweert, sprake is van bv. *higher order values* en HR-systemen, bestaande uit verschillende onderliggende elementen, worden er factoranalyses gebruikt. Een factoranalyse¹ kijkt naar patronen in verschillende variabelen om zo te ontdekken of er onderliggende factoren zijn die door al de variabelen gemeten worden.

In tabel 5.1 zijn de vragen terug te vinden waarmee de 3 values worden gemeten die samen *openness to change* vormen. Aangezien we gebruik hebben gemaakt van de verkorte vragenlijst, zijn er slechts 2 tot 3 vragen per value. Cronbach Alpha waarden meten bij een concept dat slechts uit een paar items bestaat is niet ideaal, waardoor lagere waarden dan ,60 soms ook getolereerd worden. Om te beginnen vertonen zowel *hedonism* (,64) als *stimulation* (,718) hoge waarden voor Cronbach Alpha. Voor *self-direction* ligt deze maar lichtjes lager dan de ondergrens, wat niet meteen een reden is om een vraag te verwijderen. Bij het uitvoeren van een factoranalyse vinden we dat de vragen van *self-direction* en *hedonism* afgebakende factoren vormen. Bij de value *stimulation* daarentegen vertoont de 2^{de} vraag, nl. "Hij is op zoek naar avontuur en neemt graag risico's. Hij wil een opwindend leven leiden", een grote samenhang met zowel factor 1 (*self-direction*) als factor 3 (*stimulation*).

Tabel 5.1: Items *openness to change*

Value	Omschrijving vraag	α	factor 1	factor 2	factor 3
Self-direction	Komen met nieuwe ideeën en creatief zijn is belangrijk voor hem. Hij pakt problemen graag op zijn eigen originele manier aan.	,561	,857	,196	,069
	Hij vindt het belangrijk om zelfstandig beslissingen te kunnen nemen. Hij is graag vrij en onafhankelijk.		,774	,173	-,283
Hedonism	Zich amuseren vindt hij zeer belangrijk. Hij verwent zichzelf graag.	,640	,154	,891	,026

¹ Gebruikte methoden:

- Extraction Method: Principal Component Analysis.
- Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
- Eigenwaarde > 1 enkel weergegeven

	Hij grijpt elke kans om plezier te maken. Hij vindt het belangrijk om dingen te doen die hem plezier bezorgen.		,261	,824	-,385
Stimulation	Hij houdt van verrassingen en is altijd op zoek naar nieuwe uitdagingen. Hij vindt het belangrijk om in het leven zo veel mogelijk verschillende dingen te doen.	,718	,200	,187	-,963
	Hij is op zoek naar avontuur en neemt graag risico's. Hij wil een opwindend leven leiden.		,801	,270	-,630

De *higher order value self-transcendence* wordt gevormd door de values *benevolence* en *universalism* (tabel 5.2). Deze values worden ook bevestigd als aparte componenten door het resultaat van de factoranalyse. Beide Cronbach Alpha waarden zijn niet optimaal ($\alpha < ,60$), maar niet dermate laag om een vraag te schrappen (dat zou de breedte van het gemeten concept en de meting negatief beïnvloeden).

Tabel 5.2: Items self-transcendence

Value	Omschrijving vraag	α	factor 1	factor 2	factor 3
Benevolence	Hij vindt het belangrijk om de mensen rondom hem te helpen. Hij is zeer begaan met hun welzijn.	,454	,807	-,295	-
	Hij vindt het belangrijk om trouw te zijn aan zijn vrienden. Hij is zeer toegewijd aan de mensen rondom hem.		,666	,070	-
Universalism	Hij vindt dat iedereen in de wereld gelijk behandeld moet worden. Hij gelooft dat iedereen gelijke kansen moet krijgen in het leven.	,521	,293	,578	-
	Hij vindt het belangrijk om te luisteren naar mensen die anders zijn / denken. Zelfs als hij een andere mening heeft, probeert hij ze toch te begrijpen.		-,041	,690	-
	Hij is ervan overtuigd dat mensen om de natuur moeten geven. Zorgen voor de natuur is belangrijk voor hem.		,012	,879	-

Vervolgens kijken we in tabel 5.3 naar de items die het kwadrant *self-enhancement* vormen. Wat hier direct opvalt is de negatieve Cronbach Alpha waarde (-,204) voor de value *power*, die erop wijst dat de vragen niet coherent zijn. Een correlatie-analyse geeft ook aan dat de 2 items van *power* lichtjes negatief gecorreleerd² zijn (-,094 ; n.s.). Om te kijken welke vraag best behouden wordt, baseren we ons op de Cronbach Alpha analyse van de *higher order* value *self-enhancement* (die gevormd wordt door *power* en *achievement*). Deze wijst uit dat item 2, nl. "Hij vindt het belangrijk om gerespecteerd te worden. Hij wil dat mensen doen wat hij vraagt.", het minst consistent is met de andere metingen van de items van deze *higher order* value. Er wordt op basis hiervan gekozen deze vraag niet op te nemen voor verder onderzoek.

Tabel 5.3: Items *self-enhancement*

Value	Omschrijving vraag	α	factor 1	factor 2	factor 3
Achievement	Hij vindt het belangrijk om te tonen wat hij kan. Hij wil dat mensen hem bewonderen voor wat hij doet.	,668	,833	-	-
	Succesvol zijn in het leven is voor hem zeer belangrijk. Hij hoopt dat mensen zijn prestaties erkennen.		,786	-	-
Power	Hij vindt het belangrijk om rijk te zijn. Hij wil veel geld en dure spullen hebben.	-,204	,737	-	-
	Hij vindt het belangrijk om gerespecteerd te worden. Hij wil dat mensen doen wat hij vraagt.				

Ten slotte komen de elementen uit de *higer order* value *conservation* aan bod. De alpha (α) van *conformity* is aan de lage kant. Om de breedte van het gemeten concept niet te schaden, wordt er geen vraag geschrapt. Voor *tradition* ligt deze waarde net onder de grens van ,60. De value *security* daarentegen toont een Cronbach Alpha (,655) waarde die goed boven de grens ligt. Kijken we vervolgens naar de factoren, dan zien we dat deze zich niet enkel vormen met items van één bepaalde value. Zo bestaat de eerste factor uit een mengeling van de items van *security* en *conformity*.

² Uitreksels van de analyses kunnen opgevraagd worden bij de auteur.

Ook bij de 2^{de} factor is te zien dat deze bestaat uit items van verschillende values, nl. *conformity* en *tradition*. Ten slotte is er nog een derde factor die slechts bestaat uit één item van de value *tradition*, nl. "Hij vindt traditie belangrijk. Hij volgt de gebruiken van zijn familie en geloof."

Tabel 5.4: *Items conservation*

Value	Omschrijving vraag	α	factor 1	factor 2	factor 3
Conformity	Hij vindt dat mensen moeten doen wat hun gevraagd wordt. Hij vindt dat mensen altijd de regels moeten volgen.	,390	,509	,354	,313
	Hij vindt het belangrijk zich correct te gedragen. Hij vermijdt handelingen die in de ogen van anderen verkeerd zijn.		-,100	,851	,327
Security	Hij vindt het belangrijk om in een veilige omgeving te wonen. Hij vermijdt zo veel mogelijk risico's.	,655	,821	,130	-,291
	Hij vindt het belangrijk dat de overheid zorgt voor zijn algemene veiligheid. Hij vindt dat de staat sterk moet zijn zodat het volk veilig is.		,848	,032	,263
Tradition	Hij vindt het belangrijk om nederig en bescheiden te zijn. Hij trekt liefst zo weinig mogelijk aandacht.	,560	,379	,750	-,205
	Hij vindt traditie belangrijk. Hij volgt de gebruiken van zijn familie en geloof.		,111	,126	,886

Op basis van al de voorgaande Cronbach Alpha analyses, kunnen we besluiten dat de items (score op de vragen) per value bij elkaar opgeteld mogen worden.

Ook al worden de *higher order* values niet gebruikt als meting, toch is het interessant om na te gaan of de verschillende items, zoals de theorie van Schwartz (1992) beweert, samen te bundelen zijn in 4 *higher order* values. Dat doen we op basis van een Cronbach Alpha analyse, waarvan de waarden terug te vinden zijn in tabel 5.5.

Tabel 5.5: Cronbach Alpha analyse higher order values

Higher order value	α
Openness to change	,701
Conservation	,542
Self-transcendence	,690
Self-enhancement	,663

Om dit hoofdstuk over het meten van de onafhankelijke variabele af te sluiten, staan we er even bij stil hoe de values juist berekend worden. De scores op de vragen die blijken uit de vragenlijst, worden per value opgeteld. Per value wordt vervolgens het gemiddelde berekend, afhankelijk van het aantal items waarmee deze value gemeten wordt.

5.2.3. Bepalen HR systeem (afhankelijke variabele)

Voor het meten van het HR-systeem wordt er vervolgens gebruik gemaakt van het model van Baron, Burton & Hannan (1996). Dat gebeurt aan de hand van een zelf ontworpen vragenlijst, bestaande uit 2 verschillende meetmethoden. Bij de eerste methode (verder naar verwezen als *meetmethode 1*) zullen voor ieder element van de verschillende dimensies waaruit het model bestaat, 2 vragen worden opgesteld. Op deze vragen wordt een antwoord gegeven aan de hand van een 5-punts schaal, gaande van helemaal mee eens (5) tot helemaal mee oneens (1). Voor het bepalen van het aanwezige HR systeem, worden de gemiddelde scores per element, bv. *peer*, *love*, *potential* etc. eerst samen opgeteld en vervolgens gesommeerd over de dimensies heen. Voor het *star* model zou dat bijvoorbeeld betekenen de som van de gemiddelde waarden van *work*, *potential* en *professional*. Voor *commitment* en *factory* is dat respectievelijk de som van de gemiddelde waarden van *love*, *value* en *peer & task*, *money* en *formal*. Het employment model met de hoogste score wijst uiteindelijk op het aanwezige systeem in de onderneming.

We beginnen met het onderzoeken van de Cronbach Alpha waarden voor de items uit de dimensie *selection* (tabel 5.6). Voor *potential* is deze zeer goed (0,642) en voor *value* kan deze er net nog door (0,500), echter voor *task* ligt de waarde veel te laag (0,254). Het item *task* wordt gemeten aan de hand van de volgende twee stellingen: (1) Tijdens het sollicitatiegesprek ligt de meeste nadruk op het functieprofiel van de kandidaat en de functie-eisen van de beschikbare positie. (2) Van de starters wordt verwacht dat ze in principe zonder inwerkperiode hun nieuwe job kunnen uitvoeren. Er

wordt gekozen om de 2^{de} vraag te laten vallen. Deze keuze wordt ook ondersteund door naar de onderlinge correlaties te kijken, waar de eerste vraag sterker gecorreleerd³ is met de andere elementen dan de tweede vraag. Bovendien wijst de data erop dat deze vraag het minst normaal verdeeld is. Deze wordt namelijk altijd zeer laag beantwoord, wat te wijten kan zijn aan het feit dat de vraag misschien iets te hard afgebakend is. Er is overal wel sprake van een inwerkperiode, ook al is deze slechts zeer kort. Een betere formulering van de vraag had bijvoorbeeld geweest: "Van de starters wordt verwacht dat ze slechts een korte periode nodig hebben om zichzelf in te werken in de organisatie".

Er wordt een factoranalyse gebruikt om testen of bepaalde vragen wel degelijk een verschillend concept meten. We testen hier de verschillende dimensies waaruit HR systemen bestaan. Deze dimensies (*attachment, selection en coordination*) bestaan uit elk 3 mogelijke items, die op hun beurt gemeten worden aan de hand van 1 of 2 vragen uit de vragenlijst. Idealiter vormen deze vragen samen telkens 3 componenten, wat erop wijst dat er effectief 3 verschillende items gemeten worden.

Uit de analyse van *selection* komen slechts 2 componenten voort. Eentje waarbij een item van *task* zich mengt met twee items van *potential*, een andere waar twee items van *value* een mooi afgebakende component vormen.

Tabel 5.6: Items dimensie selection

Items dimensie	Omschrijving vraag	α	factor 1	factor 2	factor 3
Potential	Onze starters leren vooral <i>on the job</i> en er is veel ruimte voor opleiding en training.	,642	,668	,515	-
	We hechten veel belang aan het groeipotentieel van onze starters. Als we weinig doorgroei potentie zien, zal de kandidaat niet worden aangenomen.		,799	,056	-
Task	Tijdens het sollicitatiegesprek ligt de meeste nadruk op het functieprofiel van de kandidaat en de functie-eisen van de beschikbare positie.	,254	,736	,187	-
	Van de starters wordt verwacht dat ze in principe zonder inwerkperiode hun nieuwe job kunnen uitvoeren.				

³ Uitreksels van de analyses kunnen opgevraagd worden bij de auteur.

Value	Tijdens het sollicitatiegesprek proberen we vooral te achterhalen of de sollicitant wel past in onze ondernemingscultuur. Als de kandidaat niet goed past in onze cultuur zal de kandidaat niet worden geselecteerd, ook al heeft de kandidaat een uitstekend CV.	,500	,031	,888	-
	We hechten veel belang aan onze visie en cultuur. Werknemers worden hierover duidelijk geïnformeerd, en er wordt ook sterk toegezien dat ze deze visie en cultuur correct uitdragen.		,432	,692	-

Vervolgens komt de dimensie *coordination* (tabel 5.7) aan bod. Opvallend is hier de zeer lage Cronbach Alpha waarde (0,177) voor *professional*. Er is dus m.a.w. zeer weinig interne consistentie tussen de antwoorden op de stellingen waarmee *professional* gemeten wordt. Hieruit volgt dat volgende vraag best weggelaten wordt: "Autonomie en flexibiliteit van de werknemer is cruciaal voor het goed functioneren van de onderneming. Zelfstandig kunnen werken primeert in de onderneming". Tijdens het afnemen van de vragenlijsten werd al opgemerkt dat deze vraag verkeerd werd beantwoord in vergelijking met de verwachting gebaseerd op andere antwoorden. Deze vraag toetst namelijk de mate waarin de werknemer zijn eigen baas is op het werk. Het woord flexibiliteit zorgde ervoor dat de vraag dikwijls positiever beantwoord werd, aangezien elke werkgever hier veel belang aan hecht. Flexibiliteit en autonomie zijn per definitie twee totaal verschillende concepten. De correlatie⁴ tussen beide vragen (0,10) is daarom ook zeer laag. De resultaten van de factoranalyse van *coordination* doen uitschijnen dat er maar 2 componenten zijn, echter met de nodige interpretatie is te zien dat hier de 3 mogelijkheden (*professional*, *peer en formal*), elk een apart concept meten. De twee items van *peer* vormen samen een component. Ook twee items van *formal*, samen met het item van *professional*, vormen een cluster. Bij deze laatste zien we een sterke negatieve vs. positieve score. Dat wijst erop dat bv. *professional* net het tegenovergestelde verklaart van *formal*. Op basis hiervan kunnen we besluiten dat *professional*, *peer* en *formal* drie verschillende HR concepten zijn.

⁴ Uitreksels van de analyses kunnen opgevraagd worden bij de auteur.

