



Universiteit Utrecht

## ‘Beleidsmedewerkers onder invloed’

Een onderzoek naar de invloed van organisatieveranderingen op de P-O fit en P-J fit van beleidsmedewerkers.

Naam: J.M.A. Klerks

Studentnummer: 3654397

Masteropleiding: Strategisch Human Resource Management

Faculteit: Recht, Economie, Bestuur & Organisatie

Begeleider: Ulrike Weske MSc

Tweede lezer: Dr. Wouter Vandenabeele

Organisatie: Provincie Utrecht

Begeleider PU: Janneke Hakkert

Datum: Juli 2015



PROVINCIE  UTRECHT

## Abstract

In onderhavig kwalitatief onderzoek is onderzocht of de organisatieveranderingen van de provincie Utrecht invloed hebben gehad op de ervaren P-O fit en P-J fit van beleidsmedewerkers. Daarbij is er voor de P-J fit gekeken naar de invloed van de 'veranderopgave', een organisatieverandering gericht op de organisatie- en werkstructuren, en is er voor de P-O fit gekeken naar een verandering in de organisatorische kernwaarden.

Dit onderzoek toont aan dat de 'veranderopgave' heeft geleid tot een verandering in de P-J fit van veel beleidsmedewerkers. Echter kan geconcludeerd worden dat het opstellen van nieuwe organisatorische kernwaarden binnen deze organisatie in de perceptie van medewerkers geen of slechts minimale effecten heeft gehad op de P-O fit van medewerkers. Tevens toont dit onderzoek aan dat de organisatieveranderingen van invloed waren op de werktevredenheid van werknemers. Echter kan niet vastgesteld worden of dit verband *via* een verandering in de P-J fit verloopt. In deze studie kunnen gevoelens van affectieve betrokkenheid daarentegen niet in verband gebracht worden met de P-O fit van medewerkers. Er blijken andere aspecten van de organisatie dan een overeenkomst in kernwaarden ten grondslag te liggen aan deze attitude. Om uitspraken en conclusies verder te kunnen generaliseren en legitimeren is vervolgonderzoek naar de P-O fit en P-J fit in een context van veranderende organisaties zeer gewenst.

## Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de masterthesis 'Beleidsmedewerkers onder invloed'. Middels deze thesis rond ik de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht af. Voor deze thesis heb ik onderzoek gedaan naar de effecten van organisatieveranderingen op de ervaren P-O fit en P-J fit en op werkhoudingen van beleidsmedewerkers van de provincie Utrecht. Door het uitvoeren van dit onderzoek ben ik meer over de provincie Utrecht te weten gekomen en heb ik meer inzicht gekregen in de manier waarop organisatieveranderingen ervaren worden door en van invloed zijn op medewerkers. Ik heb dit onderzoek als erg interessant en leerzaam ervaren. Graag wil ik van dit voorwoord gebruik maken om een aantal mensen te bedanken, aangezien zij een belangrijke rol hebben gespeeld in de totstandkoming van deze scriptie.

Op de eerste plaats wil ik Janneke Hakkert bedanken voor de kans om mijn onderzoek bij de provincie Utrecht uit te voeren. Tevens wil ik haar bedanken voor het meedenken in de opstartfase van mijn onderzoek en voor de mogelijkheid om deel te nemen aan het opstartplan van 'Strategische Personeelsplanning'. Ook wil ik de medewerkers van afdeling MAO bedanken voor de leuke tijd die ik heb gehad bij de provincie Utrecht.

Daarnaast wil ik mijn dank uitspreken aan Ulrike Weske, mijn scriptiebegeleider vanuit de Universiteit Utrecht. Ik wil haar bedanken voor de constructieve feedback die zij gaf op mijn thesis. Tevens wil ik haar bedanken voor de positieve blik en de bemoedigende woorden op momenten gedurende de onderzoeksperiode waarop ik even vastliep of wanneer de onderzoeksresultaten verwarrende uitkomsten opleverden. Ik ben ervan overtuigd dat ik door haar kritische blik tot nieuwe inzichten ben gekomen die dit onderzoek ten goede zijn gekomen.

Tot slot wil ik mijn vader bedanken voor zijn frisse blik en het tegenlezen van mijn scriptie. Zonder eenieders hulp had ik mijn masterthesis waarschijnlijk niet tot het eindresultaat kunnen brengen dat nu voor u ligt.

Ik wens u veel leesplezier toe,

Julia Klerks

Utrecht, juli 2015

## Inhoudsopgave

<b>Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>6</b>
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Organisatieverandering.....	7
1.3 Keuze constructen.....	8
1.4 Provincie Utrecht.....	8
1.5 Doelstelling en vraagstelling.....	9
1.6 Relevantie .....	10
1.6.1 Praktische en maatschappelijke relevantie.....	10
1.6.2 Wetenschappelijke relevantie.....	10
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>12</b>
2.1 Person-Environment fit.....	12
2.1.1 Person-Organization fit en Person-Job fit.....	15
2.2 Organisatieveranderingen .....	16
2.3 Person-Organization fit.....	17
2.3.1 Waarden congruentie.....	18
2.3.2 Verandering van kernwaarden.....	18
2.4 Person-Job fit .....	20
2.4.1 Needs-supplies en demands-abilities P-J fit.....	20
2.4.2 De ‘veranderopgave’.....	21
2.5 Percepties.....	22
2.5.1 Ervaring van organisatieveranderingen.....	22
2.5.2 Waargenomen P-J fit en P-O fit .....	24
2.6 Medewerkers uitkomsten .....	25
2.6.1 De relatie tussen P-J fit en werktevredenheid.....	26
2.6.2 De relatie tussen P-O fit en betrokkenheid bij de organisatie.....	26
2.7 Verwachtingen en conceptueel model .....	27
2.8 Samenvatting .....	29
<b>3. Context hoofdstuk</b> .....	<b>30</b>
3.1 Provincie Utrecht.....	30
3.2 De ‘veranderopgave’.....	31
3.3 P&O visie .....	33
<b>4. Methoden</b> .....	<b>35</b>
4.1 Onderzoeksdesign.....	35
4.2 Respondenten.....	35
4.3 Procedure.....	36
4.4 Dataverzameling.....	37
4.5 Operationalisering .....	37
4.6 Gebruik documentanalyse als achtergrondinformatie .....	39
4.7 Data analyse .....	39
<b>5. Resultaten</b> .....	<b>40</b>
5.1 Wat heeft de ‘veranderopgave’ ingehouden?.....	40
5.2 Invloed van ‘veranderopgave’ op de P-J fit .....	41
5.2.1 Welke factoren dragen bij aan de <i>demands-abilities</i> P-J fit?.....	41
5.2.2 Welke factoren dragen bij aan de <i>needs-supplies</i> P-J fit? .....	42
5.2.3 Verandering functie naar aanleiding van de veranderopgave .....	43
5.2.4 Verandering P-J fit .....	43

<b>5.3 Invloed van nieuwe kernwaarden op de P-O fit.....</b>	<b>46</b>
5.3.1 Eigen ideeën kernwaarden.....	46
5.3.2 Kernwaarden herkennen in de praktijk.....	47
5.3.3 Verandering P-O fit.....	48
<b>5.4 De invloed van een eventueel veranderde P-O fit en P-J fit op attitudes.....</b>	<b>51</b>
5.4.1 In hoeverre heeft (een veranderde) P-J fit invloed op werktevredenheid? .....	51
5.4.2 In hoeverre heeft (een veranderde) P-O fit invloed op betrokkenheid? .....	53
<b>5.5 Extra bevindingen .....</b>	<b>55</b>
<b>6. Conclusie &amp; Discussie .....</b>	<b>57</b>
<b>6.1 Conclusie .....</b>	<b>57</b>
<b>6.2 Discussie .....</b>	<b>60</b>
6.2.1 Percepties over verandering kernwaarden.....	60
6.2.2 Percepties over ‘veranderopgave’ .....	61
6.2.3 Verschillende percepties leiden tot verschillende P-O fit en P-J fit.....	63
6.2.4 Invloed op de werkattitudes .....	64
6.2.5 Aanbevelingen.....	66
6.2.6 Kritische reflectie.....	70
6.2.7 Algehele conclusie .....	71
6.2.8 Suggesties voor vervolgonderzoek .....	72
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 1 .....</b>	<b>82</b>
Uitnodiging interview .....	82
<b>Bijlage 2 .....</b>	<b>83</b>
Topiclijst.....	83
<b>Bijlage 3 .....</b>	<b>85</b>
Codeboom .....	85
<b>Bijlage 4 .....</b>	<b>87</b>
Paper publieke domein .....	87

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In de literatuur is meermaals aangetoond dat een goede aansluiting tussen individu en omgeving voor een organisatie grote voordelen oplevert (Kristof, 1996). Omgekeerd kan het ontbreken van een aansluiting tussen individu en organisatie leiden tot ongewenste gevolgen zoals een lage binding met de organisatie, een lage werktevredenheid en bovendien tot een verhoogde intentie om de organisatie te verlaten (Kristof-Brown et al., 2005; O'Reilly & Chatman, 1986). Er zijn verschillende factoren die ten grondslag kunnen liggen aan een gebrek aan aansluiting met de omgeving. O'Reilly en Chatman (1986) en Vandenberghe (1999) beargumenteren dat een slechte of verstoorde fit veroorzaakt kan worden door organisatieveranderingen. Het is daarom van belang om onderzoek te doen naar de gevolgen die organisatieveranderingen hebben op de aansluiting die individuen ervaren met hun omgeving, en wat de effecten van die verandering in fit zijn op de medewerkers. Onderhavig onderzoek zal plaatsvinden bij de provincie Utrecht. Deze organisatie is, dankzij haar politieke aard, afhankelijk van politieke besluitvorming en wordt zodoende minstens elke vier jaar geconfronteerd met organisatieveranderingen. Bovendien bevindt de provincie Utrecht zich in een turbulente omgeving en wordt zij voortdurend geconfronteerd met maatschappelijke ontwikkelingen. Dit onderzoek tracht inzicht te geven in de gevolgen die organisatieveranderingen met zich meebrengen voor de medewerkers van de organisatie.

Er is in de management literatuur ontzettend veel onderzoek gedaan naar de interactie tussen het individu en de omgeving. Deze aanname vindt zijn oorsprong in de interactionele psychologie en gaat uit van het idee dat er continue interactie plaatsvindt tussen individu en omgeving, hetgeen van invloed is op het gedrag (Terborg, 1981). Naar aanleiding van deze interactionele theorieën is het concept van Person-Environment fit ontstaan (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Zoals in het theoretisch kader verder zal worden besproken, is Person-Environment fit een globaal en niet gespecificeerd begrip wat vaak wordt opgedeeld in verschillende onderdelen zoals Person-Organization fit, Person-Job fit, Person-Group fit, Person-Vocation fit en Person-Supervisor fit. Deze vormen van fits kunnen resulteren in verschillende uitkomsten voor medewerkers en de organisatie (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Het belang van een goede fit tussen een medewerker en de organisatie is groot. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek dat een P-O fit de sleutel is tot het behoud van een flexibel en toegewijd personeelsbestand, hetgeen noodzakelijk is voor een organisatie die zich in een concurrerende werkomgeving begeeft en die opereert in een krappe arbeidsmarkt (Bowen, Ledford & Nathan, 1991; Kristof, 1996). Daarnaast blijkt uit verschillende onderzoeken dat werk gerelateerde constructen vaak samenhangen met organisatie attitudes (Shore & Martin, 1989). Zo heeft onderzoek aangetoond dat er significante effecten bestaan voor werktevredenheid, stress, betrokkenheid en verloop indien individuen goed aansluiten op zowel hun functie als de waarden van hun organisatie (Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown et al., 2002).

Eerder onderzoek omtrent *fits* van werknemers richt zich voornamelijk op de selectiefase, de fase van intreding en vroege socialisatie processen van werknemers binnen een organisatie (Cable & Parsons, 2001; Kristof-Brown, 2000). Ook zijn organisaties zelf vaak geïnteresseerd in de mate waarin een potentiële medewerker aansluit bij de functie en de organisatie, en richten zij zich in de praktijk vooral op de fases van intreding binnen de organisatie.

Echter, de nadruk op sollicitanten en nieuwe werknemers binnen de organisatie maakt dat de literatuur omtrent P-E fit er voornamelijk van uitgaat dat een waargenomen fit gebaseerd is op een overeenkomst tussen twee relatief stabiele entiteiten, namelijk de werkomgeving en het individu. Dit betekent dat er aanzienlijk minder bekend is over oorzaken of gevolgen van veranderingen in ofwel de omgeving of het individu. Hoewel aangenomen wordt dat over een ruimte tijdspanne veel karaktereigenschappen van de individu redelijk stabiel zijn (McCrae & Costa, 1994), geldt deze stabiliteit zeker niet voor werkomstandigheden en werkomgevingen (Caldwell, Herold & Fedor, 2004). Zoals eerder vermeld, kan het ontbreken van een aansluiting tussen individu en organisatie, bijvoorbeeld als gevolg van organisatieveranderingen, leiden tot grote ongewenste gevolgen zoals een lage binding met de organisatie, een lagere werktevredenheid en bovendien tot een verhoogde intentie om de organisatie te verlaten (O'Reilly & Chatman, 1986; Vandenberghe, 1999). Het is om deze reden van groot belang om te onderzoeken of een verandering in de organisatie effecten heeft op de medewerkers binnen deze organisatie.

## 1.2 Organisatieverandering

Vanuit wetenschappelijk oogpunt is het een interessante invalshoek om te onderzoeken wat er gebeurt met de waargenomen P-E fit indien één van de entiteiten, in dit geval de organisatie, een verandering ondergaat. Er is in het verleden nog weinig onderzoek gedaan naar de P-E fit van medewerkers die zich in een veranderende organisatie bevinden. Kristof (1996) beargumenteert in haar review dat het goed mogelijk is, en zelfs aannemelijk, dat wanneer een organisatie een significante verandering ondergaat, dit mogelijke invloed heeft op de waargenomen fit van medewerkers. Onderzoek naar dit fenomeen is van groot belang gezien het feit dat op grote schaal wordt erkend dat werknemers die breed inzetbaar zijn in organisaties die geconfronteerd worden met krimp, kwaliteitsimpulsen en veranderingen in werkstructuren grote voordelen opleveren (Bowen, Ledford & Nathan, 1991; Kristof, 1996).

Naar aanleiding van dit gebrek aan inzicht rijst dus de vraag wat er gebeurt met P-E fit indien een organisatie een verandering ondergaat en vervolgens niet meer dezelfde organisatorische- of werkomgeving representeert (Caldwell et al., 2004). Veranderingen binnen organisaties komen steeds vaker voor en zijn bovendien heftiger van aard. Zo heeft onderzoek aangetoond dat organisatieveranderingen kunnen leiden tot cynische en pessimistische werknemers (Reichers, Wanous & Austin, 1997). Op het moment dat de werknemer problemen ervaart of ondervindt met de veranderingen kan dit negatieve gevolgen hebben op de cognities, emoties en intenties van werknemers (Szabla, 2007). Zo zijn *burnouts*, weerstand op verandering, cynisme over verandering, disfunctionele effecten op *organizational commitment*, verloop, verlaagd moraal en prestatie als gevolg

van verandering veel voorkomende fenomenen in de praktijk (Caldwell et al., 2004; Vince & Broussine, 1996; Brower & Abolafia, 1995; Gilley et al., 2008). Het is voor organisaties van groot belang dat werknemers zo min mogelijk hinder van de veranderingen ondervinden en zich zo makkelijk mogelijk aanpassen.

Caldwell en collega's (2004) en Kristof (1996) stellen dat het goed mogelijk is dat organisatorische veranderingen in verband gebracht kunnen worden met veranderingen in de P-E fit en derhalve invloedrijke organisatorische en persoonlijke gevolgen met zich mee kunnen brengen. Dit maakt het belangrijk om onderzoek te doen naar de rol van P-E fit als mogelijke verklaring voor de relatie tussen veranderingsinitiatieven en individuele reacties. Inzicht in de manier waarop deze waargenomen fit verandert in tijden van organisatieverandering is waardevol voor onder andere implementatie strategieën en kan zodoende bijdragen aan het succes van organisatieveranderingen (Caldwell et al., 2004).

### **1.3 Keuze constructen**

In dit onderzoek zullen de Person-Organization (P-O) fit en Person-Job (P-J) fit als onderdeel van P-E worden meegenomen. Deze twee vormen van P-E fit zijn reeds grootscheeps onderzocht (o.a. Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Sekiguchi, 2007), maar krijgen in dit onderzoek wederom een prominente plaats vanwege de verwachting dat organisatieveranderingen van de provincie Utrecht juist op de P-O fit en de P-J fit de meeste invloed hebben gehad. Zoals later duidelijk zal worden, hebben de betreffende organisatieveranderingen van de provincie zich namelijk enerzijds gericht op de organisatie- en werkstructuren en anderzijds op de kernwaarden van de organisatie. Dit soort veranderingen kan in dit onderzoek in verband worden gebracht met de P-O fit en P-J fit van medewerkers. Door deze vormen van fit te onderzoeken, kan worden gekeken naar de effecten van de organisatieverandering op organisatie- en op baanniveau.

Betreffende de P-O fit zal dit onderzoek zich richten op de betrokkenheid van de werknemer met de organisatie als uitkomst van de P-O fit, terwijl voor de P-J fit de focus ligt op de werktevredenheid van de werknemer. Er is gekozen voor deze twee attitudes omdat onderzoek heeft aangetoond dat baan gerelateerde constructen vaak sterk samenhangen met baan gerelateerde attitudes, zoals werktevredenheid, terwijl organisatie gerelateerde constructen vaker samenhangen met organisatie attitudes zoals betrokkenheid met de organisatie (Shore & Martin, 1989). Om deze reden wordt onderzocht of een verandering van de kernwaarden invloed heeft op de gevoelens van betrokkenheid met de organisatie. Daarnaast zal worden onderzocht of een verandering van baan gerelateerde constructen invloed heeft op de werktevredenheid van medewerkers. Bovenstaande constructen en mechanismen zullen nader worden uiteengezet in het theoretisch kader.

### **1.4 Provincie Utrecht**

Onderhavig onderzoek zal uitgevoerd worden binnen de provincie Utrecht. Zoals zal blijken in het contexthoofdstuk is deze organisatie, gezien haar politieke aard, iedere



vier jaar onderhevig aan veranderingen. De algemeen directeur van de provincie maakte over deze veranderingen in zijn nieuwjaarstoespraak nog een passende opmerking. Daarin zei hij: “Ik kan jullie niet vertellen wat er gaat gebeuren, maar ik kan wel beloven dat jullie uit je comfortzone zullen blijven” (Blog PU, 2015).

Binnen dit onderzoek zullen de veranderingen echter worden afgebakend tot een specifieke regeerperiode. Sinds 2011 heeft de provincie Utrecht te maken met een nieuw College van Bestuur. Daarbij heeft het College in haar coalitieakkoord 2011-2015 kaders gesteld voor het realiseren van een organisatieverandering. Voor het realiseren van deze verandering heeft de directie van de provincie enerzijds de inhoudelijke opdracht gekregen om de beleidsdoelen te formuleren en te realiseren, anderzijds heeft zij een opdracht gekregen die gericht is op de nieuwe politieke koers van het bestuur. Deze concrete organisatieverandering genaamd de ‘veranderopgave’ zal in het contexthoofdstuk nader uiteen gezet worden. Naast deze ‘veranderopgave’ heeft de organisatie gepoogd een verandering in de kernwaarden te bewerkstelligen door een viertal nieuwe kernwaarden op te stellen voor de organisatie. Ook hier zal later in dit onderzoek op worden teruggekomen.

Om te onderzoeken of de organisatieveranderingen van de provincie Utrecht invloed hebben gehad op de ervaren P-O fit en P-J fit van beleidsmedewerkers zal eerst duidelijk moeten worden welke aspecten bijdragen aan de P-O fit en P-J fit. Daarnaast zal onderzocht worden wat de organisatieveranderingen in de perceptie van beleidsmedewerkers hebben ingehouden en of deze organisatieveranderingen van invloed zijn geweest op de beide vormen van fit van medewerkers. Tot slot zal gekeken worden welke invloed de beide vormen van fit hebben op individuele medewerker uitkomsten. Zoals eerder vermeld, zijn deze individuele uitkomsten van belang omdat een eventueel gebrek aan fit kan leiden tot ongewenste gevolgen voor zowel de organisatie als de individuele medewerker. Bovendien is uit de literatuur gebleken dat onzekerheid die voortkomt uit veranderende en dynamische werkomgevingen een grote rol kan spelen bij gevoelens van psychologische uitputting (Bordia et al., 2004).

### 1.5 Doelstelling en vraagstelling

Doel van huidig onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de gevolgen van organisatieveranderingen voor de ervaren P-O fit en P-J fit van medewerkers. Daarnaast richt het onderzoek zich op de vraag of een eventuele verandering van deze fits in verband kan worden gebracht met de attitudes werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie.

#### De onderzoeksvraag van deze studie luidt:

Wat is de invloed van de organisatieverandering op de waargenomen P-J fit en P-O fit van beleidsmedewerkers van de provincie Utrecht en in hoeverre dragen (draagt een verandering in) P-J fit en P-O fit bij aan respectievelijk werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie?

Naar aanleiding van bovenstaande onderzoeksvraag kunnen vijf deelvragen worden opgesteld:

1. Hoe zijn de organisatieveranderingen ervaren door medewerkers?

2. Leidt de ervaren organisatieverandering tot een verandering in P-J fit?
3. Leidt de ervaren organisatieverandering tot een verandering in P-O fit?
4. Bestaat er een relatie tussen (een verandering in) P-J fit en werktevredenheid?
5. Bestaat er een relatie tussen (een verandering in) P-O fit en betrokkenheid met de organisatie?

## 1.6 Relevantie

### 1.6.1 Praktische en maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is praktisch relevant voor de provincie Utrecht aangezien het inzicht kan geven in de manier waarop organisatieveranderingen worden ervaren en vervolgens van invloed zijn op de waargenomen fit van medewerkers. Om te ontdekken of er een verandering in de waargenomen P-O fit en P-J fit heeft plaatsgevonden, zal tevens onderzocht worden welke aspecten van de functie en organisatie bijdragen aan de P-O fit en P-J fit van medewerkers. Dit is interessant om nader inzicht te verschaffen in de factoren die specifiek leiden tot een verandering in fit.

Dit inzicht schept mogelijkheden om in de toekomst verder in te spelen op betreffende aspecten om aldus de aansluiting tussen medewerkers en hun functie en de organisatie te vergroten. Bovendien kan verduidelijkt worden of de specifieke functie volgens beleidsmedewerkers veranderd is naar aanleiding van deze organisatieverandering en wat de gevolgen zijn voor medewerkers uitkomsten. Dit onderzoek zal kwalitatief uitgevoerd worden en kan leiden tot nieuwe inzichten omtrent de gedachten en behoeften van medewerkers over de organisatieverandering.

