

KU LEUVEN

FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN  
PEDAGOGISCHE WETENSCHAPPEN

Onderzoeksgroep  
Arbeids-, Organisatie- en Personeelspsychologie

**AANDACHT VOOR DE NIEUWKOMER:**  
**DE RELATIE TUSSEN VLEIERIJ EN ORGANISATIE-  
PROMOTIE MET WERKUITKOMSTEN VIA P-O FIT**

Masterproef aangeboden tot het  
verkrijgen van de graad van  
Master of Science in de  
psychologie

Door  
**Melanie Vanderbeken**

promotor: Prof. Dr. Nele De Cuyper  
copromotor: Prof. Dr. Karin Proost

2015



KU LEUVEN

FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN  
PEDAGOGISCHE WETENSCHAPPEN

Onderzoeksgroep  
Arbeids-, Organisatie- en Personeelspsychologie

**AANDACHT VOOR DE NIEUWKOMER:**  
**DE RELATIE TUSSEN VLEIERIJ EN ORGANISATIE-  
PROMOTIE MET WERKUITKOMSTEN VIA P-O FIT**

Masterproef aangeboden tot het  
verkrijgen van de graad van  
Master of Science in de  
psychologie

Door  
**Melanie Vanderbeken**

promotor: Prof. Dr. Nele De Cuyper  
copromotor: Prof. Dr. Karin Proost

2015

## Samenvatting

De organisationele socialisatie is een belangrijk proces. Nieuwkomers moeten vertrouwd geraken met zowel de taken, de collega's als de organisatie. Succesvolle socialisatie leidt tot een goede fit tussen de persoon en de organisatie (i.e., Person-Organisation fit of P-O fit), wat wenselijke attitudes en gedrag met zich meebrengt. De vraag is wat de leidinggevende als afgevaardigde van de organisatie kan doen om P-O fit en bijhorende attitudes en gedragingen te ondersteunen. In het huidige onderzoek wordt een socialisatietactiek voorgesteld op basis van organisationeel impression management (OIM). OIM, het beïnvloeden van de interne of externe perceptie van de organisatie door de leidinggevende, is een koepelbegrip dat verschillende tactieken omvat. De tactieken die binnen dit onderzoek centraal staan zijn vleierij en organisatie-promotie. De doelstelling van dit onderzoek is om (1) de relatie tussen vleierij en organisatie-promotie door de leidinggevende met attitudes (i.e., affectieve organisatiebetrokkenheid) en gedrag (i.e., taakperformantie en extra-rol gedrag) van de nieuwkomer, (2) met P-O fit als mediator te onderzoeken. Hiervoor wordt de perceptie van vleierij en organisatie-promotie door de nieuwkomer nagegaan. We verwachten (1) een positieve relatie tussen gepercipieerde vleierij en organisatie-promotie enerzijds en affectieve organisatiebetrokkenheid, taakperformantie en extra-rol gedrag anderzijds, (2) die volledig gemedieerd wordt via de P-O fit. Wat vleierij betreft, is deze hypothese gebaseerd op inzichten over gepercipieerde similariteit. Door het vleien wordt de P-O fit versterkt aangezien de nieuwkomer zich meer als een gelijke ziet met de werkgever. Wat organisatie-promotie betreft, baseren we ons op inzichten uit onderzoek over employer branding, waarbij het beïnvloeden van het beeld van de organisatie als werkgever een invloed heeft op de gepercipieerde P-O fit. P-O fit is positief gerelateerd met attitudes en gedrag, omdat werknemers een goede match percipiëren tussen eigen en organisationele waarden.

Om deze hypothesen na te gaan, werd een vragenlijst afgenomen bij 115 deelnemers die het eerste jaar aan het werk waren bij een organisatie. Om de mediatie-hypothese te toetsen werd gebruik gemaakt van multiple hiërarchische regressie-analyse volgens de methodiek van Baron en Kenny (1986). De resultaten gaven aan dat vleierij positief gerelateerd was aan affectieve organisatiebetrokkenheid en extra-rol gedrag. Deze relatie werd volledig gemedieerd via P-O fit. Voor wat betreft organisatie-promotie werd een positieve relatie gevonden met affectieve organisatiebetrokkenheid, maar deze werd niet gemedieerd door P-O fit.

Voor vleierij werden de hypothesen grotendeels bevestigd: vleierij vergroot P-O fit en zo ook affectieve organisatiebetrokkenheid en extra-rol gedrag. Voor organisatie-promotie vonden we geen sterke ondersteuning voor de hypothesen. Dit zou kunnen betekenen dat P-O fit vooral wordt vergroot wanneer OIM gericht is op het individu eerder dan op de organisatie. De vraag is of deze relatie op langere termijn gerepliceerd kan worden. Hiervoor is longitudinaal onderzoek gewenst.

## Ten geleide

Binnen het kader van mijn studie arbeids- en organisatiepsychologie, was ik in het begin van mijn eerste masterjaar op zoek naar een onderwerp dat een meerwaarde in de opleiding kon bieden. Geleid door mijn interesse in personeelspsychologie, schreef ik een voorstel voor een eigen onderwerp rond Impression Management aan Prof. Dr. Nele De Cuyper. In overleg met haar werd het definitieve onderwerp en onderzoek afgebakend. Na twee jaar werk, kan ik met trots de masterproef rond dit onderwerp voorstellen, gericht op zowel academici als professionals. Ik wil dan ook in het bijzonder Prof. Dr. Nele De Cuyper van harte bedanken voor de ondersteuning. Dankzij haar frisse inzichten, kritische blik en gevoel voor structuur was ik in staat het onderzoek en de masterproef te realiseren. Haar optimisme maakte dat ik met enthousiasme aan het onderwerp kon werken. Daarnaast wil ik ook Prof. Dr. Karin Proost bedanken voor haar rol als copromotor. Zij gaf extra inzichten die me in staat stelden om het onderwerp dieper te belichten. Voor de verzameling van de data kon ik rekenen op vrienden en kennissen om geschikte deelnemers voor te stellen. Ook wil ik in bijzonder de Leuvense alumniverenigingen bedanken om de vragenlijst door te sturen naar hun leden. Als laatste wil ik graag die personen die dicht bij mij staan bedanken. In het bijzonder richt ik mij tot mijn vader, waar ik zowel voor het zoeken van deelnemers als voor het nalezen van de masterproef kon op rekenen. Een laatste dankwoord gaat uit naar mijn vriend, mijn toeverlaat tijdens zowel de boeiende als de moeilijke momenten.

## Aanpak

Een masterproef uitwerken is een werk van lange adem. Op basis van een interesse voor het onderzoek rond Impression Management, schreef ik bij aanvang van het eerste masterjaar prof. De Cuyper aan betreffende een voorstel rond een masterproef over dit onderwerp. Prof. De Cuyper stelde hierbij een masterproef rond Organisationeel Impression Management voor. Dit vrije onderwerp vormde het startpunt van een proces met verschillende stappen, waarbij ik de autonomie had om deze zelf vorm te geven.

Door me in te lezen in dit onderwerp, kon ik samen met prof. De Cuyper vlot het onderzoekskader voor de masterproef afbakenen. Wanneer dit kader vorm had, werd de vragenlijst samengesteld op basis van alle concepten die binnen dit kader zouden moeten gemeten worden. Voor het verzamelen van valide schalen kon ik rekenen op prof. De Cuyper en de assistenten binnen de onderzoeksgroep. Voor de schalen rond vleierij en organisatie-promotie deed ik zelf een voorstel, dat ik samen met prof. Proost en prof. De Cuyper definitief kon vastleggen. Het totale instrument maakte ik vervolgens online beschikbaar via LimeSurvey.

Vervolgens kon de dataverzameling van start gaan. Hierbij ging ik autonoom op zoek naar geschikte deelnemers om de vragenlijst in te vullen. Het overtuigen van potentiële deelnemers bleek echter minder evident dan aanvankelijk gedacht. Om voldoende deelnemers te voorzien, schreef ik alle alumni verenigingen binnen Leuven en contactpersonen binnen organisaties aan met de vraag of ze de uitnodiging voor deelname konden bezorgen aan leden/medewerkers die het eerste jaar aan het werk waren in een nieuwe organisatie. Wanneer voldoende deelnemers bereikt werden, startte ik de analyse van de data. Deze voerde ik zelf uit, waarbij ik aanbevelingen kreeg van prof. De Cuyper over de gepaste methodiek.

Parallel aan het verzamelen en analyseren van de data, werden achtereenvolgend de hoofdstukken rond de literatuurstudie, methode en resultaten geschreven. Hiervoor bestudeerde ik de literatuur rond OIM, om ondersteuning te kunnen vinden voor het theoretisch kader. Tijdens het uitschrijven van deze delen kon ik telkens rekenen op de uitgebreide feedback van prof. De Cuyper, die me wees op het belang van opbouw van argumenten en consistentie. Ook kon ik bij haar terecht voor een fris inzicht wanneer ik onduidelijkheden zag in de literatuur.

Tot slot plaatste ik de delen in een artikel. Deze artikelvorm werd bewust gekozen, gezien het verkennend onderwerp dat zowel een theoretische aanzet kan zijn voor verder onderzoek als praktische implicaties kent. Dit artikel werd geschreven met het oog op een tijdschrift dat innovatief en verkennend onderzoek rond sociale interacties binnen organisaties centraal stelt. Voor de laatste kritische opmerkingen kon ik rekenen op prof. De Cuyper en prof. Proost, waardoor de masterproef op punt kon gesteld worden.