Tabel 5.7: Items dimensie coordination

Items dimensie	Omschrijving vraag	α	factor 1	factor 2	factor 3
Formal	Werknemers worden voorzien van duidelijke regels en procedures waar ze zich aan moeten houden. Dat is een primaire vereiste voor het goed reilen en zeilen van de onderneming.	,560	-,698	-,360	-
	We hechten er veel belang aan dat iedereen zijn plaats kent in de onderneming. Communicatie met leidinggevenden verloopt formeel. Er is m.a.w. sprake van een traditionele hiërarchische structuur.		-,795	-,036	-
Peer	Er is geen barrière om te communiceren met de leidinggevenden, m.a.w.: er is weinig sprake van een traditionele hiërarchische structuur. Werknemers worden aangemoedigd ook mensen die een hogere functie bekleden constructieve feedback te geven.	,549	-,050	,820	-
	Problemen worden zo veel mogelijk in team opgelost omdat dit betere resultaten oplevert. Het gebeurt zelden dat iemand alleen instaat voor het oplossen van een probleem.		,246	,832	-
Professional	Onze onderneming is zo georganiseerd dat werknemers veel verantwoordelijkheid in hun job krijgen, ze mogen dan ook de meeste beslissingen alleen nemen.	,177	,730	-,034	-
	Autonomie en flexibiliteit van de werknemer is cruciaal voor het goed functioneren van de onderneming. Zelfstandig kunnen werken primeert in de onderneming.				

Als laatste bekijken we de dimensie *attachment* (tabel 5.8), die wordt gevormd door 3 mogelijkheden: *work*, *love of money*. De resultaten van de Cronbach Alpha analyse zijn zeer positief, zo liggen alle waarden boven ,60. Factoranalyse wijst bovendien uit dat de concepten *work*, *love* en *money* goed gemeten worden door de opgestelde vragen, en bovendien sterk van elkaar verschillen.

Tabel 5.8: Items dimensie attachment

Items dimensie	Omschrijving vraag	α	factor 1	factor 2	factor 3
Work	We geven onze werknemers opdrachten die ze interessant vinden, om ervoor te zorgen dat ze gemotiveerd blijven. Moesten we dat niet doen, zou ons verloop zeker stijgen.	,651	,243	,845	,091
	Een voorwaarde dat de werknemers graag voor ons blijven werken, is dat ze veel vrijheid krijgen in de invulling van hun taken en werkopdrachten.		,152	,855	,175
Love	Om een band te creëren tussen werknemer en onderneming, organiseren we vooral sociale activiteiten zoals bv. teambuilding. Onze werknemers waarderen deze sociale activiteiten omdat ze veel belang hechten aan het ontwikkelen van een hechte band met collega's.	,894	-,962	-,134	-,341
	Moest onze onderneming niet aanvoelen als thuis / familie voor de werknemer, dan zou deze snel geneigd zijn om ergens anders te gaan werken. We investeren hier dan ook zeer veel tijd en moeite in.		-,932	-,310	-,381
Money	Onze werknemers komen vooral werken voor het geld en hebben weinig interesse in andere zaken zoals sociale contacten op het werk of een eigen invulling van hun taken.	,620	,247	,271	,881
	We stimuleren onze werknemers enkel om hard te werken door hun financieel extra te belonen, bv. bonus. Verder wordt er weinig gedaan om de werknemer te binden aan de onderneming.		,469	-,083	,814

Om dit hoofdstuk over het meten van de afhankelijke variabele af te sluiten, staan we even stil bij de interne consistentie van de items die de HR systemen vormen. Dat doen we aan de hand van een Cronbach Alpha analyse, waarvan de resultaten te vinden zijn in tabel 5.9. Op basis hiervan kunnen we besluiten of de items uit de verschillende dimensies bij elkaar opgeteld mogen worden of niet. Ten eerste ligt de alpha van *factory* boven de grens van (,60), in schril contrast met die van *engineering* (,220). Deze lage Cronbach Alpha waarde wijst op het feit dat *engineering* geen uniek model is. Daarnaast ligt de alpha van *commitment* (,469) ook onder de grens, echter wel in minder erge mate. Ten slotte is er nog het *star* model, waarvoor de Cronbach Alpha waarde (0,589) tegen de grens ligt. Over het algemeen besluiten we hieruit dat voor de 3 systemen, nl. *star*, *commitment* en *factory*, de items opgeteld mogen worden.

Tabel 5.9: Cronbach Alpha analyse HR systemen

HR systemen	α
Star	,589
Engineering	,220
Commitment	,469
Factory	,664

Gebaseerd op bovenstaande resultaten kunnen we besluiten dat over het algemeen de items uit de verschillende dimensies allemaal aparte concepten meten, en dat de vragen of stellingen waaruit deze concepten bestaan redelijk goed samenhangen. Hierdoor zijn ze bruikbaar voor het bepalen van de overkoepelende HR systemen of *employment* modellen.

Aangezien het hier om de meting van een afhankelijke variabele gaat, is ervoor gekozen om te werken met 2 verschillende metingen. Naast de bovenstaande vraagstellingen (meetmethode 1), wordt er aan de respondenten ook gevraagd om per dimensie de elementen te rangschikken van 1 tot 3, respectievelijk meest en minst belangrijk. In het voorbeeld te zien in figuur 5.1, m.b.t. de dimensie *selection*, dienen de beschrijvingen van *potential* (A), *task* (B) en *values* (C) gerangschikt te worden. Daarbij moeten ze, rekening houdend met deze rangschikking, de oppervlakte van een balkje verdelen over de 3 elementen (meetmethode 2). Op deze manier kan ook de relatieve belangrijkheid bepaald worden.

Figuur 5.1: Dimensie selection

Cruciale beslissingscriteria bij het selecteren van werknemers:

Rangschik van 1 (meest belangrijk) - 3 (minst belangrijk)

- A _____ de ontwikkelings- / leercapaciteiten van de sollicitant
- B _____ vaardigheden om direct *on the job* ingezet te worden
- C _____ de fit van de sollicitant zijn / haar waarden, visie, persoonlijkheid etc. in de ondernemingscultuur

Verdeel, rekening houdend met bovenstaande rangschikking, het balkje in 3 stukken. Plaats in elk stuk de letter van het overeenstemmende beslissingscriterium (A, B of C). Des te groter de gekozen oppervlakte, des te meer belang u hecht aan het criterium.

voorbeeld:

A	B	C
---	---	---

--	--	--

Ook voor de andere 2 dimensies werd deze methode toegepast. In figuur 5.2 wordt de dimensie *coordination* gemeten aan de hand van de absolute en relatieve waarden toegeschreven aan *professional* (A), *peer* (B) en *formal* (C). Hetzelfde gebeurt aan de hand van de stellingen *work* (A), *love* (B) en *money* (C) in figuur 5.3 voor de dimensie *attachment*.

Figuur 5.2: Dimensie *coordination*

Cruciaal element voor de coördinatie van het werk in de onderneming:

Rangschik van 1 (meest belangrijk) - 3 (minst belangrijk)

- A _____ autonomie en onafhankelijkheid van de werknemer
- B _____ open communicatie, horizontale hiërarchie, teamwork, consensus en positieve groepsdruk
- C _____ een traditionele verticale hiërarchie waar alles volgens strikte regels en procedures verloopt

Verdeel, rekening houdend met bovenstaande rangschikking, het balkje in 3 stukken. Plaats in elk stuk de letter van het overeenstemmende beslissingscriterium (A, B of C). Des te groter de gekozen oppervlakte, des te meer belang u hecht aan het criterium.

Figuur 5.3: Dimensie *attachment*

De band tussen werknemer en onderneming steunt primair op:

Rangschik van 1 (meest belangrijk) - 3 (minst belangrijk)

- A _____ intrinsieke motivatie door het aanbieden van interessant werk
- B _____ sociale integratie van de werknemer, zodat de onderneming als familie / thuis aanvoelt
- C _____ extrinsieke motivatie door financiële tegemoetkomingen

Verdeel, rekening houdend met bovenstaande rangschikking, het balkje in 3 stukken. Plaats in elk stuk de letter van het overeenstemmende beslissingscriterium (A, B of C). Des te groter de gekozen oppervlakte, des te meer belang u hecht aan het criterium.

Voor het bepalen welk HR systeem er juist aan de orde is in de onderneming, worden de relatieve waarden van elk item uit een bepaald systeem opgeteld. Deze waarden worden bekomen door de lengte van het balkje voor een bepaald item te meten. Voor het *star* model zou dat bijvoorbeeld betekenen: de lengte van A bij *selectie* + de

5.2.5. Onderlinge relaties van de variabelen

5.2.5.1. Higher order values

Uitgaande van de literatuur (Schwartz, 1992) zouden naast elkaar gelegen kwadranten (higher order values) uit het Schwartz model voor waarden en normen, geen negatieve correlaties mogen vertonen. Tegenoverliggende values daarentegen vertonen normaal gezien geen positieve relatie, aangezien deze van aard tegengesteld zijn. Schwartz (2005) heeft aangetoond dat deze interne verhoudingen in het waardepatroon universeel zijn. Door een correlatie-analyse uit te voeren van de *higher order values*, testen we of deze conclusie ook opgaat voor onze steekproefpopulatie. De kwadranten zijn ontstaan door het gemiddelde te berekenen van de sommatie van de waarden van de values waaruit deze bestaan. Voor bv. *self-transcendence* zou dat betekenen: het gemiddelde van de som van de items waaruit *benevolence* en *universalism* bestaan. Zo vertoont *openness to change* een sterke en zwakke positieve correlatie met de aangrenzende kwadranten, respectievelijk *self-enhancement* en *self-transcendence*. De verklaring voor de sterke correlatie met *self-enhancement* ($,449$; $p < ,05$) kan liggen aan het feit dat *hedonism*, een element uit *openness to change*, in het puur theoretische model gedeeld wordt met *self-enhancement*, echter voor onderzoek beveelt Schwartz (2003) zelf aan *hedonism* op te nemen in *openness to change*. Vervolgens kijken we naar *self-transcendence*, waar positieve correlaties bestaan met de aangrenzende kwadranten. Zoals verwacht vertoont het tegenoverliggende kwadrant, nl. *self-enhancement*, geen positieve, maar wel een sterke significante negatieve correlatie van $-,386$ ($p < ,05$). Verder vertoont *conservation* een positieve relatie met *self-transcendence* en zeer kleine, tot nagenoeg geen, correlaties met *openness to change* en *self-enhancement*. We kunnen hieruit besluiten dat deze onderzochte populatie eenzelfde interne structuur vertoont in het waardepatroon zoals we o.b.v. de stelling van Schwartz mochten verwachten.

Tabel 5.10: Correlatie-analyse higher order values

Higher order values				
	1	2	3	4
1 Openness to change				
2 Self-transcendence	,048			
3 Conservation	-,008	,276		
4 Self-enhancement	,449*	-,386*	-,008	

$p < ,05$: *; $p < ,01$: **

5.2.5.2. HR systemen

In welke mate de twee verschillende meetmethoden voor HR systemen gerelateerd zijn kunnen we onderzoeken aan de hand van een correlatie-analyse. Idealiter zouden ze zeer sterk gecorreleerd moeten zijn. Ook is het interessant om binnen een meetmethode te kijken hoe de verschillende systemen zich verhouden tot elkaar. Hier wordt een negatieve, of toch zeker geen significante positieve relatie verwacht, aangezien de modellen allemaal uniek zijn.

Binnen het eerste model (tabel 5.11) is te zien hoe *engineering* zich positief verhoudt met de andere modellen. Met grote waarschijnlijkheid bestaat deze positieve relatie omdat het *engineering* model niet uniek is en dus m.a.w. componenten bevat die ook voorkomen in de andere systemen. Deze verklaring gaat op voor alle modellen waarmee *engineering* positief gecorreleerd is. Alle andere correlaties binnen het eerste model zijn negatief, wat verwacht wordt aangezien elk model een ander concept hoort te meten. Enkel tussen *commitment* en *star* is er een lichte positieve correlatie (niet significant).

Binnen de tweede meetmethode vertoont *star*, zoals verwacht, een significante negatieve correlatie met het *commitment* en *factory* systeem. Met *engineering* is er een significante positieve correlatie, maar deze kan verklaard worden op dezelfde manier als bij meetmethode 1. Ook het *factory* en het *commitment* model vertonen hier enkel negatieve relaties met de andere modellen uit dezelfde meetmethode.

Vervolgens kijken we naar de correlaties tussen dezelfde *employment* modellen, gemeten met meetmethode 1 en 2. Zo vertoont *star* een sterke correlatie van 0,446 ($p < 0,05$) tussen de 2 modellen. De correlatie tussen *engineering* gemeten met model 1 en model 2 is niet significant (0,154), maar wel positief. Verder vertoont *commitment* tussen de 2 modellen een vreemde relatie. Deze is namelijk negatief gecorreleerd. Mogelijk komt dat door grote verschillen in de interpretaties van de vragen uit de verschillende meetmethoden. Ten slotte bestaat er ook een sterke positieve correlatie (0,688; $p < 0,05$) tussen de twee metingen van het *factory* model. Op basis van deze gegevens verwachten we enkel grote verschillen tussen de metingen van de twee meetmethoden voor het *commitment* model.

Tabel 5.11: Correlatie-analyse HR systemen volgens meetmethode 1 & 2

HR systemen								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Meetmethode 1								
1 Star								
2 Engineering	,637**							
3 Commitment	,112	,323						
4 Factory	-,152	,231	-,184					
Meetmethode 2								
5 Star	,446*	,422*	,26	-,261				
6 Engineering	,215	,154	,139	-,124	,431*			
7 Commitment	-,151	-,443*	-,035	-,459*	-,432*	-,038		
8 Factory	-,218	,102	-,174	,688**	-,385*	-,319	-,666**	

p < 0,05 : * ; p < 0,01 : **

5.3. Analyse van de onderzoeksresultaten

5.3.1. Beschrijvende statistiek

Om te beginnen volgt er een standaard overzicht van beschrijvende statistiek over de onderzochte variabelen bij een steekproef van 30 bedrijfsleiders. Eerst wordt er gekeken naar alle controlevariabelen, bv. geslacht, leeftijd, bedrijfssector enz. Verder bespreken we ook enkele statistische waarden over de gevonden values en HR praktijken.

5.3.1.1. Controlevariabelen

De uit 30 ondervraagden bestaande steekproef, kenmerkt zich vooral door het groot aantal mannen, m.n. 90%. De jongste en oudste leidinggevenden waren 15 en 59 jaar oud, met een gemiddelde leeftijd van ongeveer 50 jaar. Gemiddeld gezien hadden de bedrijfsleiders een diploma van de hogeschool op zak (lager = 0; secundair = 1; hogeschool = 2; universiteit = 3; MBA e.d. = 4). Qua sector werd er een onderscheid gemaakt tussen de arbeiders- en bediendensector (respectievelijk 0 & 1). Hiervan is er een mooie *fiftyfifty* verhouding te vinden in de steekproef. De gemiddelde ouderdom van de bedrijfspraktijken bedraagt 28 jaar, met een minimum en maximum van 7 en 64 jaar. Gezien de relatief kleine steekproef, is er wel een grote spreiding (s.d. = 331) m.b.t. het aantal werknemers in de bedrijven, gaande van 10 tot 1600. Dit grote aantal is echter een uitschieter, daarom geeft de mediaan van 48 (niet in de tabel) een beter beeld dan het gemiddelde. Deze waarde wordt bijgestaan door het relatief groot aantal familiebedrijven, nl. 14 van de 30 deelnemende ondernemingen. Slechts 8 personen uit de totale steekproef zijn ook oprichter van het bedrijf dat zij leiden.