Op de juiste manier vertaald, kunnen deze inzichten de negatieve gevolgen van organisatieverandering beperken of juist de positieve gevolgen van organisatieveranderingen maximaliseren. Bovendien wordt door wetenschappers gesteld dat werktevredenheid en bepaalde vormen van betrokkenheid bij de organisatie antecedenten vormen voor hogere werkprestaties (Meyer & Allen, 1997; Vandenabeele, 2009; Steers, 1977). Ander onderzoek toont aan dat werknemers die een hoge mate van fit ervaren over meer positieve werkattitudes beschikken, beter presteren en langer bij de organisatie aangesloten blijven (Arthur et al., 2006). Dit zou betekenen dat organisatieveranderingen uiteindelijk mogelijk bij kunnen dragen aan de werkprestaties van de medewerkers van de provincie Utrecht.

Samenvattend geeft dit onderzoek inzicht in de effecten van organisatieveranderingen op medewerkers. Dit onderzoek is praktisch en maatschappelijk relevant aangezien het middels nieuwe inzichten kan bijdragen aan het functioneren van de provincie Utrecht als organisatie en zodoende kan meewerken aan het hoofddoel 'buiten beter presteren'. Gezien de publieke aard van de organisatie dienen betrokken werknemers aldus ook een maatschappelijk doel.

### 1.6.2 Wetenschappelijke relevantie

Er is in het verleden veel onderzoek gedaan naar P-O fit en P-J fit van medewerkers. Desondanks heeft onderzoek naar de P-O fit en P-J fit in het verleden voornamelijk plaatsgevonden in de selectiefase en vroege fase van intreding bij organisaties. Deze beperkte context maakt het wenselijk dat dit soort onderzoek in bredere contexten

wordt uitgevoerd dan voorheen gedaan is, omdat het meenemen van andere contexten bijdraagt aan het begrip omtrent de fit mechanismen (Sekiguchi, 2004).

Dit onderzoek is erop gericht om te onderzoeken wat de effecten zijn van organisatieveranderingen op de ervaren P-O fit en P-J fit van medewerkers. De provincie Utrecht is bij uitstek een interessante organisatie gezien het feit dat deze politieke organisatie altijd onderhevig is aan veranderingen en zich in een turbulente omgeving bevindt. Zoals eerder gesteld, trachten organisaties de nadelen van organisatieveranderingen zoveel mogelijk te beperken en de voordelen te maximaliseren. Deze studie zal inzicht verschaffen in de effecten van organisatieveranderingen op de ervaren fits van medewerkers en de medewerkers uitkomsten en zal zodoende bijdragen aan de wetenschap omtrent P-E fits in bredere contexten dan alleen de selectie- en beginfasen van werknemers.

Om te onderzoeken *op welke manier* organisatieveranderingen leiden tot een verandering in P-O fit is het van belang om deze studie kwalitatief uit te voeren. In het verleden is onderzoek omtrent de P-O fit beperkt empirisch onderzocht (Kristof, 1996). Daarbij komt dat het empirisch onderzoek vaak kwantitatief is uitgevoerd (Hoffman & Woehr, 2006), wat leidt tot een aantal problemen. Uit de beschikbare literatuur blijkt bijvoorbeeld dat de operationalisering van het concept 'organisatie' in het verleden vaak inconsequent is uitgevoerd. In een review over P-O fit maken Piasentin en Chapman (2006) duidelijk dat het concept 'organisatie' in P-O fit op twee manieren geoperationaliseerd kan worden. Zo kan enerzijds worden gekeken naar eigenschappen (waarden, doelen) van de organisatie en kan anderzijds worden gekeken naar de medewerkers die zich in de organisatie bevinden. Naast deze twee verschillende manieren van operationaliseren werden in andere onderzoeken beide aspecten van de organisatie meegenomen, maar slechts gemeten aan de hand van één *single-item*. Daarbij dienden respondenten antwoord te geven op de vraag: 'Ik vind dat mijn waarden overeenkomen met de waarden van de organisatie en van de huidige werknemers binnen deze organisatie'. Deze beknopte manier van het analyseren van een P-O fit maakt dat er nog ontzettend veel onduidelijkheid is omtrent dit onderwerp. Men kan zich afvragen wat een P-O fit daadwerkelijk betekent als de inhoud ervan slechts op deze beknopte manier geanalyseerd wordt. Bovendien is het op deze manier lastig te voorspellen op welke manier een organisatieverandering kan leiden tot een verandering in de P-O fit en zodoende effect heeft op verschillende werk attitudes. Dit onderzoek is erop gericht om hier verder inzicht in te geven.

Concluderend kan gesteld worden dat naast het feit dat dit onderzoek zal plaatsvinden in een context van een veranderende organisatie, het tevens vernieuwend is om onderzoek omtrent P-E fit kwalitatief uit te voeren. Zoals in het methode hoofdstuk verder zal worden besproken, biedt deze manier van onderzoek de mogelijkheid om verder door te vragen op onduidelijkheden en worden respondenten aangespoord zich nader te verklaren om tot nieuwe inzichten te komen.

## 2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader zullen de verschillende concepten van de centrale onderzoeksvraagstelling nader uiteengezet worden. Daarbij zal het eerste deel van dit hoofdstuk zich richten op de Person-Environment fit. Vervolgens zal dit overkoepelende concept verder worden opgesplitst in Person-Organization fit en Person-Job fit en zal dieper worden ingegaan op de rol die organisatieverandering speelt in dit onderzoek. Daarnaast zal worden gekeken naar de effecten die beide vormen van fits hebben op de werkhoudingen van medewerkers van de provincie Utrecht. Ook is er een aantal proposities opgesteld met betrekking tot de onderzoeksvraag. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een korte samenvatting.

### 2.1 Person-Environment fit

Zoals in de inleiding reeds is vermeld, is in de management literatuur en organisatiewetenschap in het verleden veel onderzoek gedaan naar de aansluiting tussen individuen en organisaties. Met name het verband tussen de individu en organisatie in relatie tot gedrag en werkhoudingen van medewerkers, maakt dit soort onderzoek voor veel managers en onderzoekers interessant (Lauver & Kristof-Brown, 2001).

Waar andere onderzoekers aannemen dat ofwel de situatie ofwel persoonlijke eigenschappen primair ten grondslag liggen aan gedrag (Sekiguchi, 2004), liggen aan het concept van de Person-Environment fit psychologische theorieën ten grondslag die juist de interactie tussen deze variabelen centraal stelt (Kristof-Brown et al., 2005). Zo stelde Lewin in 1951 dat gedrag van individuen het resultaat is van de interactie tussen een individu en zijn/haar omgeving (Oh et al., 2014). Hiermee wordt bedoeld dat persoonlijke noch situationele factoren op zich de variantie in gedrag of houdingen van individuen kunnen verklaren, maar dat deze variabelen altijd in interactie zijn met elkaar (Sekiguchi, 2004). Deze theorie van Lewin staat heden ten dage meer bekend als de interactionele psychologie (Endler & Magnusson, 1976; Terborg, 1981). Hieraan gerelateerd stelt de *theory of work adjustment* van Dawis & Lofquist (1984), een theorie die meer gericht is op de context van organisaties, dat individuen ernaar streven om aansluiting met hun omgeving te behouden om zodoende positieve werkrelaties en werksucces te realiseren (Oh et al., 2014).

Het concept van Person-Environment fit wordt in de literatuur gedefinieerd als de verenigbaarheid tussen persoonlijke en situationele variabelen, zoals de werkomgeving, die optreedt indien de eigenschappen van deze variabelen overeenkomen (Kristof-Brown et al., 2005; Caldwell, et al., 2004; Schneider, 1987). Gezien de globaliteit en ambiguïteit van dit concept wordt P-E fit geregeld beschouwd als paraplu begrip en zodoende opgesplitst in meerdere onderdelen zoals Person-Vocation fit, Person-Job fit, Person-Organization fit, Person-Group fit en Person-Supervisor fit (Judge & Ferris, 1992; Kristof, 1996; Werbel & Gilliland, 1999; Kristof-Brown et al., 2005). Elk type fit vertegenwoordigt de overeenkomst tussen het individu en specifieke aspecten van de omgeving en heeft bovendien specifieke impact op individuele medewerkers uitkomsten zoals werkhoudingen (Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown, 2000). Zo gaat

het bij deze vormen van fit bijvoorbeeld over een aansluiting tussen het individu met het vakgebied, met de baan, met de organisatie, met andere individuen uit de werkomgeving of met de leidinggevende (Kristof-Brown et al., 2005).

Vanwege het gebrek aan specificatie van bovenstaande constructen is het voor wetenschappers een uitdaging om de verschillende vormen van fit te conceptualiseren, te meten en te analyseren. Het opstellen van een gespecificeerde operationalisatie wordt bovendien geregeld ontweken (Judge & Ferris, 1992). Daarnaast is het tot dusver onduidelijk hoe deze verschillende typen fits zich tot elkaar verhouden en hoe ze precies leiden tot bepaalde individuele uitkomsten. Het onderscheid tussen de vormen van fits is bovendien voor medewerkers zelf vaak ook onduidelijk (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Vanwege de grote onduidelijkheid die bestaat binnen de P-E fit literatuur is het van uiterst belang om alle constructen duidelijk af te bakenen en te operationaliseren om uiteindelijke conclusies te formuleren en om antecedenten en consequenties toe te kunnen schrijven aan de vormen van P-E fit (Kristof, 1996; Piasentin & Chapman, 2006).

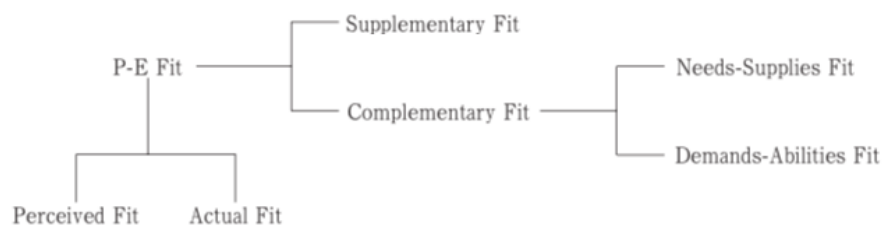
De eerder genoemde vormen van fits bestaan uit verschillende dimensies (zie figuur 1). Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen een supplementaire fit en een complementaire fit. Er is sprake van een supplementaire fit wanneer een persoon overeenkomt met andere individuen in de omgeving of wanneer de individu overeenkomt met de omgeving (Muchinsky & Manohan, 1987). Hierbij worden eigenschappen van de omgeving vaak beschreven in termen van cultuur, waarden en doelen van de organisatie.

Naast de supplementaire fit spreken we van een complementaire fit wanneer een individu en de omgeving elkaar aanvullen (e.g. Caplan, 1987; Edwards, 1991). Binnen de complementaire fit kan bovendien verder onderscheid gemaakt worden tussen *needs-supplies fit* en *demands-abilities fit*. Kristof (1996) stelt dat er sprake is van een *needs-supplies fit* indien een omgeving kan bijdragen aan de behoeften, wensen en voorkeuren van individuen. Dit kan zowel door het faciliteren van financiële, fysieke en psychologische hulpbronnen als door het bieden van taakgerelateerde en interpersoonlijke groeimogelijkheden (Sekiguchi, 2004). Van een *demands-abilities fit* is sprake wanneer de bijdrage of capaciteiten van een individu in termen van ervaring, tijd, toewijding, kennis en vaardigheden tegemoet komen aan de vraag vanuit de omgeving (Kristof, 1996; Sekiguchi, 2004).

Tot slot bestaan er verschillende manieren om een fit te meten of te beoordelen (Sekiguchi, 2004). Daarbij dient vermeld te worden dat er binnen de P-E fit literatuur een groot gebrek aan consensus bestaat over de verschillende meetmethoden (Piasentin & Chapman, 2006). Sekiguchi (2004) maakt in zijn review onderscheid tussen enerzijds een waargenomen (subjectieve) fit en anderzijds een werkelijke (objectieve) fit tussen werknemers en hun omgeving. De waargenomen of subjectieve fit is daarbij een beoordeling van een individu over de mate waarin een individu zichzelf vindt passen binnen zijn omgeving. De omgeving wordt hierbij beschreven als een individuele subjectieve waarneming. Deze vorm van fit wordt gemeten door een werknemer expliciet naar de mate van fit te vragen.

*“Good fit is said to exist as long as it is perceived to exist, regardless of whether or not the person has similar characteristics to, or complements or is complemented by, the organization” (Cable & Judge, 1995).*

Anderzijds wordt een werkelijke of objectieve fit vastgesteld door een objectieve vergelijking te maken tussen gescheiden metingen op twee niveaus, namelijk het individu en de omgeving (Kristof-Brown et al, 2005). Deze werkelijke fit kan volgens Edwards (1991) op verschillende manieren gemeten worden en wordt vaak uitgevoerd aan de hand van wiskundige berekeningen zoals profiel correlaties (Sekiguchi, 2004).



**Figuur 1. Relaties tussen verschillende conceptualisaties van P-E fit (Sekiguchi, 2004).**

In de review van Kristof-Brown, Zimmerman en Johnson (2005) wordt daarentegen onderscheid gemaakt tussen een directe en indirecte beoordeling van P-E fit. Daarbij beschouwen zij een waargenomen fit als een directe beoordeling en beschouwen zij werkelijke fit als een meer indirecte manier om de fit te beoordelen. Er wordt gesproken van een indirecte beoordeling indien de variabelen ‘persoon’ en ‘omgeving’ los van elkaar beoordeeld worden en vervolgens met elkaar worden vergeleken. Binnen de indirecte manier van beoordelen, kan vervolgens verder onderscheid gemaakt worden tussen een subjectieve fit en een objectieve fit. Bij een subjectieve fit gaat men uit van een overeenkomst tussen de individu en de omgeving zoals deze wordt waargenomen en gerapporteerd door de individu. Bij een objectieve fit gaat men uit van een overeenkomst tussen de persoon zoals deze werkelijk is en de omgeving zoals deze werkelijk bestaat zonder daarbij de percepties van het individu mee te nemen (Kristof-Brown et al., 2005).

Hoffman en Woehr (2006) spreken echter van een driedeling. Daarbij onderscheiden zij ten eerste een waargenomen fit waarvan sprake is indien een individu een directe beoordeling maakt van de mate waarin hij/zij overeenkomt met zijn/haar omgeving. Ten tweede wordt gesproken van een subjectieve fit wanneer een fit indirect wordt beoordeeld door het individu te vergelijken met de omgeving door dezelfde persoon. Ten slotte is er sprake van een objectieve fit wanneer er een vergelijking wordt gemaakt tussen de individu en de omgeving zoals deze wordt gerapporteerd door verschillende bronnen.

Concluderend kan gezegd worden dat P-E fit een complex en veelomvattend concept is dat op tal van manieren geconceptualiseerd en gemeten wordt en bovendien geregeld wordt opgesplitst in verschillende vormen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen supplementaire en complementaire perspectieven en bovendien kan het

complementaire perspectief verder opgesplitst worden in *needs-supplies fit* en *demands-abilities fit*. Tevens kunnen verschillende vormen van fits op verschillende manieren gemeten worden.

### 2.1.1 Person-Organization fit en Person-Job fit

Onderhavig onderzoek zal zich focussen op de meest onderzochte vormen van Person-Environment fit, namelijk de Person-Job fit en Person-Organization fit (Caldwell et al., 2004; Sekiguchi, 2004; Lauver & Kristof-Brown, 2001). Onderzoek naar deze vormen van fit is interessant omdat zodoende achterhaald kan worden of medewerkers zichzelf bij de functie en bij de organisatie vinden passen. Bovendien is onderzoek naar de P-O fit en P-J fit van groot belang omdat de organisatieveranderingen die hebben plaatsgevonden bij de provincie Utrecht het meest direct van invloed zijn op het niveau van de P-O fit en P-J fit van medewerkers.

Zoals eerder benadrukt is onderscheid tussen de P-O fit en P-J fit niet geheel mogelijk vanwege de grote overlap tussen deze constructen. Saks en Ashforth (1997) toonden in hun onderzoek aan dat beide typen fits unieke effecten op werknemer attitudes hadden, maar dat de typen fits desondanks in hoge mate correleerden. Hier moet echter wel vermeld worden dat deze correlatie gemeten is aan de hand van een objectieve fit en dat er vrijwel geen uitspraken gedaan kunnen worden over waargenomen fit (Kristof-Brown, 2001). Ook Kristof (1996) impliceert een sterke afhankelijkheid tussen de constructen P-J fit en P-O fit. Daarbij stelt zij dat naar alle waarschijnlijkheid taakeisen een afspiegeling zijn van de eigenschappen van een organisatie en er zodoende toe leiden dat waargenomen P-J fit en P-O fit afhankelijk van elkaar zijn. Echter dient daarbij opgemerkt te worden dat een individu zeer capabel kan zijn voor een bepaalde functie, maar zich desondanks niet kan identificeren met de waarden van een organisatie, of vice versa (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Een fit met één aspect uit de werkomgeving betekent daarom niet per definitie dat er sprake is van een fit met een ander aspect (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Tot slot stellen Lauver & Kristof-Brown (2001) in hun onderzoek dat medewerkers wel degelijk in staat zijn om onderscheid te maken tussen P-O fit en P-J fit aan de hand van verschillende aspecten uit hun werkomgeving. Hiermee maken zij duidelijk dat, ondanks de overlap, P-O fit en P-J fit als aparte constructen beschouwd kunnen worden (Lauver & Kristof-Brown, 2001; Kristof, 1996).

Resumerend kan gezegd worden dat in dit onderzoek zal worden gekeken naar de P-O fit en P-J fit van beleidsmedewerkers van de provincie Utrecht. Ondanks de overlap tussen de P-O fit en P-J fit, kan onderscheid gemaakt worden tussen beide constructen. De P-O fit en P-J fit zijn interessant voor dit onderzoek gezien het feit dat de organisatieveranderingen van de provincie Utrecht zich grotendeels hebben gericht op aspecten die in verband gebracht kunnen worden met zowel de P-O fit als de P-J fit van medewerkers. In de volgende paragraaf zal de rol van organisatieveranderingen in dit onderzoek nader worden toegelicht. In de navolgende paragrafen zal dieper worden ingegaan op de P-O fit en P-J fit in relatie tot organisatieveranderingen.

## 2.2 Organisatieveranderingen

De vroege theorieën omtrent de P-E fit gaan uit van een statische relatie tussen de persoons- en de omgevingskenmerken (Pervin, 1967). Binnen de actuele theorieën is er daarentegen sprake van een voortdurende interactie tussen beide entiteiten (Caplan, 1987). Hieruit voortvloeiend zou een organisatieverandering mogelijk effecten hebben op medewerkers en zodoende leiden tot een verandering in de P-E fit.

Organisatieverandering is een concept dat de afgelopen decennia ontzettend veel is onderzocht. Burke en Litwin (1992) omschrijven organisatieverandering als een soort 'chaos'. Hiermee doelen zij op de complexiteit, de verschillende variabelen die vaak tegelijkertijd veranderen, de omvang van de verandering en op de weerstand die vaak gepaard gaat met het invoeren van veranderingen. De combinatie van al deze factoren leidt er toe dat veranderingsprocessen lastig te voorspellen en bovendien moeilijk te beheersen zijn (Burke & Litwin, 1992).

Globaal kan de literatuur rondom organisatieveranderingen gecategoriseerd worden rondom de verschillende thema's of aspecten van verandering die worden onderzocht (Armenakis & Bedeian, 1999). Er is een groep wetenschappers die zich voornamelijk richt op inhoudelijke veranderingen (e.g. Burke & Litwin, 1992). Daarnaast is er een groep die zich meer bezighoudt met de implementatieprocessen van veranderingen (e.g. Beer, Eisenstat & Spector, 1990). Weer een andere groep richt zich meer op de omgevingsfactoren die te maken hebben met organisatieveranderingen (e.g. Lawrence, 1990). Ook uit veel modellen die zijn opgesteld om organisatieveranderingen in kaart te brengen, blijkt dat dit fenomeen erg complex is en ontzettend veel constructen omvat (Burke & Litwin, 1992). Naast bovengenoemde vormen van organisatieverandering is het veranderen van de organisatiestructuur, om deze beter te laten aansluiten bij de veranderende omgeving, tevens vaak een belangrijke zorg voor veel organisaties. Een dynamische, flexibele en vitale organisatie blijkt essentieel te zijn om te overleven (Korte & Chermack, 2007).

De organisatieveranderingen die hebben plaatsgevonden bij de provincie Utrecht kunnen grofweg worden opgesplitst in twee soorten verandering. Ten eerste is in 2011 een organisatieverandering ingezet die zich grotendeels gericht heeft op de organisatiestructuur en werkprocessen. Deze organisatieveranderingen zijn door de provincie Utrecht vastgelegd in het document 'de veranderopgave'. Het feit dat dit soort veranderingen directe invloed heeft op de baan van medewerkers maakt dat deze veranderingen in deze studie gekoppeld worden aan de P-J fit. Naar aanleiding van deze 'veranderopgave' heeft de organisatie in 2014 tevens een viertal nieuwe kernwaarden opgesteld voor de organisatie. Zoals later in dit hoofdstuk duidelijk zal worden, kan een verandering in kernwaarden in deze studie in verband worden gebracht met een eventuele wijziging in de P-O fit van medewerkers.

In onderstaande paragrafen zal de aard van deze organisatieveranderingen nader worden toegelicht en zal de relatie met de P-O fit en P-J fit nader worden besproken. In het contexthoofdstuk zal dieper worden ingegaan op de inhoud van deze veranderingen bij de provincie Utrecht.



### 2.3 Person-Organization fit

Zoals eerder vermeld, wordt het belang van een hoge P-O fit onder medewerkers in hoge mate erkend. Onderzoekers benadrukken dat P-O fit de sleutelvoorwaarde is voor het behoud van een flexibel en toegewijd personeelsbestand (Bowen, Ledford & Nathan, 1991; Kristof, 1996). Over de precieze definitie van het concept P-O fit bestaat echter nogal wat onenigheid binnen de literatuur.

Kristof (1996) onderscheidt in haar review vier mogelijke operationalisering van de P-O fit. Twee van deze perspectieven sluiten aan op het supplementaire perspectief, één daarvan op het complementaire perspectief en de vierde is met beide verbonden. Ten eerste kan de focus liggen op het meten van overeenkomsten tussen fundamentele eigenschappen van mensen en organisaties. Hierbij wordt voornamelijk de overeenkomst tussen waarden van de individu en organisaties gemeten. Ten tweede kan er worden gekeken naar de overeenstemming tussen doelen van individuen en van leiders en collega's. Ten derde kan P-O fit benaderd worden vanuit een complementaire fit, en dan met name de *needs-supplies fit*. Hierbij gaat het om een match tussen individuele voorkeuren of behoeften en organisatorische systemen en structuren (e.g. Brez, Ash & Dreher, 1989; Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1993). Bij dit perspectief wordt ervan uitgegaan dat de omgeving kan bijdragen aan de voorkeuren en behoeften van medewerkers. Deze benadering vindt zijn oorsprong in de *needs-press* theorie waarin druk vanuit de omgeving kan bijdragen aan de fysieke en psychologische behoeften van individuen, of deze juist kunnen verhinderen (Murray, 1938). Tot slot onderscheidt Kristof (1996) ook nog een match tussen eigenschappen van individuele persoonlijkheden en organisatie klimaat ofwel 'organisatie persoonlijkheid'. Deze conceptualisatie kan beide perspectieven dienen. Vanuit de supplementaire fit wordt er gekeken naar een overeenkomst tussen de persoonlijkheden van beide entiteiten, maar vaker wordt deze conceptualisatie benaderd vanuit het complementaire *needs-supplies* perspectief. Bij betreffende invalshoek wordt organisatieklimaat gedefinieerd in termen van organisatie voorzieningen, zoals beloningssystemen, en wordt individuele persoonlijkheid hierbij gedefinieerd in termen van behoeften.

