

# 20 OVEREENSTEMMING IN WAARDEN ALS SLEUTEL TOT SUCCES

## VAN FIT MET DE JOB NAAR FIT MET DE ORGANISATIE

*Rein De Cooman, Wouter Vleugels*



### PERSOONLIJKE VERBINDING

#### PERSOON-OMGEVING FIT

(Her)ken je dit gevoel? Je hebt een aantrekkelijke job met voldoende autonomie en een mooi loon, je doet je werk goed, en je beschikt over de capaciteiten om een mooie carrière uit te bouwen binnen je organisatie. Maar toch lijkt er iets niet te kloppen... Je voelt je niet echt deel van het bedrijf. Je lijkt niet te denken zoals de anderen en voelt de dingen anders aan. Het lijkt wel alsof je niet thuis hoort in je organisatie. Wij hebben dit gevoel bij momenten zelf ervaren, maar vooral regelmatig herkend bij collega's, vrienden en kennissen. Het loopt niet, er wringt iets. Je gaat met minder energie naar het werk en haalt minder voldoening uit wat je doet. Je komt in een situatie terecht waarbij je persoonlijke waarden onvoldoende in lijn liggen met het waardensysteem en de cultuur van je werkomgeving.

We werken steeds meer en er wordt veel van ons verwacht, maar ook wij zijn gaandeweg steeds meer gaan verwachten van ons werk. We streven ernaar ons leven zo zinvol mogelijk in te vullen: we willen erbij horen, ons thuis voelen, echt iets betekenen – ook op het werk.

Deze thematiek boeit ons al lang en maakt de hoofdfocus uit van het wetenschappelijk onderzoek binnen ons onderzoeksteam. Onze onderzoeksinteresse en expertise concentreren zich voornamelijk op de beleving van 'fit' (het gevoel te passen binnen de werkomgeving) en 'misfit' (het gevoel dat de puzzel niet klopt), en de manier waarop deze percepties ontstaan en evolueren door de tijd heen. Daarnaast bestuderen we eveneens het samenspel tussen deze verschillende soorten van fit (afstemming met de job, de leidinggevende en de organisatie als geheel) en tussen fit op het werk en fit buiten het werk.

## BESCHRIJVING VAN DE EVOLUTIE

### VAN FIT MET DE JOB NAAR FIT MET DE ORGANISATIE

Organisaties hechten traditioneel – en met recht en rede – veel belang aan een optimale afstemming tussen medewerkers en hun taakomgeving. Het is nu eenmaal van cruciaal belang om de juiste competenties in huis te hebben. Zo wordt in de selectiefase veel aandacht besteed aan het identificeren van kandidaten waarvan de expertise, vaardigheden en behoeften maximaal aansluiten bij de eisen en voorzieningen van een specifieke functie – in de vakliteratuur ook wel *person-job fit* genoemd (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Vervolgens worden de technische competenties van werknemers up-to-date gehouden via gerichte trainingen, zodat deze fit ook op lange termijn optimaal blijft. Het loonbeleid draagt hier nog verder aan bij. Medewerkers die beter aangepast zijn aan hun taakomgeving worden daar vaak ook voor beloond.

Het voeren van een duurzaam HR-beleid is voor veel bedrijven een belangrijke doelstelling geworden. Recent werd geopperd dat het strategische HR-denken op zijn grenzen stuit. Steeds vaker wordt er gekozen voor een meer duurzame vorm van HRM, waarbij de klemtoon ligt op waarderende, verbindende, inclusieve en innoverende praktijken (De Prins, 2015). Organisaties worden immers in toenemende mate geconfronteerd met een aantal prangende HR-uitdagingen zoals de vergrijzing van de arbeidsmarkt, een toename in het aantal langdurig afwezig ten gevolge van burn-out en stress, en de steeds heviger woedende ‘war for talent’. Ze zijn hierdoor voortdurend op zoek naar nieuwe manieren om medewerkers te boeien en te binden. Dit uit zich voornamelijk in een aantal nieuwe werkstijlen en managementprincipes die in toenemende mate ingang vinden in het mainstream HRM-landschap. De volgende voorbeelden zijn exemplarisch voor dit ‘nieuwe werken’: telewerken, job crafting en I-deals.

*Telewerken* maakt het mogelijk dat medewerkers, door gebruik te maken van geavanceerde ICT-middelen, tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen werken en aangestuurd worden op basis van hun output. Het resultaat hiervan is een betere werk-levenbalans en een werkomgeving die meer ingericht is volgens persoonlijke (privé)behoeften, eerder dan omgekeerd.

*Job crafting* stelt mensen in staat hun eigen job zo vorm te geven zodat deze uitdagender, leuker en minder uitputtend wordt door zelf actief veranderingen aan te brengen in bijvoorbeeld functietaken en sociale relaties op de werkvloer. Het idee achter job crafting is dat medewerkers, door een functie op maat te ‘boetsen’, zelf oplossingen vinden voor problemen op hun werk en op die manier stress, burn-out en demotivatie tegen gaan.