Gemiddeld werken de participanten al ongeveer 20 jaar voor hun bedrijf, waarvan 14 jaar als CEO, bedrijfsleider, zaakvoerder, directeur etc.

Tabel 5.12: Beschrijvende statistiek controlevariabelen

Controlevariabelen	Min.	Max.	Gem.	s.d.
Geslacht van de leidinggevende (m = 0; v = 1)	0	1	,10	,30
Leeftijd van de leidinggevende	35	59	49,80	6,82
Diploma van de leidinggevende (lager = 0; secundair = 1; hogeschool = 2; universiteit = 3; MBA e.d. = 4)	1	4	2,16	,87
Sector (0 = arbeiderssector; 1 = dienstensector)	0	1	,50	,50
Ouderdom van het bedrijf	7	64	28,13	16,04
Aantal werknemers	10	1600	152,93	331,39
Familiebedrijf (neen = 0; ja = 1)	0	1	,46	,50
Oprichter van het bedrijf (neen = 0; ja = 1)	0	1	,26	,45
Aantal dienstjaren	1	35	19,50	9,87
Aantal dienstjaren als leidinggevende	1	31	13,76	9,13

5.3.1.2. Values

Hier werpen we een blik op de resultaten van de vragenlijst voor de 10 onderzochte waarden en normen. Deze werden beantwoord aan de hand van een likertschaal (1 tot 6). Voor de vragen met betrekking tot de value *benevolence* halen de ondervraagden gemiddeld gezien de hoogste score (5,15). Dat wijst er bijvoorbeeld op dat ze veel belang hechten aan het welzijn en het vertrouwen van de mensen rondom hun. De laagste score daarentegen gaat uit naar de vragen rond *universalism* (3,07). Hieruit kunnen we afleiden dat deze leidinggevendenden in het algemeen weinig aandacht schenken aan de natuur, het van relatief weinig belang vinden dat iedereen gelijke kansen moet krijgen in het leven en liever hun eigen mening voorop stellen aan die van anderen. Bij deze uitersten zijn ook de laagste standaardafwijkingen terug te vinden, wat erop wijst dat er een grote consistentie tussen de antwoorden bestaat. Het is echter wel opvallend dat net *universalism* en *benevolence* de gemiddeld hoogste en laagste score krijgen, aangezien zij samen het segment *self-transcendence* vormen, waarin er normaal een complementaire relatie zou moeten bestaan tussen onderliggende categorieën.

Tabel 5.13: Beschrijvende statistiek values

Values	Min.	Max.	Gem.	s.d.
Achievement	2,0	6,0	4,21	1,10
Benevolence	4,0	6,0	5,15	,43
Conformity	2,5	6,0	4,56	,79
Hedonism	2,0	6,0	4,31	,98
Potential	1,5	5,5	3,78	,79
Security	1,5	6,0	3,96	1,19
Self-direction	4,0	6,0	5,10	,60
Stimulation	2,5	5,5	4,13	,88
Tradition	2,5	5,5	4,10	,93
Universalism	1,3	4,3	3,07	,63

5.3.1.3. HR systemen

Aansluitend gaan we verder met beschrijvende statistiek van de 2 meetmethoden van HR systemen. We vangen aan met meetmethode 1, waar de respondenten vragen moesten beantwoorden o.b.v. likertschalen van 1 tot 5. Des te hoger de score, des te meer belang men hecht aan een bepaald item. Zo hecht men bij het selecteren van werknemers het meeste belang aan de fit (*value*) met de onderneming, is sociale integratie (*love*) essentieel om een band tussen werknemer en onderneming te onderhouden, en ligt de nadruk vooral op teamwork en een horizontale hiërarchie (*peer*) als organisatiestructuur.

Tabel 5.14: Beschrijvende statistiek meetmethode 1

Items uit dimensie:	Min.	Max.	Gem.	s.d.
Selection				
Potential	1,0	5,0	3,96	,87
Task	1,5	5,0	2,83	,76
Value	2,0	5,0	4,01	,78
Attachment				
Work	1,5	5,0	3,18	,96
Love	1,5	6,0	3,93	,89
Money	1,0	4,0	1,90	,73
Coordination				
Formal	1,0	5,0	3,15	,98
Peer	3,0	5,0	4,25	,65
Professional	2,0	5,0	3,55	,71

Wanneer we verder kijken naar de vorming van HR systemen, dan zien we dat het *commitment* model sterk overheerst met 24 metingen. Daarnaast zijn er slechts 3 gevallen waarin het *star* model voorkomt en 3 waarin het *engineering* model de overhand heeft. Opvallend is ook dat er volgens deze aanpak in geen enkele onderneming sprake was van een *factory* model. Net zoals bij de eerste methode zien we hier het grootste aantal *commitment* modellen, echter de vraag dient gesteld te worden of zo'n groot aantal niet te wijten is aan de meetmethode op zich of aan een andere achterliggende oorzaak zoals *social desirability bias* (Maecoby & Maccoby, 1954). Dat wil zeggen dat de antwoorden van de respondenten vervormd zijn door het feit dat ze ervoor willen zorgen dat hun antwoorden spiegelen aan wat volgens hun sociale omgeving als correct wordt bevonden.

Tabel 5.15: Frequentietabel van HR systemen o.b.v. meetmethode 1

HR systeem	Frequentie
Star	3
Engineering	3
Commitment	24
Factory	0

Vervolgens komt meetmethode 2 aan bod, waar aan de respondenten werd gevraagd om naar gelang hun belangrijkheid, de 3 items per dimensie te verdelen over een balkje. Des te groter de oppervlakte van een item, des te belangrijker dit item is voor de bedrijfsleider. De waarden geven het aantal millimeter weer dat aan het item is toegekend.

Als primair beslissingscriterium voor het aannemen van een sollicitant kiezen de bedrijfsleiders voor de fit van deze persoon in de ondernemingscultuur. Minst belangrijk is het groeipotentieel van de werknemer. Merk op dat het verschil (47,26 & 48,16) met het 2^{de} belangrijkste criterium zeer klein is. Als we daarnaast kijken naar de dimensie *attachment*, zien we dat de band tussen werknemer en onderneming vooral bestendig wordt door de sociale integratie. Geld daarentegen speelt de minst cruciale rol. Als ten slotte de keuze moet uitgaan naar een bepaalde manier van coördinatie in de onderneming, dan kiest men vooral voor teamwork en gaat de minste voorkeur naar een traditionele formele hiërarchie.

Titel 5.16: Beschrijvende statistiek meetmethode 2

Items uit dimensie:	Min.	Max.	Gem.	s.d.
Selection				
Potential	11	107	47,26	22,43
Task	22	100	48,16	23,31
Value	16	109	58,53	24,88
Attachment				
Work	14	128	58,63	23,25
Love	12	125	61,96	23,91
Money	8	128	33,30	25,77
Coordination				
Formal	2	90	31,50	19,91
Peer	46	112	76,53	18,67
Professional	18	73	46,00	14,78

Samenvattend vormen de variabelen uit tabel 5.16, 4 HR systemen. Van de 30 bedrijven, wordt er in de helft een *commitment* model toegepast. Op de tweede plaats staat het *engineering* model, gevolgd door een gedeelde derde plaats bestaande uit het *star* en *factory* model.

Table 5.17: Frequentietabel van HR systemen o.b.v. meetmethode 2

HR systeem	Frequentie
Star	3
Engineering	9
Commitment	15
Factory	3

5.3.2. Correlatie-analyse

In dit hoofdstuk gaan we verder met het onderzoeken van de relaties tussen de verschillende categorieën, m.n. controlevariabelen, values en HR modellen.

5.3.2.1. Correlaties tussen controlevariabelen en values

We starten met het overlopen van de meest interessante correlaties tussen de controlevariabelen en de gemeten values uit tabel 5.18. Zo zien we ten eerste dat

vrouwen in mindere mate *self-direction* (-,482 ; $p < ,05$) vertonen en in meerdere mate de value *tradition* (,388 ; $p < ,05$). *Hedonism* en *benevolence* zijn negatief gecorreleerd met de leeftijd van de leidinggevende, respectievelijk met -,387 en -,398 ($p < ,05$) als correlatiecoëfficiënt. Verder zien we dat een leidinggevende met een hoger diploma, lager scoort op *conformity* (-,413 ; $p < ,05$) en *security* (-,390 ; $p < ,05$). De controlevariabelen sector en het aantal werknemers vertonen geen significante relaties. De ouderdom van het bedrijf daarentegen vertoont enkele sterke correlaties met: *benevolence* (,362 ; $p < ,05$), *universalism* (,457 ; $p < ,05$), *achievement* (-,378 ; $p < ,05$), *conformity* (,512 ; $p < ,01$) en *tradition* (,412 ; $p < ,05$). Wanneer het gaat om een familiebedrijf, haalt de leidinggevende een hogere score op zowel *stimulation* (,452 ; $p < ,05$) als *tradition* (,408 ; $p < ,05$). Daarnaast toont een leidinggevende een hogere mate van *self-direction* (,467 ; $p < ,01$) en *achievement* (,609 ; $p < ,01$), en een mindere mate van *universalism* (-,561 ; $p < ,01$) wanneer hij / zij oprichter is van het bedrijf. Ten slotte speelt het aantal dienstjaren ook een significante rol, nl. des te langer de ondervraagde voor het bedrijf werkte, des te hoger de mate van *conformity* (,391 ; $p < ,05$) en *tradition* (,467 ; $p < ,01$). Hierbij komt nog dat het aantal dienstjaren als leidinggevende een sterke positieve correlatie vertoont met *tradition* (,412 ; $p < ,05$).

5.3.2.2. Correlaties tussen controlevariabelen en HR systemen

Hier gaan we verder met een overzicht van de correlaties tussen de controlevariabelen en HR systemen. De controlefactor geslacht, geeft om te beginnen geen significante correlaties. Kijken we vervolgens naar de leeftijd van de leidinggevende, dan zien we daar een positief significant verband (,415 & ,447 ; $p < ,05$) met het *star* model (meetmethode 1 & 2), wat erop wijst dat naarmate de leeftijd stijgt, men eerder geneigd is om voor het *star* model te kiezen. Des te hoger bovendien het diploma van de bedrijfsleider, des te kleiner de kans dat men kiest voor het *factory* model volgens meetmethode 1 (-,365; $p < ,05$). Als we de arbeiders- en bediendensector met elkaar vergelijken zien we dat er een positieve correlatie bestaat tussen de bediendensector en het *star* model volgens meetmethode 2 (,397; $p < ,05$) en een sterke negatieve met *factory* volgens meetmethode 1 en 2, respectievelijk -0,369 ($p < 0,05$) en -0,401 ($p < 0,05$). Verder heeft het aantal werknemers de sterkste invloed op *star* (0,273 ; n.s.) en *engineering* (0,222 ; n.s.), beiden volgens meetmethode 1. De controlevariabelen familiebedrijf, oprichter en aantal dienstjaren als leidinggevende vormen geen significante correlaties met de HR modellen. Kijken we verder nog naar het aantal dienstjaren in de onderneming, dan geeft dat 2 sterke positieve correlaties met *engineering* (,416 ; $p < ,05$) en *commitment* (,512 ; $p < ,01$) volgens

meetmethode 1, en een negatieve met *commitment* (-,372 ; $p < ,05$) volgens meetmethode 2.

5.3.2.3. Correlaties tussen values en HR systemen

Ten slotte bekijken we nog de correlaties tussen de values en HR systemen om al een beeld te krijgen van de mogelijke uitkomst van de hypothesen. Ten eerste kijken we naar het *star* model. Hier zijn (volgens meetmethode 2) enkel 2 significante negatieve correlaties terug te vinden voor *stimulation* (-,391 ; $p < ,05$) en *benevolence* (-,394 ; $p < ,05$). Deze eerste, met *stimulation*, spreekt de verwachtingen volgens hypothese 1c tegen. Voor het niet gehypothetiseerde *engineering* model, is er volgens meetmethode 1 slecht één significante correlatie, nl. met *universalism* (,463 ; ,05). Verder zijn volgens meetmethode 1, *self-direction* (-,396 ; $p < ,05$) en *stimulation* (-,457 ; $p < ,05$) significant negatief gecorreleerd met het *commitment* model. Ook volgens meetmethode 2 is er tussen dit model en de value *security* (-,528 ; $p < ,01$) een sterke negatieve correlatie. Als laatste is het *factory* model aan de beurt, dat volgens meetmethode 1 significant gecorreleerd is met de values *hedonism* (,438 ; $p < ,05$), *conformity* (,406 ; $p < ,05$) en *security* (,372 ; $p < ,05$). Deze sterke relatie met de value *conformity*, is in lijn met de verwachting van hypothese 3b. Tot slot vertoont dit model volgens meetmethode 2 ook een significante verhouding met *security*. Op basis van al deze significante correlaties zijn er nog maar weinig hypothesen waarvan een duidelijke bevestiging kan worden verwacht.

Tabel 5.18: Correlatie-analyse controlevariabelen en values

Variabelen		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Controlevariabelen											
1	Geslacht van de leidinggevende (m = 0; v = 1)										
2	Leeftijd van de leidinggevende	-,122									
3	Diploma van de leidinggevende	-,194	-,069								
4	Sector (0 = arbeiderssector; 1 = dienstensector)	-,111	,06	,504**							
5	Ouderdom van het bedrijf	,251	,075	-,085	-,313						
6	Aantal werknemers	-,125	,19	,255	-,024	-,239					
7	Familiebedrijf (ja = 1; neen = 0)	,356	-,191	-,415*	-,267	,123	-,297				
8	Oprichter van het bedrijf (ja = 1; neen = 0)	,05	-,038	-,292	-,151	-,378*	-,222	,191			
9	Aantal dienstjaren	,235	,316	-,122	-,141	,624**	-,184	,083	-,047		
10	Aantal dienstjaren als leidinggevende	,095	,024	-,254	-,189	,333	-,383*	,381*	,335	,561**	
Openness to chance											
11	Self-direction	-,428*	,163	-,162	-,167	-,242	,078	,123	,467**	-,158	,284
12	Hedonism	-,223	-,387*	,077	,052	-,06	,124	,177	-,003	-,081	,227
13	Stimulation	-,185	-,11	-,228	-,163	-,351	,028	,452*	,318	-,212	,027
Self-transcendence											
14	Benevolence	,013	-,398*	,157	-,193	,362*	-,094	-,015	-,21	,201	,177
15	Universalism	,064	,252	,077	-,013	,457*	,144	-,189	-,561**	,321	-,03
Self-enhancement											
16	Achievement	-,169	-,04	-,271	-,077	-,378*	,013	-,002	,609**	-,069	,188
17	Power	-,158	-,202	,225	,158	-,239	-,022	-,109	,211	-,027	,169
Conservatism											
18	Conformity	-,028	,155	-,413*	-,256	,512**	,011	,048	-,292	,391*	,228
19	Security	,198	-,056	-,390*	-,113	,18	-,203	-,059	-,015	,301	,107
20	Tradition	,388*	,258	-,254	-,109	,412*	-,3	,408*	,016	,467**	,412*