Als reactie op deze verschillende operationalisering van P-O fit kwam Kristof in 1996 met een definitie van het concept die voor meer duidelijkheid moest zorgen. In haar definitie van P-O fit erkende zij tevens de verschillende conceptualisaties van het concept en benadrukt zij in haar review dat zowel de supplementaire fit als de complementaire fit gebruikt kunnen worden als benadering voor P-O fit. Haar definitie van P-O fit luidde als volgt: "*P-O fit is the compatibility between people and organizations that occurs when: (a) at least one entity provides what the other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both.*" (Kristof, 1996). Deze definitie gaat uit van een verenigbaarheid tussen een persoon en de organisatie die optreedt wanneer het individu en de organisatie over vergelijkbare eigenschappen beschikken, en/of voldoen aan elkaars behoeften (Kristof, 1996). Kristof stelt daarbij dat een optimaal resultaat behaald wordt wanneer beide entiteiten in elkaars behoeften voorzien en wanneer er tevens een overeenkomst bestaat tussen fundamentele eigenschappen.

### 2.3.1 Waarden congruentie

Onderhavig onderzoek zal P-O fit analyseren vanuit een supplementair perspectief waarbij onderzocht wordt of individuele medewerkers zichzelf kunnen identificeren met de nieuwe kernwaarden van de provincie Utrecht. Indien medewerkers hun persoonlijke waarden in grote mate vinden aansluiten bij de kernwaarden van de organisatie is er sprake van 'waarden congruentie'.

Het analyseren van de P-O fit gericht op 'waarden congruentie' is een interessante invalshoek voor deze studie, gezien het feit dat de provincie Utrecht een organisatieverandering heeft ondergaan waarbij in 2014 nieuwe organisatorische kernwaarden zijn opgesteld. Deze organisatieverandering zal in de volgende paragraaf nader theoretisch worden toegelicht, in het contexthoofdstuk zal deze verandering inhoudelijk worden beschreven. Door P-O fit te analyseren aan de hand van dit supplementaire perspectief waarbij gekeken wordt naar 'waarden congruentie', kan onderzocht worden of het opstellen van nieuwe organisatorische kernwaarden heeft geleid tot een verandering in de ervaren P-O fit van beleidsmedewerkers. Overigens is het analyseren van P-O fit vanuit een supplementair perspectief gebruikelijk in een grote meerderheid van empirische studies (Verquer et al., 2003; Piasentin & Chapman, 2006).

O'Reilly, Chatman en Caldwell (1991) beargumenteren dat het belang van congruentie tussen persoonlijke en organisatorische waarden groot is. Zo kan congruentie in waarden de kern zijn van een aansluiting met de organisatiecultuur (O'Reilly et al., 1991) en via die weg invloed hebben op het gedrag van werknemers (Schein, 1990). Bovendien betogen verschillende wetenschappers dat individuen zich aangetrokken voelen tot organisaties waarvan zij de waarden vinden aansluiten met hun eigen waarden (Schneider, 1987; Albert & Whetten, 1985). Tevens wordt in de literatuur aangetoond dat individuen die geen aansluiting voelen bij deze waarden sneller de intentie hebben om de organisatie te verlaten (O'Reilly et al., 1991). Bovenstaand gegeven benadrukt het belang om onderzoek te doen naar de percepties die beleidsmedewerkers hebben over deze nieuw opgestelde organisatorische waarden en de effecten van deze percepties op de P-O fit van medewerkers. Later in dit hoofdstuk zal dieper worden ingegaan op de medewerkers uitkomsten van de P-O fit.

### 2.3.2 Verandering van kernwaarden

Naar aanleiding van de algehele organisatieverandering genaamd de 'veranderopgave' is een viertal nieuwe kernwaarden opgesteld voor de provincie Utrecht. Vanwege het feit dat dit onderzoek P-O fit zal analyseren aan de hand van een supplementair perspectief waarbij wordt gekeken naar 'waarden congruentie' van medewerkers, zal alleen de verandering in kernwaarden worden meegenomen als specifieke vorm van organisatieverandering bij de P-O fit.

Omdat in deze studie wordt onderzocht of er sprake is van een 'waarden congruentie' tussen de waarden van de werknemers van de provincie Utrecht en de nieuw opgestelde organisatorische kernwaarden, zal in deze paragraaf de literatuur over waarden als onderdeel van cultuurveranderingen nader worden besproken. Deze literatuur zal

worden aangehaald omdat de literatuur omtrent P-O fit slechts in zeer beperkte mate inzicht geeft in de gevolgen van een verandering van organisatorische waarden. De literatuur omtrent cultuurveranderingen erkent dat waarden onderdeel vormen van organisatiecultuur en gaat explicieter in op de verschillende niveaus van waarden.

O'Reilly en collega's (1991) maken duidelijk dat een congruentie tussen waarden van individuen en waarden van organisaties de kern vormt van een Person-Culture fit. Het is daarbij van belang om te vermelden dat er binnen de literatuur geen consensus bestaat over de precieze definitie van het concept 'cultuur'. Desondanks lijken onderzoekers het er over eens te zijn dat cultuur een belangrijke factor is bij het bepalen of een individu past in zijn organisatorische context (e.g. Kilmann, Sexton & Serpa, 1986; Schein, 1985). Wetenschappers hebben meermaals aangetoond dat cultuur gezien kan worden als een set van gedeelde cognities binnen een bepaalde sociale groep (Geertz, 1973). Ook Smircich (1983) sluit zich aan bij dit standpunt en beschrijft organisatiecultuur als de 'lijm' die de organisatie bij elkaar houdt. Schein definieert cultuur daarentegen als een patroon van gedeelde basisveronderstellingen die een groep heeft geleerd bij het (succesvol) oplossen van problemen (Schein, 1984). Ondanks het gebrek aan consensus over betreffend concept zijn wetenschappers het er over eens dat organisatiecultuur de normen, overtuigingen en waarden bevat van een groep die ten grondslag liggen aan de correcte redeneringen en acties ten opzichte van een bepaald probleem (Korte & Chermack, 2007; Enz, 1988; Martin & Siehl, 1983).

Volgens Schein (1990) is organisatiecultuur op drie fundamentele niveaus te onderscheiden en te analyseren. Op het eerste niveau onderscheidt hij fundamentele artefacten die zich aan de oppervlakte van de organisatie bevinden en voor zowel medewerkers als externen objectief waarneembaar zijn. Het tweede niveau behelst de normen, waarden en gedragsregels die door de organisatie worden uitgedrukt en in de openbaarheid worden gebracht. Deze zogenaamde 'beleden waarden' (*espoused values*) kunnen achterhaald worden door beleidsdocumenten te analyseren of door belangrijke sleutelfiguren te interviewen. Op het derde niveau spreekt Schein van basisveronderstellingen die zich diep in de kern van de organisatiecultuur bevinden en als vanzelfsprekend of onbewust gedrag worden ervaren.

In tegenstelling tot de beleden waarden is voor deze dieperliggende waarden vaak meer diepgaand onderzoek nodig om deze onbewuste veronderstellingen (*underlying assumptions*) binnen de organisatie aan het licht te krijgen. Ook Hofstede (1998) sluit zich aan bij het standpunt van Schein en maakt onderscheid tussen de praktijken en waarden binnen een organisatie. De praktijken zijn te vergelijken met de artefacten die Schein beschrijft en omvatten de symbolen en rituelen die de direct waarneembare delen van cultuur vertegenwoordigen. Daarentegen representeren de waarden het onzichtbare deel van organisatiecultuur.

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat waarden niet eenduidig gedefinieerd worden in de literatuur over organisatiecultuur. Zo wordt door veel wetenschappers onderscheid gemaakt tussen verschillende niveaus en vormen van waarden. Schein maakt daarbij onderscheid tussen artefacten, beleden waarden en dieperliggende waarden. Ook in de literatuur over P-E fit blijkt geen eenduidige definitie van organisatorische waarden te bestaan. Het feit dat de beleden waarden de waarden

betreffen die door het management uitgedrukt worden, duidt erop dat de provincie Utrecht heeft geprobeerd om de beleden waarden te veranderen door nieuwe kernwaarden op papier te zeggen. Dit onderzoek zal moeten uitwijzen of het wijzigen van deze beleden organisatorische kernwaarden heeft geleid tot een verandering van de dieperliggende waarden die door alle medewerkers is ervaren en zodoende een verandering in de waargenomen P-O fit van medewerkers heeft bewerkstelligd.

## 2.4 Person-Job fit

Waar de P-O fit zich specifiek richt op aansluiting tussen de werknemer en de organisatie als geheel, gaat de P-J fit dieper in op de relatie tussen de werknemer en de specifieke functie. In tegenstelling tot de P-O fit wordt bij de P-J fit veelal enkel geredeneerd vanuit een complementair perspectief. Zoals voor elk type fit, bestaan er voor de P-J fit tevens meerdere conceptualisaties. Person-Job fit wordt door Edwards (1991) enerzijds gedefinieerd als de verenigbaarheid tussen de capaciteiten van de medewerker en de taakeisen vanuit een functie. Deze benadering komt overeen met de *demands-abilities* fit zoals eerder beschreven. Anderzijds wordt P-J fit gedefinieerd aan de hand van de *needs-supplies* fit waarbij er sprake is van een verenigbaarheid tussen de wensen en behoeften van medewerkers en de voorzieningen die de baan biedt (Kristof, 1996).

### 2.4.1 Needs-supplies en demands-abilities P-J fit

Om duidelijk aan te kunnen tonen wat het effect is van organisatieveranderingen op de ervaren P-J fit van medewerkers is het van belang om het beeld omtrent de P-J fit zo compleet mogelijk te maken. Daarom zal in huidig onderzoek zowel gekeken worden naar de *needs-supplies* fit als naar de *demands-abilities* fit van medewerkers. Dit maakt dat er vanuit het perspectief van de medewerker zowel aandacht zal zijn voor de psychologische behoeften en wensen die een medewerker heeft, als voor de professionele vaardigheden die hij kan bieden. Vanuit het perspectief van de functie betekent dit dat er zowel wordt gekeken naar de voorzieningen die een functie biedt, als naar de taakeisen die de functie met zich meebrengt (Kristof, 1996).

Om verwarring te voorkomen is het van groot belang dat onderzoekers de verschillende constructen en dimensies uiterst nauwkeuring specificeren en het verband tussen de concepten zorgvuldig uitleggen en verklaren (Kristof, 1996). Dit is van belang om uitkomsten van dit onderzoek in een context te kunnen plaatsen.

Zoals later in dit hoofdstuk zal worden besproken, gaat het bij de P-J fit om de eigen waargenomen aansluiting tussen de werknemer en de functie. In concreto worden derhalve de eigen percepties van medewerkers over de mate waarin zij zichzelf vinden passen bij hun functie onder de loep genomen. Enerzijds gaat dit om een *demands-abilities* P-J fit waarbij wordt onderzocht of medewerkers zichzelf in termen van ervaring, opleiding en capaciteiten vinden passen bij de eisen die de functie stelt. Anderzijds gaat het bij de *needs-supplies* P-J fit over de mate waarin de functie kan voorzien in persoonlijke wensen en behoeften van medewerkers. Naar aanleiding van deze eigen inschatting van medewerkers wordt de P-J fit bepaald. Daarnaast zal worden

onderzocht wat de invloed van de organisatieverandering is geweest op de ervaren P-J fit van beleidsmedewerkers.

#### 2.4.2 De 'veranderopgave'

Dit onderzoek richt zich voor een analyse van de verandering van P-J fit op de inhoudelijke organisatieveranderingen van de provincie Utrecht die specifiek van invloed waren op de *functie* van beleidsmedewerkers. Zoals in het contexthoofdstuk nader zal worden beschreven, richten deze veranderingen, genaamd de 'veranderopgave', zich hoofdzakelijk op de inrichting en de werkwijzen van de organisatie. Om deze reden wordt in deze studie de veranderopgave omschreven als 'een vanuit de organisatie geïnitieerde actie of geplande wijziging die gericht is op een verandering van de organisatorische kenmerken en administratieve processen, met als doel het functioneren van de organisatie te verbeteren' (Armenakis & Bedeian, 1999; Johnson, 1996; Devos et al., 2002). Deze definitie van organisatieverandering zal worden gehanteerd omdat de veranderopgave geïnitieerd is door de directie en zich onder andere richt op een wijziging in de inrichting van de organisatie en op een verandering van de werkprocessen.

Een verandering in deze aspecten van de organisatie zal hoogstwaarschijnlijk zijn weerslag hebben op de *functie* van medewerkers en om die reden worden meegenomen als antecedent van een verandering in de ervaren P-J fit.

Ook in de literatuur omtrent baankenmerken wordt de relatie tussen de eigenschappen van de functie en de individuele reacties van medewerkers door verschillende onderzoekers aangetoond (Hackman & Oldham, 1976). Deze studie zal nader ingaan op het *Job Characteristics Model* (JCM) dat Hackman en Oldham opstelden in 1976. Het JCM toont aan dat bepaalde taakkenmerken in verband gebracht kunnen worden met persoonlijke resultaten en werkprestaties.

Kulik, Oldham en Hackman (1987) linken in hun onderzoek het JCM model aan de P-E fit omdat het model de taakkenmerken in verband brengt met capaciteiten en behoeften van werknemers. Zoals in paragraaf 2.4.1 beschreven, kunnen deze eigenschappen van de werknemer herleid worden tot de *demands-abilities* fit en de *needs-supplies* fit die in deze studie onderdelen vormen van de P-J fit. Om deze reden kan ook in deze studie het JCM worden meegenomen om een verandering in de ervaren P-J fit van beleidsmedewerkers te voorspellen. In het JDM spreken Hackman en Oldham over vijf taakkenmerken (kenmerken van de functie) die uiteindelijk bijdragen aan de werktevredenheid, kwaliteit arbeidsprestatie en werktevredenheid van medewerkers (Hackman & Oldham, 1976).

Vijf taakkenmerken uit het *Job Characteristics Model*:

1. Variatie in vaardigheden: betreft de diversiteit aan taken die wordt geboden binnen de functie en de mate waarin de functie vraagt om verschillende vaardigheden van medewerkers.
2. Taakidentiteit: betreft de mate waarin de functie de gelegenheid biedt om afgeronde en duidelijk herkenbare werkstukken af te leveren (mogelijkheid om een project van begin tot eind te begeleiden).

3. Taakbelang: betreft de mate waarin het werk betekenisvol of waardevol wordt geacht in het leven van anderen zowel binnen als buiten de organisatie.
4. Autonomie: betreft de mate waarin werknemers over vrijheid, zelfstandigheid en bevoegdheden beschikken binnen de functie.
5. Feedback: betreft de mate waarin werknemers informatie of aanwijzingen ontvangen over de individuele werkprestaties of efficiëntie van werkprocessen.

Bovenstaande vijf taakkenmerken zijn in het JCM bepalend voor drie kritische psychologische condities die invloed hebben op de persoonlijke resultaten en werkprestaties van werknemers. Hierbij kan gedacht worden aan intrinsieke motivatie, kwalitatieve arbeidsprestaties, werktevredenheid en een verlaagd verzuim (Hackman & Oldham, 1976).

Zoals Wright en Nishii (2007) betogen, gaat ook het JCM er vanuit dat niet alle werknemers hetzelfde reageren op eenzelfde taak. Persoonlijke kenmerken van de werknemer spelen een rol in de manier waarop zij reageren op bepaalde taken of werkzaamheden (Kulik et al., 1987). Op dit fenomeen zal later in dit hoofdstuk dieper worden ingegaan.

Naar aanleiding van het JCM kan verwacht worden dat een verandering in één of meerdere taakkenmerken van de functie van beleidsmedewerkers, naar aanleiding van de organisatieverandering, reacties veroorzaakt bij medewerkers. Zo zou bijvoorbeeld een verandering in de mate van autonomie die geboden wordt binnen een functie van invloed kunnen zijn op de mate waarin persoonlijke behoeften van medewerkers worden bevredigd en zodoende effect hebben op de *needs-supplies* vorm van P-J fit. In betreffend onderzoek zal onderzocht worden wat de veranderopgave in de perceptie van medewerkers heeft ingehouden en op welke manier deze veranderopgave heeft geleid tot een verandering in de ervaren P-J fit.

## 2.5 Percepties

### 2.5.1 Ervaring van organisatieveranderingen

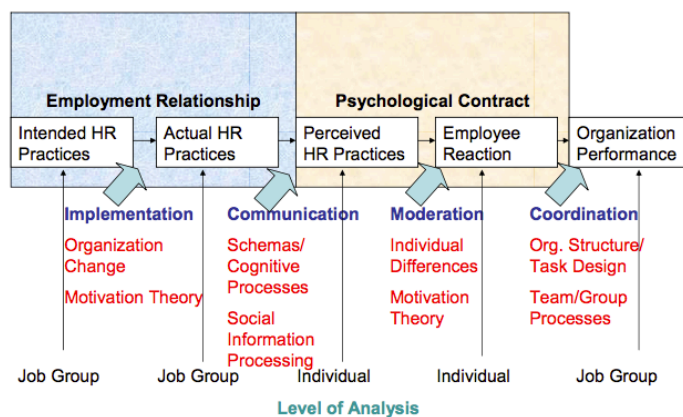
Het is voor onderhavig onderzoek van zeer groot belang om te onderzoeken op welke manier de organisatieveranderingen zijn ervaren door de medewerkers van de organisatie. De manier waarop medewerkers de organisatieverandering hebben ervaren, is immers van cruciaal belang voor het beoordelen van een verandering in P-O fit en P-J fit en heeft zodoende effect op de medewerkers uitkomsten. Het is bewezen dat organisatieveranderingen doorsijpelen in alle lagen van de organisatie en uiteindelijk door alle individuele medewerkers verschillend ervaren worden (Judge et al., 1999). Dit betekent dat een verandering op organisatie niveau, zoals een reorganisatie, significant andere implicaties heeft voor verschillende groepen medewerkers en uiteindelijk ook voor verschillende individuen binnen de organisatie (Mohrman et al., 1990).

Om te achterhalen of de organisatorische veranderingen daadwerkelijk invloed hebben gehad op de P-O fit of P-J fit van medewerkers, zal eerst onderzocht moeten worden hoe medewerkers de verandering hebben ervaren. Zoals hierboven vermeld, worden

veranderingen verschillend ervaren over de verschillende niveaus binnen een organisatie. Zo heeft het hoger management vaak andere gedachtes en ideeën over een verandering dan managers die zich lager in de organisatie bevinden en ook individuele medewerkers ervaren een verandering weer anders (Caldwell et al., 2004).

Om te onderzoeken hoe het proces van organisatieverandering in zijn werk gaat, is het van belang om in te haken op het *Process Model of SHRM* van Wright en Nishii (2007) zoals te zien in figuur 2. Wright en Nishii beschrijven in dit model het uitgebreide proces waarbij HR strategieën uiteindelijk leiden tot prestaties. Hieronder zal beknopt worden ingegaan op de voor dit onderzoek relevante fases van dit proces.

Volgens Wright en Nishii (2007) is er ten eerste sprake van *intended* HR praktijken. Dit zijn strategieën die door het management zijn opgesteld en zij vormen vaak een afgeleide van de organisatiedoelstellingen. Deze *intended* HR praktijken worden vervolgens omgezet in *actual* HR praktijken. Waarmee gezegd wil zijn dat niet alle HR praktijken die in eerste instantie bedacht zijn door het management ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd en dat de praktijken die wel worden ingevoerd in veel gevallen blijken af te wijken van de oorspronkelijke intentie. Mintzberg (1978) stelt daarbij dat er in veel gevallen sprake is van een *espoused* strategie (de strategie die wordt beschreven door het management) en de *realized* strategie (de strategie die daadwerkelijk wordt uitgevoerd). In deze fase van implementatie blijken leidinggevenden vaak een bepalende rol te spelen. Leidinggevenden vormen namelijk doorgaans de grootste verbindende factor in de uiteindelijke vertaalslag van organisatiedoelstellingen richting werknemers en de mate waarin betreffende werknemers in staat en bereid zijn om deze doelstellingen daadwerkelijk te realiseren. Naast de *intended* HR praktijken en de *actual* HR praktijken zijn er ten derde ook *perceived* HR praktijken te onderscheiden. Het model gaat er hierbij vanuit dat de *actual* HR praktijken objectief waarneembaar zijn, maar vervolgens door werknemers op individueel niveau waargenomen en geïnterpreteerd moeten worden. Dit betekent dat in deze fase van het proces de grootste variantie zal ontstaan, gezien het niveau hier van groepsniveau naar individueel niveau verschuift. Tot slot zal deze interpretatie van werknemers omtrent het HR beleid tot individuele reacties leiden. In figuur 2 is het model schematisch weergegeven.



**Figuur 2. Process Model of SHRM (Wright & Nishii, 2007)**



### 2.5.2 Waargenomen P-J fit en P-O fit

Naast het feit dat in deze studie wordt gekeken naar de percepties van medewerkers omtrent de organisatieveranderingen van de provincie Utrecht, zullen de percepties van medewerkers tevens een rol spelen bij de inschatting van de P-O fit en P-J fit.

Zoals aan het begin van dit hoofdstuk is gebleken, kunnen de vormen van P-E fit op tal van manieren worden gemeten. Zo is ook gebleken dat wetenschappers niet eensgezind zijn over een *'best-practice'* om P-O fit en P-J fit te meten. In onderhavig onderzoek gaat de voorkeur uit naar het hanteren van een waargenomen vorm van P-E fit.

Uit onderzoek blijkt dat werkelijke fit een voorspeller is van waargenomen fit (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Ondanks deze vermeende samenhang is in de literatuur meermaals aangetoond dat het twee aparte constructen betreft.

In dit onderzoek gaat de voorkeur uit naar een meting van *waargenomen* P-J fit, omdat in eerder onderzoek is aangetoond dat de percepties van fit betere voorspellers zijn van individuele attitudes en gedrag van mensen dan een objectieve fit (Cable & DeRue, 2002; Cable & Judge, 1995; Endler & Magnusson, 1976). Het zijn de percepties die zorgen voor een cognitieve beoordeling en zodoende leiden tot bepaalde reacties in situaties (e.g. Nisbett & Ross, 1980). Dit gegeven wordt tevens ondersteund in een onderzoek van Major en collega's (1995) waarin zij aantonen dat de percepties van medewerkers over de mate waarin zij zichzelf al dan niet vinden passen binnen de organisatie de individuele reacties bepalen.

Ook de *needs-press theory* ondersteunt aannames uit de interactionele psychologie en benadrukt de waarde van het meten van een subjectieve waarneming van de werkelijkheid. Deze theorie leert ons dat gedrag wordt bepaald door zowel individuele behoeften en doelen als door individuele percepties van de omgeving en in de mate waarin deze kan bijdragen aan het bevredigen van deze behoeftes of het behalen van doelen (Murray, 1981; Pervin, 1968; Pervin, 1989). Gezien het feit dat gedrag en attitudes het sterkst in verband worden gebracht met de waargenomen vorm van fit zal deze vorm gehanteerd worden voor de P-J fit.