*I-deals* zijn vrijwillig onderhandelde en op maat gesneden arbeidsovereenkomsten tussen werkgever en medewerker. De ‘I’ in I-deals staat voor idiosyncratisch, wat verwijst naar het gepersonaliseerde en afwijkende karakter van deze deals in vergelijking met de arbeidsovereenkomsten van collega’s. Cruciaal is dat deze persoonlijke deals tegemoetkomen



aan zowel de behoeften van de medewerker als de werkgever, en aldus een win-winsituatie inhouden voor beide partijen.

Deze ‘nieuwe’ HR-praktijken hebben alle als onderliggend streven om de persoon-jobfit (hierna: PJ-fit) tussen medewerker en werkgever te verbeteren. Dit gebeurt door het optimaal afstemmen van de eisen en voorzieningen uit de werkomgeving met de vaardigheden, competenties en behoeften van medewerkers. Deze afstemming is functioneel aangezien deze vorm van fit medewerkers (tijdelijk) in staat stelt om beter te gaan functioneren. Telewerken, job crafting, en I-deals zijn echter ook exemplarisch voor de steeds verdergaandere individualisering van de arbeidsverhouding tussen medewerker en werkgever. Al deze ‘nieuwe’ HR-praktijken hebben immers als gemeenschappelijke deler dat ze werknemers in toenemende mate in staat stellen om – binnen bepaalde grenzen – zelf te bepalen waar, hoe, wanneer, en met wie er gewerkt wordt. In combinatie met een vaak eenzijdige focus op functionele fit brengt deze sterke individualisering twee belangrijke uitdagingen met zich mee:

- Uitdaging 1: Enkel functionele fit nastreven is weinig duurzaam aangezien de eisen van zowel werkgever als werknemer voortdurend onderhevig zijn aan verandering.
- Uitdaging 2: De trend naar individualisering en ‘maatwerk’ zorgt ervoor dat medewerkers de betrokkenheid met het grotere geheel dreigen kwijt te raken en hierdoor veel zingeving missen binnen de organisatie.

Waar een eenzijdige focus op PJ-fit en de daaraan gerelateerde toenemende mate van individualisering de cohesie en het groepsbelang verdringen, dreigen medewerkers dus veel zingeving te verliezen binnen de organisatie. Om te kunnen werken aan zingeving en te streven naar zinvol werk moet het zwaartepunt van het HR-beleid niet (langer) louter liggen bij de aard van het werk en de voorwaarden waarbinnen het werk uitgevoerd wordt, maar moet men sterk inzetten op de bredere organisatiecontext – de cultuur van de organisatie, de organisatiedoelstellingen, en datgene waar de organisatie voor staat. Boud gesteld, een te enge focus op functionele fit kan het nastreven van ruimere organisatiedoelstellingen in de weg komen te staan. Het tegelijk ambiëren van zowel PJ-fit als *persoon-organisatiefit* (hierna: PO-fit) door middel van overeenstemming in waarden kan een belangrijke meerwaarde betekenen doordat dit leidt tot meer onderlinge verbinding, betrokkenheid en zingeving. Fit met de organisatie is aldus een belangrijke randvoorwaarde om een functionele match optimaal en duurzaam te laten renderen. Verscheidene bevindingen ondersteunen deze stelling:

- Nieuwe manieren van werken houden potentieel risico’s in voor organisaties, indien deze praktijken geïmplementeerd worden in afwezigheid van voldoende PO-fit. Medewerkers kunnen telewerken misbruiken om zich te onttrekken aan hun verplichtingen ten aanzien van de organisatie. Job crafting dient in de eerste plaats de individuele belangen van een medewerker, en die liggen niet noodzakelijk in lijn met de belangen van de werkgever (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008) of de collega’s in de organisatie (Tims, Bakker & Derks, 2015). I-deals tot slot kunnen afgunst opwekken bij collega’s en daardoor de onderlinge samenwerking ondermijnen (Marescaux & De Winne, 2015).

- Onderzoek bij meer dan duizend werknemers verspreid over dertig verschillende Nederlandse organisaties toont aan dat de beoogde positieve effecten van nieuwe manieren van werken uitblijven indien werknemers geen vertrouwen en steun van leidinggevendenden ervaren, en indien samenwerking en onderlinge vriendschapsbanden met collega's ontbreken. Een bedrijfscultuur van wederzijds vertrouwen is dus van cruciaal belang om deze nieuwe manieren van werken optimaal te laten renderen (Peters e.a., 2014).
- Overeenstemming in waarden is de hoeksteen van de vertrouwensband tussen werknemer en werkgever. Indien beiden dezelfde waarden delen, zorgt dit onder andere voor (a) een belangrijke toename in het vertrouwen dat medewerkers stellen in hun organisatie en (b) een sterke verbetering van de onderlinge communicatie (Edwards & Cable, 2009; Yu, 2014).