p < 0,05 : * ; p < 0,01 : **

Tabel 5.19: Correlatie-analyse controlevariabelen en HR systemen

Variabelen		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Controlevariabelen											
1	Geslacht van de leidinggevende (m = 0; v = 1)										
2	Leeftijd van de leidinggevende	-,122									
3	Diploma van de leidinggevende	-,194	-,069								
4	Sector (0 = arbeiderssector; 1 = dienstensector)	-,111	,06	,504**							
5	Ouderdom van het bedrijf	,251	,075	-,085	-,313						
6	Aantal werknemers	-,125	,19	,255	-,024	-,239					
7	Familiebedrijf (ja = 1; neen = 0)	,356	-,191	-,415*	-,267	,123	-,297				
8	Oprichter van het bedrijf (ja = 1; neen = 0)	,05	-,038	-,292	-,151	-,378*	-,222	,191			
9	Aantal dienstjaren	,235	,316	-,122	-,141	,624**	-,184	,083	-,047		
10	Aantal dienstjaren als leidinggevende	,095	,024	-,254	-,189	,333	-,383*	,381*	,335	,561**	
Meetmethode 1											
11	Star	,195	,415*	,064	,178	,052	,273	-,116	-,05	,21	,18
12	Engineering	,238	,343	-,04	,28	,05	,222	-,226	-,031	,416*	,203
13	Commitment	,352	-,148	,265	,216	,309	,022	-,135	-,141	,512**	,166
14	Factory	-,041	-,112	-,365*	-,369*	,105	,064	,077	,073	,24	,343
Meetmethode 2											
15	Star	,009	,447*	,106	,397*	-,063	,13	-,284	-,21	,133	-,276
16	Engineering	,107	,038	-,084	,2	,117	-,05	-,122	-,053	,095	-,083
17	Commitment	-,092	-,334	,163	,069	-,137	,053	,168	-,024	-,372*	-,03
18	Factory	,087	-,03	-,257	-,401*	,198	-,162	,065	,193	,273	,262

p < 0,05 : * ; p < 0,01 : **

Tabel 5.20: Correlatie-analyse values en HR systemen

Variabelen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Openness to change										
1 Self-direction										
2 Hedonism	,233									
3 Stimulation	,482**	,285								
Self-transcendence										
4 Benevolence	-,123	,086	-,193							
5 Universalism	-,312	,006	-,132	,022						
Self-enhancement										
6 Achievement	,494**	,425*	,479**	-,354	-,385*					
7 Power	,34	,289	,111	-,043	-,18	,448*				
Conservation										
8 Conformity	-,121	,258	-,075	,094	,274	,003	-,282			
9 Security	-,102	-,005	-,336	,109	,133	,071	,380*	,184		
10 Tradition	-,125	-,251	-,043	,173	,154	-,122	-,023	,27	,243	
Meetmethode 1										
11 Star	,048	-,216	-,295	-,013	,303	-,192	-,118	-,221	,121	,092
12 Engineering	-,2	,049	-,295	-,136	,463*	-,004	-,078	,142	,245	,147
13 Commitment	-,396*	-,041	-,457*	,242	,083	-,128	,122	,103	,137	,253
14 Factory	,142	,438*	,173	-,055	,135	,342	,32	,406*	,372*	-,069
Meetmethode 2										
15 Star	-,244	-,19	-,391*	-,394*	,172	-,003	-,008	-,05	,199	,007
16 Engineering	-,143	-,027	-,088	-,129	,106	,113	-,07	,016	,117	,009
17 Commitment	,119	-,092	,166	,118	-,334	-,222	-,312	-,131	-,528**	-,122
18 Factory	,076	,252	,151	,206	,202	,226	,326	,183	,378*	,123

p < 0,05 : * ; p < 0,01 : **

5.3.3. Regressie-analyse

Correlatie-analyses kunnen interessant zijn om een initieel beeld te krijgen van de grote verbanden tussen variabelen. Het betreft hier echter enkel een 1 op 1 relatie, waar dus geen rekening gehouden wordt met het complexe netwerk van verbanden dat er bestaat tussen de gemeten variabelen. Waar er een sterke positieve correlatie bestaat tussen variabele A en B, kan een regressie-analyse o.a. doen uitschijnen dat het bv. een controlevariabele is die een groot deel van deze relatie verklaart.

5.3.3.1. Selectie van de controlevariabelen in de regressie

In totaal werden er in de vragenlijst van het onderzoek 10 controle- of omgevingsvariabelen opgenomen. Om te bepalen welke hiervan werden opgenomen in de regressie, werd er voor elke afhankelijke variabele een *backward regression*⁵ uitgevoerd. Uiteindelijk werden er 3 controlevariabelen geselecteerd die globaal gezien een significante uitkomst boden: (1) leeftijd van de leidinggevende, (2) sector waarin het bedrijf opereert en (3) het aantal werknemers. Voor de controlevariabele sector is het van belang te weten dat in de vragenlijst de arbeiderssector werd aangeduid met een 0, en de dienstensector met een 1. Een positieve β voor deze controlevariabele wijst dus bv. op een verklarend effect door het feit dat het bedrijf actief is in de dienstensector. Wanneer hypothesen niet bevestigd worden of onduidelijk zijn, kunnen er extra controlevariabelen toegevoegd worden aan het regressiemodel om deze in detail te onderzoeken.

5.3.3.2. Resultaten van de regressie-analyses

De resultaten van de lineaire regressies uitgevoerd in SPSS zijn per HR systeem opgedeeld in tabellen. Deze tabellen geven gestandaardiseerde waarden weer, zodat het gemakkelijker is om vergelijkingen te maken tussen de invloed van de variabelen op de afhankelijke variabele. In elke tabel is er een verdeling gemaakt tussen meetmethode 1 en 2. Voor de gemakkelijker zijn hieronder al de hypothesen nog eens volledig uitgeschreven (tabel 5.21). De hypothesen waar er sprake is van een extra positief verband door een hoge score op twee bepaalde values, worden getoetst aan de hand van een interactie. Dit interactie-effect wordt elke keer weergegeven in model 5.

⁵ Uitsneden van de analyses kunnen opgevraagd worden bij de auteur.

Tabel 5.21: Overzicht hypotheses

Hypothese 1a: Er bestaat een positief verband tussen de value <i>self-direction</i> en het <i>star</i> model.
Hypothese 1b: Er bestaat een positief verband tussen de value <i>achievement</i> en het <i>star</i> model.
Hypothese 1c: Er bestaat een positief verband tussen de value <i>stimulation</i> en het <i>star</i> model.
Hypothese 2a: Een hoge score op de values <i>self-direction</i> en <i>achievement</i> zorgt voor een extra positief verband met het <i>star</i> model
Hypothese 2b: Een hoge score op de values <i>self-direction</i> en <i>stimulation</i> zorgt voor een extra positief verband met het <i>star</i> model
Hypothese 2c: Een hoge score op de values <i>achievement</i> en <i>stimulation</i> zorgt voor een extra positief verband met het <i>star</i> model
Hypothese 3a: Er bestaat een positief verband tussen de value <i>power</i> en het <i>factory</i> model.
Hypothese 3b: Er bestaat een positief verband tussen de value <i>conformity</i> en het <i>factory</i> model.
Hypothese 4: Een hoge score op de values <i>power</i> en <i>conformity</i> zorgt voor een extra positief verband met het <i>star</i> model.
Hypothese 5a: Er bestaat een positief verband tussen de value <i>benevolence</i> en het <i>commitment</i> model.
Hypothese 5b: Er bestaat een positief verband tussen de value <i>universalism</i> en het <i>commitment</i> model.
Hypothese 6: Een hoge score op de values <i>benevolence</i> en <i>universalism</i> zorgt voor een extra positief verband met het <i>commitment</i> model.

We vatten aan met de hypotheses over de mogelijke positieve relatie tussen het *star* model en de values *self-direction*, *achievement* en *stimulation*. Tabel 5.23, 5.24 en 5.25 geven hiervan de regressiewaarden weer. Als we naar deze resultaten kijken, kunnen we voor de hypotheses 1a, 1b, 1c, 2a, 2b en 2c, geen bevestiging vinden. Sterker nog, de resultaten geven dikwijls een negatieve waarde voor β , waarvan de verwachting echter een positief teken was. Tegen het vermoeden in, zijn sommige van deze negatieve relaties zelfs significant. Zo is in tabel 5.23 te zien dat in model 4 onder meetmethode 2, *self-direction* een β van $-,390$ ($p < ,05$) vertoont. Ook voor de value *stimulation* zijn er in tabel 5.24 en 5.25 onder meetmethode 2 significante negatieve waarden te vinden.

Als een value geen significante invloed heeft op op een geheel HR systeem, wil dat niet direct zeggen dat er geen significant verband kan zijn met een item uit dat HR systeem. Zo werden voor alle items waaruit het *star* systeem bestaat (*potential*, *work & formal*) extra analyses⁶ uitgevoerd, met helaas geen significante verbanden tot resultaat.

In tegenstelling tot de hoofdvariabelen, zijn het voor deze hypotheses de controlevariabelen die een groot verklarend effect vertonen. Zo is leeftijd van de leidinggevende bijna overal significant voor beide meetmethoden en sector

⁶ Uitsneden van de analyses kunnen opgevraagd worden bij de auteur.

voornamelijk voor meetmethode 2. Omdat de controlevariabele leeftijd van de leidinggevende mogelijk een effect heeft op andere onderzochte variabelen zoals het aantal dienstjaren als leidinggevende, loont het om hiervoor diepere regressies te doen. Deze zijn terug te vinden in tabel 8.1 tot 8.6 in bijlage. Voor alle hypothesen m.b.t. het *star* model werden regressies uitgevoerd met *dienstjaren als leidinggevende* als extra controlevariabele. Ook werden interactievariabelen toegevoegd tussen de controlevariabelen *leeftijd leidinggevende* en *dienstjaren als leidinggevende*, en de values. Dit had in het algemeen weinig effect op de regressiecoëfficiënten van de values, maar wel op de controlevariabelen sector en aantal werknemers. Wat meteen opvalt is dat *dienstjaren als leidinggevende* in alle tabellen onder meetmethode 1, grotendeels positief significant is. Onder meetmethode 2 daarentegen blijkt er een negatieve relatie te zijn (slechts zelden significant). Hetzelfde fenomeen doet zich voor met de controlevariabele *aantal werknemers*. Door de toevoeging van de extra controlevariabele, doet er zich in alle tabellen, buiten 8.5 en 8.6, een lichte stijging voor van de coëfficiënten van de controlevariabele sector. Noch interacties tussen de values, noch interacties tussen controlevariabelen en values, vertonen een significante invloed. Interessant, maar niet voldoende om hypothese 1b te bevestigen, is een significant verband dat terug te vinden is in model 4 onder meetmethode 2 in tabel 8.1, 8.2, 8.5 en 8.6. Hier is *achievement* positief gerelateerd met het *star* model: significant in tabel 5 en 6 ($\beta = ,299$; $p < ,05$). De belangrijkste conclusie uit deze analyse, afhankelijk van de meetmethode, is dat de rol van de controlevariabelen (leeftijd leidinggevende, dienstjaren als leidinggevende, sector en aantal WN's) veel sterker is dan die van de waarden en normen.

Vervolgens gaan we verder met de verwachtingen tussen het *factory* model en de values *power* en *conformity*. Hier zien we in tabel 5.26 onder meetmethode 1 dat *power* significant is in model 2 ($\beta = ,385$; $p < ,05$) en model 4 ($\beta = ,489$; $p < ,01$), alsook onder meetmethode 2 in model 2 ($\beta = ,422$; $p < ,05$) en model 4 ($\beta = ,464$; $p < ,05$). Op basis hiervan kunnen we hypothese 3a bevestigen voor beide meetmethoden. Daarnaast zijn er ook significante resultaten voor de value *conformity* terug te vinden. In model 3 en 4 onder meetmethode 1 vertoont β sterke positieve waarden, respectievelijk ,364 ($p < ,10$) en ,475 ($p < ,01$). Onder meetmethode 2 geeft *conformity* ook een positieve relatie weer met het *factory* model, echter niet significant. Hieruit kunnen we besluiten dat hypothese 3b bevestigd mag worden onder meetmethode 1. Verder zien we in model 5 voor beide meetmethoden geen significante waarden voor het interactie-effect tussen *power* en *conformity*, waardoor hypothese 4 niet bevestigd kan worden. Een laatste interessant gegeven is het verklarend effect van de sector op het *factory* systeem. De negatieve significante

waarden onder beide meetmethoden wijzen erop dat de kans op een *factory* model daalt naarmate de sector evolueert van arbeid naar diensten.

Ten slotte sluiten we de analyses af met een blik op de relatie tussen het *commitment* model en de values *benevolence* en *universalism*. Regressietabel 5.27 geeft een overzicht van deze analyse m.b.t. hypothese 5a, 5b en 6. Model 2,3 en 4 onder meetmethode 1 geven voor beide values positieve waarden van β weer, doch niet significant. Ook onder meetmethode 2 zijn er enkel niet significante waarden voor beide values. Wel opvallend is de negatieve β voor *universalism* in model 3 ($\beta = -,280$; n.s.) en 4 ($\beta = -,286$; n.s.) onder meetmethode 2. We kunnen hieruit concluderen dat hypothese 5a en 5b, niet bevestigd kunnen worden. Tot slot geeft de interactievariabele te zien in de modellen 5, geen significante β weer, waardoor hypothese 6 ook niet bevestigd kan worden.