Waar de P-J fit zonder problemen kan worden gemeten worden door middel van een waargenomen vorm van fit, blijken er voor de P-O fit echter wat problemen te ontstaan bij de manier van meten. Het feit dat er in dit onderzoek zal worden gekeken naar de mate waarin een medewerker zichzelf vindt aansluiten bij de nieuwe kernwaarden zoals deze zijn opgesteld door de organisatie, maakt het onmogelijk om een volledig waargenomen P-O fit te hanteren.

Een volledig waargenomen P-O fit is onmogelijk omdat beide variabelen van de P-O fit (persoon en organisatie) door verschillende bronnen worden omschreven. De omgeving wordt beschreven aan de hand van de kernwaarden zoals deze door de organisatie zijn opgesteld, de individu maakt daarentegen een eigen inschatting van zijn eigen kernwaarden. Na de omschrijving van de beide entiteiten maakt het individu zelf een directe inschatting over de mate van 'fit' op basis van zijn/haar eigen percepties.

Deze manier van het meten van P-O fit duidt op een combinatie van een subjectieve fit en een objectieve fit zoals dit wordt beschreven door Kristof-Brown en collega's (2005). Er is sprake van een indirecte meting omdat de individu en de omgeving door



verschillende bronnen worden beoordeeld. Daarbij wordt de persoonsfactor door de medewerker zelf waargenomen en gerapporteerd, maar wordt de organisatiefactor door de organisatie beschreven in de vorm van de kernwaarden die door P&O zijn opgesteld. Het feit dat beide factoren door verschillende bronnen worden waargenomen en beschreven, maar dat de individu vervolgens zelf een inschatting maakt over de mate van fit met deze opgestelde kernwaarden duidt op een combinatie tussen een subjectieve en objectieve fit die op een indirecte manier wordt beoordeeld.

## 2.6 Medewerkers uitkomsten

Negatieve gevolgen als *burnouts*, weerstand op verandering, cynisme over verandering, disfunctionele effecten op betrokkenheid, verloop, verlaagd moraal en prestatie zijn veel voorkomende gevolgen van organisatieveranderingen in de praktijk (Caldwell et al., 2004; Vince & Broussine, 1996; Brower & Abolafia, 1995; Gilley et al., 2008). Caldwell en collega's (2004) stellen daarbij dat het goed mogelijk is dat organisatorische veranderingen gerelateerd kunnen worden aan veranderingen in P-E fit en via die weg leiden tot invloedrijke organisatorische en persoonlijke gevolgen.

Echter, het feit dat negatieve gevolgen van organisatieveranderingen door een groot aantal wetenschappers is bewezen, betekent niet dat organisatieveranderingen per definitie leiden tot negatieve gevolgen voor medewerkers. Wanneer een organisatieverandering zorgt voor een betere aansluiting tussen de medewerker en de organisatie dan wel de functie, dan zal de P-O fit of P-J fit van medewerkers naar verwachting stijgen en zal dat positieve effecten hebben op de medewerkers uitkomsten.

Een groot aantal studies omtrent P-O fit hanteert werkattitudes zoals bijvoorbeeld werktevredenheid als uitkomsten van P-O fit. Dit gegeven kan toegeschreven worden aan het gemak van het meten van attitudes ten opzichte van gedrag en aan de sterke relatie met interactionele grondslagen en theorieën omtrent werkattitudes, zoals Locke's (1976) theorie van werktevredenheid en Schneiders (1987) ASA model. Bovendien blijkt er in veel onderzoek vaker een significante relatie te bestaan tussen P-O fit en werkattitudes in vergelijking met andere afhankelijke variabelen (Verquer et al., 2003).

Desalniettemin blijft het in grote mate onduidelijk hoe P-J fit en P-O fit leiden tot unieke uitkomsten (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Kristofs (1996) stelling dat P-J fit sterker geassocieerd wordt met werk gerelateerde attitudes zoals werktevredenheid en dat P-O fit sterker geassocieerd wordt met attitudes ten opzichte van de organisatie als geheel, zoals *organizational commitment*, wordt door empirisch onderzoek ondersteunt (Shore & Martin, 1989; Kristof-Brown et al., 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001). Zo stellen Becker en Billings (1993) bijvoorbeeld dat werknemers die een goede fit met de organisatie ervaren meer globaal toegewijd zijn aan de organisatie en ook graag willen blijven, maar desondanks uitkijken naar een verandering in positie indien de fit met de functie slecht is. Dit resultaat toont aan dat een hoge P-O fit in verband kan worden gebracht met een lage werktevredenheid. Het onderzoek van Hollenbeck (1989) ondersteunt Kristofs aanname door het tegenovergestelde van Becker en Billings aan te tonen. Hollenbeck concludeerde in zijn studie dat een lage P-J fit kan worden gekoppeld aan een hoog verloop onder functies, maar desondanks niet aan een hoger

organisatieverloop. Bovendien wordt in dit onderzoek aangetoond dat een medewerker die een goede fit met zijn functie ervaart, maar niet met de organisatie, sneller zoekt naar een vergelijkbare functie binnen een andere organisatie (Lauver & Kristof-Brown, 2001) wat duidt op een lage betrokkenheid met de organisatie ondanks de hoge mate van P-J fit. Naar aanleiding van voorgaande onderzoeksresultaten kunnen P-O fit en P-J fit als aparte constructen beschouwd worden. Bovendien verklaart het waarom betrokkenheid een logische werk uitkomst van P-O fit lijkt en werktevredenheid een werk uitkomst van P-J fit.

### **2.6.1 De relatie tussen P-J fit en werktevredenheid**

Uit onderzoek blijkt dat zowel P-O fit (Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991) als P-J fit (Hall et al., 1970; Hollenbeck, 1989; O'Reilly, 1977) correleren met werktevredenheid. Echter, P-O fit wordt in de regel minder direct gelinkt aan alledaagse werkzaamheden en activiteiten en zodoende minder snel in verband gebracht met werktevredenheid. Om deze reden wordt in huidig onderzoek werktevredenheid als uitkomst van P-J fit meegenomen en niet als uitkomst van P-O fit.

Werktevredenheid wordt door Ostroff (1992) beschreven als een algemene houding die een werknemer heeft ten opzichte van zijn baan en wordt door haar bovendien rechtstreeks gekoppeld aan individuele behoeften zoals uitdagend werk, voldoende beloning en ondersteuning vanuit de werkomgeving en collega's. Andere onderzoekers beschrijven het concept als het verschil tussen wat mensen zoeken in hun functie en wat de functie hen biedt (Locke, 1969; Porter, 1962; Smith et al., 1969). Lauver en Kristof-Brown (2001) stellen dat de waargenomen fit tussen individuen en hun functie het meest direct relevant is voor gevoelens van werktevredenheid. Namelijk, verschillend onderzoek wijst uit dat algemene werktevredenheid van medewerkers sterk wordt beïnvloed door evaluaties van het werk en de taken die zij uitvoeren, aspecten die ook wel beschouwd worden als de hoofdcomponenten van P-J fit (e.g. Smith et al., 1969).

### **2.6.2 De relatie tussen P-O fit en betrokkenheid bij de organisatie**

Voor de supplementaire benadering van P-O fit die gericht is op de 'waarden congruentie' wordt in de literatuur geregeld in verband gebracht met positieve effecten zoals gevoelens van persoonlijk succes of hoge betrokkenheid (Kristof, 1996). Daarbij moet gesteld worden dat de sterkste correlaties werden gevonden bij een waargenomen vorm van P-O fit (Verquer et al., 2003).

Ook in een studie van Posner, Kouzes en Schmidt (1985) rapporteerden medewerkers meer positieve effecten zoals gevoelens van persoonlijk succes of hogere betrokkenheid indien hun persoonlijke waarden overeenkwamen met organisatie waarden (Kristof, 1996). Betrokkenheid werd in deze studie gedefinieerd als een werkattitude die in direct verband wordt gebracht met de deelname van medewerkers en hun intentie om bij de organisatie aangesloten te blijven. Een ander interessante uitkomst is dat betrokkenheid met de organisatie bovendien gelinkt wordt aan werkprestaties, aanpassingsvermogen aan de organisatie, verminderde afwezigheid en een lager verloop (Mathieu & Zajac, 1990; Valentine et al., 2002).

Meyer en Allen (1991) stellen dat het construct 'betrokkenheid' kan worden beschreven als een psychologische staat die de relatie tussen de werknemer en de organisatie kenmerkt en implicaties heeft voor de beslissingen van een werknemer om wel al dan niet aangesloten te blijven bij de organisatie (Meyer & Allen, 1991). Het construct kan vervolgens worden opgedeeld in drie componenten (Meyer & Allen, 1991). Ten eerste is er sprake van een affectieve component. Dit houdt in dat er sprake is van een emotionele verbintenis, identificatie met de organisatie en een wens om bij de organisatie aangesloten te blijven (Steijn & Leisink, 2006). Ten tweede is er de component van 'voortzetting' uitgaande van een perceptuele afweging die door de medewerker wordt gemaakt van de kosten die in verband worden gebracht met het verlaten van de organisatie (Steijn & Leisink, 2006). Tot slot is er een normatieve component die erop is gebaseerd dat er een waargenomen verplichting bestaat om bij de organisatie aangesloten te blijven (Silverthorne, 2004).

De meeste modellen in de literatuur gaan uit van de dimensie betrokkenheid die de affectieve band met de organisatie beschrijft (Meyer & Herscovitch, 2001). Affectieve betrokkenheid gaat over een affectieve of emotionele hechting aan de organisatie waarbij toegewijde individuen zichzelf identificeren met, betrokken voelen met en plezier beleven aan het deel uit maken van de organisatie (Allen & Meyer, 1990). Ook huidig onderzoek zal de affectieve component van betrokkenheid hanteren als uitkomst van P-O fit. Zoals eerder vermeld in dit hoofdstuk wordt betrokkenheid onderzocht als uitkomst van P-O fit omdat men bij de P-O fit een inschatting maakt van de mate waarin een medewerker zichzelf vindt passen bij de organisatie als geheel. Om deze reden is het van belang om een attitude te meten die betrekking heeft op hetzelfde organisatorische niveau. Door affectieve betrokkenheid als uitkomst van P-O fit mee te nemen, kan onderzocht worden of de organisatieverandering van de provincie Utrecht uiteindelijk invloed heeft gehad op de mate waarin werknemers zich identificeren met de organisatie, betrokken voelen met de organisatie en plezier beleven aan het deel uitmaken van de organisatie.

Samenvattend kan gezegd worden dat er in de literatuur veelvuldig bewijs is gevonden voor de samenhang tussen P-O fit en betrokkenheid met de organisatie en P-J fit en werktevredenheid. Daarbij is de invloed van organisatieveranderingen op deze fits en medewerkers uitkomsten in het verleden slechts zeer beperkt onderzocht. De literatuur omtrent organisatieveranderingen toont tegenstrijdige uitkomsten. Zo is er door wetenschappers bewijs gevonden voor negatieve gevolgen van organisatieveranderingen, maar is tevens bewezen dat een hoge P-O fit of P-J fit juist kunnen leiden voor positieve gevolgen voor medewerkers. Dit gegeven maakt het van groot belang om te onderzoeken op welke manier de organisatieveranderingen door medewerkers zijn ervaren.

## 2.7 Verwachtingen en conceptueel model

Gezien het feit dat de meerderheid van de studies omtrent P-E fit van medewerkers zijn oorsprong vindt in de selectie en socialisatieliteratuur, bestaat er een gebrek aan theorie die leidend kan zijn om proposities op te stellen over de manier waarop organisatieveranderingen van invloed zijn op bestaande werknemers (Caldwell et al.,

2004). Ondanks het gebrek aan bewijs voor de relatie tussen organisatieveranderingen en P-J fit en P-O fit kan, op basis implicaties uit aanverwant onderzoek en op basis van de theorie die beschreven wordt in dit hoofdstuk, een aantal verwachtingen worden opgesteld dat betrekking heeft op de onderzoeksvraag van deze studie.

De onderzoeksvraag in deze studie luidt:

Wat is de invloed van de organisatieverandering op de waargenomen P-J fit en P-O fit van beleidsmedewerkers van de provincie Utrecht en in hoeverre dragen (draagt een verandering in) P-J fit en P-O fit bij aan respectievelijk werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie?

Bij bovenstaande onderzoeksvraag zijn vier verwachtingen opgesteld. Deze verwachtingen zullen hieronder nader worden toegelicht en zijn tevens terug te vinden in figuur 3.

1. De organisatieverandering genaamd 'de veranderopgave' heeft geleid tot een verandering in de ervaren P-J fit van medewerkers.
2. Het opstellen van nieuwe kernwaarden heeft geleid tot een verandering in de ervaren P-O fit van medewerkers.
3. Een verandering in de P-J fit heeft invloed op de werktevredenheid van medewerkers (want dit voltrekt zich op hetzelfde niveau).
4. Een verandering in de P-O fit heeft invloed op de betrokkenheid met de organisatie van medewerkers (want dit voltrekt zich op hetzelfde niveau).

In het geval 'fit' omschreven kan worden als een evenwicht tussen het individu en een 'referentieobject', zal een aanzienlijke wijziging in het referentieobject, zoals in dit geval de werkomgeving, de beoordeling van deze 'fit' beïnvloeden (Kristof, 1996).

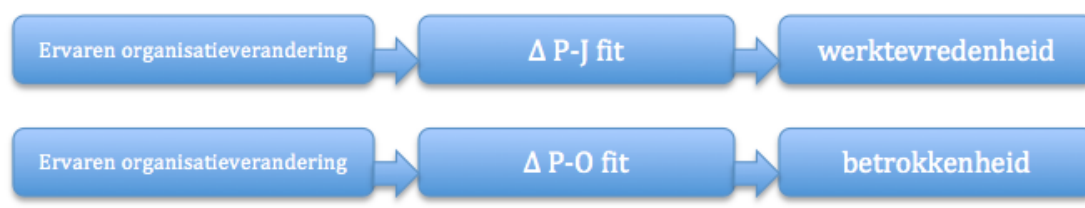
Zoals eerder werd beschreven zou een verandering van kernwaarden van invloed kunnen zijn op de ervaren P-O fit van medewerkers en zou een verandering in de organisatiestructuur of de werkprocessen van invloed kunnen zijn op de ervaren P-J fit van medewerkers. Het is hierbij van belang om te onderzoeken wat de *percepties* van medewerkers zijn omtrent de organisatieveranderingen.

Daarbij is de verwachting dat de ervaren P-O fit is verbeterd indien het opstellen van de nieuwe kernwaarden heeft geleid tot een sterkere 'waarden congruentie' tussen medewerkers en de organisatie. Een stijging van de P-O fit zou naar verwachting tevens leiden tot een hogere betrokkenheid met de organisatie. Daarnaast kan het omgekeerde verwacht worden; wanneer het veranderen van de organisatorische kernwaarden heeft geleid tot een verslechtering van de 'waarden congruentie', zal de P-O fit verslechterd zijn en zal de betrokkenheid met de organisatie verminderd zijn.

Voor de P-J fit wordt hetzelfde mechanisme verwacht. Wanneer de organisatieveranderingen in de perceptie van medewerkers heeft gezorgd voor een betere bevrediging van persoonlijke wensen en behoeften of voor een betere aansluiting tussen de capaciteiten van de medewerker en taakeisen van de functie, dan zal een verbetering van de waargenomen P-J fit hebben opgetreden. Een verbetering van de P-J fit zou in theorie leiden tot een verhoging van de werktevredenheid. Tevens wordt bij

deze vorm het omgekeerde verwacht: als de organisatieveranderingen ertoe hebben geleid dat de persoon zichzelf minder goed vindt aansluiten bij de functie, zal de P-J fit verslechterd zijn en zal er een daling in de werktevredenheid hebben opgetreden.

Bovendien wordt verwacht dat wanneer medewerkers geen organisatieverandering hebben ervaren, dit ook niet zal worden teruggevonden in de P-J fit en P-O fit van medewerkers. Beide typen fits en beide werknemers uitkomsten zullen in dat geval stabiel gebleven zijn.



**Figuur 3. Conceptueel model**

## 2.8 Samenvatting

In dit theoretisch kader zijn de verschillende hoofdconcepten uit de centrale onderzoeksvraag behandeld. Zo is ten eerste het concept van P-E fit uiteengezet en zijn daarna de P-O fit en P-J fit, die beide van belang zijn in dit onderzoek, nader belicht. Daarnaast is dieper ingegaan op de rol van organisatieverandering als determinant voor een verandering in de ervaren P-O fit en P-J fit van beleidsmedewerkers. Tot slot zijn de werkhoudingen werktevredenheid en betrokkenheid met de organisatie, als uitkomst van P-J fit en P-O fit, verder besproken.

Naar aanleiding van de theorie die over deze onderwerpen bekend is, is vervolgens een aantal verwachtingen opgesteld dat heeft geresulteerd in bovenstaand conceptueel model. Er wordt verwacht dat de organisatieveranderingen van de provincie Utrecht hebben geleid tot een verandering van het 'organisatiecomponent' en het 'baancomponent' van de P-O fit en de P-J fit. Daarbij wordt uitgegaan van een verbetering of verslechtering van deze algehele 'fits' indien de functie of organisatie na deze organisatieverandering beter of slechter past bij de 'persoonscomponent'. Het is van tevoren moeilijk te voorspellen of de P-O fit of P-J fit is verbeterd of verslechterd naar aanleiding van deze organisatieveranderingen, omdat de 'persoonsfactor' een belangrijke rol speelt in deze beoordeling. Het is daarbij in dit onderzoek van groot belang om te focussen op de percepties van de organisatieveranderingen.

### 3. Context hoofdstuk

In dit contexthoofdstuk zal allereerst een korte beschrijving van de provincie Utrecht als ambtelijke organisatie worden gegeven, waarbij de nadruk ligt op de kenmerken van de organisatie. Vervolgens zal dieper worden ingegaan op de specifieke organisatieveranderingen die de provincie Utrecht heeft ondergaan sinds 2011.

Ten eerste wordt de organisatieverandering, genaamd 'de veranderopgave', zoals deze is opgesteld door het bestuur en de directie besproken. De basis voor de inzet van deze veranderopgave is de 'Strategische Agenda' waarin is vastgelegd waar de organisatie zich in de betreffende collegeperiode concreet mee bezig heeft houden. Zoals later zal worden uitgelegd, kan deze 'veranderopgave' in verband worden gebracht met de P-J fit van beleidsmedewerkers. Ten tweede zullen de nieuwe kernwaarden die P&O in 2014 heeft opgesteld nader worden toegelicht. Deze organisatieverandering wordt in verband gebracht met de P-O fit van beleidsmedewerkers van de provincie Utrecht.

#### 3.1 Provincie Utrecht

De Provinciale Staten, Gedeputeerde Staten en de commissaris van de Koning vormen samen het bestuur van de provincie Utrecht. Een ambtelijke organisatie bestaande uit ongeveer 800 medewerkers ondersteunt deze bestuurders. Aan het hoofd van de organisatie staat de directie welke een belangrijke schakel vormt tussen het bestuur en de ambtelijke organisatie. De provincie Utrecht vormt een middenbestuur dat tussen het niveau van het Rijk en de gemeenten opereert.

De provincie Utrecht kan bij uitstek als een publieke organisatie worden beschouwd gezien haar bestaansreden, formele kenmerken en publieke identiteit. De economische rationale voor het bestaan van de organisatie is het voorzien in collectieve goederen waarvoor de markt geen goed coördinatiemechanisme is (Rainey, 2003). Het hoofddoel van de provincie is om zoveel mogelijk bij te dragen aan een sterke economische infrastructuur en een aantrekkelijk woon-, werk- en leefklimaat in de Utrechtse regio.

Nederland is een gedecentraliseerde eenheidsstaat en het zeggenschap van de provincie is vastgesteld in de grondwet (Politiek Compendium, 2014). Dit betekent dat de provincie een open huishouding mag voeren, waarin zij naar eigen inzicht beleid mag voeren op haar grondgebied. Desondanks wordt deze autonomie in zekere mate beperkt vanwege het feit dat het autonome beleid wat zij voert niet in strijd mag zijn met hogere nationale regelgeving (Politiek Compendium, 2014). Bovendien is de provincie afhankelijk van politieke besluitvorming. Naast het feit dat de provincie onderhevig is aan rijksbeleid, worden er één keer in de vier jaar tevens rechtstreekse provinciale verkiezingen gehouden. De gekozen vertegenwoordigers vormen de Provinciale Staten. Na de verkiezingen van de Provinciale Staten onderhandelen de leden met elkaar om een coalitie samen te stellen die het dagelijks bestuur vormt: de Gedeputeerde Staten. Ook het eigendom van de provincie als organisatie en bestuursorgaan ligt in handen van de Staat wat betekent dat de regering het oppergezag heeft. Om provinciale taken en beleid uit te voeren werkt de provincie met gemeenschapsgeld wat zij voor het merendeel ontvangt van de Rijksoverheid. Daarnaast ontvangt zij inkomsten uit

provinciale opcenten op de Motorrijtuigenbelasting en provinciale leges zoals grondwaterheffing (Provincie Utrecht, 2015).

### 3.2 De 'veranderopgave'

Naar aanleiding van het coalitieakkoord 2011-2015 is in 2011 een uitdagende veranderopgave ingezet voor de provincie Utrecht. Deze veranderopgave heeft in de kern ingehouden dat er een beweging werd gemaakt richting een op de toekomst gerichte, sterke provincie die als een compacte, efficiënte en dienstverlenende organisatie ter ondersteuning van het Provinciale bestuur haar meerwaarde bewijst in een veranderende omgeving. Met deze veranderopgave ging de verhuizing van de organisatie naar een nieuw gebouw gepaard.

De 'veranderopgave' richt zich over het algemeen op organisatieveranderingen die in deze studie in verband gebracht kunnen worden met de P-J fit. Namelijk, waar de P-O fit zich richt op de waarden congruentie tussen de medewerkers en de organisatie, richt de P-J fit zich meer op de aansluiting tussen medewerkers en organisatorische kenmerken en werkprocessen die van invloed zijn op de functie van beleidsmedewerkers. Zoals in dit hoofdstuk zal blijken, richt de veranderopgave zich in grote lijnen op aspecten van de veranderingen zoals de inrichting van de organisatie, de manier van werken, het vergroten van verantwoordelijkheid, het verminderen van kaders en regels en de manier waarop leidinggevenden sturing geven. Sommige van deze veranderingen vinden plaats op 'organisatieniveau', maar zijn desondanks toch interessant voor de P-J fit omdat betreffende veranderingen hoogstwaarschijnlijk doorsijpelen tot het functieniveau van beleidsmedewerkers en zodoende de directe werkzaamheden van medewerkers beïnvloeden. Om deze reden wordt in dit hoofdstuk de 'veranderopgave' nader toegelicht om de effecten op de waargenomen P-J fit van medewerkers te onderzoeken.

Voor de veranderopgave zijn door het bestuur 4 richtinggevende kaders opgesteld:

1. Kaders vanuit de GS (Coalitieakkoord 2011-2015)

De pijlers van deze bestuursperiode zijn: focus op kerntaken, vertrouwen in samenleving en oplossingsgerichte overheid. Bovendien diende de organisatie te krimpen naar 675 FTE en diende de externe inhuur van €17 miljoen naar maximaal €13 miljoen af te nemen.