Dit hoofdstuk gaat over de relevantie van waarden en overeenstemming in waarden binnen een organisatiecontext – iets waar in academische termen naar verwezen wordt als PO-fit – en hoe aandacht voor de match tussen personen en organisaties meerwaarde kan bieden bovenop een louter functionele match tussen medewerkers en hun jobs. Steeds vaker vertrekken organisaties vanuit een set van duidelijk omliggende waarden bij het kiezen van partners, bij het communiceren naar klanten, en bij het nemen van beslissingen omtrent het selecteren van medewerkers (Urde, 2009). Organisaties formuleren dan ook in toenemende mate kernwaarden. Deze kernwaarden zijn vaak erg breed en divers en hangen niet noodzakelijk samen met de sector of hoofdactiviteiten van een organisatie. Daar waar sector en kernactiviteiten aanleiding geven tot het vooropstellen van technische competenties, geven kernwaarden aanleiding tot het vooropstellen van gedragscompetenties, die moeilijk te trainen zijn. Kernwaarden zijn tijdloos en duurzaam en maken aldus het DNA van de organisatie uit, daar waar organisatieprocessen en -procedures en de daaruit voortvloeiende benodigde technische competenties vaak onderhevig zijn aan verandering. Een vergelijking met een gezin maakt het belang en de functie van organisatiewaarden duidelijk. Het ene gezin kan waarde hechten aan hard werken en spaarzaam zijn, terwijl een ander gezin meer waarde hecht aan reizen en nieuwe dingen ontdekken. Dit verschil in prioriteiten zal de keuzes die gemaakt worden sturen. In beide gezinnen zullen middelen zoals tijd en geld anders ingezet worden afhankelijk van deze kernwaarden. Kernwaarden beïnvloeden dus onze strategieën, keuzes en beslissingen; en dit zowel voor gezinnen als voor organisaties.

De verschuiving van aandacht voor PJ-fit (optimale match tussen capaciteiten en taakeisen en tussen behoeften en werkomstandigheden) naar PO-fit (optimale match op het gebied van waarden) impliceert niet dat het ene het andere vervangt. PJ-fit blijft centraal staan in heel wat HR-processen, vooral dat van het selecteren en beoordelen van medewerkers. Het lijkt echter zinvol om de steeds langer wordende lijst van technische competenties te versoepelen, en in de plaats daarvan ook aan waarden gerelateerde criteria toe te voegen. De organisatie wordt dan niet minder veeleisend, maar gaat op zoek naar een andere vorm van afstemming. Werknemers gaan zelf immers ook steeds vaker op zoek naar een werkomgeving waarin hun persoonlijke waarden maximaal tot uiting komen, aangezien dit hun de mogelijkheid verschaft om hun sociale identiteit verder te ontplooiën (Yu, 2014). Zoals



een kledingstuk niet enkel meer dient te passen qua lengte en breedte (de juiste pasvorm – naar analogie met een functionele fit) maar vooral ook moet passen bij wie de persoon is en waar hij of zij voor staat. Steeds vaker willen mensen zich differentiëren ten opzichte van anderen en de eigen identiteit kenbaar maken op verschillende manieren – ook op de werkvloer. Naast het feit dat het als organisatie van belang is om authentiek te handelen – in lijn met de vooropgestelde kernwaarden – is het belangrijk dat de organisatie voldoende overeenstemming nastreeft tussen de eigen kernwaarden en die van de individuele medewerkers. Waardencongruentie draagt er immers in belangrijke mate toe bij dat de interactie tussen medewerker en werkgever voorspelbaar en controleerbaar blijft (Edwards & Cable, 2009; Yu, 2014), en biedt op die manier een belangrijke bron van houvast en stabiliteit in tijden van onzekerheid en verandering. Dit vergt een andere, nieuwe manier van denken over organisaties en over HR-processen. Een evolutie waarbij de S-HRD'er een centrale rol kan/moet spelen.

## WETENSCHAPPELIJKE ONDERBOUWING

### HET BELANG VAN OVEREENSTEMMENDE WAARDEN

#### ONTSTAAN VAN WAARDEN

Waarden zijn algemene overtuigingen over wat wenselijk en belangrijk is in ons dagelijkse leven en kunnen hiërarchisch geordend worden volgens belangrijkheid. Zonder dat we onze waarden steeds expliciet benoemen, sluimeren deze door in ons oordeelsvermogen, persoonlijke overtuigingen en gedrag – zowel op het werk als daarbuiten. Persoonlijke waarden worden hoofdzakelijk vroeg in het leven gevormd op basis van de opvoeding die we meekrijgen, de vriendschappen die we opbouwen, onze religieuze overtuigingen en onze sociaaleconomische achtergrond. De structuur en hiërarchie van onze kernwaarden zijn daardoor relatief stabiel en duurzaam (Schwartz & Bilsky, 1990). Waarden worden dus niet *ad random* bepaald of uitgekozen, ook niet voor organisaties. Organisatiewaarden komen grotendeels tot stand doordat de persoonlijke waarden van de pioniers (zoals o.a. de oprichters) van de organisatie hun gedrag en handelen op de werkvloer sturen. Dit gedrag resulteert in processen en structuren die via mechanismen van selectie en socialisatie uiteindelijk leiden tot gedeelde organisatiewaarden (Schneider, 1987). Doordat door de jaren heen alleen werknemers met overwegend deze waarden aan boord blijven, is de cultuur van de organisatie relatief stabiel. Organisatiewaarden worden met andere woorden niet alleen uitgedragen, maar op termijn ook mede bepaald en in stand gehouden door de werknemers in de organisatie.