Tabel 5.22: Overzicht van de bevestigde en niet bevestigde hypothesen

Hypothese	Bevestigd		Niet bevestigd	
	Meetmethode 1	Meetmethode 2	Meetmethode 1	Meetmethode 2
1a			X	X
1b			X	X
1c			X	X
2a			X	X
2b			X	X
2c			X	X
3a	X	X		
3b	X			X
4			X	X
5a			X	X
5b			X	X
6			X	X

Tabel 5.23: Regressie-analyse m.b.t. hypothese 1a en 2a

	Afhankelijke variabele: aanwezigheid van het star model									
	Meetmethode 1					Meetmethode 2				
	Model 1: β (t- waarde)	Model 2: β (t- waarde)	Model 3: β (t- waarde)	Model 4: β (t- waarde)	Model 5: β (t- waarde)	Model 1: β (t- waarde)	Model 2: β (t- waarde)	Model 3: β (t- waarde)	Model 4: β (t- waarde)	Model 5: β (t- waarde)
<i>Controlevariabelen:</i>										
- Leeftijd van de leidinggevence	,366* (2,094)	,366# (2,025)	,359# (2,053)	,338# (1,861)	,352# (1,856)	,413* (2,541)	,458** (2,877)	,415* (2,502)	,487** (3,074)	,518** (3,185)
- Sector	,162 (,941)	,162 (,908)	,149 (,865)	,165 (,934)	,158 (,866)	,373* (2,339)	,326* (2,081)	,377* (2,309)	,322* (2,085)	,304* (1,946)
- Aantal WN's	,208 (1,190)	,208 (1,166)	,211 (1,206)	,207 (1,167)	,198 (1,086)	,061 (,374)	,072 (,459)	,060 (,363)	,073 (,472)	,053 (,337)
<i>Values:</i>										
- Self-direction	-	,000 (-,002)	-	,117 (,562)	,372 (,474)	-	-,270 (-1,703)	-	-,390* (-2,158)	,197 (,292)
- Achievement	-	-	-,169 (-,982)	-,226 (-1,120)	,319 (,196)	-	-	,041 (,254)	,233 (1,322)	1,482 (1,064)
- Interactie self-direction & achievement	-	-	-	-	-,710 (-,338)	-	-	-	-	-1,631 (-,904)
F-value	2,669#	1,946	2,262	1,823	1,483	4,475*	4,327**	3,252*	3,914*	3,373*
R.square adjusted	,149	,115	,148	,124	,091	,264	,315	,237	,334	,329

p < 0,1 : #; p < 0,05 : *; p < 0,01 : **

Tabel 5.24: Regressie-analyse m.b.t. hypothese 1b en 2b

	Afhankelijke variabele: aanwezigheid van het star model									
	Meetmethode 1					Meetmethode 2				
	Model 1: β (t- waarde)	Model 2: β (t- waarde)	Model 3: β (t- waarde)	Model 4: β (t- waarde)	Model 5: β (t- waarde)	Model 1: β (t- waarde)	Model 2: β (t- waarde)	Model 3: β (t- waarde)	Model 4: β (t- waarde)	Model 5: β (t- waarde)
<i>Controlevariabelen:</i>										
- Leeftijd van de leidinggevende	,366* (2,094)	,366# (2,025)	,339# (1,967)	,304 (1,698)	,320# (1,745)	,413* (2,541)	,458** (2,877)	,380* (2,445)	,416* (2,578)	,405* (2,447)
- Sector	,162 (,941)	,162 (,908)	,124 (,725)	,140 (1,247)	,133 (,759)	,373* (2,339)	,326* (2,081)	,327* (2,126)	,311# (2,000)	,315# (1,991)
- Aantal WN's	,208 (1,190)	,208 (1,166)	,219 (1,275)	,215 (,808)	,205 (1,168)	,061 (,374)	,072 (,459)	,074 (,479)	,077 (,497)	,084 (,530)
<i>Values:</i>										
- Self-direction	-	,000 (-,002)	-	,160 (,799)	,623 (,802)	-	-,270 (-1,703)	-	-,160 (-,888)	-,472 (-,673)
- Stimulation	-	-	-,243 (-1,420)	-,322 (-1,620)	,795 (,437)	-	-	-,298# (-1,927)	-,220 (-1,229)	-,971 (-,591)
- Interactie self-direction & stimulation	-	-	-	-	-1,403 (-,617)	-	-	-	-	,945 (,460)
F-value	2,669#	1,946	2,607#	2,183#	1,836	4,475*	4,327**	4,635**	3,834*	3,126*
R.square adjusted	,149	,115	,181	,169	,147	,264	,315	,334	,328	,305

p < 0,1 : #; p < 0,05 : *; p < 0,01 : **

Tabel 5.25: Regressie-analyse m.b.t. hypothese 1c en 2c

	Afhankelijke variabele: aanwezigheid van het star model									
	Meetmethode 1					Meetmethode 2				
	Model 1: β (t- waarde)	Model 2: β (t- waarde)	Model 3: β (t- waarde)	Model 4: β (t- waarde)	Model 5: β (t- waarde)	Model 1: β (t- waarde)	Model 2: β (t- waarde)	Model 3: β (t- waarde)	Model 4: β (t- waarde)	Model 5: β (t- waarde)
<i>Controlevariabelen:</i>										
- Leeftijd van de leidinggevende	,366* (2,094)	,359# (2,053)	,339# (1,967)	,340# (1,938)	,314 (1,594)	,413* (2,541)	,415* (2,502)	,380* (2,445)	,377* (2,466)	,414* (2,423)
- Sector	,162 (,941)	,149 (,865)	,124 (,725)	,124 (,713)	,131 (,734)	,373* (2,339)	,377* (2,309)	,327* (2,126)	,327* (2,162)	,317# (2,049)
- Aantal WN's	,208 (1,190)	,211 (1,206)	,219 (1,275)	,218 (1,252)	,226 (1,259)	,061 (,374)	,060 (,363)	,074 (,479)	,075 (,492)	,065 (,415)
<i>Values:</i>										
- Achievement	-	-,169 (-,982)	-	-,072 (-,369)	-,322 (-,404)	-	,041 (,254)	-	,232 (1,366)	,579 (,836)
- Stimulation	-	-	-,243 (-1,420)	-,209 (-1,055)	-,458 (-,576)	-	-	-,298# (-1,927)	-,409* (-2,373)	-,064 (-,092)
- Interactie achievement & stimulation	-	-	-	-	,433 (,324)	-	-	-	-	-,599 (-,517)
F-value	2,669#	2,262	2,607#	2,041	1,655	4,475*	3,252*	4,635**	4,210**	3,446*
R.square adjusted	,149	,148	,181	,152	,119	,264	,237	,334	,356	,336

p < 0,1 : #; p < 0,05 : *; p < 0,01 : **

Tabel 5.26: Regressie-analyse m.b.t. hypothose 3a, 3b en 4

	Afhankelijke variabele: aanwezigheid van het factory model									
	Meetmethode 1					Meetmethode 2				
	Model 1: β (t- waarde)	Model 2: β (t- waarde)	Model 3: β (t- waarde)	Model 4: β (t- waarde)	Model 5: β (t- waarde)	Model 1: β (t- waarde)	Model 2: β (t- waarde)	Model 3: β (t- waarde)	Model 4: β (t- waarde)	Model 5: β (t- waarde)
<i>Controlevariabelen:</i>										
- Leeftijd van de leidinggevende	-,105 (-,569)	-,022 (-,123)	-,169 (-,954)	-,083 (-,534)	-,230 (-1,183)	,028 (,157)	,120 (,714)	,013 (,072)	,095 (,566)	,084 (,384)
- Sector	-,361# (-1,989)	-,427* (-2,481)	-,263 (-1,480)	-,318* (-2,063)	-,356* (-2,288)	-,407* (-2,304)	-,480** (-2,939)	-,385* (-2,063)	-,436* (-2,609)	-,439* (-2,520)
- Aantal WN's	,075 (,409)	,067 (,386)	,086 (,494)	,078 (,520)	,088 (,591)	-,177 (-,984)	-,187 (-1,142)	-,174 (-,955)	-,182 (-1,119)	-,181 (-1,089)
<i>Values:</i>										
- Power	-	,385* (2,196)	-	,489** (3,127)	-1,146 (-,856)	-	,422* (2,538)	-	,464* (2,731)	,337 (,225)
- Conformity	-	-	,364# (2,026)	,475** (2,994)	-,233 (-,390)	-	-	,085 (,451)	,190 (1,103)	,135 (,202)
- Interactie power & conformity	-	-	-	-	1,587 (1,230)	-	-	-	-	,123 (,085)
F-value	1,524	2,516#	2,306#	4,448**	4,037*	2,050	3,470*	1,541	3,043*	2,432#
R.square adjusted	,051	,173	,153	,373	,386	,098	,254	,069	,261	,229

p < 0,1 : #; p < 0,05 : *; p < 0,01 : **

Tabel 5.27: Regressie-analyse m.b.t. hypothose 5a, 5b en 6

	Afhankelijke variabele: aanwezigheid van het commitment model									
	Meetmethode 1					Meetmethode 2				
	Model 1: β (t- waarde)	Model 2: β (t- waarde)	Model 3: β (t- waarde)	Model 4: β (t- waarde)	Model 5: β (t- waarde)	Model 1: β (t- waarde)	Model 2: β (t- waarde)	Model 3: β (t- waarde)	Model 4: β (t- waarde)	Model 5: β (t- waarde)
<i>Controlevariabelen:</i>										
- Leeftijd van de leidinggevende	-,168 (-,873)	-,063 (-,307)	-,200 (-,997)	-,092 (-,425)	-,111 (-,496)	-,363# (-1,951)	-,362# (-1,759)	-,298 (-1,592)	-,279 (-1,337)	-,301 (-1,407)
- Sector	,227 (1,200)	,274 (1,444)	,230 (1,204)	,274 (1,421)	,282 (1,436)	,093 (,510)	,094 (,495)	,086 (,484)	,094 (,508)	,104 (,552)
- Aantal WN's	,037 (,192)	,044 (,231)	,024 (,122)	,034 (,173)	,045 (,225)	,124 (,667)	,124 (,654)	,152 (,832)	,154 (,825)	,167 (,879)
<i>Values:</i>										
- Benevolence	-	,274 (1,328)	-	,260 (1,226)	-,367 (-,295)	-	,004 (,017)	-	,046 (,226)	-,706 (-,591)
- Universalism	-	-	,133 (,672)	,099 (,501)	-1,450 (-,477)	-	-	-,280 (-1,512)	-,286 (-1,500)	-2,144 (-,735)
- Interactie benevolence & universalism	-	-	-	-	1,688 (,510)	-	-	-	-	2,025 (,639)
F-value	,692	,975	,621	,807	,695	1,346	,971	1,631	1,265	1,096
R.square adjusted	-,033	-,003	-,055	-,034	-,067	,035	-,004	,080	,044	,020

p < 0,1 : #; p < 0,05 : *; p < 0,01 : **

6. Discussie van de resultaten

In dit finale hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek naar het verband tussen leiderschap values en de voorkeur voor een HR systeem. We overlopen allereerst de bijdrage van het onderzoek aan de bestaande literatuur en de algemene consensus over het onderwerp, om vervolgens verder te gaan met het samenvatten van de belangrijkste onderzoeksresultaten. Ook contradictorische uitkomsten en niet bevestigde hypothesen worden besproken en voorzien van een mogelijke verklaring. Als afsluiter worden de beperkingen van dit onderzoek aangekaart, alsook aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

6.1. Bijdrage van het onderzoek

Er leeft een groeiende tendens naar onderzoek over het effect van HR systemen op de bedrijfsprestaties. Er is een rede waarom deze systemen, bestaande uit bij elkaar passende HR praktijken (Kepes & Delery, 2007), zoveel aandacht krijgen. Het gebruik van een coherent HR systeem t.o.v. niet samenhangende individuele HR praktijken, zorgt voor enkele voordelen. Zulke systemen brengen in de meeste gevallen met zich mee dat werknemers zichzelf harder gaan inspanssen, op een slimmere manier werken, meer verantwoordelijkheid tonen etc. (Guest & Conway, 1997; Purcell, 1999; Pfeffer, 1999). Het is dus niet verwonderlijk dat onderzoek naar het gebruik van HR praktijken die samenhangende bundels (systemen) vormen, aantoon dat systemen een sterke positieve invloed hebben op de bedrijfsperformantie (MacDuffie, 1995; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997; Perry-Smith & Blum, 2000). Dat is niet het geval wanneer individuele HR praktijken gehanteerd worden, die helemaal niet op elkaar zijn afgestemd, en dus m.a.w. geen coherent systeem vormen. Dat kan bijvoorbeeld schadelijke combinaties veroorzaken, met als gevolg een negatieve invloed op de bedrijfsprestaties. (Becker en Huselid, 1998; Becker et al. 1997; Delery 1998; Delery en Shaw, 2001). Hier komt nog bij dat een bedrijfsspecifiek HR systeem ook moeilijk te kopiëren is (MacDuffie, 1995; Perry-Smith & Blum, 2000), en dus volgens de *resource based theory* (Barney, 1986, 1991, 1995), de concurrentiepositie van de betreffende onderneming versterkt. De drivers achter onderzoek naar HR systemen zijn daarom hoofdzakelijk: de zoektocht naar concurrentievoordeel en verbetering van de bedrijfsprestaties. Het onderzoek in het kader van deze masterproef draagt bij aan deze trend rond HR systemen, door niet langer te focussen op individuele HR praktijken, zoals vroeger werd gedaan, maar wel op de systemen. In de literatuur heerst er de vraag wat de determinanten zijn die bepalen welk HR systeem wordt toegepast in de onderneming. Is het de interne omgeving of externe omgeving van

het bedrijf die de keuze voor een HR systeem bepaalt (deze aanpak wordt ook wel de *contingency* benadering genoemd)? Ook wordt beweerd dat er een *one-fits-all* HRM systeem bestaat, gevormd uit *best practices* die werken in elke onderneming. Hierover bestaat uitvoerig beschreven debatliteratuur (Purcell, 1999; Boxall en Purcell, 2000). De bevindingen uit deze thesis dragen bij aan dit debat door aan te tonen dat bepaalde normen en waarden van de leidinggevende invloed hebben op de keuze voor een HR systeem. Ook geven enkele onderzochte controlevariabelen zoals bv. sector en aantal dienstjaren een interessante relatie weer met het HR systeem in een onderneming. Deze bevindingen dragen bij tot het beter begrijpen van de determinanten voor het kiezen van een HR systeem. We hebben dus een nieuwe weg ingeslagen, door te onderzoeken of naast de *contingency* of *best fit* benadering, mogelijk ook de waarden en normen van een bedrijfsleider een invloed hebben op de keuze voor een bepaald HR systeem.

Waarom nu juist de keuze om normen en waarden van de bedrijfsleider te onderzoeken? Enerzijds hebben reeds veel onderzoeken aangetoond dat bedrijfsleiders een grote beslissingsmacht hebben in de toepassing van strategische concepten in de onderneming, waaronder human resource management (bv. Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004; Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999). Anderzijds kijkt men in onderzoek naar hoe juist keuzes van bedrijfsleiders bepaald worden, dikwijls naar het effect van de persoonlijke karaktertrekken en ervaringen, echter over waarden en normen is de literatuur eerder beperkt (Finkelstein, Hambrick, and Cannella, 2009). Met dit onderzoek hebben we dus bij kunnen dragen aan een minder sterk bekeken tak van de literatuur over managementbeslissingen. Door het gebruiken van de values van Schwartz (1992) als onafhankelijke variabelen, kunnen we bovendien ook bevestigen dat zijn framework van waarden en normen, en de onderlinge relaties hiertussen, ook terug te vinden zijn bij de onderzochte bedrijfsleiders. In het onderzoek hebben we ervoor gekozen om de leidinggevenden met de hoogste rang (bv. CEO) in het bedrijf te ondervragen. Hiermee voldoen we ook aan de aanbeveling van Oppong (2014), om onderzoek over *upper echelons* minder te richten op top managementteams en meer op individuele leiders op het hoogste niveau.

6.2. Belangrijkste onderzoeksresultaten

De sterkste bevinding uit dit onderzoek is de significante positieve relatie tussen een leider met de value *power* en de voorkeur voor het *factory* model, ongeacht de gebruikte meetmethode (hypothese 3a). Dat wil zeggen dat een leidinggevende die graag een hoog sociaal aanzien geniet, zeer dominant is en veel waarde hecht aan

rijkdom, een voorkeur gaat hebben voor het *factory* model. Des te sterker deze value aanwezig is, des te sterker de voorkeur voor het *factory* model, dat getypeerd wordt door een formele hiërarchische structuur, waarin men de werknemer vooral wil binden aan de onderneming door hem / haar monetair te belonen en waar tijdens de selectieprocedure van nieuw personeel vooral naar de skills gekeken wordt. Ook de value *conformity* vertoont met hetzelfde HR model een sterke positieve verbondenheid, echter wel enkel volgens één van de twee meetmethoden (hypothese 3b). Hoe sterker iemands waardepatroon leunt naar deze value, die staat voor het verwachten van onderdanigheid, vriendelijkheid, discipline en respect van anderen, hoe sterker de voorkeur voor het *factory* model.