2. Visie op de organisatie van de toekomst

Om goed op de taken toegerust te zijn, werden de organisatie en werkwijzen ingericht naar de eisen waar de samenleving, de veranderende omgeving en de maatschappelijke ontwikkelingen op dat moment om vroegen. De provincie wil een 'moderne' organisatie zijn, inspeland op belangrijke tendensen.

3. Veranderprincipes

Er zijn vier centrale principes opgesteld die horen bij het procesmatig veranderen: zo dient men te functioneren als *team*, werkt men op basis van een heldere en gedeelde *visie*, worden er heldere *doelen* geformuleerd en verandert men door te *doen*.

#### 4. 4 grote transitieopgaven

Als organisatie heeft de provincie naast haar 'eigen' 5 veranderthema's te maken gehad met een aantal transitieopgaven. Het ging hierbij om grote organisatieopgaven, waaronder een verschuiving van rijkstaken en- verantwoordelijkheden naar de decentrale overheden.

#### **Veranderthema's**

Aan de hand de vier bovengenoemde kaders voor de 'veranderopgave' die voor de provincie zijn aangegeven, heeft de organisatie in 2011 zelf vijf veranderthema's opgesteld, ook wel organisatiedoelen genoemd. Deze veranderthema's zullen hieronder nader worden toegelicht.

##### 1. "Buiten beter presteren"

Dit kan worden beschouwd als het hoofddoel van de Strategisch Agenda van de provincie. De provincie is er om meerwaarde te bieden aan de samenleving. Het succes en het bestaansrecht van de provincie wordt afgemeten aan wat zij buiten presteert en de toegevoegde waarde die zij levert aan de samenleving en de bewoners van de provincie Utrecht en aan een aantrekkelijk woon-, werk-, leef- en vestigingsklimaat in de regio Utrecht.

De veranderopgave is er op gericht nog beter, effectiever en efficiënter buiten te presteren en dit ook te laten zien. Dit betekent dat er meer nadruk wordt gelegd op de uitvoering van beleid, de focus op een aantal kerntaken wordt vergroot en er nieuwe samenwerkingsverbanden met partners worden bereikt.

##### 2. Medewerker van de toekomst

De medewerker is het kapitaal waarmee de provincie haar doelen realiseert. Het gedrag van de medewerker zorgt ervoor dat de *output* van de organisatie wordt gerealiseerd en dat dit effectief en efficiënt gebeurt. De medewerkers zijn flexibel inzetbaar en investeren blijvend in hun eigen ontwikkeling en 'marktwaarde'. Samen met medewerkers wordt ervoor gezorgd dat de provincie een 'extern georiënteerde organisatie' is door in samenwerkingsverbanden met andere partners te werken. Omdat hiërarchie in betekenis afneemt en gezien het feit dat medewerkers zich in een flexibele en extern georiënteerde netwerkorganisatie bevinden, is de medewerker steeds centraler binnen de organisatie komen te staan. Tevens wordt hem meer vrijheid geboden. Dit vraagt van de medewerker een belangrijke beweging van 'vakman' naar '*professional*'. Daarbij heeft de provincie een visie op de medewerker van de toekomst en op de werkgever van de toekomst.

##### 3. Inrichting organisatie

De provincie is omgevormd naar een kleinere organisatie met minder afdelingen en een kleinere directie, die wendbaarder en flexibeler is. Naarmate de realisatie van de krimpdoelstelling anno 2015 dichterbij komt, verschuift de focus van het sturen op personeelskrimp, formatie en bezetting naar het sturen op de juiste persoon, op de juiste plek op de juiste klus op het juiste moment. Het gaat daarbij om het continu sturen op de *workload* en de intern beschikbare capaciteit. Daarnaast dient de provincie meer procesgericht te werken.



#### 4. Bedrijfsvoering met toegevoegde waarde

Modern organiseren, efficiëntere processen, het vergroten van de zelfredzaamheid van professionals, het uitgaan van de eigen verantwoordelijkheid en het verminderen van kaders en regels vormen onderdeel van een beweging naar een bedrijfsvoering met toegevoegde waarde.

#### 5. Rolbewust leiderschap

Leiderschap is een essentiële voorwaarde om de veranderopgave te realiseren. Dit vraagt om leidinggevendenden die sturen op hoofdlijnen, richting geven en strategie bepalen. En die vertrouwen geven aan de medewerkers.

### 3.3 P&O visie

Naar aanleiding van de 'veranderopgave' is in 2014 de P&O-visie 2014-2018 opgesteld. Dit strategisch P&O beleid draagt bij om de ambitie van de provincie Utrecht te verwezenlijken: 'buiten beter presteren', een middenbestuur met toegevoegde waarde. Samengevat bestaat de P&O-visie uit vier componenten. In het eerste component is er sprake van een 'hoger doel'. Hierbij tracht P&O de ideale condities te realiseren en mens en organisatie te prikkelen om buiten beter te presteren. Binnen het tweede component is er een gewaagd doel opgesteld waarbij men hoopt dat in 2015 80% van de medewerkers trots is op de provincie en het een eer vindt om er te werken. Als derde component zijn kernkwaliteiten door P&O ontwikkeld en tot slot is er een viertal kernwaarden opgesteld voor de provincie Utrecht.

Gezien het feit dat in dit onderzoek de P-O fit van beleidsmedewerkers wordt geanalyseerd aan de hand van een supplementair perspectief waarbij wordt onderzocht of er sprake is van een 'waarden congruentie', zal hieronder dieper worden ingegaan op de inhoud van deze nieuwe kernwaarden.

#### **1. Verbindend**

- We zijn omgevingsgericht en verbinden vanuit deze kwaliteit de provinciale organisatie met de buitenwereld.
- We zoeken nieuwe samenwerkingsvormen.

#### **2. Eerlijk en respectvol**

- ons beleid en de uitvoering hiervan is transparant en uitlegbaar
- we kunnen ons inleven in de situatie
- we zijn integer en rolvast
- we zijn niet vooringenomen
- we zijn oprecht en echt (hebben echte interesse in mensen)

#### **3. Durf**

- we durven te vernieuwen, creatief te zijn en ruimte te zoeken
- we geven onafhankelijk advies, zowel gevraagd als ongevraagd
- we maken zaken bespreekbaar en spreken elkaar en onze klanten aan

#### **4. Professioneel**

- we beschikken over vakkennis
- we zijn resultaat gericht
- wat we doen, doen we goed
- we zijn flexibel, maar behouden focus

Concluderend kan gezegd worden dat er bij de provincie Utrecht twee soorten organisatieveranderingen hebben plaatsgevonden. Zo is er ten eerste in 2011 een 'veranderopgave' ingezet die zich heeft gericht op organisatiestructuur en werkprocessen, daarnaast heeft de organisatie nieuwe kernwaarden opgesteld. Ondanks het feit dat deze veranderopgave zich zowel op 'organisatieniveau' als op 'baanniveau' heeft afgespeeld, worden deze organisatieveranderingen alleen meegenomen bij de P-J fit, omdat betreffende veranderingen naar verwachting alleen invloed zullen hebben op de aspecten die in verband gebracht kunnen worden met de P-J fit van beleidsmedewerkers. Daarnaast wordt in deze studie onderzocht of er sprake is van een 'waarden congruentie' tussen de persoonlijke waarden van beleidsmedewerkers en de nieuwe organisatorische kernwaarden. Hiervoor is het van belang om te onderzoeken of het opstellen van nieuwe kernwaarden van invloed is geweest op de ervaren P-O fit van beleidsmedewerkers.

## 4. Methoden

In dit hoofdstuk zal het methodologische deel van deze studie worden toegelicht. Dit onderdeel zal verdere inzichten verschaffen omtrent het onderzoeksdesign, de participanten, de dataverzameling en -analyse en de procedure. Tevens zal nader worden toegelicht hoe de topiclijst tot stand is gekomen.

### 4.1 Onderzoeksdesign

Zoals gesteld in de inleiding, is onderzoek omtrent de verschillende soorten fits in het verleden voornamelijk kwantitatief uitgevoerd. Desondanks is in huidig onderzoek gekozen voor een kwalitatieve methode waarbij gebruik gemaakt wordt van semi-structureerde interviews. Middels deze methode is gepoogd om de bestaande theorie omtrent P-O fit en P-J fit als uitgangspunt te nemen, maar ruimte te houden voor extra bevindingen uit de empirie.

Een kwalitatieve onderzoeksmethode is voor dit onderzoek waardevol omdat het de kans biedt om nader inzicht te krijgen en dieper in te gaan op de P-J fit en P-O fit van beleidsmedewerkers van de provincie Utrecht en de manier waarop organisatieveranderingen van de invloed zijn geweest op deze vormen van fits. Bovendien biedt kwalitatief onderzoek respondenten de kans om hun persoonlijke verhaal te vertellen en persoonlijke ideeën, ervaringen en reacties te uiten. Met name voor het onderzoeken van ideeën van medewerkers omtrent de kernwaarden van de organisatie lijkt het gebruik van interviews uitermate effectief. Door gerichte vragen te stellen en door medewerkers te motiveren om aan enige vorm van zelfreflectie te doen, kan men onderliggende en vaak onbewuste aannamen aan het licht brengen die percepties, denkprocessen, gevoelens en gedrag bepalen (Schein, 1990). Tevens lijkt kwalitatief onderzoek effectief te zijn om te analyseren hoe de twee vormen van fits en de werkattitudes 'werktevredenheid' en 'betrokkenheid' met de organisatie zich tot elkaar verhouden omdat er de mogelijkheid bestaat om door te vragen op relevante uitspraken.

### 4.2 Respondenten

Aan betreffend onderzoek hebben 17 medewerkers van de provincie Utrecht deelgenomen die zijn onderverdeeld in 10 vrouwelijke en 7 mannelijke respondenten. Betreffende medewerkers zijn tussen de 6 en 38 jaar werkzaam binnen de organisatie. De respondenten zijn allen afkomstig uit de functiegroep 'beleidsmedewerkers' die in totaal uit ongeveer 150 medewerkers bestaat. Er is voor deze groep medewerkers gekozen vanwege het feit dat zij zich bezighouden met de primaire processen binnen de organisatie. Bovendien heeft de 'veranderopgave' die in 2011 is ingezet, en een belangrijke factor in dit onderzoek vormt, in aanzienlijke mate betrekking gehad op de groep beleidsmedewerkers. Daarnaast is betreffende groep tevens interessant voor toekomstige veranderingen binnen de organisatie, wat van belang is voor de praktische relevantie van dit onderzoek. Er is gekozen voor functieschaal 11, 12 en 13 binnen de functiegroep 'beleidsmedewerkers' omdat dit de beleidsmedewerkers betreffen die zich met beleid en uitvoering bezig houden. De lagere schalen (8, 9, 10) binnen deze

functiegroep betreffen ondersteunende functies. De veranderopgave heeft voor deze groep medewerkers hoogstwaarschijnlijk andere gevolgen voor de directe werkzaamheden gehad dan voor de hogere schalen. Beide groepen medewerkers kunnen moeilijk vergeleken worden met elkaar, vandaar dat ervoor gekozen is om alleen de hogere schalen mee te nemen in het onderzoek. Door beleidsmedewerkers te interviewen kan de waargenomen strategie van de veranderopgave achterhaald worden. Er is gekozen om geen teamleiders te interviewen gezien de verwachting dat zij de veranderopgave op een andere manier ervaren hebben dan de beleidsmedewerkers. De intentie van de directie omtrent de veranderopgave kan uit officiële beleidsdocumenten gehaald worden en hoeft niet zozeer door middel van interviews verkregen te worden.

Gezien het feit dat 'organisatieverandering' een belangrijke variabele vormt in huidig onderzoek, is er gekozen om binnen de groep respondenten een zo groot mogelijke spreiding aan te brengen in de manier waarop medewerkers de veranderopgave hebben ervaren. Omdat persoonlijke ervaringen van tevoren lastig zijn in te schatten, is gepoogd deze spreiding op een andere manier te bewerkstelligen. Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de organisatie over de manier waarop beleidsmedewerkers de veranderopgave hebben ervaren, is besloten om medewerkers van verschillende afdelingen te laten deelnemen. Gezien het feit dat elke afdeling, naast de algehele organisatieverandering, in meer of mindere mate geconfronteerd is met de veranderopgave wordt er een (klein) verschil verwacht tussen medewerkers van verschillende afdelingen in de manier waarop zij de organisatieverandering hebben ervaren.

De verschillen tussen afdelingen zijn enerzijds afhankelijk van het coalitieakkoord, waarin bepaald is waar de inhoudelijke focus op werd gelegd in de regeerperiode 2011-2015, anderzijds zijn sommige afdelingen sterker geconfronteerd met ander soort veranderingen zoals bijvoorbeeld specifieke krimpdoelstellingen per afdeling. Voor huidig onderzoek is gekozen om beleidsmedewerkers van de afdeling FLO (fysieke leefomgeving) en de afdeling MEC (mobiliteit, economie en cultuur) te interviewen. Tot slot heeft een beleidsadviseur van de afdeling Jeugdzorg deelgenomen aan het onderzoek omdat dit een aparte tak van de organisatie vormt.

Er is gekozen om medewerkers van de afdeling MEC en FLO te interviewen omdat tussen deze afdelingen de grootste verschillen in veranderingservaringen werden verwacht door P&O adviseurs. Zo werd bijvoorbeeld verwacht dat beleidsmedewerkers van afdeling FLO positievere ideeën nahielden op de veranderopgave dan beleidsmedewerkers van afdeling MEC. Redenen voor deze verwachting zijn het verschil in beleidsterrein en de verschillen in teamleiders. Deze gedachte omtrent het belang van teamleiders in organisatieverandering wordt ondersteund door theorie van Edgar Schein zoals eerder beschreven in het theoretisch kader.

### 4.3 Procedure

De respondenten zijn per e-mail of telefonisch benaderd voor deelname aan het onderzoek (zie bijlage). Daarbij moet vermeld worden dat de respondenten geen bekenden waren van de onderzoeker. De interviews hebben plaatsgevonden in april en mei 2015 en hadden een duur van gemiddeld 30 tot 45 minuten. Alvorens het interview

plaatsvond heeft *informed consent* plaatsgevonden (Boeije, 2012). Hierbij werd beknopt verteld wat het onderzoek inhield, wat de doelstellingen waren en waarom de respondent is uitgenodigd voor deelname. Daarbij werd benadrukt dat het interview werd opgenomen met behulp van een *voicerecorder*, maar achteraf geanonimiseerd zou worden. Daarna was er gelegenheid voor eventuele vragen. Alle interviews zijn afgenomen in één van de beschikbare overlegkamers binnen het provinciehuis wat het mogelijk maakte om ongestoord het interview af te nemen en bovendien een vertrouwde omgeving vormde voor de respondenten. Na afloop is de respondenten de mogelijkheid gegeven om het transcript, indien gewenst, te ontvangen en van eventueel commentaar te voorzien.

#### 4.4 Dataverzameling

Voor de dataverzameling is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews (Boeije, 2012). Dit betekent dat de interviews een open insteek hadden, maar zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst (zie bijlage) die als handvat diende gedurende het gesprek. De inhoud van de topiclijst is een afgeleide van de theorie die in het theoretisch kader wordt beschreven. Voor het opstellen van de topiclijst is gebruik gemaakt van inzichten uit eerder onderzoek en zijn kwantitatieve vragen omgezet in open vragen.

Met behulp van een conceptversie van de topiclijst is een testinterview afgenomen bij één van de P&O adviseurs binnen de organisatie om te controleren of alle vragen helder waren, of alle onderwerpen aan bod kwamen en om eventuele verduidelijkingen aan te brengen. Na een evaluatie van dit gesprek is de topiclijst aangepast tot een definitieve versie. Gedurende de interviewperiode is de topiclijst nog eenmaal aangepast omdat er wat verwarring bestond over de vraag omtrent 'veranderingsprocessen'. Hierbij diende duidelijker aangegeven te worden *welke* factoren mogelijk bijdragen aan de manier waarop organisatieveranderingen worden ervaren onder medewerkers. Hierbij kan gedacht worden aan de rol van leidinggevendenden, communicatieprocessen en implementatieprocessen.

Gezien het feit dat medewerkers gevraagd werd om persoonlijke ervaringen en meningen te uiten, moet in achterhoofd gehouden worden dat er mogelijk sprake is geweest van sociaal wenselijke antwoorden (Goodwin, 2009). Sociale wenselijkheid houdt in dat respondenten mogelijk niet uiten hoe zij zich werkelijk voelen of denken over bepaalde zaken, maar antwoorden op een manier waarop zij denken dat het 'hoort'. Er is gepoogd hier zo veel mogelijk voor te controleren door te benadrukken dat alle informatie achteraf geanonimiseerd zou worden. Desondanks kan niet met zekerheid gezegd worden dat er van deze *bias* geen sprake is geweest.

#### 4.5 Operationaliseringen

Zoals hierboven vernoemd is de topiclijst opgesteld naar aanleiding van relevante concepten afkomstig uit het theoretisch kader en inzichten vanuit de organisatie. P-J fit en P-O fit vormen de twee hoofdconcepten in huidig onderzoek. Om deze concepten te analyseren is er voor de *demands-abilities* P-J fit gevraagd naar ideeën van beleidsmedewerkers over de mate waarin zij voldoen aan de eisen van hun huidige functie. Bij de *needs-supplies* fit is gevraagd naar de persoonlijke wensen en behoeften

die medewerkers hebben in hun baan en de mate waarin deze behoeften door de functie bevredigd worden.

Bij de P-O fit was het van belang eerst naar de eigen ideeën omtrent de kernwaarden van de organisatie te vragen, alvorens het viertal kernwaarden dat door P&O is opgesteld aan hen werd voorgelegd. Dit was noodzakelijk om te controleren of hun eigen ideeën overeenkwamen met de in 2014 opgestelde visie vanuit P&O en om te ontdekken in welke mate de kernwaarden reeds geïmplementeerd zijn en herkend worden door werknemers. Bij de open vraag naar de kernwaarden van de organisatie, bleek dat veel respondenten behoefte hadden aan een voorbeeld van organisatorische kernwaarden. Daarbij werd het voorbeeld van Walt Disney gegeven en werden hun kernwaarden 'dromen', 'creativiteit' en 'fantasie' aangehaald. Na het zien van de door P&O opgestelde kernwaarden werd hen vervolgens gevraagd of zij betreffende kernwaarden herkenden in de praktijk en of hun persoonlijke waarden hierbij aansloten.

Voor de medewerkers uitkomsten van de P-O fit en P-J fit zijn gerichte open vragen gesteld. Om de werktevredenheid te achterhalen is gevraagd hoe tevreden men is over zijn/haar baan en of de veranderopgave hier invloed op heeft gehad. Voor betrokkenheid met de organisatie is gekeken naar het affectieve component van betrokkenheid zoals ook blijkt uit het theoretisch kader. Ook eerder onderzoek heeft uitgewezen dat betrokkenheid bij de organisatie beter behandeld kan worden als concept met verschillende componenten in plaats van het te behandelen als eenzijdig construct (Angle & Perry, 1981). Medewerkers is ten eerste gevraagd hoe betrokken men zich voelt met de organisatie, vervolgens is verder gespecificeerd indien nodig. Zo werden er bijvoorbeeld extra vragen gesteld zoals 'hoeveel plezier beleef je aan het deel uitmaken van deze organisatie?' Tevens werd bij dit construct gevraagd naar de invloed die de organisatieverandering heeft gehad op de mate van betrokkenheid.

<b>Concept</b>	<b>Indicatoren</b>
P-J fit	
<i>Demands-abilities</i>	Harde eisen Kennis Ervaring Opleiding
<i>Needs-supplies</i>	Persoonlijke behoeften Persoonlijke wensen
P-O fit	
- Dieperliggende waarden	Eigen ideeën kernwaarden
- Beleden waarden	Kernwaarden P&O 2014
Werktevredenheid	Werktevredenheid
Betrokkenheid	Affectieve betrokkenheid
Algehele context	Invloed van organisatieverandering

#### 4.6 Gebruik documentanalyse als achtergrondinformatie

Om over voldoende achtergrondinformatie over de *intended* veranderopgave te beschikken, is alvorens het afnemen van de interviews door de onderzoeker in voldoende mate ingelezen in officiële beleidsstukken afkomstig van de provincie Utrecht. Dit betreffen onder andere documenten omtrent de ‘veranderopgave’ en het document waarin de P&O visie 2014-2018 is vastgelegd.

#### 4.7 Data analyse

Voor de data analyse is, met behulp van de geluidsfragmenten, elk interview getranscribeerd. Met behulp van het software pakket voor kwalitatieve analyse, genaamd NVivo, zijn vervolgens alle transcripten gecodeerd. Ten eerste is open gecodeerd waarbij stukken onderzoeksmateriaal in de vorm van transcripten gemarkeerd en gelabeld werden met een naam, ofwel code (Boeije, 2012). Vervolgens zijn de tekstfragmenten axiaal gecodeerd waarbij de oorspronkelijke codes zijn opgesplitst, samengevoegd of herbenoemd in een ‘codeboom’ zodat het aantal oorspronkelijke codes gereduceerd kon worden tot hoofdlijnen (zie bijlage).

De betreffende codes zijn deels opgesteld vanuit de theorie afkomstig uit het theoretisch kader en deels vanuit de empirie. Dit heeft ertoe geleid dat de topiclijst, en dus de theorie, in principe leidend is geweest voor het opstellen van codes. Dit betekent dat in eerste instantie alle ‘passende’ tekstfragmenten zijn ondergebracht in theoretische codes. Zo zijn bijvoorbeeld alle antwoorden omtrent de *demands-abilities* P-J fit geschaard onder codes zoals ‘capaciteiten’, ‘ervaring’ en ‘opleiding’.

Daarnaast was in dit onderzoek ruimte voor extra bevindingen en inzichten wat ertoe heeft geleid dat er naast de theoretische codes tevens ruimte was voor zogenaamde ‘empirische’ codes. Dit wil zeggen dat er bovenal codes zijn opgesteld naar aanleiding van de extra gevonden resultaten die ontdekt werden in de interviews. Zo zijn bijvoorbeeld codes opgesteld zoals ‘communicatie’ en ‘rol management’. Deze extra bevindingen zijn waardevol om nader inzicht te verschaffen in de mechanismen die ten grondslag liggen aan de effecten die de organisatieveranderingen van de provincie Utrecht hebben gehad op de ervaren P-O fit en P-J fit van medewerkers en op de medewerkers uitkomsten.

Bovendien is elk transcript samengevat in het software programma Microsoft Excel om een helder en overzichtelijk beeld te krijgen van alle antwoorden *per respondent*. Dit beknopte overzicht verschaftte inzicht in de manier waarop de P-O fit en P-J fit en medewerkers uitkomsten zich verhouden ten opzichte van elkaar. Bovendien wordt middels dit individuele overzicht inzicht verschaft in de rol die *persoonlijkheid* speelt in deze studie.

## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk zal uiteen worden gezet hoe beleidsmedewerkers de ‘veranderopgave’ hebben ervaren en of er sprake is van een verschil tussen de voorgenomen veranderopgave, zoals deze is opgesteld en benoemd door het management, en de veranderopgave zoals deze wordt waargenomen door de werknemers. Verder zal worden toegelicht op welke manier de veranderopgave van invloed is geweest op de P-J fit van beleidsmedewerkers. Tevens wordt besproken hoe beleidsmedewerkers de nieuwe organisatorische kernwaarden hebben ervaren en in hoeverre het opstellen van deze waarden van invloed is geweest op hun P-O fit.