#### HET BELANG VAN OVEREENSTEMMENDE WAARDEN

Onderzoek heeft aangetoond dat overeenstemming in waarden tot positieve uitkomsten leidt voor zowel werkgever als werknemer. Overeenstemming in waarden blijkt ten eerste een belangrijke invloed te hebben op de kwaliteit van individuele (werk)relaties. Volgens

de gelijkheidsattractiehypothese (Byrne, 1971) voelen mensen met overeenstemmende waarden, persoonlijkheid en interesses zich sterker aangetrokken tot elkaar. Hoe meer waargenomen overeenkomsten tussen twee individuen, des te positiever zijn de gevoelens van de een jegens de ander. De reden hiervoor is dat mensen actief op zoek gaan naar bevestiging van hun geloofssysteem (persoonlijk opinies en waarden) en ze dit vinden in contacten met mensen die op hen lijken. De sociale-categorisatietheorie (Tajfel & Turner, 1985) trekt deze redenering door naar groepen en veronderstelt dat mensen zichzelf en anderen indelen in een in-group ('wij') en out-group ('zij') op basis van een waargenomen onderlinge overeenkomstigheid op het gebied van onder meer waarden en overtuigingen. Mensen die als meer overeenkomstig worden beschouwd, zullen dan ook positiever behandeld worden. Beide theorieën maken duidelijk dat een deel van iemands identiteit gedefinieerd wordt door de sociale relaties en de sociale groepen waartoe iemand behoort. De werkomgeving kan eveneens beschouwd worden als een belangrijke bron van sociale interactie. Werknemers staan dan ook positiever ten opzichte van een organisatie waarvan de waarden conform zijn aan hun eigen waarden, aangezien dit hun identiteit bevestigt (Yu, 2014). Onderzoek toont inderdaad aan dat verschillende 'typen' organisaties verschillende 'typen' werknemers aantrekken, selecteren, en behouden. Holland (1959) was de eerste die het belang van overeenkomstige kenmerken benadrukte door te stellen dat werknemers zich aangetrokken voelen tot organisaties op basis van overeenkomsten tussen beroepsinteresse en kenmerken van de werkomgeving. Het Attractie-Selectie-Attritiemodel (ASA-model; Schneider, 1987) wijst specifiek op het belang van overeenkomstigheid in waarden binnen een werkomgeving. De basisassumptie van het ASA-model luidt dat werknemers niet 'per toeval' in een organisatie belanden. Zowel werkgever als werknemer voelen zich aangetrokken tot elkaar op basis van gelijkheid in waarden (attractie), wat vervolgens de kans verhoogt dat beiden elkaar uitkiezen en samen een arbeidsovereenkomst sluiten (selectie). Werknemers die toch niet volledig in de cultuur van de organisatie blijken te passen, hebben uiteindelijk een grotere kans om op termijn de organisatie te verlaten (attritie), hetzij vrijwillig hetzij gedwongen via ontslag. Het ASA-model wordt sterk empirisch ondersteund. Zo toont onderzoek aan dat werknemers die een hogere waardenfit met een bepaalde organisatie vertonen (a) zich meer aangetrokken voelen tot deze organisatie; (b) makkelijker en sneller een jobaanbieding krijgen van deze organisatie; (c) langer bij deze organisatie in dienst blijven; en (d) een lagere intentie vertonen om deze organisatie op termijn te verlaten dan werknemers met een lagere waardenfit (Billsberry & Kristof-Brown, 2013; Kristof-Brown e.a., 2005; Schneider e.a., 1995).

## DE MEERWAARDE VAN PO-FIT BOVEN PJ-FIT

Zoals eerder aangehaald betreft fit met de job de compatibiliteit tussen enerzijds persoonlijke vaardigheden en behoeften en anderzijds taakeisen en voorzieningen uit de werkomgeving. Gezien de focus op de specifieke functie heeft deze vorm van fit een belangrijke impact op de kwaliteit van de prestatie en de job tevredenheid van werknemers (Kristof-Brown e.a., 2005; Vogel & Feldman, 2009). Het nastreven van PJ-fit zorgt ervoor dat werknemers beter 'uitgerust' zijn om hun taken uit te voeren en verschaft de organisatie



de nodige functionele kerncompetenties (bijvoorbeeld technische vaardigheden en know-how) die nodig zijn om de organisatiedoelstellingen te bereiken (Werbel & DeMarie, 2005).