6.3. Bespreking van contradictorische resultaten en niet bevestigde hypothesen

Een eerste belangrijk punt dat besproken moet worden, zijn de resultaten van de regressie-analyse tussen het *star* model en de values *self-direction*, *stimulation* en *achievement*. De verwachting was dat er een positieve relatie zou bestaan tussen deze values en het *star* model, echter blijkt dat uit analyses grotendeels omgekeerd te zijn, nl. negatief. Een eerste mogelijke oorzaak hiervan is een minder goede meting van het systeem door het gebruik van de zelf opgestelde meetmethoden. Zo zijn bv. voor *achievement* de regressiewaarden voor model 1 en 2, respectievelijk negatief en positief (tabel 8.1, 8.2, 8.5 & 8.6). Daarnaast toont verdere regressie-analyse het significante belang aan van bepaalde controlevariabelen, in tegenstelling tot de marginale invloed van values. Zo hebben persoonsgebonden controlevariabelen als leeftijd en aantal dienstjaren van de leidinggevende, alsook de sector en het aantal werknemers een significante invloed op de voorkeur voor het *star* model.

Andere niet bevestigde hypothesen zijn die m.b.t. de values *benevolence* & *universalism*, en het *commitment* model. De hypothesen konden hier niet bevestigd worden door de zwakke regressiecoëfficiënten. Ook waren er grote verschillen in deze coëfficiënten tussen meetmethode 1 en 2. De oorzaak hiervoor ligt hoogstwaarschijnlijk bij de meetmethoden zelf, aangezien deze in de correlatie-analyse (tabel 5.11) geen samenhang vertoonden. Bovendien is er ook weinig invloed van de controlevariabelen. Een mogelijke verklaring waarom er geen duidelijke verbanden zijn, maar het *star* model toch zeer vaak als resultaat voorkomt (tabel 5.15 en 5.17), is de *social desirability bias*. Dat wil zeggen dat de antwoorden van de respondenten vervormd zijn door het feit dat ze ervoor willen zorgen dat hun antwoorden spiegelen aan wat volgens hun sociale omgeving als correct wordt

bevonden. Één van die sociale wenselijkheden, die ook terugkomt in het *commitment* model, is volgens onderzoek van Snir et al. (2002), de non-financiële motivatie om te gaan werken. Deze is nl. zeer moeilijk te bepalen, aangezien de *social desirability bias* een sterk vervormend effect heeft op de antwoorden.

Ten slotte is er nog een mogelijke verklaring voor het feit waarom er enkel een bevestiging is van de hypothesen m.b.t. het *factory* model. In dit model, t.o.v. de andere modellen, is de macht van de leidinggevende zeer uitgesproken (Baron, Burton & Hannan, 1996). Deze sterke machtspositie, brengt een grote invloed op alle bedrijfsprocessen met zich mee, waaronder het HR systeem. Samen met die macht, heeft de CEO veel vrijheid om zelf te beslissen, waardoor diens values een groot effect kunnen uitoefenen op de beslissing, in dit geval het HR systeem.

6.4. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Het is van belang om stil te staan bij de beperkingen van dit onderzoek, waaruit mogelijk lessen voor de toekomst getrokken kunnen worden. Ook trachten we vanuit deze beperkingen aanbevelingen voor verder onderzoek te formuleren. Ten eerste doet een gekend probleem met de dataverzameling zich voor. Het onderzoek is nl. van cross-sectionele aard. Hierdoor is er geen longitudinale data beschikbaar, waardoor het effect van values op HR systemen dus enkel wordt weergegeven op één specifiek moment in de tijd. Het nadeel hiervan is dat er geen gegevens beschikbaar zijn over de geschiedenis en de mogelijke verandering van HR systeem, noch van de normen en waarden van de eventuele voorgaande leidinggevenden. Zo zou het kunnen dat voor sommige hypothesen geen bevestiging werd gevonden omdat de bedrijfsleider nog niet lang genoeg aan het werk was om voldoende invloed uit te kunnen oefenen op het HR systeem dat door zijn voorganger werd geïmplementeerd. Zo hebben bv. Baron, Burton en Hannan (1996) aangetoond dat het *employment* model van de oprichter van het bedrijf zeer lang blijft hangen. Toekomstige onderzoekers worden aangemoedigd om een uitgebreide dataverzameling doorheen de tijd op te zetten, waardoor het mogelijk is values en HR systemen veel dieper te onderzoeken. Helaas was dat in het tijdsbestek voor deze thesis niet mogelijk. Een mogelijke manier om longitudinale data te verzamelen, is het aanmaken van een database waarvoor een selectie bedrijven jaarlijkse updates doet over hun HR systeem, leiderschap values en andere mogelijke interessante variabelen.

Ten tweede is alle data uit dit onderzoek eigenhandig bemachtigd door het afnemen van vragenlijsten bij 30 bedrijfsleiders, CEO's, zaakvoerders etc. Dit intensieve proces

en de beperking in tijd, liggen aan de basis voor het geringe aantal waarnemingen, waardoor een duidelijke bevestiging van sommige hypotheses mogelijk uitbleef. Bovendien zorgde het gebrek aan een duidelijke meetmethode voor het bepalen van HR systemen ervoor dat deze o.b.v. het model van Baron et al. (1996), zelf moest worden ontworpen. Er werden o.b.v. dit model 2 verschillende meetmethoden ontworpen om dezelfde HR systemen te meten. Analyse wees uit dat de antwoorden van methode 1 niet altijd overeenkwamen met die van meetmethode 2. Hier rijst dan de vraag welke meetmethode het best het HR systeem meet. Een oproep voor verder onderzoek is het opstellen van een valide universele meetmethode voor HR systemen, zodat deze in verschillende onderzoeken op dezelfde manier gedetermineerd kunnen worden. Op deze manier kan het onderzoek hiernaar vergemakkelijkt worden en zullen de resultaten van verschillende onderzoeken makkelijker vergelijkbaar zijn. Bovendien zou een universele meetmethode ook bij kunnen dragen aan de nood voor het definiëren van de specifieke HR praktijken die samen HR systemen vormen (Kepes en Delery, 2007).

Een derde beperking van onze onderzoeksmethode is het gebruik van slechts één informant per onderzocht bedrijf, m.n. de '*single informant*'-benaderingen. Toekomstig onderzoek ondervraagt best meerdere actoren ('*multiple informant*'- benadering) in de onderneming, om een eenzijdig verhaal te vermijden en zo de validiteit van de data te verhogen (Wagner, Rau & Lindemann; 2010). Het ondervragen van personeel uit verschillende rangen in de onderneming, zou ook de rol van de *social desirability bias* in de antwoorden kunnen verkleinen. Zo worden de antwoorden van de CEO, die soms vervormd kunnen zijn omdat deze als 'sociaal wenselijk' worden gezien, getoetst met de werkelijkheid.

Een ander aandachtspunt is het feit dat er voor dit onderzoek de assumptie is aangenomen dat er per bedrijf een universeel HR systeem is. Zo is elke vraag uit de vragenlijst altijd gericht op de gehele organisatie. Deze aanpak wordt in de toekomst best vermeden, aangezien er in sommige ondernemingen gedifferentieerd wordt tussen verschillende types van HRM, afhankelijk van het soort werknemers (Lepak & Snell, 1999). Zij menen dat er in één bedrijf meerdere types HR systemen aanwezig kunnen zijn, aangepast aan de betreffende groep werknemers waarop dit systeem van toepassing is, rekening houdend met de strategische doelen en competenties van deze groep. Zo is bijvoorbeeld de selectieprocedure voor een klusjesman helemaal anders dan die voor een kaderlid. Verder onderzoek wordt dus aangeraden te vertrekken vanuit de assumptie dat organisaties verschillende HRM systemen hebben voor verschillende groepen werknemers.

Een laatste *call for the future* is de uitbreiding van dit onderzoek naar een meer internationale context. Hier kwamen bv. enkel Belgische bedrijven aan bod, waardoor de bevindingen niet veralgemeenbaar zijn. Zo heeft onderzoek (*Center for Advanced Human Resource Studies*, 2010) uitgewezen dat bepaalde HR systemen beter werken in China, dan in westerse context. Deze verschillen o.b.v. de situering van het bedrijf zouden de uitkomst van de hypotheses kunnen beïnvloeden en hierdoor mogelijk nieuwe inzichten bieden.

7. Referentielijst

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42, 507-525.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2001). Value Hierarchies Across Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 268-290.
- Bardi, A., Lee, J. A., Hofmann-Towfigh, N., & Soutar, G. (2009). The structure of intraindividual value change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(5), 913-929.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-47.
- Baron, J. N., Burton, M. D., & Hannan, M. T. (1996). The road taken: Origins and evolution of employment systems in emerging companies. *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 239-275.
- Baron, J. N., Burton, M. D., & Hannan, M. T. (2001). Labor pains: Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms. *American Journal of Sociology*, 106(4), 960-1012.
- Baron, J. N., & Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for generalmanagers*. New York: Wiley.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33, 411-425.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Sprats, M. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.

- Becker, S. G. (2009). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago press.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management, 16*, 53–101.
- Beersma, B., & De Dreu, C.K.W. (1999). Negotiation processes and outcomes in prosocially and egoistically motivated groups. *International Journal of Conflict Management, 10*, 385-402.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 615-633.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews, 2*, 183–203.
- Braithwaite, V. A., & Scott, W. A. (1991). Values. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes* (661–753). New York: Academic Press.
- Brown, M. (1976). Values-A Necessary but Neglected Ingredient of Motivation. *Academy of Management Review, 1*(4), 15–23.
- Burton, M. D. (1995), *The Evolution of Employment Systems in High Technology Firms*, unpublished PhD dissertation. Department of Sociology, Stanford University.
- Carpenter M.A., Geletkanycz M.A., & Sanders W.G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *J. Management, 30*, 749-778.
- Center for Advanced Human Resource Studies. (2010). *A China-based high-performance HR system: A model for success*. Ithaca, NY: Cornell University, ILR School.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 22*(3), 297-334.
- Delery, J. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review, 8*(3), 289–309.
- Delery, J., & Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension, in G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management, 20* (pp. 165-197). New York: JAI.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal, 39*(4), 802–835.

- Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33, 284–304.
- Feather, N. T. (1995). Values, Valences, and Choice: The Influence of Values on the Perceived Attractiveness and Choice of Alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(6), 1135-1151.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, Jr., A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. New York, NY: Oxford University Press.
- Frank, R.H. (1988). *Passions Within Reason*. New York: W. W. Norton.
- Frieze, I. H., Olson, J. E., Murrell, A. J., & Selvan, M. S. (2006). Work values and their effect on work behavior and work outcomes in female and male managers. *Sex Roles*, 54(1/2), 83–93.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82–91.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263- 276.
- Hall, D. T. (2004). Self-awareness, identity, and leader development. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin. (Eds.), *Leader development for transforming organizations* (153–173). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hambrick, D. C. (2007). The field of management's devotion to theory: too much of a good thing? *Academy Of Management Journal*, 50(6), 1346-1352.
- Hambrick, D., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy Of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hamman, C. M. (2011). *An exploration of New Zealand work value orientations, gender, and personality traits*. Manawatu, New Zealand: Massey University.
- Hannan, M., & Baron, J. (2002) Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies. *California Management Review*, 44(3), 8-36.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.

- Holyoak, K. J., & Gordon, P.C. (1983). Social reference points. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 881-887.
- Holzer, H. (1987). Informal Job Search and Black Youth Unemployment. *American Economic Review*, 77(3), 446-452.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy Of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huysentruyt, M., Stephan, U., Vujić, S. (2015). CEO's Values, Management Style and Firm Performance: Evidence from Social Enterprise in Europe. Unpublished research. Retrieved August 10, 2015 from http://chaire-eppp.org/files_chaire/huysentruyt_stephan_and_vujic_march_2015.pdf.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of Human resource management practices on productivity: a Study of Steel Finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kepes, S. and Delery, J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In P. C. Boxall, J. Purcelland, & P. M. Wright (Eds.). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford [et al.]: Oxford Univ. Press, pp. 385-404.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations. *Academy of Management Journal*, 22, 437-457.
- Kluckhohn, C. (1951). An anthropological study of values. *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 4(6), 2-3.
- Ling, Y., Zhao, H., & Baron, R. A. (2007). Influence of founder-CEOs' personal values on firm performance: Moderating effects of firm age and size. *Journal of Management*, 33, 673-696.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Maccoby, E. E., & Maccoby, N. (1954). The interview: A tool of social science. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology: Vol. 1. Theory and method* (pp. 449-487). Reading, MA: Addison-Wesley.
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and Flexible production Systems in the World auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.

- Marchington, M. & Grugulis, I. (2000). 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124.
- McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1985). Strategies for Reducing Employee Turnover: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 342-353.
- Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2000). Organizational culture and retention. In J. P. Meyer & L. Topolnytsky (Eds.), *Best practices: Employee retention* (pp. 9.1–9.20). Carswell.
- Miller, D., De Vries, M. F. R. K., & Toulouse, J. M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 25, 237-253.
- Miller, D., & Dröge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31, 539-560.
- Nightingale, D. V., & Toulouse, J. (1977). Toward a Multilevel Congruence Theory of Organization. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 264-280.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Oppong, S. (2014). Upper echelons theory revisited: The need for a change from causal description to casual explanation. *Management*, 19(2), 169-183.
- Pant, P. N., & Lachman, R. (1998). Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, 35(2), 195-212.
- Perry-Smith, J. E. & Blum, T. C. (2000). Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.
- Pfeffer, J. (1999). Putting People First for Organisational Success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Prati, L., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A., & Buckley, M. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.
- Purcell, J. (1999). Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name: The values construct. *Personality and Social Psychology*, 4(3), 255-277.
- Rokeach, M. (1967). *Value Survey*. Sunnyvale, CA.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rosario, G., Carmen, D., & Biagio, S. (2014). Values and Corporate Social Initiative: An Approach Through Schwartz Theory. *International Journal Of Business & Society*, 15(1), 19-48.

- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational performances and organizational level training and support. *Personnel Psychology, 38*, 849–863.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership (2nd edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. . Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1–65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. In *Questionnaire development report of the European Social Survey*. Retrieved February 24, 2015, from <http://www.europeansocialsurvey.org>.
- Schwartz, S. H. (2005). Robustness and fruitfulness of a theory of universals in individual human values. In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), *idem* pp. 56-95.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1).
- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (1997). Influences of adaptation to communist rule on value priorities in Eastern Europe. *Political Psychology, 18*, 385-410.
- Siltaoja, M. E. (2006). Value priorities as combining core factors between CSR and reputation – a qualitative study. *Journal of Business Ethics, 68*(1), 91-111.
- Wagner, S. M., Rau, C., & Lindemann, E. (2010). Multiple Informant Methodology: A Critical Review and Recommendations. *Sociological Methods & Research 38* (4), 582-618.
- Smollan, R. K. (2009). *The Emotional rollercoaster of Organisational Change: Affective Responses to Organisational Change, their Cognitive Antecedents and Behavioural Consequences*. Massey University, Auckland.
- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly, 16*, 221–244.
- Srull, T. K., & Gaelick, L. (1983). General principles and individual differences in the self as a habitual reference point: An examination of self-other judgments of similarity. *Social Cognition, 2*, 108-121.
- Thorpe, K., & Loo, R. (2003). The values profile of nursing undergraduate students: Implications for education and professional development. *Journal of Nursing Education, 42*(2), 83–90.
- The American Association for Public Opinion Research. (2011). *Standard Definitions: Final Dispositions of Case Codes and Outcome Rates for Surveys. 7th edition*. AAPOR.
- Tversky, A. (1977). Features of similarity. *Psychological Review, 84*, 327-352.