Tot slot zal worden gekeken of een eventuele verandering in de P-J fit en P-O fit van invloed is geweest op de werktevredenheid en betrokkenheid van werknemers bij de organisatie. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal extra bevindingen die aan het licht zijn gekomen.

### 5.1 Wat heeft de ‘veranderopgave’ ingehouden?

Zoals in voorgaande hoofdstukken is beschreven, wordt in deze studie onderzocht op welke manier de ‘veranderopgave’ van invloed is geweest op een eventuele verandering in de ervaren P-J fit van beleidsmedewerkers. Het is daarvoor van belang om ten eerste te onderzoeken wat de ‘veranderopgave’ heeft ingehouden in de perceptie van betreffende medewerkers.

Uit de afgenomen interviews blijkt dat binnen de ideeën die de medewerkers hebben over de veranderopgave enkele hoofdlijnen zijn te ontdekken. Wanneer medewerkers worden gevraagd naar hun ervaring met de veranderopgave, wordt vaak de nieuwe inrichting van de organisatie genoemd. Zo is de indeling van de afdelingen veranderd en is ook de organisatie compacter en kleiner geworden. Deze kleinere en plattere organisatie maakt het mogelijk om sneller, flexibeler en slagvaardiger te opereren en wordt zodoende gedwongen zich meer te focussen op haar kerntaken. Bovendien heeft er een reorganisatie plaatsgevonden wat ertoe heeft geleid dat er een scheiding is ontstaan tussen de bedrijfsvoering en de primaire processen binnen de organisatie, met een grote krimp in de bedrijfsvoerende kant als gevolg. Ook het concept van ‘zelfredzaamheid’ dat is ingevoerd als gevolg van de krimp in de bedrijfsvoering, wordt tijdens de interviews vaak aangehaald.

Voor veel medewerkers blijkt ‘integraliteit’ een sleutelbegrip van de veranderopgave te zijn. Volgens de respondenten speelt integraliteit binnen de organisatie op vele vlakken en gebieden een rol. Zo heeft het ontstaan van nieuwe afdelingen in combinatie met de verhuizing naar een nieuw pand en de invoering van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken gezorgd voor een open en transparante huisvesting en zodoende geleid tot meer integraliteit van werkzaamheden en een betere interne samenwerking. Medewerkers komen door deze nieuwe manier van werken sneller (fysiek) in contact met elkaar, wat de integraliteit van processen bevordert.



Uiteindelijk heeft slechts één respondent het hoofddoel van de veranderopgave uitgesproken: 'buiten beter presteren'. Daarbij moet echter wel vermeld worden dat deze beleidsmedewerker de rol van 'inhoudelijk verbinder' in het acceleratieteam van de veranderopgave heeft vervuld gedurende de veranderperiode. Daardoor was deze persoon goed op de hoogte van de inhoud van de veranderopgave zoals deze was opgesteld door de directie.

Tevens is de kreet 'van buiten naar binnen' verschillende keren aan de orde gekomen. Hiermee bedoelt men dat de organisatie sinds de veranderopgave meer extern gericht is en meer in interactie is met haar omgeving. De provincie lijkt meer eigenschappen van strategisch partnership te vertonen en zodoende meer samen te werken met andere partijen uit de maatschappij. Dit betekent dat de provincie tegenwoordig meer een faciliterende in plaats van een sturende rol vervult.

Naar aanleiding van de percepties van medewerkers over de inhoud van de veranderopgave, kan geconcludeerd worden dat deze percepties in grote mate overeenkomen met de veranderopgave zoals deze door het management is opgesteld en in beleidsdocumenten is vastgelegd. Deze inhoudelijke veranderingen zijn tevens terug te vinden in het contexthoofdstuk van dit onderzoek. Dit betekent dat medewerkers de veranderopgave daadwerkelijk hebben ervaren zoals deze ook door het management geïnitieerd is in 2011.

## 5.2 Invloed van 'veranderopgave' op de P-J fit

Zoals vermeld in het theoretisch kader, wordt de P-J fit in dit onderzoek geanalyseerd aan de hand van de *demands-abilities* fit en de *needs-supplies* fit. In deze paragraaf zal nader worden toegelicht welke aspecten van de veranderopgave bijdragen aan beide vormen van P-J fit. Een bespreking van deze factoren is van belang om vervolgens duidelijk aan te kunnen geven op welke manier de veranderopgave van invloed is geweest op de ervaren P-J fit van medewerkers. Daarna zal besproken worden of de veranderopgave daadwerkelijk heeft geleid tot een verandering in de ervaren P-J fit.

### 5.2.1 Welke factoren dragen bij aan de *demands-abilities* P-J fit?

Over het algemeen geven respondenten aan hun *demands-abilities* vorm van P-J fit als hoog in te schatten. Dit betekent dat er voor het gros van de respondenten sprake is van een verenigbaarheid tussen de capaciteiten van de medewerker en de taakeisen vanuit de functie.

Om te onderzoeken welke specifieke capaciteiten of eigenschappen van de medewerker bijdragen aan de taakeisen van de functie 'beleidsmedewerker', is gevraagd naar de specifieke aspecten die bijdragen aan de *demands-abilities* vorm van P-J fit. Uit de interviews komen drie hoofdcomponenten naar voren.

Zo geeft de meerderheid aan dat 'ervaring' vrijwel de belangrijkste factor is voor een aansluiting met de functie. Veel medewerkers geven aan dat zij gegroeid zijn in de functie en op basis van ervaring een hele wezenlijke bijdrage kunnen leveren. Daarnaast spreken verschillende respondenten over *on-the-job-learning* waarbij men gaandeweg leert hoe processen in zijn werk gaan en waarbij tevens vakkennis wordt opgedaan uit ieders omgeving. Ook geven verschillende respondenten aan dat zij in het verleden

ervaring hebben opgedaan binnen andere overheidsinstanties en deze ervaring als zeer waardevol achten.

Naast ervaring is 'kunde' een tweede hoofdcomponent die als essentiële factor wordt beschouwd door vrijwel iedere respondent. Men noemt verschillende capaciteiten die van belang zijn voor het vervullen van hun functie. Voorbeelden zijn: verbinding leggen met andere partijen, logisch nadenken, overleggen, breed nadenken, afstemmen en analytisch vermogen. Deze capaciteiten zegt men verworven te hebben door opleiding, ervaring of persoonlijkheid.

De derde hoofdcomponent waar veel over gesproken wordt door de respondenten is de 'vooropleiding'. Hierbij geeft een groep enerzijds aan zijn vooropleiding op inhoudelijk vlak als erg passend te beschouwen voor de huidige functie. Daarentegen geven anderen aan dat niet zozeer de inhoud van de studie van belang is, maar dat met name het opleidingsniveau en de daarmee opgedane vaardigheden noodzakelijk geacht worden voor het uitoefenen van de functie. Tot slot wordt door sommige respondenten aangegeven dat zij affiniteit met het werk en persoonlijkheid van belang achten voor de fit met de functie.

### 5.2.2 Welke factoren dragen bij aan de *needs-supplies* P-J fit?

Ook de *needs-supplies* vorm van P-J fit wordt over het algemeen als hoog beoordeeld. Dit betekent dat voor het merendeel van de respondenten de functie kan voorzien in persoonlijke wensen en behoeften van medewerkers.

Wanneer wordt doorgevraagd naar de reden van de hoge P-J fit komt opvallend vaak naar voren dat men bij de provincie een grote mate van vrijheid ervaart in de functie. Zo wordt ten eerste gesproken over mogelijkheden om zelf klussen te kiezen die men leuk vindt. Medewerkers geven aan dat er veel ruimte is om persoonlijke uitdagingen te kiezen en bovendien er is sprake van veel actie, afwisseling, ontwikkelmogelijkheden en dynamiek binnen de werkzaamheden. Ten tweede wordt veel vrijheid ervaren in de manier van werken. Het feit dat er veel sprake is van zelfsturing is voor veel medewerkers bevredigend.

Bij het bieden van vrijheid komt meermaals de rol van de teamleider aan het licht. Teamleiders blijken een cruciale rol te vervullen wanneer het aankomt op het bieden van vrijheid. Bovendien speelt de teamleider een rol in het bieden van goede begeleiding en voorzieningen.

*"Ik zoek eh, ik vind vrijheid heel belangrijk. Eh, niet, eh vooral vrijheid in de manier waarop ik mijn werk doe. Je kan me best een opdracht geven, maar de manier waarop ik die invul daar wil ik vrijheid in hebben, die krijg je helemaal. En ik krijg hier zelf ook nog veel vrijheid om de klussen te kiezen die ik leuk vind en waar ontwikkeling voor mij in zit en daar word ik echt 100% in geholpen en in voorzien en eh, ja die, dus het is eh, iedere keer als ik denk van 'nou nu ben ik weer toe aan iets nieuws', dan kan ik dat krijgen. En dat heb ik nodig."*

(Respondent 9, senior beleidsmedewerker, afdeling MEC)

Een ander belangrijke wens die bij een groot aantal respondenten naar voren komt, is de wens om maatschappelijke bijdrage te leveren in zijn/haar werkzaamheden. Een aantal respondenten benadrukt de persoonlijke wens om op zijn eigen interesse- en

vakgebied toegevoegde waarde te leveren voor de samenleving. Onderstaande quote illustreert deze wens op een duidelijke manier.

*“Nee ook wel voor de organisatie, want een non-profit organisatie past heel erg bij mij. Iets ja, voor de mensheid doen, niet het winstbejag. Een commerciële organisatie past mij niet zo. En ik ben ook wel iemand die heel graag integer wil zijn in wat hij doet en dat heb je in het bedrijfsleven, ik heb ook 12 jaar in het bedrijfsleven gewerkt en daar merk je wel dat daar heel erg op de lijn wordt gelopen van wat mag en wat niet mag en daar wordt wel heel erg de grens opgezocht. En ik ben daar niet zo’n voorstander van, ik houd me het liefst gewoon aan afspraken en dat iedereen er profijt van heeft.”*

(Respondent 1, beleidsmedewerker, afdeling MEC)

Het algemeen beeld dat men heeft over de P-J fit is vrij positief. Ondanks een paar uitschieters kan geconcludeerd worden dat medewerkers zichzelf goed vinden aansluiten bij hun functie. Er bestaat voor de P-J fit geen saillant verschil tussen de medewerkers van verschillende afdelingen.

### 5.2.3 Verandering functie naar aanleiding van de veranderopgave

Om aan te geven op welke manier de veranderopgave invloed heeft gehad op de P-J fit is het van belang om eerst een beknopt beeld te schetsen van hoe de organisatieveranderingen specifiek zijn terug te zien in de werkzaamheden van medewerkers. In de ‘veranderopgave’ zoals deze op papier staat wordt bijvoorbeeld aangegeven dat er meer focus wordt gelegd op het procesgericht werken en dat ook de manier van aansturing is veranderd, in de zin dat er meer op hoofdlijnen wordt gestuurd en meer vertrouwen aan medewerkers wordt gegeven. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat die gevolgen van de veranderopgave in grote mate zijn terug te zien in hun dagelijkse werkzaamheden.

Desondanks geeft ook een aantal medewerkers aan dat zij specifiek voor hun functie weinig verandering hebben ervaren, aangezien zij deze ‘nieuwe’ manier van werken naar eigen zeggen ‘altijd al deden’. Wel wordt benoemd dat er nu meer wordt samengewerkt met andere partijen uit de omgeving en dat de organisatie flexibeler en ‘integraler’ is gaan werken. Daarnaast wordt de scheiding tussen beleid en uitvoering en de daarmee gepaarde krimp in ondersteunende functies verschillende keren genoemd. Bovendien heeft een aantal respondenten een nieuwe functie verkregen naar aanleiding van de veranderopgave.

### 5.2.4 Verandering P-J fit

De invoering van de veranderopgave heeft ertoe geleid dat de P-J fit voor veel beleidsmedewerkers is veranderd sinds 2011. Over het algemeen geven respondenten aan dat de P-J fit is verbeterd dankzij de veranderopgave, toch is er ook een aantal medewerkers dat spreekt van een verslechtering in de P-J fit.

#### **Verbetering P-J fit**

Wanneer respondenten aangeven dat hun P-J fit is verbeterd naar aanleiding van de veranderopgave, zijn de aspecten die hierbij genoemd worden grotendeels te herleiden

tot de *needs-supplies* P-J fit. Er wordt er door beleidsmedewerkers van beide afdelingen veelvuldig gesproken over de nieuwe manier van werken en de positieve ervaringen die zij daarmee in verband brengen. Zo wordt met regelmaat gesproken over de voordelen die gepaard gingen met de verhuizing naar het nieuwe gebouw. Er is door de overgang naar het nieuwe gebouw en door invoering van het 'flexwerken' meer vrijheid ontstaan in de manier van werken binnen de provincie. Zo is men bijvoorbeeld niet gebonden aan vaste werktijden of werkplekken en is er meer sprake van zelfsturing omdat men zelf kan bepalen hoe er invulling wordt gegeven aan bepaalde opdrachten of projecten. Daarnaast ervaart een groot deel van de respondenten een grotere vrijheid in het kiezen van klussen die hij/zij persoonlijk interessant vindt. Het feit dat de veranderopgave ervoor heeft gezorgd dat vrijheid, autonomie en zelfsturing binnen de functie van beleidsmedewerkers is vergroot, heeft ervoor gezorgd dat de 'vernieuwde' functie nog beter in de persoonlijke wensen en behoeften van medewerkers kan voorzien. De combinatie van de hoge mate van transparantie, het ontstaan van nieuwe afdelingen en de afnemende hiërarchie binnen de organisatie heeft er bovendien voor gezorgd dat men zaken sneller voor elkaar krijgt. Onderstaande quote illustreert de verbetering van de P-J fit.

*"Ja, dus niet specifiek mijn inhoudelijke functie, maar de manier van werken bij de provincie is veranderd en daar heb ik me alleen maar in thuis gevoeld. Dit wordt niet door iedereen omarmd of gezien, he?"*

(Respondent 17, beleidsmedewerker, afdeling MEC)

Daarnaast geven enkele medewerkers aan dat de organisatie gegroeid is naar de persoon. Dat betekent voor sommigen dat er meer sprake is van zelfsturing, voor anderen betekent dit dat er meer resultaatgericht gewerkt wordt. Ook komt de rol van de teamleider en het management aan bod. Deze zouden beiden een verbetering hebben doorgemaakt sinds 2011.

*"Ik ben steeds meer goed in mijn rol terecht gekomen. Ik heb veel teamleiders gehad en wij waren echt, toen de laatste kwam, toen zaten we echt aan het eind van ons Latijn omdat wij zo'n slechte aansturing hadden gehad. Dus wij weten hoe belangrijk goede aansturing is. Wat zij gedaan heeft, is gewoon iedereen in zijn kracht zetten en een goed organisatieplaatje neerzetten zodat ook alle disciplines binnen het team gewoon vertegenwoordigd waren."*

(Respondent 8, beleidsadviseur, Jeugdzorg)

### **Verslechtering P-J fit**

Ook waar het gaat om de aspecten die tot een verslechtering van de P-J fit hebben geleid, is in de interviews een patroon te herkennen. De aspecten die hierbij genoemd worden, zijn grotendeels te herleiden tot de *demands-abilities* P-J fit. Verschillende keren wordt er gesproken over de scheiding tussen de ondersteunende functies en de primaire processen van de organisatie. Het grootscheeps schrappen van ondersteunende functies heeft ertoe geleid dat er steeds meer nadruk werd gelegd op de zelfredzaamheid van alle medewerkers. Medewerkers geven daarbij aan minder tijd over te houden om met de inhoud van hun functie bezig te zijn vanwege de ondersteunende taken die ze bij hun eigen werkzaamheden krijgen. Deze scheiding, de hoge werkdruk en de grote focus op

zelfredzaamheid hebben volgens verschillende medewerkers geleid tot verhoogde *demands* van de functie en zodoende geleid tot gevoelens van frustratie en irritatie. Dit is een geluid dat bij veel respondenten te horen valt.

*“Nou, het is, nee. Dat kan ik niet zeggen. Maar het is wel inderdaad een stukje frustratie dat je denkt van, want je workload is natuurlijk ook he? Dat heeft denk ik niet direct te maken met die reorganisatie, maar wel bijvoorbeeld met denk ik de bezuinigingsopgave die we de laatste jaren hebben gehad. Die workload is echt veel hoger geworden als ik naar mezelf kijk en eigenlijk heb je dan geen tijd meer om je te bemoeien met die klusjes eigenlijk, die rand voorwaardelijke dingen die je er graag bij wilt hebben. En dat levert wel een stukje irritatie op dat je soms een halve dag bezig bent om gewoon iets te regelen terwijl je denk ‘joh die halve dag had ik effectiever kunnen inzetten voor iets anders zeg maar’. Dit had iemand anders ook kunnen doen. Dat wel.”*

(Respondent 10, beleidsadviseur, afdeling FLO)

### **P-J fit niet veranderd**

Slechts een enkeling geeft te kennen geen verandering in de P-J fit te hebben ervaren. Men geeft hierbij aan niet heel veel van de organisatieverandering gemerkt te hebben in zijn/haar directe werkzaamheden. Een andere groep geeft aan de organisatieveranderingen wel ervaren te hebben, maar zelf te zijn mee veranderd met de organisatie. Onderstaande quote omschrijft dit verschijnsel.

*“Nou ik verander mee dus dat vind ik sowieso. Ik bedoel ik ben geen statisch persoon, ik kan ook veranderen. (...)Maar ik heb dan ook nog niet echt een dossier aan de hand gehad wat heel erg urgent was dus misschien is het dan ook. En op communicatiegebied, ja dan moet je opeens zelf een speech schrijven, dat moet je niet aan mij vragen, dat is gewoon niet mijn kracht, daar ligt mijn kracht niet. Maar dat zijn dan wel dingen die, uiteindelijk komen we er dan met elkaar wel weer uit. (...) Dus daar merk ik wel, ik heb daardoor zelf nog niet heel erg het idee van voor mij is er enorm veel veranderd in mijn functie en daardoor kan ik als persoon, voel ik me er niet meer goed in ofzo. Nee dat heb ik niet nee.”*

(Respondent 13, beleidsmedewerker, afdeling MEC)

Concluderend kan uit de resultaten worden opgemaakt dat de *abilities* factor, de capaciteiten die de medewerker te bieden heeft in zijn functie, een redelijk stabiele factor blijkt te zijn die eventueel licht kan stijgen vanwege de ervaring die men gedurende de jaren opdoet. Ook de *needs* factor, de behoeften en wensen die medewerkers hebben in hun functie, blijkt tamelijk stabiel te zijn. De veranderopgave blijkt op deze ‘persoonsfactoren’ slechts in kleine mate van invloed te zijn. Desalniettemin heeft de veranderopgave wel degelijk de *demands* factor beïnvloed voor veel medewerkers. Zo ervaaarde een aantal respondenten een stijging van de werkdruk naar aanleiding van de veranderopgave. De oorzaak van deze hogere werkdruk blijkt de scheiding tussen ondersteunende functies en primaire processen, en de ‘zelfredzaamheid’ te zijn die ertoe geleid hebben dat beleidsmedewerkers sinds de veranderopgave zijn genoodzaakt om taken uit te voeren die voorheen door ondersteunende medewerkers werden uitgevoerd. Deze ontwikkeling heeft geleid tot frustratie en irritatie onder medewerkers.

Daarentegen heeft de 'veranderopgave' er ook toe geleid dat de *supplies* die vanuit de functie geboden worden in hogere mate kunnen voorzien in de wensen en behoeften van medewerkers dankzij de veranderopgave. De veranderopgave heeft er over het algemeen toe geleid dat de vrijheid die wordt ervaren door medewerkers steeds groter is geworden en dat er meer sprake is van zelfsturing dan voorheen. Dit is mede te danken aan de overgang naar het nieuwe gebouw en de meer integrale manier van werken binnen de provincie. Desondanks zien sommige medewerkers de organisatieverandering niet direct terug in hun dagelijkse werkzaamheden en zijn zij van mening dat daardoor ook een verandering in de P-J fit is uitgebleven.

### 5.3 Invloed van nieuwe kernwaarden op de P-O fit

In huidig onderzoek wordt P-O fit geoperationaliseerd als een overeenkomst in de organisatorische kernwaarden en de persoonlijke waarden van beleidsmedewerkers. Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zal ten eerste onderzocht worden op welke manier beleidsmedewerkers het opstellen van de nieuwe organisatorische kernwaarden hebben ervaren. Vervolgens wordt onderzocht in hoeverre deze organisatieverandering mogelijk van invloed is geweest op de P-O fit van beleidsmedewerkers.

Zoals uit het theoretisch kader is gebleken, moet in het achterhoofd gehouden worden dat waarden in de literatuur niet eenduidig gedefinieerd worden. Zo wordt er door verschillende wetenschappers onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten waarden waarbij Schein beargumenteert dat er vaak een verschil bestaat tussen de beleden waarden en de dieperliggende waarden in een organisatie. Om te onderzoeken of de nieuwe organisatorische kernwaarden daadwerkelijk leven onder de beleidsmedewerkers van de provincie Utrecht, werd hen eerst gevraagd een eigen perceptie van de kernwaarden van de provincie te benoemen (om de dieperliggende waarden te achterhalen) alvorens hen de opgestelde nieuwe kernwaarden werden voorgelegd. Vervolgens is onderzocht in hoeverre de organisatieverandering, in de vorm van nieuwe kernwaarden, heeft geleid tot een verandering in de ervaren P-O fit.

#### 5.3.1 Eigen ideeën kernwaarden

De meerderheid van de respondenten blijkt het lastig te vinden om de kernwaarden van de provincie Utrecht te benoemen. Het is daarbij opvallend dat menig een de kreten uit een communicatiedocument van de veranderopgave als kernwaarden benoemt: verbinden, vernieuwen en versterken. Daarnaast komen termen als modern bestuur, onpartijdig, omgevingsbewust, kennis, overzicht, integraliteit en vrijheid aan de orde. Meerderheid van de respondenten geeft bovendien aan de provincie Utrecht te zien als een organisatie die maatschappelijke meerwaarde levert.

Resumerend kan gezegd worden dat de termen die medewerkers noemen als kernwaarden van de organisatie vrijwel niet, of slechts in kleine mate, overeenkomen met de kernwaarden die terug te vinden zijn in de P&O visie.

### 5.3.2 Kernwaarden herkennen in de praktijk

Alvorens onderzocht kan worden of het opstellen van nieuwe kernwaarden invloed heeft gehad op de P-O fit van beleidsmedewerkers, wordt eerst beschreven of medewerkers de nieuwe kernwaarden in de dagelijkse praktijk herkennen. Hieronder zal een kort beeld geschetst worden per kernwaarde.

#### 1. Verbindend

Vrijwel iedere respondent geeft aan deze kernwaarde geheel te herkennen binnen de organisatie. De betreffende waarde wordt door medewerkers in verband gebracht met het integraal werken, het strategisch partnerschap en de beweging naar het meer omgevingsgericht handelen en wordt zodoende door vrijwel iedereen herkend in de praktijk. Ook geeft een beleidsmedewerker aan dat samenwerkingsvormen steeds verder worden geoptimaliseerd.