# Inhoud

Abstract .....	1
Literatuurstudie .....	2
Organisationeel Impression Management (OIM).....	4
Gevolgen van (gepercipieerde) vleierij en organisatie-promotie via P-O fit .....	5
Methode.....	10
Procedure .....	10
Deelnemers .....	10
Meetinstrumenten .....	11
Analyses.....	12
Resultaten .....	13
Correlaties.....	13
Hypothesetoetsing .....	14
Discussie.....	15
Theoretische bijdragen .....	17
Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek .....	18
Praktische implicaties .....	19
Referenties.....	21
Voetnoten .....	27

## **Abstract**

Succesvolle socialisatie is gebaseerd op de fit tussen de nieuwkomer en de organisatie, de P-O fit. Deze P-O fit voorspelt gedrag en attitudes in de organisatie. Het gedrag van de leidinggevende heeft een sterke invloed op de perceptie van nieuwkomers rond hun P-O fit. In dit onderzoek stellen de auteurs twee tactieken voor die een leidinggevende kan toepassen om gedrag en attitudes te versterken op basis van de literatuur rond Organisationeel Impression Management (OIM), namelijk vleierij en organisatie-promotie. We veronderstellen (1) dat gepercipieerde vleierij en organisatie-promotie positief gerelateerd zijn aan affectieve organisatiebetrokkenheid, taakperformantie en extra-rol gedrag van de nieuwkomer; en (2) dat deze relatie volledig gemedieerd wordt door P-O fit. Deze hypothesen werden getoetst in een steekproef van 115 nieuwkomers door middel van hiërarchische regressie-analyse. De resultaten toonden dat P-O fit de relatie tussen vleierij met affectieve betrokkenheid en extra-rol gedrag medieerde. Organisatie-promotie was positief gerelateerd aan affectieve organisatiebetrokkenheid. Deze relatie werd niet gemedieerd door P-O fit. Dit zou kunnen betekenen dat P-O fit en bijhorende attitudes en gedragingen vergroten wanneer de focus ligt op de nieuwkomer eerder dan op de organisatie.

*Sleutelwoorden:* organisationele socialisatie, vleierij, organisatie-promotie, P-O fit



## Literatuurstudie

Socialisatie verwijst naar de periode waarin medewerkers zich integreren van nieuwkomer tot volwaardig lid binnen de organisatie (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007). Het is een proces dat van belang is bij nieuwkomers op de arbeidsmarkt - pas afgestudeerden in het bijzonder - gezien men zich eigen maakt met de rol binnen de organisatie (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994). Het socialisatieproces wint aan belang, gegeven de toegenomen mobiliteit van werknemers. Zo blijkt dat in een tijdspanne van één jaar tussen 6% en 7% van de werkende bevolking in België veranderde van werkgever (Herremans & Vansteenkiste, 2010). Hieruit leiden we af dat een grote groep werknemers het socialisatieproces meermaals doormaakt, wat hen telkens een nieuwkomer maakt in de organisatie.

De effectiviteit van het socialisatieproces uit zich in zowel attitudes als gedrag. Een geslaagde socialisatie draagt immers bij tot affectieve organisatiebetrokkenheid en performantie (Allen & Meyer, 1990; Chao et al., 1994; Cooper-Thomas, van Viaenen, & Anderson, 2004; Jones, 1986). Affectieve organisatiebetrokkenheid verwijst naar de affectieve en emotionele gehechtheid met een organisatie, waarbij het individu zich identificeert met de organisatie (Allen & Meyer, 1990). Performantie impliceert zowel taakperformantie als extra-rol gedrag. Taakperformantie heeft betrekking op taken die formeel tot de job horen (Saks & Ashforth, 1997). Extra-rol gedrag daarentegen betreft het gedrag dat buiten de expliciete rolomschrijving valt en waar men geen expliciete beloning voor krijgt, maar wel tot nut is voor de organisatie (Organ, 1988).

Socialisatie is een resultaat van de gezamenlijke inspanningen van de nieuwkomer en de organisatie (Bauer et al., 2007). Gegeven de impact van socialisatie, werd onderzocht hoe de organisatie socialisatie kan promoten. Jones (1986) onderscheidt drie kernaspecten waarin acties die organisaties ondernemen, verschillen. Het eerste aspect betreft de context waar de socialisatie plaatsvindt, bijvoorbeeld een formele of informele context. Het tweede aspect gaat over de inhoud die men aangeboden krijgt, bijvoorbeeld de mate waarin men informatie over de job en de organisatie sequentieel dan wel ad random aangeboden krijgt. Het derde aspect behandelt de mate waarin sociale interacties een rol spelen in het socialisatieproces, bijvoorbeeld de mate waarin er een rolmodel aanwezig is. In het huidige onderzoek focussen we op dit sociale aspect, met name de interactie tussen de nieuwkomer en de leidinggevende, vaak het eerste rolmodel binnen de organisatie (Bauer et al., 2007; Donaldson, Ensher, & Grant-Vallone, 2000).

De leidinggevende kan de perceptie van de nieuwkomer beïnvloeden, zoals door gebruik te maken van Organisationeel Impression Management (OIM). OIM staat voor alle acties die een organisatie (of zijn vertegenwoordigers) onderneemt om de (publieke) perceptie over die organisatie te beïnvloeden (Elsbach, 2003). Onderzoek toont aan dat OIM succesvol wordt gebruikt tijdens de rekruteringsfase om toekomstige werknemers te overtuigen (Avery & McKay, 2006). We verwachten dat dit ook tijdens de socialisatieperiode aanwezig is. In dit verband suggereerden Wayne en Liden (1995) dat OIM relevant is voor socialisatie: de invloed is het sterkste wanneer de relatie tussen de werknemer en de leidinggevende zich aan het ontwikkelen is.

Een evidente vraag is dan waarom het toepassen van OIM tijdens socialisatie succesvol kan zijn, in de zin dat het de attitudes en het gedrag van nieuwkomers kan beïnvloeden. Wij veronderstellen dat OIM de Person-Organisation fit (P-O fit), de comptabiliteit tussen de persoon en de organisatie, vergroot (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). P-O fit wordt immers gevormd en beïnvloed tijdens socialisatie (Cooper-Thomas et al., 2004) en is gelinkt aan positieve attitudes en gedrag (Bauer et al., 2007). P-O fit is dan ook een kernbegrip binnen de socialisatieliteratuur (De Cooman et al., 2009).

Het doel van deze studie is om binnen een groep van nieuwkomers (1) de relatie tussen OIM en affectieve betrokkenheid, taakperformantie en extra-rol gedrag te onderzoeken, (2) met P-O fit als mediator. Voor het begrip 'nieuwkomers' is in de literatuur geen eenduidige periode afgebakend. Wij volgen de meerderheid van de studies die de periode van socialisatie vastleggen op maximaal één jaar (Bauer & Green, 1998; Chatman, 1991). De reden hiervoor is dat de impact van socialisatietactieken het grootste is in het eerste jaar (Feldman, 1976). Het biedt ons bovendien het praktische voordeel dat de steekproef ruimer kan getrokken worden dan wanneer een nauwere tijdspanne zou gekozen worden.

Deze studie vormt een aanvulling op bestaande literatuur rond socialisatie en OIM. Wat betreft de socialisatieliteratuur introduceren we OIM als een informeel organisatorische actie met de leidinggevende als afgevaardigde om socialisatie te promoten. Wat betreft de literatuur rond OIM is de socialisatiecontext een innovatie: de meeste studies over OIM focussen op het beïnvloeden van buitenstaanders van de organisatie of in de context van rekrutering en selectie (Avery & McKay, 2006; Elsbach, 2003).

## Organisatoneel Impression Management (OIM)

Impression Management (IM) staat voor gedrag waarbij iemand het beeld dat een ander over hem/haar heeft op een voor hem/haar wenselijke manier tracht te beïnvloeden (Schlenker, 1980; Schneider, 1981). IM wordt vaak onderzocht in interacties tussen twee individuen of partijen, namelijk de actor die het gedrag stelt en het target dat beïnvloed wordt (Goffman, 1959; Kacmar & Carlson, 1999). Deze twee rollen worden ingevuld afhankelijk van de context. Een voorbeeld is de selectiecontext, waarin de sollicitant tracht het oordeel van de interviewer te beïnvloeden. Een ander voorbeeld is een context van evaluatie, waarin een medewerker het oordeel van de leidinggevende tracht te beïnvloeden (Bolino, Kacmar, Turnley & Gilstrap, 2008; Kacmar & Carlson, 1999). Een specifieke invulling van IM betreft OIM, waarin de organisatie de publieke perceptie tracht te beïnvloeden. Dit wordt uitgevoerd door een afgevaardigde van de organisatie, vaak geïdentificeerd als de leidinggevende (Elsbach, 2003). In dit onderzoek bestuderen we IM in deze laatste vorm: de focus ligt op het beïnvloeden van het beeld van de organisatie met de leidinggevende als actor.