De mate waarin de waarden van individuele medewerkers aansluiten bij de waarden van een organisatie is een belangrijk element van de fit met de organisatie en wordt vaak specifiek gelabeld als waardencongruentie (Kristof, 1996). Onderzoek toont aan dat (anders dan fit met de job) deze vorm van fit een belangrijke invloed heeft op de band tussen medewerker en werkgever, zowel voor als na indiensttreding (Schneider e.a., 1995; Kristof-Brown e.a., 2005). Het nastreven van fit met de organisatie zorgt ervoor dat de kernwaarden van de organisatie breed gedragen worden binnen de organisatie. Dit resulteert in een duidelijke organisatiecultuur gekenmerkt door consistente waarden en doelen, en daardoor een beter begrip van de eisen en verwachtingen van de organisatie naar de werknemers toe (Werbel & DeMarie, 2005). Verschillende wetenschappelijke studies bevestigen het belang van deze fit:

- Een hoge mate van PO-fit creëert een sterk gevoel van verbondenheid met het bedrijf en de andere werknemers waardoor werknemers hun werk als meer betekenisvol ervaren (Kristof-Brown e.a., 2005).
- Werknemers die een hoge mate van PO-fit vertonen, zijn meer intrinsiek gemotiveerd om mee te bouwen aan een organisatie waarmee ze zich kunnen identificeren (Greguras & Diefendorff, 2009).
- Botsende waarden kunnen aanleiding geven tot ernstige relationele conflicten op de werkvloer en zo de prestatie negatief beïnvloeden – zeker wanneer het fundamentele (kern)waarden betreft (Jehn & Bendersky, 2003). Gedeelde waarden blijken in veel gevallen zelfs belangrijker dan demografische overeenkomsten zoals geslacht, leeftijd of afkomst.

## EVOLUTIE IN DE PRAKTIJK ONDER DE LOEP

### HET WAARDENKOMPAS VAN AMSTA

Amsta (2.200 medewerkers, 450 vrijwilligers, 2.400 cliënten) is een zorgorganisatie uit Amsterdam die persoonlijke ondersteuning in wonen, zorg en welzijn biedt aan ouderen en mensen met een verstandelijke beperking. Amsta werkt vanuit vier breed gedeelde kernwaarden: *professioneel*, *persoonlijk*, *praktisch* en *liefdevol*. Deze waarden werden vastgesteld in 2007 bij de oprichting van Amsta als gevolg van een fusie tussen drie organisaties.

Naar aanleiding van de vaststelling dat de kernwaarden niet door iedereen op dezelfde manier werden uitgedragen en dat de invulling ervan verschilde, werd in 2014 beslist om de kernwaarden uit te werken tot een eigen gedragscode. Deze gedragscode omvat een zestal specifieke gedragingen per waarde die fungeren als een ‘kompas’ voor zowel medewerkers, bewoners als bezoekers van Amsta. Zo wordt de waarde *liefdevol* onder meer geconcretiseerd als ‘Ik treed anderen tegemoet zoals ik zelf tegemoet getreden wil worden’

en de waarde professioneel als 'Ik ga zorgvuldig en vertrouwelijk om met informatie'. De gedragscode wordt expliciet en op verschillende manieren gecommuniceerd: openlijk via de eigen website, maar ook bijvoorbeeld in een introductiefilm op YouTube. De opgestelde gedragscode is niet vrijblijvend, en Amsta verwacht dat alle medewerkers, cliënten en bezoekers zich eraan houden. Amsta heeft eveneens beleid geformuleerd voor ongewenst gedrag indien aanspreken bij schending van de gedragscode niet helpt.

De kernwaarden worden sinds 2014 ook actief gebruikt voor de werving, selectie en begeleiding van zowel vaste medewerkers als vrijwilligers. Zo worden de kernwaarden expliciet in de vacatureteksten opgenomen, afhankelijk van de verschillende openstaande posities. Dit gebeurt bijvoorbeeld door één (of alle) van de kernwaarden specifiek te benoemen of door een persoonlijk verhaal op te nemen in de vacaturetekst en op die manier in te spelen op twee specifieke kernwaarden (*persoonlijk* en *liefdevol*). Ook gaan HR-medewerkers zelf actief aan de slag met de kernwaarden. Zo wordt er bijvoorbeeld naar gestreefd om sollicitanten steeds van persoonlijke feedback te voorzien wanneer ze uiteindelijk niet aangenomen worden. Tijdens sollicitatiegesprekken worden de waarden verder benadrukt en getoetst aan de hand van specifieke vragen die aan de kandidaten worden voorgelegd (bijvoorbeeld: bij vragen als 'Wanneer lever jij goede zorg?' of 'Wanneer ga jij met een goed gevoel naar huis?' zal de HR-medewerker op zoek gaan naar antwoorden die te maken hebben met de bewoners, wat indicatief is voor de waarde *professioneel* en *persoonlijk*). De kernwaarden worden tot slot ook gebruikt als leidraad tijdens functioneringsgesprekken.