#### 2. Eerlijk en respectvol

Over de termen 'eerlijk en respectvol' zijn de meningen meer verdeeld. Sommige respondenten geven aan deze kernwaarden in grote mate te herkennen in de praktijk en zelfs als logisch vanzelfsprekend te beschouwen. Daarentegen worden door anderen twijfels uitgesproken over betreffende kernwaarden.

*"Eerlijk en respectvol, eh. Ik vind dit en dat zeg ik gewoon heel eerlijk 'als hier iemand iets aan doet dat het niet zo is, dan is het de directie'. De directie zit af en toe op het randje, vooral als het gaat om respectvol en dan ga je ook snel aan het eerlijk twijfelen. En voor de rest vind ik het binnen de organisatie, is het echt een kernwaarde. Maar er gebeuren af en toe gewoon in eens dingen dat je denkt van 'He? Het is killing om dit geloofwaardig te maken.'"*

(Respondent 9, senior beleidsmedewerker, afdeling MEC)

#### 3. Durf

'Durf' is een omstreden kernwaarde waar de meningen eveneens over verdeeld zijn. Zo geven sommigen aan deze kernwaarde te herkennen, maar geven anderen aan ze in strijd te vinden met het zijn van een politieke organisatie. Weer een andere groep geeft aan deze kernwaarde in steeds grotere mate te herkennen, maar dit tot op heden nog niet op elk gebied terug te zien. Zij merken daarbij op dat ze het een mooie ambitie of uitdaging vinden voor de organisatie, maar het niet zozeer als kernwaarde beschouwen.

#### 4. Professioneel

Een meerderheid van de respondenten geeft aan de kernwaarde 'professioneel' in grote mate te herkennen binnen de organisatie.

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de nieuwe kernwaarden gedeeltelijk wel en gedeeltelijk niet herkend worden door beleidsmedewerkers. De waarden 'verbindend' en 'professioneel' worden door vrijwel iedere medewerker herkend, daarentegen zijn de waarden 'eerlijk en respectvol' en 'durf' meer omstreden en zijn hierover de meningen meer verdeeld.

### 5.3.3 Verandering P-O fit

Wanneer gevraagd wordt of het opstellen van de nieuwe kernwaarden van invloed is geweest op de ervaren P-O fit van beleidsmedewerkers, geeft het merendeel aan geen verandering in de fit ervaren te hebben. Deze bevinding is in lijn met bovenstaande resultaten waarin wordt aangetoond dat het merendeel van de medewerkers de nieuwe kernwaarden niet lijkt te herkennen binnen de organisatie. Een relatief klein aantal respondenten geeft daarentegen aan wel degelijk een verbetering in de P-O fit ervaren te hebben.

#### **P-O fit verbeterd**

Een klein aantal respondenten geeft aan dat hun P-O fit verbeterd is naar aanleiding van de veranderopgave. In deze ligt het opstellen van de kernwaarden 'verbindend' en 'durf' hier voornamelijk aan ten grondslag. Een aantal medewerkers geeft aan deze kernwaarden steeds meer te herkennen binnen de organisatie. Zo vertelt een beleidsmedewerker van afdeling FLO dat de organisatie vroeger veel minder verbinding zocht en dat iedereen veel meer vanuit zijn eigen afdeling of specialisme handelde. Ook een beleidsadviseur van afdeling MEC geeft aan dat er steeds meer contact gemaakt wordt met de buitenwereld en dat de organisatie zich steeds meer bewust wordt van haar rol in de maatschappij. Er wordt steeds meer verbindend gewerkt, meer gebiedsgericht naar problemen gekeken en meer integraal gewerkt zoals blijkt uit de antwoorden die gegeven worden. Deze ontwikkelingen worden door vrijwel alle medewerkers herkend en door een groot aantal medewerkers beschouwd als een prettige ontwikkeling.

*“Nou, ik denk dat eh het feit dat de zaken als verbindend, leg de link met de maatschappij, dat dat belangrijk wordt dat.. Het feit dat dat belangrijk wordt, maakt dat ik mij veel meer weer erken en herken binnen de organisatie omdat het gevoel wat ik al een hele poos heb: we moeten hier niet in een hokje dingen zitten verzinnen, we moeten met de buitenwereld, we weten niet, we denken niet meer in producten we moeten denken in processen. Eh, dat past bij mijn persoonlijke fit.”*

(Respondent 2, beleidsmedewerker, afdeling FLO)

Ook wordt het opstellen van de kernwaarde 'durf' door een aantal medewerkers erkend als een waarde die heeft geleid tot een verbetering in P-O fit. Zo geeft een beleidsmedewerker van afdeling MEC aan dat er in zijn werkzaamheden steeds vaker beroep wordt gedaan op deze kernwaarde. Daarnaast geeft een andere beleidsadviseur van MEC aan dat de nieuwe waarde 'durf' heel erg bij hem past en dat hij een groot voorstander is van het tonen van meer lef.

*“Dat vind ik moeilijk. Heel veel dingen kon je daarvoor natuurlijk ook al he? (...) Ja of ik daar mezelf, ik pas misschien nu beter bij wat ze vragen, dat zei ik net ook al, dan voorheen. (...) Ja nu wordt het meer gewaardeerd dan toen. (...) Toen werd het niet zozeer gewaardeerd en nu wordt het gewaardeerd omdat het op papier staat.”*

(Respondent 12, beleidsmedewerker, afdeling FLO)

#### **P-O fit niet veranderd**



Volgens het merendeel van de respondenten is de fit met de organisatie niet of slechts minimaal veranderd naar aanleiding van het opstellen van de nieuwe kernwaarden. Grofweg zijn de respondenten op basis van hun argumenten onder te verdelen in vier categorieën.

Ten eerste is er een groep respondenten die aangeeft dat de nieuwe kernwaarden in hun ogen niet nieuw zijn binnen de organisatie. Dit betekent dat deze groep medewerkers de nieuwe kernwaarden niet ervaart als een organisatieverandering. Daarnaast geeft een senior beleidsadviseur van afdeling MEC aan dat hij 'niks doet' met de nieuwe kernwaarden. Een senior beleidsmedewerker van afdeling FLO beschrijft dat het opstellen van nieuwe kernwaarden voor hem niks heeft veranderd:

*"Ja, maar dit zijn, dit zijn dingen die in mijn genen zitten gewoon dus ik heb, overal waar ik werk komt dit gewoon naar voren. Dus ik heb er eigenlijk geen behoefte, ik heb ik, ja die kernwaarden 'ja leuk zo op papier', maar eigenlijk heb ik dit vanuit mijzelf heb ik deze dingen al. (...) En eh, ja en dat is bij deze organisatie nu opeens nieuw, maar we doen het natuurlijk gewoon al zo'n 30 jaar, zolang ik hier werk doe ik het al op deze manier."*  
(Respondent 11, senior beleidsmedewerker, afdeling FLO)

Zoals eerder in dit hoofdstuk is beschreven, is het opvallend dat een aanzienlijke groep medewerkers aangeeft de nieuwe kernwaarden niet of niet in voldoende mate te herkennen in de praktijk. Betreffende medewerkers bekritisieren hiermee het implementatieproces van de kernwaarden. Een beleidsmedewerker van afdeling MEC geeft aan dat strategieën echt concreet gemaakt moeten worden indien men iets van de grond wil krijgen. In zijn ogen is dat met de nieuwe kernwaarden niet gebeurd. Tevens wordt duidelijk dat medewerkers in hun ogen daadwerkelijk aangesproken dienen te worden op gedrag dat afwijkt van deze kernwaarden indien men een succesvolle implementatie tracht te bewerkstelligen, een voorwaarde waar eveneens niet aan wordt voldaan.

Daarnaast beargumenteert een andere beleidsmedewerker van afdeling MEC dat er geen eenduidige visie vanuit P&O bestaat over de waarden die het management zou moeten uitdragen en over de waarden die medewerkers zouden moeten uitdragen. Daarbij geeft zij aan dat deze waarden niet vanuit de organisatie zelf komen, maar van bovenaf zijn bedacht. Vervolgens is er volgens haar niks mee gedaan om het echt te laten omarmen, implementeren en er verbeelding of betekenis aan te geven. Vanuit dit standpunt concludeert zij 'ja op papier ziet het er aardig uit, maar er is eigenlijk geen fit'. Zoals ook uit onderstaande quote blijkt, geven verschillende medewerkers aan de verandering simpelweg niet opgemerkt te hebben vanwege een gebrek aan implementatie.

*"Ik vind dat hier, hier zijn geen acties op gezet om hier ook echt invulling aan te geven en die wel, snap je wat ik bedoel? Ik zie durf, durf heb ik, zie ik niet in de praktijk. Ik heb de directeur wel horen zeggen dat durven eh.. En ik hoor dat woord ook vaak gebruiken, maar ik zie het nergens in de organisatie zie ik het terug dat mensen even echt durven omdat we het nu mogen of nu kunnen. Dat ze meer durven dan vroeger. Dat zie ik niet, ik zie ze ook niet professioneler handelen dan voor de veranderopgave. Ik zie ze wel verbindender handelen dan voor de veranderopgave."*

(Respondent 9, senior beleidsmedewerker, afdeling MEC)

Een derde groep medewerkers geeft te kennen de relevantie en de significantie van de door P&O opgestelde kernwaarden in twijfel te trekken. Zo is één van de beleidsmedewerkers van mening dat de nieuwe kernwaarden niet specifiek genoeg zijn voor de provincie Utrecht. Volgens betreffende medewerkers zouden de kernwaarden 'eerlijk en respectvol' net zo goed voor een zorginstelling of verzekeringsmaatschappij kunnen gelden. Ook zijn in de ogen van een aantal medewerkers sommige kernwaarden te ambigu. Een beleidsadviseur van afdeling FLO vindt termen als 'eerlijk en respectvol' een beetje vaag, hij 'kan daar niet zoveel mee'. Ook bij de kernwaarde 'durf' plaatsen verschillende medewerkers hun bedenkingen. Zo geeft een respondent aan 'durf' en 'creativiteit' te herkennen in haar vak, maar vermeldt zij daarbij dat het in een politieke organisatie lastig is om fouten te maken, gezien de verantwoordelijkheid en integriteit die dit soort organisaties draagt.

*"Durf, ja dat willen we graag, maar zijn we nog lang niet altijd omdat we gewoon een politieke organisatie zijn en we moeten altijd ons verantwoorden politiek. Dus echt durf is best moeilijk vind ik. (...) En durf vind ik dat we, nee vind ik niet terecht dat we dat als kernwaarde opschrijven."*

(Respondent 16, beleidsadviseur, afdeling FLO)

De kernwaarde 'durf' wordt bovendien door veel medewerkers niet zozeer als een kernwaarde, maar meer als een ambitie of uitdaging beschouwd. Respondent 8 geeft aan dat er voor de organisatie op dit punt nog veel verbeterd kan worden.

*"Ik vind dat vaak de durf bijvoorbeeld, dat kom ik bijna niet tegen. Het zijn toch vaak wel, zeker die nieuwe klus die ik nu doe. Ja dat is toch wel nog allemaal braaf en heel intern gericht, het is helemaal, daar valt nog wel een slag te slaan."*

(Respondent 8, beleidsadviseur, afdeling Jeugdzorg)

In tegenstelling tot de voorgaande drie groepen medewerkers beargumenteert een vierde groep medewerkers dat hun P-O fit niet veranderd is vanwege *persoonlijke factoren*. Dit betekent dat deze groep medewerkers wel degelijk spreekt van een verandering van de organisatorische kernwaarden, echter schrijven zij het uitblijven van een verandering in de P-O fit toe aan hun persoonlijkheid. Daarbij geven betreffende respondenten aan dat zij zich persoonlijk makkelijk aanpassen aan organisatieveranderingen en om die reden geen verandering ervaren in hun P-O fit. Onderstaande quote biedt hierover meer verduidelijking.

### **Respondent**

*"Dit vind ik wel moeilijk want het zijn wel heel veel zinnen die je nou noemt. Ik heb natuurlijk ook al, omdat ik al 28 jaar hier werk, heel veel reorganisaties meegemaakt he? En dan vragen ze elke keer om mijn nieuwe fit, min of meer. En eh, wat ik wel heb gemerkt is dat het voor mij is het niet zo moeilijk om met een verandering mee te gaan, omdat ik een redelijke instelling heb. En dan heb je ook dat bij de hand nemen niet zo nodig, want ehm. Ja, kijk als je zelf heel star bent van 'ik heb het altijd zo gedaan en ik wil het nooit anders doen', dan is dat moeilijker en dan heb je daar misschien meer behoefte aan. Maar*

*ik heb elke keer gewoon een verandering gezien als weer een leuke uitdaging. Eigenlijk weet je wel, ik ben echt niet van die volle glas in plaats van half lege.”*

**Interviewer**

*“Maar hoe komt dat?”*

**Respondent**

*“Persoonlijkheid denk ik.”*

(Respondent 1, beleidsmedewerker, afdeling MEC)

Resumerend is de conclusie gerechtvaardigd dat er geen consensus bestaat over de kernwaarden zoals deze zijn opgesteld door P&O. Men herkent ze niet, begrijpt ze niet, staat er niet achter, ziet er geen verandering in, vindt ze niet specifiek genoeg voor de organisatie of ziet de relevantie er niet van in. Het lijkt er op dat de nieuwe kernwaarden door iedereen op een eigen manier geïnterpreteerd wordt. Zo lang er geen consensus bestaat over de opgestelde kernwaarden bestaat de vraag: kán in dit geval de P-O fit van medewerkers wel veranderd zijn?

#### **5.4 De invloed van een eventueel veranderde P-O fit en P-J fit op attitudes**

Naast onderzoek naar de invloed van de organisatieveranderingen op de P-O fit en P-J fit van medewerkers is in deze studie ook onderzocht of (een verandering van) de beide vormen van fit in verband gebracht kunnen worden met werkkattitudes als werktevredenheid en betrokkenheid met de organisatie. Hieronder volgt een beschrijving van deze onderzoeksresultaten.

##### **5.4.1 In hoeverre heeft (een veranderde) P-J fit invloed op werktevredenheid?**

Om antwoord te krijgen op de vraag in hoeverre P-J fit invloed heeft gehad op de werkkattitude werktevredenheid, is aan de medewerkers de vraag voorgelegd in hoeverre zij tevreden zijn met hun werk en hoe die actuele tevredenheid zich verhoudt tot de veranderopgave.

Op dit moment wordt de werktevredenheid door beleidsmedewerkers over het algemeen positief beoordeeld. Bijna iedere respondent geeft aan op dit moment heel tevreden te zijn met zijn/haar werk. Een beleidsadviseur van afdeling MEC geeft aan dat het afgelopen coalitieakkoord 2011-2015, de spannende dossiers en de goede relatie met de Gedeputeerde ten grondslag lagen aan zijn hoge tevredenheid. Ook wordt tevredenheid gekoppeld aan de goede sfeer, de vele mogelijkheden en de leuke werkomgeving die men ervaart binnen de provincie Utrecht.

Wanneer gevraagd wordt of de veranderopgave, en een verandering in P-J fit, invloed hebben gehad op de werktevredenheid komt er een divers beeld naar voren. Het merendeel van de medewerkers geeft aan dat de tevredenheid de laatste jaren alleen maar verbeterd is. Daarnaast is er een kleine groep medewerkers die aangeeft dat de tevredenheid in zekere mate is gezakt en tot slot geeft een aantal respondenten aan dat hun tevredenheid een tamelijk constante factor is en niet wordt beïnvloedt door de

organisatieveranderingen. Hierbij moet echter vermeld worden dat de organisatieveranderingen een *directe* invloed lijken te hebben op werktevredenheid, in plaats van dat dit verband loopt via een stijging of daling van de P-J fit. Hieronder zal hier verder op in worden gegaan.

Medewerkers die spreken over een stijging in werktevredenheid geven daarbij aan dat zij veranderingen als 'leuk' ervaren en dat zij ook de manier van werken bij de provincie steeds leuker vinden worden. Tevens wordt door sommigen aangegeven dat veranderprocessen nou eenmaal horen bij grote organisaties. Merendeel van de respondenten geeft aan positieve gevoelens over te houden aan de veranderopgave. Een senior beleidsmedewerker van afdeling FLO vraagt zich echter af of zijn verhoogde werktevredenheid te danken is aan de veranderopgave of aan het feit dat hij meer gewend is aan de organisatie.

*"Toen ik net bij de provincie kwam werken moest ik wel heel erg wennen, of eh. In het begin vond ik het een hele logge organisatie met heel veel mensen over, eh, waar echt de hele tijd afgestemd moest worden. Nu denk ik dat ik daar aan gewend ben, nu ik mijn weg er beter kan vinden en heb ik ook duidelijkere projecten. Dus in het begin vond ik het wel echt een beetje zwaar en log en stroef en nu vind ik het eigenlijk wel. (...) Ja ik kan niet zeggen of ik meer gewend ben, aan de andere kant denk ik ook dat het komt door de organisatieverandering, dat het gewoon wat toch wat resultaatgerichter is en dat je wat meer ook wordt aangesproken op je eigen verantwoordelijkheden. Dus dat is denk ik dat een beetje voortkomt uit de organisatieverandering en verder denk ik ook dat ik mijn eigen, dat moet ik goed uit elkaar houden."*

(Respondent 6, senior beleidsmedewerker, afdeling FLO)

De vraag aan de respondenten over welke concrete aspecten van de veranderopgave hebben geleid tot een verhoogde werktevredenheid levert een diversiteit aan antwoorden op. Vele aspecten van de organisatieverandering komen aan de orde. Zo heeft de organisatieverandering volgens medewerkers gezorgd voor betere aansturing, invoering van 'het nieuwe werken', meer blijf van waardering, een hogere snelheid om zaken voor elkaar te krijgen, leuke en afwisselende takenpakketten, grote flexibiliteit, een goede sfeer en een vergrootte integraliteit binnen de organisatie.

Slechts een klein aantal respondenten geeft aan dat sommige aspecten van de organisatieverandering hebben geleid tot een verminderde werktevredenheid. Het aspect van 'zelfredzaamheid' blijkt in deze een heikel punt te zijn vanwege het feit dat 'zelfredzaamheid' regelmatig wordt ervaren als energievreter. Ook blijkt de scheiding tussen beleid en uitvoering voor sommigen een worsteling te zijn geweest. Voor een aantal medewerkers gaf deze scheiding een verhoogde werkdruk, die een daling van de werktevredenheid tot gevolg had. Een beleidsmedewerker van afdeling MEC geeft aan graag wat meer rust te zien in de organisatie voor wat betreft organisatieveranderingen.

Zoals eerder benadrukt, is het opvallend dat de relatie tussen P-J fit en werktevredenheid wel aanwezig is, maar niet erg saillant blijkt te zijn. Aspecten van de veranderopgave worden door de meeste medewerkers direct gekoppeld aan werktevredenheid. Dit betekent dat er door respondenten zelden wordt vermeld dat

juist een verandering in P-J fit heeft geleid tot een verandering van de werktevredenheid. Dit gebrekkige verband is vooral terug te zien in de antwoorden die een medewerker van afdeling MEC geeft. Betreffende medewerker geeft aan haar P-J fit als 'slecht' te beoordelen, maar beargumenteert desondanks in zekere mate toch te tevreden te zijn met haar werk. Daarbij stelt zij dat ze bepaalde aspecten van haar werk heel leuk vindt en sommige aspecten niet.

De respondenten die aangeven dat hun werktevredenheid niet is veranderd naar aanleiding van de veranderopgave hebben daar niet een eenduidige verklaring voor. Zo geeft een medewerker aan zich steeds te blijven voegen in veranderingen, maar vertelt een andere medewerker nog geen dipjes te hebben gekend in de tijd dat hij werkzaam is binnen de organisatie. Daarnaast betoogt een beleidsadviseur van afdeling FLO dat haar tevredenheid meer afhankelijk is van haar persoonlijke ontwikkelingen dan van organisatieveranderingen.

*“Nou ik weet niet of dat echt naar aanleiding van de veranderingen echt veranderd is. Ik bedoel ik heb natuurlijk ook wel een ontwikkeling doorgemaakt, de afgelopen 4 jaar is dat dan, dus ik denk niet dat je dat moet toeschrijven aan de organisatie verandering.”*  
(Respondent 10, beleidsadviseur, afdeling FLO)

Samenvattend mag geconcludeerd worden uit de antwoorden dat de werktevredenheid van medewerkers op dit moment vrij hoog is. Wanneer gevraagd wordt of deze attitude is veranderd naar aanleiding van de veranderopgave geeft een groep respondenten enerzijds een lichte stijging te hebben ervaren en geeft een andere groep aan dat zijn tevredenheid licht is gedaald of niet is veranderd. Het verband met een verandering in P-J fit blijkt lastig te leggen. Veranderingen in tevredenheid worden sneller direct gekoppeld aan aspecten van de veranderopgave, zonder daarbij de verandering in P-J fit in acht te nemen.

#### **5.4.2 In hoeverre heeft (een veranderde) P-O fit invloed op betrokkenheid?**

Het merendeel van de respondenten ervaart een affectieve betrokkenheid bij de provincie als organisatie. Tijdens de interviews komt een duidelijk positief beeld naar voren en geeft men aan de organisatie in grote mate een warm hart toe te dragen. Meerdere medewerkers geven aan dat de oprechte betrokkenheid altijd voorop staat en dat zij het werken bij de provincie Utrecht als een groot goed achten. Een beleidsmedewerker van afdeling MEC beschrijft de organisatie als een 'sociale jas'. Daarbij geeft zij aan zichzelf op haar plek te voelen binnen een leuk team en een leuke omgeving. Over het algemeen vindt men het prettig om bij de provincie Utrecht te werken vanwege de leuke collega's, de manier van omgaan met elkaar, de flexibiliteit, de vrijheid en de manier waarop veranderingsprocessen worden geleid. De provincie Utrecht wordt als fijne werkgever beschouwd.

Toch loopt het beeld over de oorzaken van de affectieve betrokkenheid tamelijk uiteen. Een groot aantal respondenten voelt zich meer betrokken met het project, onderwerp, vakgebied of de afdeling, dan met de provincie Utrecht als organisatie. Een senior beleidsmedewerker van afdeling FLO geeft aan: 'De provincie is natuurlijk een instantie zonder geweten he? (...) De provincie is natuurlijk een overheidslichaam bezet door

mensen, dat is natuurlijk, daar heb ik weinig mee. Het gaat meer om de club waar je mee werkt, het teamverband en eh, dat is natuurlijk waarin je samenwerkt.' Ook in onderstaande quote is deze relatieve betrokkenheid terug te zien.

*"Die betrokkenheid is relatief natuurlijk, alleen die betrokkenheid bij het onderwerp, dat is hele andere koers natuurlijk he? Want het onderwerp natuur en landschap dat is waar je voor gekozen hebt, daar wil je gewoon een bijdrage leveren om dat in stand te houden. En ook richting politiek om dat zoveel mogelijk in stand te houden. Ondanks wat je portefeuillehouder dan weer zou willen, maar ja, daar kan je natuurlijk wel een beetje in sturen."*

(Respondent 11, senior beleidsmedewerker, afdeling FLO)

Ook de bestuurslaag van de provincie komt in sommige interviews naar voren. Over het nut van een middenbestuur zijn de meningen verdeeld. Zo wordt door een enkeling aangegeven dat de toegevoegde waarde van een provincie erg groot is en dat men zich in grote mate betrokken voelt met de provincie als middenbestuur. Daarentegen geeft een beleidsadviseur aan te twijfelen over het nut van deze bestuurslaag en vindt zij dat de provincie soms hard zoekende is naar haar toegevoegde waarde. Ook geeft een respondent aan zich meer verbonden te voelen met de overheid in het algemeen, dan met de provincie als specifieke bestuurslaag.