Kenmerkend voor OIM is dat het vaak gezien wordt als een defensieve tactiek gericht op buitenstaanders. Defensief IM wordt gebruikt om een negatieve impressie te minimaliseren, bijvoorbeeld wanneer een organisatie OIM gebruikt om imagoschade bij het grote publiek te beperken (Arndt & Bigelow, 2000; Elsbach, 1994; Elsbach & Sutton, 1992). Het staat tegenover assertief IM waarbij het doel is om een positieve impressie te maximaliseren (Tedeschi & Melburg, 1984).

Assertief IM omvat zowel tactieken waarbij men het target een zo goed mogelijk gevoel tracht te geven, als waarbij men zichzelf in een goed daglicht tracht te stellen (Wayne & Liden, 1995). De bekendste vormen hiervan zijn respectievelijk vleierij en zelf-promotie (Bolino et al., 2008; Caillouet & Allen, 1996; Orpen, 1996). Vleierij, in het vakjargon gekend als *'ingratiation'*, wordt als volgt gedefinieerd: "*Het gebruik van vleitaal en gunsten om te proberen sympathiek over te komen.*" (Bolino et al., 2008, pp. 1082). Zelf-promotie staat voor het uitvergroten van de eigen mogelijkheden en prestaties om op die manier competent over te komen (Bolino et al., 2008). Wanneer deze promotie uitgevoerd wordt door een afgevaardigde van de organisatie om de organisatie in het licht te zetten, benoemen we dit in het huidige onderzoek als organisatie-promotie. In het onderzoek rond IM hebben deze vormen hun effectiviteit in verschillende HR-praktijken bewezen, waaronder de selectie- en functioneringscontext (Bolino, Varela, Bande, & Turnley, 2006; Ellis, West, Ryan, & Deshon, 2002; Harris, Kacmar, Zivnuska, & Shaw, 2007; Kacmar & Carlson, 1999).

Hoewel beperkt in aantal, zijn de resultaten uit bestaande studies rond assertief OIM veelbelovend. Elsbach, Sutton en Principe (1998) stelden vast dat organisaties op dezelfde manier als individuen assertieve technieken toepassen. Andere onderzoekers stelden ook positieve effecten daarvan vast, bijvoorbeeld wat betreft rekrutering van schaarse profielen (Avery & McKay, 2006) en het versterken van de organisationele identiteit (Elsbach, 2003). De assertieve vorm van OIM werd vooral bestudeerd met een buitenstaander als target. Het onderzoek rond OIM met een interne medewerker als target is echter beperkt (Bolino et al., 2008). In het huidige onderzoek wordt gefocust op deze interne medewerker: we benaderen OIM als een assertieve tactiek, gericht op en gepercipieerd door interne medewerkers (versus buitenstaanders), nieuwkomers in het bijzonder.

Dit laatste aspect, namelijk de perceptie van nieuwkomers, onderscheidt zich van eerder onderzoek rond OIM. OIM werd veelal geoperationaliseerd vanuit het standpunt van de organisatie, waarbij men organisatieleden heeft bevroegd over de mate waarin ze zelf OIM toepassen (Bolino et al., 2008). In dit onderzoek kijken we naar percepties van nieuwkomers over OIM. Het gaat met andere woorden over vleien en organisatie-promotie, met de nieuwkomer als target en de direct leidinggevende als actor, zoals gepercipieerd door de nieuwkomer. Strikt genomen betreft het hier geen OIM: OIM heeft steeds een onderliggend, instrumenteel motief vanuit de organisatie (Tedeschi & Melburg, 1984). De nieuwkomer kent dit motief niet en observeert gedrag. We spreken daarom in wat volgt niet meer over OIM-tactieken, maar over gepercipieerde vleierij en organisatie-promotie. Deze percepties zijn echter belangrijk. Individuen baseren immers hun attitudes en gedrag op percepties eerder dan op een objectieve realiteit (Katz & Kahn, 1978). Gezien de focus binnen dit onderzoek over de relatie tussen deze tactieken met attitudes en gedrag van de nieuwkomer (affectieve betrokkenheid, taakperformantie en extra-rol gedrag), is gepercipieerde vleierij en organisatie-promotie dan ook relevant.

### **Gevolgen van (gepercipieerde) vleierij en organisatie-promotie via P-O fit**

**Gepercipieerde vleierij.** Binnen onderzoek wordt klassiek gefocust op de werknemer die de hogere in rang tracht te beïnvloeden aan de hand van vleierij (voor een overzicht, zie Bolino et al., 2008). Hierbij werden herhaaldelijk positieve relaties vastgesteld. Zo stelden Bolino et al. (2006) dat vleierij door de werknemer een positieve impact heeft op de mate waarin de leidinggevende de werknemer graag heeft. Dit onderzoek werd uitgebreid naar relaties tussen collega's van hetzelfde niveau. Strutton en Pelton (1998) stelden vast dat het vleien van collega's op hetzelfde niveau eveneens positieve gevolgen kan hebben zoals solidariteit in de

groep en teamwerk, zolang het niet overmatig wordt toegepast. Een gelijkaardige vaststelling werd gemaakt in het onderzoek van Stern en Westphal (2010). Zij stelden vast dat leidinggevend onderling vleierij toepassen en hier ook competent in zijn. Onderzoek naar vleierij van leidinggevend naar werknemers is schaars. Een uitzondering is het werk van Yukl en Tracey (1992): zij stelden reeds vast dat vleierij meer lateraal en top-down (i.e., van leidinggevende naar ondergeschikte) gepercipieerd werd dan bottom-up (i.e., van ondergeschikte naar leidinggevende). Bovendien is laterale en top-down vleierij ook meer succesvol dan bottom-up vleierij, in die zin dat attitudes en gedrag effectiever worden beïnvloed. De auteurs stellen dan ook dat vleierij door een bovengeschikte geloofwaardiger is. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de auteurs vleierij ruimer definieerden, namelijk als "*de andere in een goede gemoedstoestand krijgen om iets te verkrijgen*" (pp. 133).

We verwachten een positieve relatie tussen de perceptie van vleierij door de nieuwkomer en zijn/haar affectieve organisatiebetrokkenheid, taakperformantie en extra-rol gedrag. Hiervoor vinden we ondersteuning in de literatuur. Ten eerste is het plausibel dat vleierij een sterke impact heeft op nieuwkomers: in onderzoek stelde men vast dat vleierij vooral een positieve impact heeft wanneer de kennis van de medewerker nog beperkt is, zoals tijdens de socialisatieperiode (Enns, Huff, & Golden, 2001). Ten tweede werden in eerder onderzoek relaties vastgesteld tussen gepercipieerde vleierij en affectieve organisatiebetrokkenheid, taakperformantie en extra-rol gedrag. Yukl en Tracey (1992) stelden een positieve relatie tussen gepercipieerde vleierij en affectieve organisatiebetrokkenheid vast. Yukl, Guinan en Soitolano (1995) bestudeerden de perceptie over beïnvloedingstactieken van zowel de actor als het target. Ze concludeerden dat vleierij van bovenaf wordt toegepast voornamelijk om de bijdrage van de medewerker te vergroten, bijvoorbeeld in de vorm van extra-rol gedrag. Extra ondersteuning wordt gevonden in het onderzoek rond prijzen. Zo stelden Crowell, Anderson, Abel en Sergio (1988) vast dat taakperformantie gradueel toeneemt wanneer deze auteurs percipieerden dat de leidinggevende de medewerker prijst. Deze auteurs definieerden prijzen als de verbale erkenning die een medewerker ontvangt voor prestaties. Dit concept ligt in lijn met het gebruiken van vleitaal, hoewel vleierij niet noodzakelijk na een prestatie gebeurt (Bolino et al., 2008). Gezien ook in dit onderzoek vleierij door de leidinggevende op de werknemer wordt nagegaan - gepercipieerd door de werknemer - verwachten we gelijkaardige, positieve relaties. Dit leidt tot hypothese 1:

*Hypothese 1:* Gepercipieerde vleierij hangt positief samen met (a) affectieve betrokkenheid, (b) taakperformantie en (c) extra-rol gedrag bij nieuwkomers.