Verder ondersteunen en stimuleren managers medewerkers om hun werk vorm te geven binnen het kader van de vooropgestelde kernwaarden. Om dit proces te faciliteren hebben ze bij Amsta een leerprogramma voor managers ontwikkeld met als doel om de persoonlijke waarden van managers af te stemmen op de kernwaarden van de organisatie. Daarnaast introduceerde Amsta in 2015 verscheidene waardenondersteunende innovaties. Een mooi voorbeeld hiervan is het magisch interactief schilderij, een installatie met filmpjes, foto's en muziek die het verleden van de bewoners schetst en op die manier het personeel ondersteunt in het realiseren van de waarde *persoonlijk*. Het laat personeel en bezoekers zien wie de individuele bewoners zijn, en biedt op die manier een handvat om hen op een persoonlijke manier te benaderen. Een andere innovatie is de valdetectiemethode, een technische hoogstandje in het kader van valpreventie, die het personeel ondersteuning biedt bij het implementeren van de waarde *praktisch*. Verder tracht men meer regelruimte te creëren voor medewerkers. Een voorbeeld hiervan is het decentraliseren van de budgetten voor voeding, wat eveneens een ondersteuning voor de waarde *persoonlijk* betekent.

## ZELF AAN DE SLAG

Inzien dat PO-fit – en meer bepaald waardencongruentie – van belang is, is één zaak. De HR-processen en -activiteiten erop afstemmen is een andere zaak en vergt heel wat verschillende stappen. Ten eerste moeten de kernwaarden van de organisatie duidelijk en helder zijn. Ze moeten niet alleen duidelijk zijn, ze moeten ook doorleefd zijn en gevoeld





worden door de hele organisatie heen en daarbuiten. Daarnaast moeten de waarden geïntegreerd worden in de verschillende stappen van instroom, doorstroom en uitstroom.

Onderstaande vijf reflectievragen helpen een optimale(re) afstemming tussen persoon en organisatie te bereiken.

## 1 WAT ZIJN DE KERNWAARDEN VAN ONZE ORGANISATIE?

Zoals eerder aangehaald kunnen waarden niet *ad random* uitgekozen worden. De kernwaarden van de organisatie – die waarden die het DNA van de organisatie uitmaken – zijn steeds sterk gelinkt aan de ontstaansgeschiedenis van een organisatie en de persoonlijke waarden van de oprichters ervan.

Hoewel waarden erg divers kunnen zijn, stellen heel wat organisaties doorgaans gelijksoortige zaken voorop, zoals integriteit en innovatie. Een organisatiewaarde hoeft echter niet per se politiek correct te zijn, en kan evenzeer competitiviteit of resultaatgerichtheid inhouden. Belangrijk hierbij is dat het niet zozeer de inhoud is die telt, als wel de mate van *authenticiteit*: de mate waarin de organisatiewaarden aansluiten bij de ontstaansgeschiedenis en het huidige functioneren van de organisatie.

## 2 HOE KOMEN DEZE WAARDEN TOT UITING?

De waarden die op papier worden gezet, worden niet noodzakelijk als zodanig waargenomen door de medewerkers. Werknemers creëren hun eigen veronderstellingen omtrent organisatiewaarden op basis van de procedures en processen waarmee ze dagelijks geconfronteerd worden, maar ook door contacten die ze hebben met mensen die namens de organisatie spreken en handelen. Al deze indrukken signaleren waar de organisatie voor staat en wat als belangrijk beschouwd wordt. Aandacht voor PO-fit veronderstelt dan ook aandacht voor hoe deze waarden in de praktijk beleefd worden binnen de organisatie en hoe er over gesproken wordt. Het louter expliciteren van de organisatiewaarden is dus een noodzakelijke, maar onvoldoende voorwaarde om de waarden ook tot uiting te laten komen op de werkvloer.

Vanuit HRM-perspectief impliceert dit dat alle HR-praktijken en -processen deze waarden mede ondersteunen door middel van het nastreven van *consistentie* en *consensus* (Bowen & Ostroff, 2004). Dit houdt in dat alle HR-praktijken dezelfde boodschap uitdragen omtrent wat belangrijk is voor de organisatie én dat het management op één lijn zit omtrent de kernwaarden van de organisatie, zodat alle HR-praktijken op éénzelfde manier geïmplementeerd worden door de hele organisatie heen. Naast Amsta is ook Zappos hier een mooi voorbeeld van. Zappos is een Amerikaanse online schoenverkooper met meer dan 1500 medewerkers in dienst. De huidige CEO Tony Hsieh stelt tien duidelijke waarden voorop, waaronder bescheidenheid ('be humble'). Bij Zappos zijn de kernwaarden systematisch doorgevoerd naar gedrag, HR, systemen, strategie en organisatieontwikkeling. Alle medewerkers, van hoog tot laag, worden bijvoorbeeld op de waarde bescheidenheid gescreend. Dat maakt onderdeel uit van een intensieve

cultuurtraining na aanwerving. Een gebrek aan bescheidenheid kan eveneens een criterium zijn om afscheid te nemen van medewerkers.