- United States. Dept. of Labor. (1993). *High performance work practices and firm performance*. Washington, D.C.: U.S. Dept. of Labor.
- Verplanken, B. (2004). Value congruence and job satisfaction among nurses: a human relations perspective. *International Journal of Nursing Studies, 41(6)*, 599–605.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership, 37*, 847–872.

8. Bijlagen

Bijlage 1: vragenlijst

Bijlage 2: regressietabellen 8.1-8.6

Bedrijfsinformatie

naam bedrijf _____
sector _____
jaar van oprichting _____
aantal werknemers _____
familiebedrijf (ja / neen) _____

Bent u de oprichter van het bedrijf?
(ja / neen) _____
Zo neen: _____
Hoelang werkt u hier reeds? _____
Hoelang bent u reeds bedrijfsleider? _____
Wat was hiervoor uw functie in het bedrijf? _____

Nota's

.....
.....
.....
.....
.....

Deel II

Hoe sterk lijkt deze persoon op u?

	lijkt zeer hard op mij	lijkt op mij	lijkt slechts een beetje op mij	lijkt eerder niet op mij	lijkt niet op mij	lijkt helemaal niet op mij
1 Komen met nieuwe ideeën en creatief zijn is belangrijk voor hem. Hij pakt problemen graag op zijn eigen originele manier aan.						
2 Hij vindt het belangrijk om rijk te zijn. Hij wil veel geld en dure spullen hebben.						
3 Hij vindt dat iedereen in de wereld gelijk behandeld moet worden. Hij gelooft dat iedereen gelijke kansen moet krijgen in het leven.						
4 Hij vindt het belangrijk om te tonen wat hij kan. Hij wil dat mensen hem bewonderen voor wat hij doet.						
5 Hij vindt het belangrijk om in een veilige omgeving te wonen. Hij vermijdt zo veel mogelijk risico's.						
6 Hij houdt van verrassingen en is altijd op zoek naar nieuwe uitdagingen. Hij vindt het belangrijk om in het leven zo veel mogelijk verschillende dingen te doen.						
7 Hij vindt dat mensen moeten doen wat hun gevraagd wordt. Hij vindt dat mensen altijd de regels moeten volgen.						
8 Hij vindt het belangrijk om te luisteren naar mensen die anders zijn / denken. Zelfs als hij een andere mening heeft, probeert hij ze toch te begrijpen.						

- | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 9 | Hij vindt het belangrijk om nederig en bescheiden te zijn. Hij trekt liefst zo weinig mogelijk aandacht. | | | | | | |
| 10 | Zich amuseren vindt hij zeer belangrijk. Hij verwent zichzelf graag. | | | | | | |
| 11 | Hij vindt het belangrijk om zelfstandig beslissingen te kunnen nemen. Hij is graag vrij en onafhankelijk. | | | | | | |
| 12 | Hij vindt het belangrijk om de mensen rondom hem te helpen. Hij is zeer begaan met hun welzijn. | | | | | | |
| 13 | Succesvol zijn in het leven is voor hem zeer belangrijk. Hij hoopt dat mensen zijn prestaties erkennen. | | | | | | |
| 14 | Hij vindt het belangrijk dat de overheid zorgt voor zijn algemene veiligheid. Hij vindt dat de staat sterk moet zijn zodat het volk veilig is. | | | | | | |
| 15 | Hij is op zoek naar avontuur en neemt graag risico's. Hij wil een opwindend leven leiden. | | | | | | |
| 16 | Hij vindt het belangrijk zich correct te gedragen. Hij vermijdt handelingen die in de ogen van anderen verkeerd zijn. | | | | | | |
| 17 | Hij vindt het belangrijk om gerespecteerd te worden. Hij wil dat mensen doen wat hij vraagt. | | | | | | |
| 18 | Hij vindt het belangrijk om trouw te zijn aan zijn vrienden. Hij is zeer toegewijd aan de mensen rondom hem. | | | | | | |
| 19 | Hij is ervan overtuigd dat mensen om de natuur moeten geven. Zorgen voor de natuur is belangrijk voor hem. | | | | | | |
| 20 | Hij vindt traditie belangrijk. Hij volgt de gebruiken van zijn familie en geloof. | | | | | | |
| 21 | Hij grijpt elke kans om plezier te maken. Hij vindt het belangrijk om dingen te doen die hem plezier bezorgen. | | | | | | |

Deel III

Cruciale beslissingscriteria bij het selecteren van werknemers:

Rangschik van 1 (meest belangrijk) - 3 (minst belangrijk)

- A _____ de ontwikkelings- / leercapaciteiten van de sollicitant
- B _____ vaardigheden om direct *on the job* ingezet te worden
- C _____ de fit van de sollicitant zijn / haar waarden, visie, persoonlijkheid etc. in de ondernemingscultuur

Verdeel, rekening houdend met bovenstaande rangschikking, het balkje in 3 stukken. Plaats in elk stuk de letter van het overeenstemmende beslissingscriterium (A, B of C). Des te groter de gekozen oppervlakte, des te meer belang u hecht aan het criterium.

voorbeeld:

A	B	C
---	---	---

--

De band tussen werknemer en onderneming steunt primair op:

Rangschik van 1 (meest belangrijk) - 3 (minst belangrijk)

- A _____ intrinsieke motivatie door het aanbieden van interessant werk
- B _____ sociale integratie van de werknemer, zodat de onderneming als familie / thuis aanvoelt
- C _____ extrinsieke motivatie door financiële tegemoetkomingen

Verdeel, rekening houdend met bovenstaande rangschikking, het balkje in 3 stukken. Plaats in elk stuk de letter van het overeenstemmende beslissingscriterium (A, B of C). Des te groter de gekozen oppervlakte, des te meer belang u hecht aan het criterium.

Cruciaal element voor de coördinatie van het werk in de onderneming:

Rangschik van 1 (meest belangrijk) - 3 (minst belangrijk)

- A _____ autonomie en onafhankelijkheid van de werknemer
- B _____ open communicatie, horizontale hiërarchie, teamwork, consensus en positieve groepsdruk
- C _____ een traditionele verticale hiërarchie waar alles volgens strikte regels en procedures verloopt

Verdeel, rekening houdend met bovenstaande rangschikking, het balkje in 3 stukken. Plaats in elk stuk de letter van het overeenstemmende beslissingscriterium (A, B of C). Des te groter de gekozen oppervlakte, des te meer belang u hecht aan het criterium.

Bent u het eens met volgende stellingen?

	helemaal mee eens	mee eens	neutraal	mee oneens	helemaal mee oneens
1 Onze starters leren vooral <i>on the job</i> en er is veel ruimte voor opleiding en training.					
2 We hechten er veel belang aan dat iedereen zijn plaats kent in de onderneming. Communicatie met leidinggevenden verloopt formeel. Er is m.a.w. sprake van een traditionele hiërarchische structuur.					
3 We hechten veel belang aan het groeipotentieel van onze starters. Als we weinig doorgroei potentie zien, zal de kandidaat niet worden aangenomen.					
4 Werknemers worden voorzien van duidelijke regels en procedures waar ze zich aan moeten houden. Dat is een primaire vereiste voor het goed reilen en zeilen van de onderneming.					
5 Tijdens het sollicitatiegesprek ligt de meeste nadruk op het functieprofiel van de kandidaat en de functie-eisen van de beschikbare positie.					
6 Problemen worden zo veel mogelijk in team opgelost, omdat dit betere resultaten oplevert. Het gebeurt zelden dat iemand alleen instaat voor het oplossen van een probleem.					
7 Van de starters wordt verwacht dat ze in principe zonder inwerkperiode hun nieuwe job kunnen uitvoeren.					
8 Er is geen barrière om te communiceren met de leidinggevenden, m.a.w.: er is weinig sprake van een traditionele hiërarchische structuur. Werknemers worden aangemoedigd ook mensen die een hogere functie bekleden constructieve feedback te geven.					

- | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 9 | Tijdens het sollicitatiegesprek proberen we vooral te achterhalen of de sollicitant wel past in onze ondernemingscultuur. Als de kandidaat niet goed past in onze cultuur zal deze niet worden geselecteerd, ook al heeft hij / zij een uitstekend CV. | | | | | |
| 10 | Autonomie en flexibiliteit van de werknemer is cruciaal voor het goed functioneren van de onderneming. Zelfstandig kunnen werken primeert in de onderneming. | | | | | |
| 11 | We hechten veel belang aan onze visie en cultuur. Werknemers worden hierover duidelijk geïnformeerd, en er wordt ook sterk toegezien dat ze deze visie en cultuur correct uitdragen. | | | | | |
| 12 | Onze onderneming is zo georganiseerd dat werknemers veel verantwoordelijkheid in hun job krijgen, ze mogen dan ook de meeste beslissingen alleen nemen. | | | | | |
| 13 | We geven onze werknemers opdrachten die ze interessant vinden, om ervoor te zorgen dat ze gemotiveerd blijven. Moesten we dat niet doen, zou ons verloop zeker stijgen. | | | | | |
| 14 | We stimuleren onze werknemers enkel om hard te werken door hun financieel extra te belonen, bv. bonus. Verder wordt er weinig gedaan om de werknemer te binden aan de onderneming. | | | | | |
| 15 | Een voorwaarde dat de werknemers graag voor ons blijven werken, is dat ze veel vrijheid krijgen in de invulling van hun taken en werkopdrachten. | | | | | |
| 16 | Onze werknemers komen vooral werken voor het geld en hebben weinig interesse in andere zaken zoals sociale contacten op het werk of een eigen invulling van hun taken. | | | | | |

- | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 17 Om een band te creëren tussen werknemer en onderneming, organiseren we vooral sociale activiteiten zoals bv. teambuilding. Onze werknemers waarderen deze sociale activiteiten omdat ze veel belang hechten aan het ontwikkelen van een hechte band met collega's. | | | | | |
| 18 Moest onze onderneming niet aanvoelen als thuis / familie voor de werknemer, dan zou deze snel geneigd zijn om ergens anders te gaan werken. We investeren hier dan ook zeer veel tijd en moeite in. | | | | | |

Nota's

.....

.....

.....

.....

.....

Tabel 8.1: Regressie-analyse m.b.t. hypothese 1a en 2a

	Afhankelijke variabele: aanwezigheid van het star model													
	Meetmethode 1							Meetmethode 2						
	Model 1: β (t-waarde)	Model 2: β (t-waarde)	Model 3: β (t-waarde)	Model 4: β (t-waarde)	Model 5: β (t-waarde)	Model 6: β (t-waarde)	Model 7: β (t-waarde)	Model 1: β (t-waarde)	Model 2: β (t-waarde)	Model 3: β (t-waarde)	Model 4: β (t-waarde)	Model 5: β (t-waarde)	Model 6: β (t-waarde)	Model 7: β (t-waarde)
<i>Controlevariabelen:</i>														
- Leeftijd leidinggevende	,326# (1,944)	,340# (1,983)	,310# (1,891)	,307# (1,804)	,336# (1,915)	,325# (1,843)	,319# (1,926)	,440* (2,734)	,469** (2,930)	,446* (2,725)	,500** (3,153)	,524** (3,198)	,487** (2,963)	,501** (3,083)
- Dienstjaren als leidinggevende	,351# (1,926)	,386# (1,996)	,406* (2,236)	,402* (2,107)	,434* (2,208)	1,247 (,780)	1,780# (1,955)	-,240 (-1,371)	-,167 (-,922)	-,260 (-1,435)	-,182 (-1,025)	-,156 (-,852)	-,850 (-,570)	-,131 (-,147)
- Sector	,234 (1,395)	,222 (1,300)	,227 (1,388)	,229 (1,360)	,216 (1,270)	,201 (1,128)	,273 (1,644)	,324# (2,011)	,300# (1,878)	,326# (1,997)	,293# (1,870)	,283# (1,777)	,315# (1,890)	,295# (1,812)
- Aantal WN's	,352# (1,930)	,371# (1,981)	,379* (2,118)	,376# (2,043)	,370# (1,991)	,368# (1,957)	,380* (2,122)	-,038 (-,215)	,002 (,010)	-,048 (-,267)	-,004 (-,023)	-,009 (-,053)	,003 (,017)	-,004 (-,022)
<i>Values:</i>														
- Self-direction	-	-,108 (-,606)	-	,017 (,085)	,580 (,792)	,145 (,462)	,005 (,024)	-	-,223 (-1,339)	-	-,345# (-1,857)	,122 (,179)	-,447 (-1,520)	-,346# (-1,817)
- Achievement	-	-	-,243 (-1,492)	-,251 (-1,327)	,961 (,629)	-,224 (-1,126)	,406 (,876)	-	-	,089 (,547)	,244 (1,385)	1,251 (,876)	,222 (1,199)	,268 (,591)
- Interactie self-direction & achievement	-	-	-	-	-1,584 (-,799)	-	-	-	-	-	-	-1,316 (-,711)	-	-
- Interactie dienstjaren als leidinggevende & self-direction	-	-	-	-	-	-,911 (-,533)	-	-	-	-	-	-	,720 (,451)	-
- Interactie dienstjaren als leidinggevende & achievement	-	-	-	-	-	-	-1,638 (-1,545)	-	-	-	-	-	-	-,060 (-,058)
F-value	3,162*	2,702#	3,099*	2,477#	2,181#	2,098#	2,593*	3,941*	3,611*	3,124*	3,444*	2,960*	2,879*	2,824*
R.square adjusted	,230	,190	,266	,234	,222	,209	,278	,289	,310	,268	,336	,321	,312	,306

Tabel 8.2: Regressie-analyse m.b.t. hypothese 1a en 2a

	Afhankelijke variabele: aanwezigheid van het star model													
	Meetmethode 1							Meetmethode 2						
	Model 1: β (t-waarde)	Model 2: β (t-waarde)	Model 3: β (t-waarde)	Model 4: β (t-waarde)	Model 5: β (t-waarde)	Model 6: β (t-waarde)	Model 7: β (t-waarde)	Model 1: β (t-waarde)	Model 2: β (t-waarde)	Model 3: β (t-waarde)	Model 4: β (t-waarde)	Model 5: β (t-waarde)	Model 6: β (t-waarde)	Model 7: β (t-waarde)
<i>Controlevariabelen:</i>														
- Leeftijd leidinggevende	,326# (1,944)	,340# (1,983)	,310# (1,891)	,307# (1,804)	,336# (1,915)	,465 (,286)	1,314# (1,975)	,440* (2,734)	,469** (2,930)	,446* (2,725)	,500** (3,153)	,524** (3,198)	2,451 (1,682)	1,294# (2,056)
- Dienstjaren als leidinggevende	,351# (1,926)	,386# (1,996)	,406* (2,236)	,402* (2,107)	,434* (2,208)	,405# (2,057)	,401* (2,167)	-,240 (-1,371)	-,167 (-,922)	-,260 (-1,435)	-,182 (-1,025)	-,156 (-,852)	-,153 (-,871)	-,183 (-1,044)
- Sector	,234 (1,395)	,222 (1,300)	,227 (1,388)	,229 (1,360)	,216 (1,270)	,232 (1,327)	,243 (1,485)	,324# (2,011)	,300# (1,878)	,326# (1,997)	,293# (1,870)	,283# (1,777)	,330* (2,109)	,304# (1,966)
- Aantal WN's	,352# (1,930)	,371# (1,981)	,379* (2,118)	,376# (2,043)	,370# (1,991)	,377# (2,001)	,384* (2,146)	-,038 (-,215)	,002 (,010)	-,048 (-,267)	-,004 (-,023)	-,009 (-,053)	,008 (,048)	,002 (,011)
<i>Values:</i>														
- Self-direction	-	-,108 (-,606)	-	,017 (,085)	,580 (,792)	,153 (,108)	,099 (,494)	-	-,223 (-1,339)	-	-,345# (-1,857)	,122 (,179)	1,344 (1,060)	-,281 (-1,478)
- Achievement	-	-	-,243 (-1,492)	-,251 (-1,327)	,961 (,629)	-,247 (-1,254)	1,673 (1,343)	-	-	,089 (,547)	,244 (1,385)	1,251 (,876)	,291 (1,646)	1,760 (1,494)
- Interactie self-direction & achievement	-	-	-	-	-1,584 (-,799)	-	-	-	-	-	-	-1,316 (-,711)	-	-
- Interactie leeftijd leidinggevende & self-direction	-	-	-	-	-	-,226 (-,097)	-	-	-	-	-	-	-2,806 (-1,346)	-
- Interactie leeftijd leidinggevende & achievement	-	-	-	-	-	-	-2,194 (-1,562)	-	-	-	-	-	-	-1,729 (-1,302)
F-value	3,162*	2,702#	3,099*	2,477#	2,181#	2,033#	2,604*	3,941*	3,611*	3,124*	3,444*	2,960*	3,315*	3,283*
R.square adjusted	,230	,190	,266	,234	,222	,200	,279	,289	,310	,268	,336	,321	,358	,355