Het kader van Ferris en Judge (1991) over mediërende processen bij beïnvloedingsgedrag biedt een mogelijke verklaring voor deze positieve relatie. Vleierij heeft volgens de auteurs een dubbel effect: enerzijds zal het target de actor liever hebben (i.e., liking), anderzijds zal het target de actor als meer gelijkend zien (i.e., gepercipieerde similariteit). Dit werd bevestigd in het onderzoek van Wayne en Ferris (1990). Gepercipieerde similariteit is sterk gerelateerd aan de perceptie dat de waarden van de nieuwkomer gelijkaardig zijn aan die van de leidinggevende en bij uitbreiding die van de organisatie (Cable & Judge, 1996). Er is met andere woorden een perceptie van fit tussen zichzelf en de leidinggevende en bij gevolg ook de organisatie (Chen, Lee, & Yeh, 2008; Ferris & Judge, 1991; Higgins & Judge, 2004). Deze theorie met fit als kernidee werd meermaals bevestigd in de selectiecontext. Het toepassen van vleierij tijdens selectie-interviews versterkt de perceptie van de selectieverantwoordelijke wat betreft fit tussen de sollicitant en de organisatie. Dit maakt dat de sollicitant positiever wordt beoordeeld wanneer hij vleierij toepaste, dan wanneer hij dit niet doet (Bolino et al., 2006; Harris et al., 2007; Wayne & Liden, 1995). We kunnen deze redenering ook toepassen op de socialisatieperiode. We veronderstellen dat de gepercipieerde similariteit door de nieuwkomer toeneemt wanneer hij gevleid wordt door de leidinggevende. De werknemer ziet zichzelf als een gelijke, wat leidt tot een grotere gepercipieerde fit met de leidinggevende en de organisatie. Gepercipieerde similariteit en P-O fit zijn nauw verweven begrippen (Kristof-Brown, Barrick, & Franke, 2002). In deze studie focussen we op P-O fit, gezien het belang bij socialisatie. P-O fit is immers op consistente wijze positief gerelateerd aan attitudes en gedragingen, waaronder (affectieve) betrokkenheid, taakperformantie en extra-rol gedrag (Chen & Chiu, 2008; Cooper-Thomas et al., 2004; Gregory, Albritton, & Osmonbekov, 2010; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). Deze positieve relaties ontstaan doordat de persoon een match voelt tussen de eigen waarden en die van de organisatie. Het is deze waardecongruentie die de attitudes en het gedrag van de persoon in de organisatie beïnvloedt (Kristof-Brown et al., 2005). In het huidige kader verklaart P/O-fit de positieve relaties tussen gepercipieerde vleierij met deze attitudes en gedragingen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*Hypothese 2:* De relaties tussen gepercipieerde vleierij en (a) affectieve betrokkenheid, (b) taakperformantie en (c) extra-rol gedrag bij nieuwkomers worden gemedieerd door P-O fit.

**Gepercipieerde organisatie-promotie.** Zelf-promotie wordt traditioneel bestudeerd vanuit het perspectief van het individu: het individu benadrukt zijn/haar positieve kenmerken (Bolino et al., 2008). Dit wordt veelal toegepast in een context waar beoordelingen een rol spelen, zoals een selectie- of functioneringsgesprek (Giacalone & Rosenfeld, 1986; Kacmar & Carlson, 1999). Het gaat dan ook om gedrag waarbij men de beoordelaar wil beïnvloeden door een positief beeld van zichzelf te creëren (Schneider, 1981). Bij selectiegesprekken blijkt zelf-promotie een positieve invloed te hebben op de beoordeling door de verantwoordelijke in de organisatie (Kacmar, Delery, & Ferris, 1992; Stevens & Kristof, 1995). Dit laatste is volgens Rudman (1998) niet verrassend, gezien het toepassen van zelf-promotie wenselijke vaardigheden in het licht zet, zoals zelfvertrouwen en ambities.

In bovenstaande studies is het target de leidinggevende of de verantwoordelijke van de organisatie (Kacmar & Carlson, 1999). Wanneer leidinggevendens zelf-promotie als actor toepassen, wordt het beschouwd als een harde beïnvloedingstactiek, gezien er een directe component van autoriteit mee gepaard gaat. In tegenstelling tot de softere en indirecte technieken, zoals vleierij, stelt men vast dat de harde beïnvloedingstactieken minder invloed hebben op het gedrag van de medewerkers (Falbe & Yukl, 1992). Dat is wellicht anders bij nieuwkomers in onze studie om twee redenen. Ten eerst heeft zelf-promotie wel een positief effect wanneer het gedrag niet na te gaan is (Jones & Pittman, 1982). Dat is het geval bij nieuwkomers: zij hebben nog geen of slechts een beperkt zicht op alle activiteiten binnen de organisatie. Ten tweede kijken we in dit onderzoek niet naar zelf-promotie door de leidinggevende, maar naar de promotie van de organisatie door de leidinggevende (i.e., organisatie-promotie). Het motief is hier niet om een positief beeld van zichzelf te creëren, maar van de organisatie als geheel (Elsbach, 2003). Voor het toepassen van organisatie-promotie werden in de literatuur positieve relaties vastgesteld. Een voorbeeld is het onderzoek van Li (2010). Deze auteur stelde vast dat organisatie-promotie de kans vergroot dat externe investeerders geloven in de prestaties van het management.

We veronderstellen dat organisatie-promotie ook een positief effect heeft op de attitudes en het gedrag van nieuwkomers. Dit kan begrepen worden vanuit interne employer branding, een concept dat in lijn ligt met deze OIM-tactiek. Employer branding staat voor het promoten van activiteiten en waarden van de organisatie die helpen om de organisatie te positioneren als een goede plaats om te werken (Lloyd, 2002). Zo wil men zich binnen en buiten de organisatie onderscheiden als werkgever (Backhaus & Tikoo, 2004). Bij interne employer branding ligt de focus op het beïnvloeden van het bewustzijn en de perceptie van de eigen medewerkers, hier de nieuwkomers. De strategie hierbij is om de medewerkers zo te motiveren dat zij een

meerwaarde worden voor de organisatie en presteren volgens de waarden van deze employer brand (Backhaus & Tikoo, 2004; Moroko & Uncles, 2005). De leidinggevende heeft hier een belangrijke rol in: hij ondersteunt de visie van de employer brand bij de medewerkers (Vallaster & De Chernatony, 2005).

Het succesvol toepassen van interne employer branding is gelinkt aan positieve uitkomsten. De perceptie van een sterke employer brand maakt immers dat men aangetrokken wordt tot de organisatie (Backhaus & Tikoo, 2004). Dit is gelinkt aan identificatie en affectieve betrokkenheid met de organisatie en aan productief gedrag (Backhaus & Tikoo, 2004; Dutton & Dukerich, 1991; Shore & Wayne, 1993). Dit laatste bestaat onder andere uit taakperformantie (Van Dick, 2001), coöperatief gedrag (Dukerich, Golden, & Shortell, 2002) en extra-rol gedrag (Van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2005). Gezien de focus ligt op het promoten van activiteiten en waarden om zo de perceptie te beïnvloeden, sluit het concept aan bij de definitie van organisatie-promotie (Dutton & Dukerich, 1991; Elsbach, 2003). Om die reden verwachten we dan ook een positieve relatie tussen organisatie-promotie zoals gepercipieerd door de nieuwkomer en attitudes en gedrag van de nieuwkomer:

*Hypothese 3:* Gepercipieerde organisatie-promotie hangt positief samen met (a) affectieve organisatiebetrokkenheid, (b) taakperformantie en (c) extra-rol gedrag van nieuwkomers.

Organisatie-promotie heeft een specifiek belang voor nieuwkomers. Tijdens het rekruteringsproces hebben nieuwkomers een beeld gevormd over de identiteit van de organisatie als werkgever, vaak ook aan de hand van organisatie-promotie (Backhaus & Tikoo, 2004). Dit beeld zorgt ervoor dat men aangetrokken wordt tot de organisatie. Eén van de elementen die de aantrekking van de organisatie bepalen, is de mate waarin het gevormde beeld aansluit bij het beeld van de kandidaat over zichzelf, de P-O fit (Cable & Judge, 1996). Het is wenselijk om het beeld van de organisatie als werkgever ook naar de nieuwkomers te blijven promoten. De sterkte van de P-O fit wordt immers zowel in de rekruterings- als socialisatieperiode bepaald (Chatman, 1991; Cooper-Thomas et al., 2004). De leidinggevende is volgens Chatman (1991) de geschikte persoon om dit te begeleiden. Het is dan ook belangrijk om organisatie-promotie tijdens de socialisatieperiode een plaats te geven. Het proces versterkt immers de waardecongruentie rond de P-O fit in het socialisatieproces (Backhaus & Tikoo, 2004). Zoals hierboven reeds vastgesteld is, kent een sterke P-O fit positieve uitkomsten naar affectieve betrokkenheid, taakperformantie en extra-rol gedrag (Chen & Chiu, 2008; Cooper-Thomas et al., 2004; Gregory et al., 2010; Verquer et al., 2003).



*Hypothese 4:* De relaties tussen gepercipieerde organisatie-promotie en (a) affectieve betrokkenheid, (b) taakperformantie en (c) extra-rol gedrag bij nieuwkomers worden gemedieerd door P-O fit.

## **Methode**

### **Procedure**

In een periode van acht maanden (van februari 2014 tot en met september 2014) werden de deelnemers uitgenodigd via e-mail om deel te nemen aan een kort vragenlijstonderzoek. In deze uitnodiging stond een directe link naar de in te vullen vragenlijst. De strikte voorwaarde om aan dit onderzoek te kunnen deelnemen was dat men een nieuwkomer met maximum één jaar anciënniteit in de organisatie was. Dit kon zowel een echte starter zijn (net afgestudeerd) als iemand met ervaring. De deelnemers werden via drie kanalen bereikt. Ten eerste werd een e-mail met een uitnodiging voor deelname rechtstreeks door de hoofdonderzoeker naar pas afgestudeerden uit haar directe kring binnen Vlaanderen verstuurd. Daarnaast werden ook verschillende Leuvense alumniverenigingen gecontacteerd met de vraag of ze de e-mail met uitnodiging voor deelname konden bezorgen aan pas afgestudeerden. Zestien verenigingen gingen op deze vraag in. Tot slot werden ook verantwoordelijken binnen 55 verschillende organisaties in Vlaanderen aangesproken door de hoofdonderzoeker, met de vraag of ze de vragenlijst aan hun nieuwkomers konden bezorgen. We ontvingen 115 volledig ingevulde vragenlijsten. Omwille van de specifieke manier van dataverzameling, hebben we geen zicht op het responspercentage.