### **3 OP WELKE MANIER KUNNEN WE ONS HIERDOOR VAN DE CONCURRENTIE ONDSCHIEDEN?**

Indien organisaties hun kernwaarden sterk uitspelen, maakt dit hen per definitie uniek. Dit verschaft organisaties dus een potentieel voordeel op de concurrentie. De organisatieactiviteiten, en daaraan gelinkt de jobinhoud en werkomstandigheden, zijn namelijk sterk onderhevig aan verandering, vaak doelwit van een concurrentiestrijd, en dus een lastig en onvoldoende houvast bij het afwegen van alternatieven. De kernwaarden van zowel de medewerker als de organisatie zijn unieker, schaarser en vaak moeilijker na te bootsen – een troef in de concurrentiestrijd.

Als organisatie kun je dus een duidelijke identiteit opbouwen met consistente waarden en doelen. Een organisatie als Amsta is zich hier duidelijk van bewust, en slaagt erin om via haar gedragscode een unieke service aan te bieden aan haar klanten.

### **4 WELK TYPE WERKNEMERS WERKEN ER IN ONZE ORGANISATIE?**

In de fitliteratuur gaan soms stemmen op dat een teveel aan PO-fit de flexibiliteit van de organisatie kan schaden, aangezien kan leiden tot een te homogene werknemerspopulatie (Kristof, 1996; Schneider e.a., 1995). Dit zou immers betekenen dat iedereen dezelfde waarden deelt, waarmee de kracht van diversiteit verloren gaat. De resultaten hieromtrent zijn echter inconsistent.

Een andere manier om naar dit dilemma te kijken houdt in dat organisaties streven naar maximale homogeniteit in een beperkt aantal kernwaarden, maar daarnaast heterogeniteit nastreven op vlak van kennis, competenties, opleiding en ervaring. Homogeniteit op het gebied van kernwaarden zal ervoor zorgen dat werknemers breed ingezet kunnen worden binnen de organisatie, terwijl functionele diversiteit voor de nodige creatieve impulsen zal zorgen binnen teams en werkgroepen. Op die manier zijn werknemers in staat om een duidelijke weg te volgen, maar heeft de organisatie toch voldoende diversiteit in huis om op externe prikkels te reageren.

### **5 HOE KUNNEN WE DE OVERLAP OF MATCH IN WAARDEN VERHOGEN?**

Selectie en socialisatie zijn de mechanismen bij uitstek om de match tussen de kernwaarden van werknemers en de waarden van de organisatie te verhogen. In de pre-entry fase kunnen organisaties de mate van PO-fit beïnvloeden door werknemers te screenen en te selecteren op hun mate van overeenkomst met de kernwaarden van de organisatie. Een voorbeeld hiervan betreft de Belgische vervoersmaatschappij *De Lijn*, die werknemers screent op basis van haar vier centrale waarden: passie voor de klant, voortdurend verbeteren, samen vooruit en zorgzaam handelen. Voor De Lijn zijn deze waarden nog belangrijker dan de vaktechnische competenties, aangezien ze iets zeg-



gen over het wereldbeeld van de kandidaat. Verder is het belangrijk dat de organisatie duidelijk communiceert over haar eigen waardenkader gedurende het hele werving- en selectieproces, zodat kandidaten zelf ook in staat zijn een goede afweging te maken van hun waardenfit met de organisatie.

In de post-entryfase kunnen organisaties de (geanticipeerde) PO-fit tussen werknemer en werkgever nog verder versterken door werknemers te socialiseren naar het waardenstelsel van de organisatie. Belangrijk hierbij is dat de organisatiewaarden saillant aanwezig zijn, en dat werknemers de kans krijgen om deze te internaliseren – bijvoorbeeld met behulp van een mentor.

## MEER WETEN?

Een gedetailleerde academische uiteenzetting van wat ‘person-environment fit’ precies inhoudt, kan teruggevonden worden in twee overzichtsartikelen van Amy Kristof-Brown, de academische autoriteit op het gebied van PE-fit (Kristof, 1996; Kristof-Brown e.a., 2005). Een toelichting van het belang van waardencongruentie en welke invloed deze heeft op werkgerelateerde uitkomsten kan teruggevonden worden in het artikel van Edwards en Cable (2009).