Tabel 8.3: Regressie-analyse m.b.t. hypothese 1b en 2b

	Afhankelijke variabele: aanwezigheid van het star model													
	Meetmethode 1							Meetmethode 2						
	Model 1: β (t-waarde)	Model 2: β (t-waarde)	Model 3: β (t-waarde)	Model 4: β (t-waarde)	Model 5: β (t-waarde)	Model 6: β (t-waarde)	Model 7: β (t-waarde)	Model 1: β (t-waarde)	Model 2: β (t-waarde)	Model 3: β (t-waarde)	Model 4: β (t-waarde)	Model 5: β (t-waarde)	Model 6: β (t-waarde)	Model 7: β (t-waarde)
<i>Controlevariabelen:</i>														
- Leeftijd leidinggevende	,326# (1,944)	,340# (1,983)	,298# (1,815)	,291 (1,697)	,309# (1,764)	,325# (1,843)	,302# (1,770)	,440* (2,734)	,469** (2,930)	,408* (2,650)	,423* (2,642)	,412* (2,504)	,487** (2,963)	,429 (2,631)
- Dienstjaren als leidinggevende	,351# (1,926)	,386# (1,996)	,356# (2,008)	,344# (1,790)	,351# (1,804)	1,247 (,780)	1,264 (1,515)	-,240 (-1,371)	-,167 (-,922)	-,234 (-1,408)	-,206 (-1,150)	-,211 (-1,155)	-,850 (-,570)	,236 (,297)
- Sector	,234 (1,395)	,222 (1,300)	,196 (1,188)	,197 (1,171)	,191 (1,120)	,201 (1,128)	,218 (1,291)	,324# (2,011)	,300# (1,878)	,280# (1,808)	,276# (1,756)	,281# (1,752)	,315# (1,890)	,286 (1,781)
- Aantal WN's	,352# (1,930)	,371# (1,981)	,365# (2,055)	,359# (1,955)	,351# (1,885)	,368# (1,957)	,379# (2,067)	-,038 (-,215)	,002 (,010)	-,022 (-,132)	-,009 (-,053)	-,003 (-,019)	,003 (,017)	,001 (,004)
<i>Values:</i>														
- Self-direction	-	-,108 (-,606)	-	,037 (,182)	,558 (,752)	,145 (,462)	-,003 (-,016)	-	-,223 (-1,339)	-	-,086 (-,453)	-,433 (-,621)	-,447 (-1,520)	-,106 (-,539)
- Stimulation	-	-	-,250 (-1,542)	-,267 (-1,390)	,997 (,573)	-,224 (-1,126)	,148 (,358)	-	-	-,294# (-1,937)	-,252 (-1,403)	-,1092 (-,669)	,222 (1,199)	-,052 (-,132)
- Interactie self-direction & stimulation	-	-	-	-	-1,588 (-,731)	-	-	-	-	-	-	1,055 (,518)	-	-
- Interactie dienstjaren als leidinggevende & self-direction	-	-	-	-	-	-,911 (-,533)	-	-	-	-	-	-	,720 (,451)	-
- Interactie dienstjaren als leidinggevende & stimulation	-	-	-	-	-	-	-1,007 (-1,133)	-	-	-	-	-	-	-,485 (-,572)
F-value	3,162*	2,702#	3,145*	2,520#	2,193#	2,098#	2,370#	3,941*	3,611*	4,250**	3,459*	2,909*	2,879*	2,925*
R.square adjusted	,230	,190	,270	,239	,224	,209	,249	,289	,310	,359	,237	,315	,312	,317

Tabel 8.4: Regressie-analyse m.b.t. hypothese 1b en 2b

	Afhankelijke variabele: aanwezigheid van het star model													
	Meetmethode 1							Meetmethode 2						
	Model 1: β (t-waarde)	Model 2: β (t-waarde)	Model 3: β (t-waarde)	Model 4: β (t-waarde)	Model 5: β (t-waarde)	Model 6: β (t-waarde)	Model 7: β (t-waarde)	Model 1: β (t-waarde)	Model 2: β (t-waarde)	Model 3: β (t-waarde)	Model 4: β (t-waarde)	Model 5: β (t-waarde)	Model 6: β (t-waarde)	Model 7: β (t-waarde)
<i>Controlevariabelen:</i>														
- Leeftijd leidinggevende	,326# (1,944)	,340# (1,983)	,298# (1,815)	,291 (1,697)	,309# (1,764)	,465 (,286)	1,148# (1,776)	,440* (2,734)	,469** (2,930)	,408* (2,650)	,423* (2,642)	,412* (2,504)	2,451 (1,682)	,626 (,998)
- Dienstjaren als leidinggevende	,351# (1,926)	,386# (1,996)	,356# (2,008)	,344# (1,790)	,351# (1,804)	,405# (2,057)	,359# (1,898)	-,240 (-1,371)	-,167 (-,922)	-,234 (-1,408)	-,206 (-1,150)	-,211 (-1,155)	-,153 (-,871)	-,203 (-1,107)
- Sector	,234 (1,395)	,222 (1,300)	,196 (1,188)	,197 (1,171)	,191 (1,120)	,232 (1,327)	,245 (1,450)	,324# (2,011)	,300# (1,878)	,280# (1,808)	,276# (1,756)	,281# (1,752)	,330* (2,109)	,288# (1,754)
- Aantal WN's	,352# (1,930)	,371# (1,981)	,365# (2,055)	,359# (1,955)	,351# (1,885)	,377# (2,001)	,375* (2,077)	-,038 (-,215)	,002 (,010)	-,022 (-,132)	-,009 (-,053)	-,003 (-,019)	,008 (,048)	-,005 (-,030)
<i>Values:</i>														
- Self-direction	-	-,108 (-,606)	-	,037 (,182)	,558 (,752)	,153 (,108)	,052 (,257)	-	-,223 (-1,339)	-	-,086 (-,453)	-,433 (-,621)	1,344 (1,060)	-,083 (-,426)
- Stimulation	-	-	-,250 (-1,542)	-,267 (-1,390)	,997 (,573)	-,247 (-1,254)	1,391 (1,137)	-	-	-,294# (-1,937)	-,252 (-1,403)	-,1092 (-,669)	,291 (1,646)	,140 (,118)
- Interactie self-direction & stimulation	-	-	-	-	-1,588 (-,731)	-	-	-	-	-	-	1,055 (,518)	-	-
- Interactie leeftijd leidinggevende & self-direction	-	-	-	-	-	-,226 (-,097)	-	-	-	-	-	-	-2,806 (-1,346)	-
- Interactie leeftijd leidinggevende & stimulation	-	-	-	-	-	-	-1,799 (-1,372)	-	-	-	-	-	-	-,425 (-,334)
F-value	3,162*	2,702#	3,145*	2,520#	2,193#	2,033#	2,512*	3,941*	3,611*	4,250**	3,459*	2,909*	3,315*	2,866*
R.square adjusted	,230	,190	,270	,239	,224	,200	,267	,289	,310	,359	,237	,315	,358	,311

Tabel 8.5: Regressie-analyse m.b.t. hypothese 1c en 2c

	Afhankelijke variabele: aanwezigheid van het star model													
	Meetmethode 1							Meetmethode 2						
	Model 1: β (t-waarde)	Model 2: β (t-waarde)	Model 3: β (t-waarde)	Model 4: β (t-waarde)	Model 5: β (t-waarde)	Model 6: β (t-waarde)	Model 7: β (t-waarde)	Model 1: β (t-waarde)	Model 2: β (t-waarde)	Model 3: β (t-waarde)	Model 4: β (t-waarde)	Model 5: β (t-waarde)	Model 6: β (t-waarde)	Model 7: β (t-waarde)
<i>Controlevariabelen:</i>														
- Leeftijd leidinggevende	,326# (1,944)	,310# (1,891)	,298# (1,815)	,296# (1,794)	,289 (1,564)	,306# (1,911)	,300# (1,827)	,440* (2,734)	,446* (2,725)	,408* (2,650)	,411* (2,794)	,433* (2,638)	,411* (2,731)	,413* (2,765)
- Dienstjaren als leidinggevende	,351# (1,926)	,406* (2,236)	,356# (2,008)	,391* (2,137)	,389# (2,064)	1,775# (1,999)	1,270 (1,594)	-,240 (-1,371)	-,260 (-1,435)	-,234 (-1,408)	-,299# (-1,835)	-,292# (-1,747)	-,293 (-,351)	,114 (,157)
- Sector	,234 (1,395)	,227 (1,388)	,196 (1,188)	,203 (1,223)	,205 (1,201)	,248 (1,520)	,224 (1,348)	,324# (2,011)	,326# (1,997)	,280# (1,808)	,266# (1,797)	,261# (1,723)	,266# (1,732)	,276# (1,825)
- Aantal WN's	,352# (1,930)	,379* (2,118)	,365# (2,055)	,379* (2,113)	,380# (2,069)	,380* (2,192)	,392# (2,194)	-,038 (-,215)	-,048 (-,267)	-,022 (-,132)	-,048 (-,299)	-,051 (-,315)	-,048 (-,292)	-,042 (-,257)
<i>Values:</i>														
- Achievement	-	-,243 (-1,492)	-	-,160 (-,858)	-,232 (-,310)	,497 (1,103)	-,152 (-,820)	-	,089 (,547)	-	,299# (1,803)	,511 (,769)	,302 (,713)	,303# (1,798)
- Stimulation	-	-	-,250 (-1,542)	-,173 (-,934)	-,246 (-,327)	-,176 (-,981)	,207 (,541)	-	-	-,294# (-1,937)	-,436* (-2,642)	-,224 (-,335)	-,437* (-2,584)	-,258 (-,740)
- Interactie achievement & stimulation	-	-	-	-	,125 (,100)	-	-	-	-	-	-	-,368 (-,329)	-	-
- Interactie dienstjaren als leidinggevende & achievement	-	-	-	-	-	-1,649 (-1,591)	-	-	-	-	-	-	-,007 (-,007)	-
- Interactie dienstjaren als leidinggevende & stimulation	-	-	-	-	-	-	-,978 (-1,133)	-	-	-	-	-	-	-,459 (-,585)
F-value	3,162*	3,099*	3,145*	2,715*	2,228#	2,843*	2,539*	3,941*	3,124*	4,250**	4,416**	3,654**	3,620*	3,735**
R.square adjusted	,230	,266	,270	,262	,229	,308	,271	,289	,268	,359	,414	,390	,387	,397

Tabel 8.6: Regressie-analyse m.b.t. hypothese 1c en 2c

	Afhankelijke variabele: aanwezigheid van het star model													
	Meetmethode 1							Meetmethode 2						
	Model 1: β (t-waarde)	Model 2: β (t-waarde)	Model 3: β (t-waarde)	Model 4: β (t-waarde)	Model 5: β (t-waarde)	Model 6: β (t-waarde)	Model 7: β (t-waarde)	Model 1: β (t-waarde)	Model 2: β (t-waarde)	Model 3: β (t-waarde)	Model 4: β (t-waarde)	Model 5: β (t-waarde)	Model 6: β (t-waarde)	Model 7: β (t-waarde)
<i>Controlevariabelen:</i>														
- Leeftijd leidinggevende	,326# (1,944)	,310# (1,891)	,298# (1,815)	,296# (1,794)	,289 (1,564)	1,152 (1,533)	1,060 (1,472)	,440* (2,734)	,446* (2,725)	,408* (2,650)	,411* (2,794)	,433* (2,638)	,823 (1,203)	1,257# (1,987)
- Dienstjaren als leidinggevende	,351# (1,926)	,406* (2,236)	,356# (2,008)	,391* (2,137)	,389# (2,064)	,416* (2,277)	,385* (2,116)	-,240 (-1,371)	-,260 (-1,435)	-,234 (-1,408)	-,299# (-1,835)	-,292# (-1,747)	-,287# (-1,724)	-,305# (-1,906)
- Sector	,234 (1,395)	,227 (1,388)	,196 (1,188)	,203 (1,223)	,205 (1,201)	,225 (1,355)	,241 (1,424)	,324# (2,011)	,326# (1,997)	,280# (1,808)	,266# (1,797)	,261# (1,723)	,276# (1,830)	,307* (2,072)
- Aantal WN's	,352# (1,930)	,379* (2,118)	,365# (2,055)	,379* (2,113)	,380# (2,069)	,393* (2,206)	,386* (2,161)	-,038 (-,215)	-,048 (-,267)	-,022 (-,132)	-,048 (-,299)	-,051 (-,315)	-,041 (-,250)	-,039 (-,252)
<i>Values:</i>														
- Achievement	-	-,243 (-1,492)	-	-,160 (-,858)	-,232 (-,310)	1,409 (1,038)	-,058 (-,277)	-	,089 (,547)	-	,299# (1,803)	,511 (,769)	1,054 (,853)	,413* (2,259)
- Stimulation	-	-	-,250 (-1,542)	-,173 (-,934)	-,246 (-,327)	-,053 (-,252)	1,257 (,948)	-	-	-,294# (-1,937)	-,436* (-2,642)	-,224 (-,335)	-,379# (-1,974)	1,147 (,985)
- Interactie achievement & stimulation	-	-	-	-	,125 (,100)	-	-	-	-	-	-	-,368 (-,329)	-	-
- Interactie leeftijd leidinggevende & achievement	-	-	-	-	-	-1,820 (-1,167)	-	-	-	-	-	-	-,875 (-,617)	-
- Interactie leeftijd leidinggevende & stimulation	-	-	-	-	-	-	-1,598 (-1,089)	-	-	-	-	-	-	-1,768 (-1,373)
F-value	3,162*	3,099*	3,145*	2,715*	2,228#	2,558*	2,515*	3,941*	3,124*	4,250**	4,416**	3,654**	3,737**	4,200**
R.square adjusted	,230	,266	,270	,262	,229	,273	,268	,289	,268	,359	,414	,390	,398	,436

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Wat is de relatie tussen leiderschap values en de voorkeur voor HR systemen?

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2016**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Renders, Sven

Datum: **10/01/2016**