De vragenlijst startte met een inleiding, waarbij aangestipt werd dat deelname volledig vrijwillig, vertrouwelijk en anoniem gebeurde. Vervolgens werden 13 vragen rond demografische gegevens gesteld. Daarna werden de eigenlijke studievariabelen gepresenteerd. De deelnemers moesten voor 30 items aangeven in welke mate ze akkoord gingen met de uitspraak die op het scherm stond. Als laatste had men de mogelijkheid om gegevens achter te laten voor een eventueel vervolgonderzoek. Om zoveel mogelijk respondenten te motiveren de vragenlijst in te vullen en uitval tijdens het invullen te beperken, kozen we bewust voor een korte vragenlijst.

### **Deelnemers**

In totaal werden 115 volledige vragenlijsten ingevuld door deelnemers die het eerste jaar aan het werk waren in een organisatie. Hiervan vielen vijf deelnemers onder het statuut van

een zelfstandige. Gezien de onderzoeksvraag geen rekening houdt met deze laatste groep, werden deze vijf deelnemers niet meegenomen in de analyses.

De deelnemers kwamen uit 84 verschillende organisaties van diverse sectoren, verspreid over heel Vlaanderen. Deze organisaties waren voornamelijk in de industriële en privaatsector ( $N = 50$ ; 43.10%), de zorgsector ( $N = 24$ ; 20.69%) en het onderwijs ( $N = 26$ ; 22.41%) gesitueerd. De deelnemers waren maximaal één jaar aan het werk bij hun huidige organisatie, met een gemiddelde anciënniteit van 6.07 maanden ( $SD = 3.30$ ). De steekproef bestond vooral uit vrouwen ( $N = 76$ ; 69.09%). De gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 25.64 jaar ( $SD = 7.06$ ). De deelnemers waren voornamelijk hooggeschoolden met een masterdiploma ( $N = 67$ ; 60.91%). Van de respondenten was 62.73% een echte starter, in de zin dat men nog geen werkervaring in een andere organisatie had ( $N = 69$ ). De meerderheid had een contract van onbepaalde duur ( $N = 65$ ; 59.10%) of een contract van bepaalde duur ( $N = 42$ ; 38.18%). Drie deelnemers hadden een uitzendcontract (2.72%). 86.36% werkte voltijds ( $N = 95$ ). De steekproef bestond vooral uit bedienden ( $N = 85$ ; 77.27%) en in mindere mate kaderleden ( $N = 12$ ; 10.90%) en arbeiders ( $N = 4$ ; 3.57%). Tot slot vielen negen deelnemers onder het statuut van een doctoraatstudent (8.18%).

## **Meetinstrumenten**

De geselecteerde schalen zijn gebaseerd op gestandaardiseerde instrumenten, die getest zijn op betrouwbaarheid en validiteit.

*Gepercipieerde vleierij en organisatie-promotie* werden gemeten aan de hand van de schaal van Bolino en Turnley (1999). Deze werd aangepast aan de onderzoeksvraag op drie manieren. Ten eerste werden de items geherformuleerd zodat het beschreven gedrag gesteld werd door de directe leidinggevende (i.p.v. de werknemer). Ten tweede werd ook het motief achter het gedrag uit het item verwijderd. Dit laatste werd toegepast omdat gepeild werd naar de perceptie van het gedrag door de werknemer, waardoor het onderliggende motief onbekend was. Tot slot werd het item taalkundig aangepast zodat het vlot leesbaar en begrijpbaar werd. Bijvoorbeeld, het item *"Ik gebruik vleierij zodat mijn collega's mij meer mogen"* werd veranderd in *"Mijn leidinggevende vleit me"*. Vleierij werd gemeten met vijf items (bv. *"Mijn leidinggevende geeft me complimenten"*) en organisatie-promotie met vier items (bv. *"Mijn leidinggevende vertelt me trots over de verwezenlijkingen van de organisatie"*). Dit werd telkens gescoord op een 5-punten schaal (1 = *nooit*, 5 = *altijd*). Cronbach's alpha voor vleierij was .80 en voor organisatie-promotie .87.

*P-O fit* werd gemeten met de verkorte versie van de Job Embeddedness schaal (Ng & Feldman, 2009). De schaal bestond uit vijf items (bv. “*Mijn organisatie maakt goed gebruik van mijn talenten en vaardigheden*”) en werd gescoord op een 5-punten schaal (1 = *helemaal niet akkoord*, 5 = *helemaal akkoord*). Cronbach’s alpha was .87.

*Affectieve organisatiebetrokkenheid* werd gemeten aan de hand van de items gebruikt door Cook en Wall (1980). De schaal bestond uit vier items (Bv. “*Ik voel me sterk verbonden met mijn organisatie*”) en werd gescoord op een 5-punten schaal (1 = *helemaal niet akkoord*, 5 = *helemaal akkoord*). Cronbach’s alpha was .87.

*Taakperformantie* werd gemeten aan de hand van de schaal van Abramis (1994). Hierbij moesten de respondenten bij zes verschillende activiteiten zoals “*beslissingen genomen*”, aanduiden op een 5-puntenschaal hoe goed men er op gepresteerd had de voorbije werkweek (1 = *zeer slecht*, 5 = *zeer goed*). Cronbach’s alpha was .77.

*Extra-rol gedrag* werd nagegaan met items van Andreas en van Yperen (2002). Er werden zes items geselecteerd waarbij de focus lag op gedrag dat de organisatie (i.e., organisationeel burgerschapsgedrag) eerder dan collega’s (i.e., interpersoonlijk burgerschapsgedrag) ten goede komt (Organ, 1988). Hierbij werden items zoals “*Ik neem vrijwillig taken op die het imago van de organisatie ten goede kunnen komen*” bevraagd. Er werd gescoord op een 5-puntenschaal (1 = *nooit*, 5 = *altijd*). Cronbach’s alpha was .67.

## **Analyses**

Om de mediatie-hypothese na te gaan, werd de methode van Baron en Kenny (1986) toegepast. Volgens deze methode, moet aan volgende drie voorwaarden voldaan zijn om van mediatie te kunnen spreken: (1) gepercipieerde vleierij en organisatie-promotie voorspellen P-O fit, (2) gepercipieerde vleierij en organisatie-promotie voorspellen de afhankelijke variabelen en (3) het toevoegen van P-O fit aan de regressievergelijking tussen gepercipieerde vleierij en zelf-promotie en de afhankelijke variabelen, beïnvloedt deze relatie: de relatie verdwijnt of zwakt af. Om deze voorwaarden te toetsen, werden de data geanalyseerd met hiërarchische regressie-analyses per afhankelijke variabele (i.e., affectieve organisatiebetrokkenheid, extra-rol gedrag en taakperformantie)<sup>1</sup>. Bij (1) werd de relatie tussen gepercipieerde vleierij en organisatie-promotie en P-O fit nagegaan. Om (2) en (3) na te gaan, werd een tweede regressie-analyse uitgevoerd. In de eerste stap werden de onafhankelijke variabelen ingevoerd (i.e., gepercipieerde vleierij en organisatie-promotie)<sup>2</sup>. In de tweede stap werd de mediator (i.e., P-O fit) toegevoegd. Er is sprake van mediatie wanneer de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen kleiner wordt (partiële mediatie) of niet meer significant is (volledige

mediatie) na toevoeging van de mediator. Bijkomend werd een Sobel test uitgevoerd (Sobel, 1982).

Bovenstaande analyses werden zowel met als zonder controlevariabelen uitgevoerd. Er is immers vastgesteld dat individuele verschillen een invloed kunnen hebben op het socialisatieproces (Jones, 1983). Leeftijd (in jaar), geslacht (0 = *man*, 1 = *vrouw*), werkduur in huidige functie (in aantal maanden), eerdere werkervaring in andere organisatie (0 = *nee*, 1 = *ja*), werkregime (0 = *deeltijds*, 1 = *voltijds*), scholingsgraad (0 = *hooggeschoold (minimum diploma hoger onderwijs)*, 1 = *laaggeschoold*), beroepspositie (0 = *bediende en kaderlid*, 1 = *arbeider*) en contracttype werden gecontroleerd. Contracttype werd in twee dummyvariabelen opgesplitst: contracttype van onbeperkte duur (0 = *uitzendcontract en beperkte duur*, 1 = *onbeperkte duur*) en contracttype van beperkte duur (0 = *uitzendcontract en onbeperkte duur*, 1 = *beperkte duur*). Ondanks het beperkt aantal uitzendkrachten, is deze groep wel belangrijk. Bij uitzendarbeid is immers een derde partij, het uitzendkantoor, betrokken die eventueel invloed kan hebben.

De analyses met en zonder controlevariabelen toonden dezelfde resultaten. Gezien de richtlijn van Carlson en Wu (2012) en Spector en Brannick (2011) om bij twijfel de controlevariabelen niet in rekening te brengen, werd besloten om enkel het model zonder controlevariabelen te rapporteren. In wat volgt zullen we telkens de resultaten van deze analyses bespreken.