In het Nederlands taalgebied zijn vooral het artikel van Peters en collega's en het boek van Dusschooten-de Maat lezenswaardig. Het artikel van Peters e.a. (2011) omvat een toegankelijke academische uiteenzetting omtrent de randvoorwaarden om van het nieuwe werken een succes te maken, terwijl het boek *Mensen maken het verschil* van Dusschooten-de Maat (2004) het belang schetst van een goede fit tussen de waarden en persoonlijkheid van werknemers enerzijds en de organisatiecultuur anderzijds.

In onderstaande TEDTalk legt klinisch psychologe Dr. Natalie Baumgartner tot slot op een erg begrijpelijke en intuïtieve wijze uit wat de meerwaarde en het belang zijn van een goede ‘fit’ op het gebied van waarden: [www.youtube.com/watch?v=JN3mW2lzCrc](http://www.youtube.com/watch?v=JN3mW2lzCrc).

## LITERATUUR

- Berg, J., Dutton, J. & Wrzesniewski, A.** (2008). *What is Job Crafting and Why Does It Matter?* Center for Positive Organizational Scholarship. Regents of the University of Michigan.
- Byrne, D.** (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Dusschooten-de Maat, C.,** (2004). *Mensen maken het verschil*. Tiel: Lannoo.
- Edwards, J. & Cable, D.** (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654-677.
- Greguras, G. & Diefendorff, J.** (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94, 465-477.
- Holland J.** (1985). *Making vocational choices: A theory of careers* (2nd edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Jehn, K. & Bendersky, C.** (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Kristof, A.** (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A.L. & Billsberry, J.** (2013). *Fit for the future. Organizational fit: Key issues and new directions*. John Wiley & Sons.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. & Johnson, E.** (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Marescaux E. & Winne, S. de** (2015). Equity versus need: how do co-workers judge the distributive fairness of i-deals? In: M. Bal & D. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic Deals between Employees and Organizations. Conceptual issues, applications and the role of co-workers*, London: Routledge.
- Peters, P., Bruijn, T. de, Bakker, A. & Heijden, B. van der** (2011). Plezier in Het Nieuwe Werken? Randvoorwaarden voor 'werkgerelateerde flow' onder nieuwe arbeidscondities. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 31-47.
- Peters, P., Poutsma, E., Heijden, B. van der, Bakker, A. & Bruijn, T. de** (2014). Enjoying new ways to work: A HRM-process approach to study flow. *Human Resource Management*, 53, 271-290.
- Prins, P. de** (2015). *12 sleutels voor duurzaam HRM*. Leuven: Acco.
- Schneider, B.** (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H. & Smith, B.** (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.



- Schwartz, S.H. & Bilsky, W.** (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 550-562.
- Tajfel, H. & Turner, J.** (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In: S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed.), Chicago: Nelson-Hall.
- Tims, M., Bakker, A. & Derks, D.** (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting Related to the well-being of colleagues? *Applied Psychology*, 64, 727-753.
- Vogel, R. & Feldman, D.** (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 68-81.
- Werbel, J. & DeMarie, S.** (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15: 247-262.
- Yu, K.** (2014). Person-organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124, 75-94.



*Rein De Cooman*



## BIOGRAFIE

**Prof. Dr. Rein De Cooman** behaalde in 2004 haar master in de arbeids- en organisatiepsychologie aan de Vrije Universiteit Brussel (VUB) en behaalde vier jaar later aan diezelfde universiteit een doctoraat in de psychologie waarin ze onderzoek verrichtte naar de werkmotivatie bij non-profitwerknemers. Na een éénjarig postdocproject aan de VUB startte Rein in 2009 als Assistant Professor bij de onderzoeksgroep Work and Organization Studies (voorheen Human Resources Management) aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven, Campus Antwerpen. Als Associate Professor doceert Rein momenteel vakken als 'Inleiding tot de Psychologie' (eerste bachelor), 'Mens en Organisatie' (derde bachelor), en 'Personeelsmanagement' (master). In haar onderzoek richt Rein zich voornamelijk op de rol van werkwaarden, motivatie, en persoon-omgevingfit.



*Wouter Vleugels*

## BIOGRAFIE

**Drs. Wouter Vleugels** behaalde zijn master in de arbeids- en organisatiepsychologie aan de KU Leuven in 2012. Hij begon zijn professionele loopbaan als projectmedewerker bij Unique en was daarna actief als Lector Arbeids- en Organizationalpsychologie aan de Thomas More Hogeschool. Sinds 2013 werkt Wouter aan een doctoraat rond persoon-omgevingfit aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven, Campus Antwerpen, onder de begeleiding van Prof. Dr. Rein De Cooman en Prof. Dr. Marijke Verbruggen. In zijn onderzoek focust Wouter zich op hoe gevoelens van fit met de werkomgeving ontstaan en veranderen door de tijd heen, en welke impact dit heeft op de prestatie van werknemers. Wouter is eveneens actief als board member van het PHRESH-netwerk, een netwerkorganisatie van en voor doctoraatsonderzoekers in HRM, waarin de focus ligt op het faciliteren van kennisuitwisseling tussen academici en practitioners.