## Resultaten

### Correlaties

Tabel 1 biedt een samenvatting van de gemiddelden en standaarddeviaties van iedere variabele, samen met de correlaties tussen de verschillende variabelen. Wat betreft gepercipieerde vleierij, vonden we een significant positieve correlatie met P-O fit ( $r = .47, p < .01$ ), affectieve organisatiebetrokkenheid ( $r = .40, p < .01$ ), taakperformantie ( $r = .27, p < .01$ ) en extra-rol gedrag ( $r = .24, p < .05$ ). Gepercipieerde organisatie-promotie correleerde significant positief met P-O fit ( $r = .32, p < .01$ ), affectieve organisatiebetrokkenheid ( $r = .34, p < .01$ ) en taakperformantie ( $r = .20, p < .05$ ). Een uitzondering hierop was de niet-significante correlatie tussen organisatie-promotie en extra-rol gedrag ( $r = .12, p = .23$ ). Daarnaast kon ook vastgesteld worden dat de twee vormen van socialisatietactieken, namelijk gepercipieerde vleierij en organisatie-promotie, onderling significant positief correleerden ( $r = .40, p < .01$ ). Bepaalde afhankelijke variabelen correleerden eveneens onderling. Affectieve betrokkenheid

correleerde niet significant met taakperformantie ( $r = .14, p = .14$ ), maar wel significant positief met extra-rol gedrag ( $r = .47, p < .01$ ). Ook taakperformantie en extra-rol gedrag correleerden onderling significant positief ( $r = .12, p = .23$ ).

Tabel 1

*Gemiddelde, standaarddeviatie en Pearson's correlatiecoëfficiënten (met Chronbach's alpha op diagonale as)*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	Vleierij	Org.- promotie	P-O fit	Betrokken- heid	Taakperf- ormantie	Extra-rol gedrag
Vleierij	2.88	0.73	(.80)					
Org. promotie	3.33	0.78	.40**	(.87)				
P-O fit	3.95	0.68	.47**	.32**	(.87)			
Betrokkenheid	3.49	0.83	.40**	.34**	.72**	(.87)		
Taakperformantie	3.99	0.49	.27**	.20*	.28**	.14	(.77)	
Extra-rol gedrag	3.49	0.53	.24*	.12	.33**	.47**	.32**	(.67)

*Opmerking.* Gemiddelde (*M*) en standaarddeviatie (*SD*) zijn gescoord op een 5-puntenschaal. Vleierij = gepercipieerde vleierij; Org.-promotie = gepercipieerde organisatie-promotie; Betrokkenheid = affectieve betrokkenheid.

\*  $p < .05$ .

\*\*  $p < .01$ .

## Hypothesetoetsing

Tabel 2 geeft een samenvatting weer van de hiërarchische regressie-analyses. Met deze analyses werden de drie voorwaarden nagegaan om mediatie te toetsen, zoals voorgeschreven door de methodiek van Baron en Kenny (1986).

Tabel 2

*Hiërarchische regressie-analyses: voorspelling van affectieve betrokkenheid, taakperformantie en extra-rol gedrag op vleierij en organisatie-promotie via P-O fit*

	P-O fit	Affectieve betrokkenheid		Taakperformantie		Extra-rol gedrag	
		Stap 1	Stap 2	Stap 1	Stap 2	Stap 1	Stap 2
Vleierij	.40**	.32**	.06	.21*	.13	.23*	.12
Organisatie-promotie	.16	.21*	.10	.12	.09	.02	-.02
P-O fit			.66**		.19		.28**
$R^2$	.24	.20	.53	.08	.11	.06	.12
$\Delta R^2$	.24**	.20**	.33**	.08*	.03	.06*	.06**

*Opmerking.* De gerapporteerde coëfficiënten zijn gestandaardiseerd. Vleierij = gepercipieerde vleierij; Organisatie-promotie = gepercipieerde organisatie-promotie.

\*  $p < .05$ .

\*\*  $p < .01$ .

**Gepercipieerde Vleierij.** Wat vleierij betreft, stelden we vast dat de relatie tussen gepercipieerde vleierij en P-O fit significant positief was ( $\beta = .40, p < .01$ ). Er werd dus aan de eerste voorwaarde van mediatie voldaan.

De relatie tussen gepercipieerde vleierij en affectieve organisatiebetrokkenheid was positief ( $\beta = .32, p < .01$ ), maar was niet langer significant na het toevoegen van P-O fit

( $\beta = .06, p = .49$ ). De relatie tussen P-O fit en affectieve organisatiebetrokkenheid was significant positief ( $\beta = .66, p < .01$ ). Hierdoor werden aan alle voorwaarden voor een volledige mediatie voldaan. Om deze mediatie verder te toetsten, werd een Sobel test uitgevoerd. Ook hier werd volledige mediatie bevestigd (Sobel test = 4.19,  $p < .00$ ).

De positieve relatie tussen gepercipieerde vleierij en taakperformantie was eveneens significant ( $\beta = .21, p < .05$ ). Na het toevoegen van P-O fit was deze relatie niet langer significant, zodat hier aan de tweede voorwaarde van mediatie werd voldaan ( $\beta = .13, p = .23$ ). De relatie tussen P-O fit en taakperformantie was echter niet significant ( $\beta = .19, p = .07$ ). Hierdoor werd niet voldaan aan alle voorwaarden voor mediatie.

De relatie tussen gepercipieerde vleierij en extra-rol gedrag was significant positief ( $\beta = .23, p < .05$ ) en deze significantie verdween na toevoeging van P-O fit ( $\beta = .12, p = .27$ ). P-O fit was eveneens positief gerelateerd aan extra-rol gedrag ( $\beta = .28, p < .01$ ). Ook hier waren aan de voorwaarden van volledige mediatie voldaan. Dit werd bevestigd in een Sobel test (Sobel test = 2.39,  $p < .01$ ).

**Gepercipieerde Organisatie-promotie.** Gepercipieerde organisatie-promotie was niet significant gerelateerd aan P-O fit ( $\beta = .16, p = .08$ ). Gepercipieerde organisatie-promotie was positief gerelateerd aan affectieve organisatiebetrokkenheid ( $\beta = .21, p < .05$ ), maar niet aan taakperformantie ( $\beta = .12, p = .25$ ) of extra-rol gedrag ( $\beta = .02, p = .84$ ). Er werd dus niet voldaan aan de voorwaarden voor mediatie.

**Samenvatting.** Hypothese 1 over de relatie tussen gepercipieerde vleierij en de uitkomsten werd volledig bevestigd. Hypothese 2 werd gedeeltelijk bevestigd: voor gepercipieerde vleierij kon een mediatie via P-O fit vastgesteld worden voor (a) affectieve organisatiebetrokkenheid en (c) extra-rol gedrag. Hypothese 3 over de relatie tussen gepercipieerde organisatie-promotie en de uitkomsten werd gedeeltelijk bevestigd: er werd een positieve relatie vastgesteld tussen gepercipieerde organisatie-promotie en (a) affectieve betrokkenheid. Hypothese 4 over de mediatie via P-O fit werd volledig verworpen.

## Discussie

Binnen dit onderzoek onderzochten we de effectiviteit van socialisatietactieken gebaseerd op de literatuur rond OIM (Wayne & Liden, 1995). Er werden twee beïnvloedingstactieken geselecteerd die vaak in de literatuur bestudeerd worden, namelijk vleierij en organisatie-promotie.

Uit het onderzoek blijkt dat gepercipieerde vleierij positief samenhangt met affectieve betrokkenheid en extra-rol gedrag, wat in lijn ligt met eerder onderzoek (Shore & Wayne, 1993; Yukl et al., 1995; Yukl & Tracey, 1992). Zowel voor affectieve betrokkenheid als voor extra-rol gedrag kon volledige mediatie worden vastgesteld, wat ondersteuning biedt aan onze argumentatie rond gepercipieerde similariteit (Cable & Judge, 1996). Tussen gepercipieerde vleierij en taakperformantie kon geen significante relatie vastgesteld worden. Dit is opvallend, gezien het belang van het aanleren van de functie tijdens de socialisatieperiode (Chao et al., 1994). Een mogelijke verklaring hier zou kunnen zijn dat vleien voornamelijk een effect heeft op taakperformantie wanneer er een directe link is tussen de vleierij en de taak zelf, bijvoorbeeld wanneer men geprezen wordt voor een taak (Crowell et al., 1988). Wanneer de leidinggevende de nieuwkomer vleit tijdens het uitvoeren van de taak, zou dit als positieve feedback kunnen ervaren worden, wat zowel een informerende als motiverende functie heeft voor de nieuwkomer. Dit maakt dat performantie significant toeneemt (Jaworski & Kohli, 1991).

De perceptie van de tweede tactiek, organisatie-promotie, is positief gerelateerd aan affectieve organisatiebetrokkenheid, wat ondersteuning biedt aan de concepten rond interne employer branding van Backhaus en Tikoo (2004). Zij stellen immers dat het doel van interne employer branding het ontwikkelen van betrokken medewerkers is. De relatie tussen organisatie-promotie en affectieve betrokkenheid kon echter niet verklaard worden via een mediatie met P-O fit. Een alternatieve verklaring om deze relatie te verklaren, kan gevonden worden binnen de literatuur rond het psychologisch contract, waarin men de verwachtingen van de organisatie als werkgever een plaats heeft gegeven (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003). Wanneer de nieuwkomers merken dat het gestimuleerde beeld van de organisatie in overeenstemming is met de ervaringen binnen de organisatie, zal men dit als een bevestiging van het psychologisch contract ervaren. Dit heeft positieve gevolgen naar betrokkenheid (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003). Voor taakperformantie en extra-rol gedrag kon geen significante relatie vastgesteld worden. Dit resultaat suggereert dat gepercipieerde organisatie-promotie voornamelijk een relatie heeft met attitudes, en minder met gedrag. Verder onderzoek is nodig om bovenstaande verklaringen te exploreren.

We concluderen dat gepercipieerde vleierij een ruimer bereik heeft dan gepercipieerde organisatie-promotie, gezien er bij vleierij zowel een relatie is naar affectieve betrokkenheid als extra-rol gedrag. Dit zou kunnen betekenen dat vooral die OIM-tactieken die gericht zijn op de nieuwkomer zelf, zoals vleierij, een groter effect hebben op attitudes en gedragingen dan tactieken die gericht zijn op de organisatie, zoals organisatie-promotie. Dit sluit aan bij het

onderzoek van Falbe en Yukl (1992), die stellen dat een zachte, onrechtstreekse beïnvloedingstactiek (zoals vleierij) een grotere invloed heeft op werkuitkomsten dan een harde beïnvloedingstactiek die directer van aard is (zoals organisatie-promotie). Verder onderzoek rond de vergelijking van deze tactieken is hier aangewezen.

Een vraag die kan gesteld worden, is in welke mate de resultaten te wijten zijn aan perceptie. Binnen dit onderzoek wordt immers de perceptie van de nieuwkomer nagegaan. Een andere mogelijkheid van onderzoek is om de actor rechtstreeks te bevragen over zijn gedrag en het mogelijke motief hierachter. Yukl et al. (1995) bevroegen zowel de perceptie van het target, als die van de actor. Zij concludeerden dat beide manieren van onderzoek over het algemeen parallelle resultaten met zich meebrachten. We vermoeden dan ook dat de conclusies gelijkaardig zouden blijven. Ze gaven wel als beperking mee dat het rechtstreeks vragen naar het motief, sociale wenselijkheid met zich kan meebrengen, zodat sterkere beïnvloedingstactieken minder snel zouden toegegeven worden.

## **Theoretische bijdragen**

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur rond socialisatie, meer bepaald binnen de relatie tussen de leidinggevende en de nieuwkomer. Binnen onderzoek rond socialisatie wordt vaak geconcludeerd dat zowel de medewerker als de leidinggevende hun invloed hebben op het proces (Bauer & Green, 1998). Hier vullen we voornamelijk de rol van de leidinggevende in. Dit onderzoek toont aan dat het vleien van de nieuwkomer door de leidinggevende gerelateerd is aan zowel affectieve betrokkenheid als extra-rol gedrag. Dit biedt een extra perspectief in socialisatieliteratuur. Hierbij kan OIM gecategoriseerd worden als een informele manier om de sociale interactie te ondersteunen.

Bovendien biedt dit onderzoek extra ondersteuning aan de eerder beperkte literatuur rond assertief OIM. Assertief OIM werd reeds vastgesteld in de context van rekrutering (Avery & McKay, 2006). Dit onderzoek breidt dit uit door een nieuwe context te onderzoeken, namelijk socialisatie. Dit biedt extra inzichten aan de effectiviteit van (gepercipieerde) vleierij en organisatie-promotie. We concluderen dat gepercipieerde vleierij een ruimer bereik heeft dan gepercipieerde organisatie-promotie, gezien er bij vleierij zowel een relatie is naar affectieve betrokkenheid als extra-rol gedrag. Een opmerking is dat beide tactieken onderling significant correleren. Het gebruik van deze OIM-tactieken blijkt met andere woorden niet los te staan van mekaar, maar eerder een 'en-en' verhaal te zijn. Dit biedt extra inzichten aan het gebruik en de effectiviteit van de tactieken door de leidinggevende (Bolino et al., 2008). Een mogelijkheid is dat het gebruik van OIM persoons- en situatiegebonden is, in die zin dat zowel factoren van de



persoonlijkheid als de omgeving bepalen dat OIM-tactieken meer voorkomen. Dit sluit aan bij onderzoek van Mueller-Hanson, Heggstad en Thornton (2006), die stellen dat de mate waarin men IM-tactieken toepast zowel afhangt van de attitude en persoonlijkheid van de actor als de mate waarin anderen IM-tactieken toepassen.

Tot slot biedt het onderzoek een extra ondersteuning van het belang van interne employer branding. Organisatie-promotie is tijdens het rekruteringsproces van belang voor de affectieve organisatiebetrokkenheid. Er wordt immers een identiteit en betrokkenheid opgebouwd tussen de kandidaat en de organisatie (Dutton & Dukerich, 1991). Dit onderzoek ondersteunt het belang van het voortzetten van de communicatie rond organisatie-promotie tijdens de socialisatieperiode (Backhaus & Tikoo, 2004).

### **Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek**

Binnen dit onderzoek zijn een aantal beperkingen aanwezig. Deze beperkingen dienen dan ook ter suggestie voor verder onderzoek. Ten eerste gaat het om een cross-sectioneel vragenlijstonderzoek, waarbij enkel correlaties kunnen vastgesteld worden. Voor causaliteit is een experimentele replicatie nodig. Longitudinaal onderzoek is echter eveneens sterk aangewezen. De vraag is immers wat de effecten van vleierij en organisatie-promotie op lange termijn zullen zijn. Onderzoek toont aan dat wanneer het target deze tactieken doorziet, deze tactieken zich tegen het doel kunnen keren. De perceptie van deze tactieken als ‘politieke beïnvloedingstactieken’ wordt als een stressor gezien en is negatief gerelateerd aan jobtevredenheid, affectieve organisatiebetrokkenheid, taakperformantie en extra-rol gedrag. Dit kan tot vrijwillig ontslag leiden (Chang, Rosen, & Levy, 2009). Bijkomend onderzoek rond deze potentiële valkuil van OIM is dan ook nodig. Ten tweede is het onderzoek inhoudelijk beperkt tot twee beïnvloedingstactieken binnen assertief IM. Hoewel deze het meest voorkomen in de literatuur, worden ook in de literatuur een andere tactieken beschreven die eveneens voorkomen op de werkvloer (Bolino et al., 2008). Een voorbeeld dat relevant lijkt in de context van socialisatie is demonstratief IM, waarbij men de perceptie tracht te beïnvloeden door de details van de organisatie op een transparante manier te tonen (Bansal & Kistruck, 2006). Een andere mogelijkheid is exemplificatie: gedrag beter doen uitlichten, om zo superieur over te komen. Dit zou enkel tot productief gedrag kunnen leiden wanneer er sprake is van ethisch leiderschap (Kacmar, Carlson, & Harris, 2013). Onze suggestie is om in verder onderzoek ook de relatie tussen andere tactieken en de werkuitkomsten te bestuderen om een globaal beeld te krijgen. Op die manier kan vastgesteld worden welke tactieken het meest voorkomen en de welke het meest invloed hebben.

Ten derde had Cronbach's alpha bij extra-rol gedrag eerder een lage coëfficiënt ( $\alpha = .67$ ). Globaal wordt de score van  $.70$  aangenomen als grenswaarde (Cortina, 1993). Gezien deze lagere interne consistentie voor extra-rol gedrag, was er een vermoeden dat er meerdere dimensies bij deze schaal gemeten werden. Hiervoor werd een geroteerde varimax factoranalyse uitgevoerd. De factoranalyse leverde twee factoren op. Deze factoroplossing kon als volgt geïnterpreteerd worden: de eerste factor had voornamelijk te maken met items rond 'strategisch meedenken over de organisatie', deze verklaarde 38,91% van de variantie. De tweede factor ging voornamelijk over items rond 'extra inspanning leveren voor de organisatie' en verklaarde 19,74% van de variantie. Deze analyse gaf een verklaring voor de lagere betrouwbaarheid van de schaal en lagen in lijn met de dimensies die Van Dyne, Cummings en Parks (1995) definieerden, namelijk affiliatief en uitdagend extra-rol gedrag. Affiliatief extra-rol gedrag staat voor dat gedrag dat de huidige werking van de organisatie ondersteunt. Uitdagend extra-rol gedrag gaat voornamelijk over gedrag dat de status quo van de organisatie doorbreekt, met het oog op de toekomst van het bedrijf (Morrison & Phelps, 1999; Van Dyne et al., 1995). Met het oog op de vergelijkbaarheid met andere studies, hebben we echter gekozen om de schaal in zijn geheel te analyseren. Bovendien correleren de schalen onderling hoog ( $r = .72$ ) (Cohen, 1992). Wel is deze lagere betrouwbaarheid een aandachtspunt voor verder onderzoek.

Tot slot wijzen we ook op de beperkingen van de mediatie-analyse. Hiervoor is de methodiek van Baron en Kenny toegepast (1986). Deze is reeds meermaals bekritiseerd omwille van de hoeveelheid assumpties die zij maken en de zwakke power die hiermee gepaard gaat (Cerin, Tayler, Leslie, & Owen, 2006). Desondanks deze kritiek is het de meest gebruikte methodiek voor mediatie, zodat deze voor velen herkenbaar is (Hayes, 2009). Hoewel de onderliggende assumpties gecontroleerd werden en een extra Sobel test werd uitgevoerd, wordt aangeraden om in verder onderzoek mediatie ook met een andere methodiek te onderzoeken.

### **Praktische implicaties**

De conclusies van dit onderzoek brengen praktische implicaties voor leidinggevendenden met zich mee. In onderzoek rond de rol van de manager bij socialisatie, werd zowel de inhoudelijke rol als de sociale rol beschreven (Bauer & Green, 1998). De inhoudelijke rol gaat voornamelijk over duidelijkheid over de taak voor de nieuwkomer. De sociale rol gaat dan weer over de ondersteuning die de manager biedt aan de nieuwkomer. Dit onderzoek vult deze sociale rol aan door specifieke tactieken voor te stellen die de leidinggevende kan toepassen tijdens het eerste werkjaar van een nieuwkomer. Om P-O fit en bijgevolg affectieve

betrokkenheid en extra-rol gedrag op korte termijn te versterken, raden we aan om aandacht te geven aan het vleien van de nieuwkomer. Daarnaast wordt ook organisatie-promotie door de leidinggevende aangeraden naast de informatie over de organisatie die nieuwkomers ontvangen, gezien de relatie tussen organisatie-promotie en affectieve betrokkenheid. Deze tactiek beschouwen we voornamelijk als een informele manier om tijdens het eerste jaar affectieve betrokkenheid en extra-rol gedrag te versterken. Wanneer hier formeel aandacht aan gegeven wordt zodat de nieuwkomer deze tactieken doorziet, kan dit net negatieve effecten voor affectieve betrokkenheid en extra-rol gedrag met zich meebrengen (Chang, Rosen, & Levy, 2009).

## Referenties

- Abramis, D. (1994). Relationships of job stressors to job performance: linear or an inverted-U?. *Psychological Reports*, 75(1), 547-58.
- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839-862.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Andreas, J., & van Yperen N. W. (2002). Extra-rolgedrag van werknemers: De rol van procedurele rechtvaardigheid, individualisme-collectivisme, en ervaren reikwijdte van het takenpakket. *Gedrag en Organisatie*, 15(1), 42-51.
- Arndt, M., & Bigelow, B. (2000). Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' impression management. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 494-522.
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157-187.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Bansal, P., & Kistruck, G. (2006). Seeing is (not) believing: Managing the impressions of the firm's commitment to the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 165-180.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72-83.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: a Meta-analytic Review of Antecedents, Outcomes and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A Multi-level Review of Impression Management Motives and Behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring Impression Management in Organizations: a Scale Development based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande B., & Turnley, W. H. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 281-297.

- Cable, D. M., & Judge T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311.
- Caillouet, R. H., & Allen, M. W. (1996). Impression Management Strategies Employees Use When Discussing Their Organization's Public Image. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 211-227.
- Carlson, K.D., & Wu, J. (2012). The illusion of statistical control: Control variable practice in management research. *Organizational Research Methods*, 15(3), 413–435.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779-801.
- Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 1-10.
- Chen, C. V., Lee, H., & Yeh, Y. Y. (2008). The Antecedent and Consequence of Person–Organization Fit: Ingratiation, similarity, hiring recommendations and job offer. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(3), 210-219.
- Cerin, E., Taylor, L. M., Leslie, E., & Owen, N. (2006). Small-scale randomized controlled trials need more powerful methods of mediational analysis than the Baron–Kenny method. *Journal of clinical epidemiology*, 59(5), 457-464.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person–organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P–O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52-78.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1), 98-104.
- Crowell, C. R., Anderson, D. C., Abel, D. M., & Sergio, J. P. (1988). Task clarification, performance feedback, and social praise: Procedures for improving the customer service of bank tellers. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 21(1), 65-71.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Peppermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2009). Person–organization fit: Testing socialization and attraction–selection–attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 102-107.

- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537-559.
- Donaldson, S. I., Ensher, E. A., & Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 26(4), 233-249.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.
- Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M. & DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1200-1208.
- Elsbach, K. D. (2003). Organizational perception management. *Research in Organizational Behavior*, 25, 297-332.
- Elsbach, K. D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 57-88.
- Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35(4), 699-738.
- Elsbach, K. D., Sutton, R. I., & Principe, K. E. (1998). Averting Expected Challenges Through Anticipatory Impression Management: A Study of Hospital Billing. *Organization Science*, 9(1), 68-86.
- Enns, H. G., Huff, S. L., & Golden, B. R. (2001). How CIOs obtain peer commitment to strategic IS proposals: barriers and facilitators. *The Journal of Strategic Information Systems*, 10(1), 3-14.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personal/Human Resources Management: A Political Influence Perspective. *Journal Of Management*, 17(2), 447-488.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative science quarterly*, 21(3), 433-452.
- Giacalone, R. A., & Rosenfeld, P. (1986). Self-presentation and self-promotion in an organizational setting. *The Journal of social psychology*, 126(3), 321-326.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City: Doubleday.

- Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P–O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 639- 647.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis*. New York: Macmillan.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278-285.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond baron and kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408–420.
- Heimann, B., & Pittenger, K. K. (1996). The impact of formal mentorship on socialization and commitment of newcomers. *Journal of Managerial Issues*, 8(1), 108-117.
- Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations: A Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 622-632.
- Herremans, W., & Vansteenkiste, S. (2010). Is jobmobiliteit bevorderlijk voor werkzekerheid? Over loopbaanpatronen en hun effecten. Geraadpleegd op 6 mei 2015 via [www.werk.be/sites/default/files/WSE\\_Report\\_jobmobiliteit\\_010710.pdf](http://www.werk.be/sites/default/files/WSE_Report_jobmobiliteit_010710.pdf)
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1991). Supervisory Feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 190-201.
- Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8(3), 464-474.
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). *Toward a general theory of strategic self-presentation*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1999). Effectiveness of impression management tactics across human resource situations. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(6), 1293-1315.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Harris, K. J. (2013). Interactive effect of leaders' influence tactics and ethical leadership on work effort and helping behavior. *The Journal of social psychology*, 153(5), 577-597.
- Kacmar, K. M., Delery, J. E., & Ferris, G. R. (1992). Differential Effectiveness of Applicant Impression Management Tactics on Employment Interview Decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(16), 1250-1272.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations (2nd ed.)*. New York: Wiley.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Franke, M. (2002). Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management*, 28(1), 27-46.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Li, W. (2010). Self-promote or not? An examination of the effect of management's self-promotion in management disclosures. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 13, 195-218.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2005). Employer Branding—the case for a multidisciplinary process related empirical investigation. Geraadpleegd op 29 april 2015 via [http://anzmac.org/conference\\_archive/2005/cd-site/pdfs/2-Branding/2-Moroko.pdf](http://anzmac.org/conference_archive/2005/cd-site/pdfs/2-Branding/2-Moroko.pdf).
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- Mueller-Hanson, R. A., Heggestad, E. D., & Thornton, G. C. (2006). Individual differences in impression management: an exploration of the psychological processes underlying faking. *Psychology Science*, 48(3), 288-312.
- Ng, T., & Feldman, D. (2009). Occupational embeddedness and job performance. *Journal of Occupational Psychology*, 30(7), 863-891.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Orpen, C. (1996). The effects of ingratiation and self-promotion tactics on employee career success. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 24(3), 213-214.
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of personality and social psychology*, 74(3), 629-645.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*. Monterey/California: Brooks/Cole.
- Schneider, D. J. (1981). Tactical self-presentations: Toward a broader conception. In J.T. Tedeschi (Red.), *Impression management theory and social psychological research*, 23-40. New York: Academic Press.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.



- Spector, P.E., & Brannick, M.T. (2011). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods, 14*(2), 287–305.
- Stern, I., & Westphal, J. D. (2010). Stealthy Footsteps to the Boardroom: Executives' Backgrounds, Sophisticated Interpersonal Influence Behavior, and Board Appointments. *Administrative Science Quarterly, 55*(2), 278-319.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology, 80*(5), 587-606.
- Strutton, D., & Pelton, L. E. (1998). Effects of Ingratiation on Lateral Relationship Quality within Sales Team Settings. *Journal of Business Research, 43*(1), 1-12.
- Tedeschi, J. T., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. *Research in the sociology of organizations, 3*, 31-58.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management, 29*(2), 187-206.
- Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management, 21*(1-2), 181-203.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews, 3*(4), 265-283.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2005). Category salience and organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*(2), 273-285.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddled waters). *Research in Organizational Behavior, 17*(1), 215-285.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 473-489.
- Yukl, G., Guinan, P. J., & Soitolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group & Organization Management, 20*(3), 272-296.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers and the Boss. *Journal of Applied Psychology, 77*(4), 525-535.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor–Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 487-499.
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal, 38*(1), 232-260.

## Voetnoten

<sup>1</sup> De assumpties homoscedasticiteit, lineariteit en normaliteit werden gecontroleerd aan de hand van spreidingsdiagrammen, de normaalverdelingen en residuenplots. Hierbij werden geen schendingen van de assumpties vastgesteld.

<sup>2</sup> Om te controleren voor multicollineariteit, werd de variantie inflatie factor tussen deze twee variabelen nagegaan. Gezien deze score niet de grenswaarde van 10 overschreed (VIF = 1,28), werden vleierij en organisatie-promotie gezamenlijk in de eerste stap opgenomen (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995).