Desondanks kan de meerderheid van de respondenten zich vinden in de provincie als maatschappelijk bedrijf. Het merendeel van de werknemers acht het waardevol om maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren door werkzaam te zijn binnen deze organisatie, een aspect wat zeer bepalend blijkt te zijn voor de betrokkenheid van medewerkers.

Daarnaast is opvallend dat affectieve betrokkenheid een tamelijk stabiele factor blijkt te zijn voor veel respondenten. Het gros van de medewerkers geeft aan geen verandering in betrokkenheid te hebben ervaren naar aanleiding van de organisatieveranderingen. Dit verschijnsel is in onderstaande quote duidelijk terug te zien.

**Interviewer:**

*"En die verandering, heeft die dan nog iets gedaan met jouw betrokkenheid?"*

**Respondent:**

*"Nee, ik denk het niet. (...) Ja, dat zeg ik. Daar ga ik vooral op in he? Want het was natuurlijk zo dat het inderdaad goed geregeld is en dat het niet heel makkelijk is als je kleine kinderen hebt om over te stappen, want dan moet je dat ook allemaal regelen he? Maar goed, ze zijn inmiddels groot en ik had al lang weg kunnen zijn als ik nu weg had gewild. Ik heb ook een paar keer gesolliciteerd, maar als ik daar dan zat dan dacht ik 'nee, nee ik wil dit toch niet. Ik wil toch meer die in die laag blijven zitten, dus ja dat matcht wel heel goed met wat ik wil'."*

(Respondent 12, beleidsmedewerker, afdeling FLO)

Dit geluid komt niet alleen naar voren bij medewerkers van afdeling FLO. Ook een beleidsmedewerker van afdeling MEC ervaart een grote affectieve betrokkenheid bij de provincie Utrecht die over het algemeen stabiel is.

*“Nou ja, ik heb ook wel op momenten gehad van nou ik moet gewoon weg hier. Dan was gewoon het idee van ik zit hier al 5 jaar, ik ga toch niet echt langer dan 5 jaar bij DE provincie werken? Maar ik kwam er eigenlijk nooit tot de stap van ‘ja wat wil ik dan?’ Want ik merkte wel van werken voor een non-profit sector dat trekt mij wel heel erg, dat heeft gewoon ook hele persoonlijke motivatie zit daar achter.”*

(Respondent 13, beleidsmedewerker, afdeling MEC)

Slechts een klein aantal medewerkers geeft aan dat hun betrokkenheid de laatste jaren iets is gegroeid. Een senior beleidsmedewerker van afdeling MEC verklaart dat de positieve ontwikkelingen die de organisatie heeft doorgemaakt ten goede zijn gekomen aan zijn betrokkenheid met de organisatie. Tevens geeft een andere beleidsmedewerker van afdeling MEC aan dat zijn betrokkenheid met de provincie steeds meer gegroeid is de afgelopen jaren. Dit komt volgens hem omdat hij de toegevoegde rol van de provincie steeds meer beseft.

Samenvattend kan gezegd worden dat de betrokkenheid van werknemers over het algemeen tamelijk hoog is. Er liggen verschillende aspecten ten grondslag aan de betrokkenheid. Opvallend is echter dat het verband tussen P-O fit en betrokkenheid met de organisatie in deze resultaten niet is terug te vinden. Een overeenkomst in persoonlijk en organisatorische waarden wordt door respondenten vrijwel niet in verband gebracht met gevoelens van betrokkenheid met de organisatie. Bovendien worden deze gevoelens van betrokkenheid slechts in zeer kleine mate beïnvloed door organisatieveranderingen.

## 5.5 Extra bevindingen

Zoals eerder in dit onderzoek werd aangetoond, zijn de percepties van organisatieveranderingen bepalend voor de beoordeling van een verandering in de P-J fit of P-O fit van medewerkers. Naast het feit dat persoonlijkheid in hoge mate bepalend blijkt te zijn voor de manier waarop organisatieveranderingen worden waargenomen, benadrukken medewerkers dat er grofweg drie andere factoren die van invloed zijn op de percepties van medewerkers over de organisatieveranderingen.

### **Implementatie**

Zoals eerder in dit hoofdstuk aan bod kwam, blijken de implementatieprocessen van organisatieveranderingen een cruciale rol te spelen in de manier waarop organisatieveranderingen worden ervaren. Door een groot aantal respondenten wordt benadrukt dat een succesvolle organisatieverandering afhankelijk is van een grondige implementatie. Zoals eerder is gebleken heeft een gebrek aan implementatie van de nieuwe kernwaarden in de perceptie van veel medewerkers geleid tot het uitblijven van een verandering van de P-O fit. In onderstaande quote beschrijft een beleidsmedewerker van afdeling MEC wat hij bedoelt met implementatie.

*“Eh in ieder geval dat het op alle geledingen doorgevoerd wordt en dat er heel kritisch op toegezien wordt. Dus niet een eenmalige actie met een brochure of weet ik wat of iets op ‘Atrium’ en that’s it. He? Daar moet echt, je moet er op aangesproken, je moet weten dat je*

*er op aangesproken kunt worden en gáát worden als je je er niet aan houdt. (...) Termen en doelstellingen moeten concreet zijn. Dan mensen zeggen 'oh bedoel je dat?' Want wat bedoel je? 'Buiten beter presteren'. Wanneer is het nou volgens degenen die dat bedacht hebben, wanneer is nou voldaan aan die kreet, aan die doelstelling?"*

(Respondent 14, beleidsmedewerker, afdeling MEC)

### **Communicatie**

Naast implementatieprocessen hebben ook de communicatieprocessen een uiterst grote invloed op de percepties van medewerkers over organisatieveranderingen. Het overgrote merendeel van de medewerkers benadrukt dat communicatie van 'nut en noodzaak' van de verandering van grote invloed is op de manier waarop organisatieveranderingen worden waargenomen.

*"In z'n algemeenheid gaat het om zaken als transparant, eerlijk, open, duidelijk uitleggen wat de motieven zijn en eh signaal van mij: houd er rekening mee eh, zorg dat je op de juiste manier doseert. Als een organisatie net een hele verandering heeft doorgemaakt en het begint eigenlijk een beetje te landen en 'hoppa' gewoon nog een keer 'hoo' nog een keer. Je moet, het is denk ik voor elke medewerker. Ik hou van verandering, ik hou van reuring, maar het zo ongelofelijk belangrijk dat je de juiste zaken op de juiste momenten doet en daar goed over nadenkt. Is dit het moment om weer een boodschap de organisatie in te sturen? En leg uit waarom het moment is."*

(Respondent 2, beleidsmedewerker, FLO)

### **Management**

Tot slot wordt door respondenten aangegeven dat leidinggevendenden een cruciale rol spelen bij de percepties van organisatieveranderingen. Zoals ook in het theoretisch kader wordt beschreven, dient benadrukt te worden dat leidinggevendenden een rol spelen in de manier waarop de *actual* veranderstrategie van de organisatie tot stand komt. Respondenten geven aan dat leidinggevendenden met name in bovenstaande twee aspecten (communicatie en implementatie) een rol spelen. Een beleidsmedewerker van afdeling MEC beschrijft de verbetering die leidinggevendenden de afgelopen jaren hebben doorgemaakt.

*"Ja de rol van het management vind ik heel belangrijk. Ik vind dat ze dan zo'n project heel erg eh, zorgvuldig moeten doen. En daar zie ik wel eens daar vallen wel eens gaten in. Niet elke manager was in het verleden zorgvuldig genoeg, of had daar de goeie houding in, daar is ook wel heel veel in verbeterd. Dus daar, de fit van de managers is wel sterk verbeterd ook in dat soort processen. (...) Voorheen was dat echt.. Slecht begeleid ofzo? Ja daar hadden ze gewoon helemaal geen aandacht voor, of niet de skills gewoon. Ze waren zelf niet genoeg opgeleid om dat goed te doen en daar is wel heel veel in verbeterd en dat maakt ook wel dat het beter gaat, maar er vallen altijd natuurlijk ook wel slachtoffers waarbij het dan toch net niet lukt of dat het net effe niet fit."*

(Respondent 1, beleidsmedewerker, afdeling MEC)



## 6. Conclusie & Discussie

Het eerste deel van dit hoofdstuk zal zich richten op de algehele conclusies van dit onderzoek. Hierbij zal een antwoord worden geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen die hieronder nogmaals herhaald worden.

### Onderzoeksvraag:

Wat is de invloed van de organisatieverandering op de waargenomen P-J fit en P-O fit van beleidsmedewerkers van de provincie Utrecht en in hoeverre dragen (draagt een verandering in) P-J fit en P-O fit bij aan respectievelijk werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie?

### Deelvragen:

1. Hoe zijn de organisatieveranderingen ervaren door medewerkers?
2. Leidt de ervaren organisatieverandering tot een verandering in P-J fit?
3. Leidt de ervaren organisatieverandering tot een verandering in P-O fit?
4. Bestaat er een relatie tussen (een verandering in) P-J fit en werktevredenheid?
5. Bestaat er een relatie tussen (een verandering in) P-O fit en betrokkenheid met de organisatie?

Vervolgens zullen in de paragraaf 'discussie' de onderzoeksresultaten worden geïnterpreteerd aan de hand van literatuur uit het theoretisch kader. Tevens zullen tegenstrijdigheden en extra onderzoeksbevindingen die uit dit onderzoek bleken, aan de hand van extra literatuur nader worden belicht. Bovendien bevat dit hoofdstuk een kritische reflectie op het onderzoek waarbij de beperkingen van onderhavig onderzoek besproken zullen worden. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met suggesties voor vervolgonderzoek.

### 6.1 Conclusie

Alvorens een conclusie te trekken over de invloed van de organisatieveranderingen op de P-O fit en P-J fit van beleidsmedewerkers, zal eerst besproken worden hoe betreffende medewerkers de veranderingen hebben ervaren. Tot slot zal worden besproken in hoeverre een verandering van de P-O fit en P-J fit van invloed is geweest op de werktevredenheid en betrokkenheid van werknemers.

Zoals uit het theoretisch kader blijkt, kent de algehele organisatieverandering meerdere aspecten. Enerzijds is er een organisatieverandering, genaamd de 'veranderopgave', ingezet die zich heeft gericht op een verandering in organisatorische kenmerken en werkprocessen van de organisatie. Deze veranderopgave is verbonden aan de P-J fit gezien deze veranderingen het meest van invloed zijn op de directe werkzaamheden van medewerkers. Anderzijds heeft de organisatie een viertal nieuwe kernwaarden opgesteld. Deze organisatieverandering kan in deze studie in verband gebracht worden met de P-O fit van medewerkers.

Uit de resultaten van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat het globale beeld dat medewerkers hebben van de inhoud van de veranderopgave in hoge mate overeenkomt met de veranderopgave zoals deze op papier staat en terug te vinden is in officiële beleidsdocumenten. Dit duidt er op dat de *intended* HR praktijken en de *perceived* HR praktijken zoals beschreven door Wright en Nishii (2007) in hoge mate overeenkomen. Slechts enkele medewerkers gaven aan dat zij de veranderopgave in mindere mate ervaren hebben in hun functie.

Desondanks blijkt er over de nieuwe kernwaarden veel ambiguïteit te bestaan. Volgens verwachting zou een succesvolle implementatie van de nieuwe kernwaarden ertoe leiden dat deze nieuwe – zoals door het management uitgedrukt – ‘beleden’ waarden overeenkomen met de dieperliggende waarden die medewerkers zelf omschrijven. Gedurende de onderzoeksperiode kwam boven water dat er grote onduidelijkheid bestaat over de vraag of het opstellen van nieuwe organisatorische kernwaarden heeft geleid tot een verandering van de dieperliggende waarden binnen de organisatie en of er zodoende gesproken kan worden van een daadwerkelijke organisatieverandering. Ideeën en meningen van medewerkers over de nieuwe kernwaarden liepen wijd uiteen.

Er was een groep respondenten die van mening was dat het opstellen van nieuwe organisatorische kernwaarden wel degelijk heeft geleid tot een verandering van de dieperliggende kernwaarden, maar het merendeel van de respondenten gaf echter aan dat er in hun ogen niet kon worden gesproken van een daadwerkelijke organisatieverandering. Deze bevinding duidt erop dat de nieuwe waarden (nog) niet op grote schaal zijn doorgedrongen tot de kern van de organisatiecultuur.

Uit de resultaten is gebleken dat de ‘veranderopgave’ volgens het merendeel van de respondenten invloed heeft gehad op hun P-J fit. Voor het grootste deel van de beleidsmedewerkers heeft de veranderopgave positieve gevolgen gehad voor de algehele P-J fit. Slechts een klein deel van de respondenten spreekt over negatieve gevolgen. Een enkeling gaf daarentegen aan weinig van de veranderopgave terug te zien in zijn/haar werkzaamheden en derhalve ook geen verandering in de P-J fit te hebben ervaren. Als kanttekening dient geplaatst te worden dat het voor velen moeilijk was om de veranderopgave als geheel te beoordelen omdat er verschillende aspecten van de veranderopgave een rol spelen.

Er kan gesteld worden dat de veranderopgave vrijwel geen invloed heeft gehad op de persoonsfactoren van de *needs-supplies* fit en de *demands-abilities* fit. Dit betekent dat de *needs* en *abilities* factoren vrij stabiel zijn over een langere tijdspanne. Daarentegen heeft de veranderopgave wel degelijk invloed gehad op de *demands* en de *supplies* factoren. Zo werd een stijging van de werkdruk, ofwel een stijging van de *demands*, naar aanleiding van de veranderopgave gekoppeld aan een verslechtering van de *demands-abilities* P-J fit. Dit betekent dat de taakeisen vanuit de functie zijn gestegen en er zodoende toe hebben geleid dat medewerkers met *dezelfde* capaciteiten na de verandering minder goed kunnen voldoen aan de *hogere* eisen die de functie stelt. Daarentegen heeft de veranderopgave volgens veel respondenten geleid tot een verbetering in de *needs-supplies* P-J fit, omdat de functie hogere *supplies* biedt sinds de veranderopgave en zodoende beter in hun persoonlijke wensen en behoeften kan voorzien.

Bovendien is het noemenswaardig dat er vrijwel geen verschil werd gevonden tussen de ervaringen van medewerkers van verschillende afdelingen. Van tevoren werd verwacht dat teamleiders een grote rol hebben gespeeld bij de implementatie van de veranderopgave. Deze belangrijke rol van het management wordt door verschillende medewerkers erkend, echter bleek in deze ervaring geen verschil te bestaan tussen verschillende afdelingen.

Zoals eerder werd benoemd, lijkt de stelling gerechtvaardigd dat er over het algemeen een verschil wordt ervaren tussen de nieuwe beleden waarden, zoals deze zijn opgesteld door de organisatie, en de dieperliggende waarden die leven binnen de organisatie. Medewerkers die geen organisatieverandering op dit vlak hebben ervaren, geven aan dat er voor hen geen verandering in de P-O fit heeft plaatsgevonden.

Echter is er een andere, aanzienlijk kleinere, groep medewerkers die aangeeft wel degelijk een organisatieverandering te hebben ervaren. Voor een deel van deze groep medewerkers heeft dat geleid tot een lichte verbetering van de P-O fit, een ander deel geeft aan dat zij gelijktijdig persoonlijk zijn mee gegroeid en zodoende geen verandering in de P-O fit hebben ervaren.

Samenvattend kan men stellen dat er een overduidelijk gebrek aan consensus bestaat over de nieuw opgestelde kernwaarden. Het is duidelijk geworden dat de nieuwe kernwaarden niet geheel leven binnen de organisatie en niet door elke medewerker omarmd worden. In tegenstelling tot wat verwacht werd, heeft het opstellen van de nieuwe kernwaarden er bij de meeste respondenten niet toe geleid dat er een verandering in de P-O fit heeft plaatsgevonden.

Vrijwel alle respondenten gaven aan op dit moment zeer tevreden te zijn over hun werk. In dit onderzoek werd verwacht dat een verandering in de P-J fit van invloed zou zijn op de werktevredenheid van medewerkers. De vraag of een verandering in P-J fit in verband gebracht kan worden met een verandering in werktevredenheid is echter lastig vast te stellen. Het is namelijk gebleken dat medewerkers hun tevredenheid beoordelen aan de hand van specifieke aspecten van de 'veranderopgave'. Het feit dat deze aspecten te herleiden zijn tot de beide vormen van P-J fit betekent dat er theoretisch gezien wel degelijk een relatie bestaat tussen organisatieveranderingen, een verandering in P-J fit en uiteindelijk werktevredenheid. Desondanks blijkt dat een verandering van de werktevredenheid in de praktijk *directer* in verband wordt gebracht met de organisatieverandering zelf, dan via een verandering in P-J fit.

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat de affectieve betrokkenheid van medewerkers van de provincie Utrecht over het algemeen vrij hoog is. De provincie Utrecht wordt als fijne werkgever beschouwd en medewerkers vinden het prettig om werkzaam te zijn binnen deze organisatie. In tegenstelling tot wat er verwacht werd, kan de betrokkenheid van werknemers in dit onderzoek niet direct in verband gebracht worden met een overeenkomst tussen de organisatorische en persoonlijke kernwaarden van medewerkers. Gevoelens van betrokkenheid werden door medewerkers zelden of niet gekoppeld aan de nieuw opgestelde kernwaarden. De link tussen P-O fit en gevoelens van betrokkenheid lijkt om die reden afwezig te zijn. Daaruit voortvloeiend kan gesteld worden dat een eventuele verandering van de organisatorische kernwaarden tevens geen verdere implicaties heeft voor de mate

waarin werknemers zich betrokken voelen met de organisatie en plezier beleven aan het deel uitmaken van de organisatie.

## 6.2 Discussie

### 6.2.1 Percepties over verandering kernwaarden

Vóór het uitvoeren van deze studie werd verwacht dat het opstellen van nieuwe organisatorische kernwaarden door P&O zou leiden tot een verandering van de dieperliggende waarden binnen de organisatie. Uit de resultaten van dit onderzoek is echter gebleken dat beleidsmedewerkers de nieuwe kernwaarden ieder op hun eigen persoonlijke manier hebben ervaren. Daarbij erkent, zoals reeds in dit hoofdstuk is vastgelegd, slechts een klein deel van de beleidsmedewerkers dat het opstellen van nieuwe organisatorische kernwaarden heeft geleid tot een verandering van de dieperliggende waarden. Het merendeel van de respondenten gaf te kennen de nieuwe kernwaarden zoals die zijn opgesteld niet te herkennen en dus ook niet terug te zien in de praktijk.

Het feit dat de provincie Utrecht gepoogd heeft haar organisatorische kernwaarden te veranderen, duidt er volgens de literatuur omtrent waarden op dat de organisatie getracht heeft een verandering in de organisatiecultuur te bewerkstelligen. Echter dient uit deze studie geconcludeerd te worden dat de dieperliggende kernwaarden niet zijn veranderd, wat er op duidt dat er ook geen verandering in de organisatiecultuur heeft plaatsgevonden. Het is immers bekend dat organisatiecultuur door alle leden van de organisatie omarmd en erkend dienen te worden (Schein, 1984).

Zoals op grote schaal in eerder onderzoek is aangetoond, is het simpelweg op papier zetten van nieuwe kernwaarden niet voldoende om een cultuurverandering tot stand te brengen. Het bewerkstelligen van een verandering in organisatiecultuur is vaak lastiger dan men in eerste instantie denkt en gaat vaak gepaard met uitvoerige implementatieprocessen en modellen (Cameron & Quinn, 2005). Schein (1984) stelt in deze: *“Clearly, if culture is as powerful as I argue in this article, it will be easy to make changes that are congruent with present assumptions and very difficult to make changes that are not.”*

Zoals Hofstede en Schein betogen, zijn waarden de onzichtbare onderdelen van cultuur. In tegenstelling tot de waarden zijn de praktijken of artefacten minder abstract en dus beter waar te nemen en te benoemen. Hofstede geeft daarbij aan dat praktijken oppervlakkiger zijn dan waarden en zodoende vatbaarder zijn voor geplande veranderingen. Waarden veranderen wel, maar volgens hun eigen logica, niet omdat iemand daarover plannen opstelt (Hofstede, 1998).

Ook Sathe en Davidson (2000) sluiten zich aan bij dit standpunt en maken in een review over het veranderen van organisatiecultuur onderscheid tussen ‘oppervlakkige’ en ‘diepe’ veranderingen. Oppervlakkige veranderingen kunnen volgens hen simpelweg bewerkstelligd worden indien de leden van de organisatie de nieuwe regels naleven. Diepe veranderingen vereisen daarentegen een wijziging van de dieperliggende overtuigingen en waarden van de leden van de organisatie. Wetenschappers zijn het oneens over het vermogen van organisaties om de diep gekoesterde waarden en

overtuigingen van organisatieleden te veranderen. Het lijkt erop dat deze diepere waarden alleen veranderd kunnen worden als zij eerst aan de oppervlakte worden gebracht. Het feit dat organisaties regelmatig geconfronteerd worden met grote weerstand tegen verandering veronderstelt tevens dat dit soort veranderingen uiterst lastig is door te voeren en dat alleen oppervlakkige veranderingen mogelijk zijn (Korte & Chermack, 2007).

Dit onderzoek heeft evident duidelijk gemaakt dat de ideeën van medewerkers over de nieuwe kernwaarden op grote schaal uiteenlopen en dat het zeer twijfelachtig is of het opstellen van nieuwe kernwaarden daadwerkelijk heeft geleid tot een verandering van de organisatiecultuur van de provincie Utrecht. Eén groep van de respondenten erkent daarbij dat het opstellen van nieuwe kernwaarden daadwerkelijk beschouwd kan worden als een organisatieverandering. Een andere groep betoogt daarentegen dat het opstellen van nieuwe kernwaarden alleen op papier is gebeurd en geen verdere implicaties voor de praktijk heeft gehad.

### 6.2.2 Percepties over 'veranderopgave'

Waar het bij de verandering van de kernwaarden niet zeker is of er in de perceptie van de medewerkers daadwerkelijk een organisatieverandering heeft plaatsgevonden, is dat bij de 'veranderopgave' wel duidelijk het geval. De percepties van de veranderopgave en de veranderopgave zoals deze op papier staat, komen namelijk in hoge mate overeen, hetgeen impliceert dat er een succesvolle organisatieverandering heeft plaatsgevonden. Echter dient nogmaals de kanttekening te worden geplaatst dat medewerkers verschillen in de manier waarop zij deze veranderopgave hebben ervaren.

Een klein gedeelte van de respondenten heeft de veranderopgave als negatief ervaren, voor een enkeling was de veranderopgave niet nodig want hij was 'verandermoe'. Toch heeft het overgrote deel van de respondenten de veranderopgave als positief ervaren, zij het dat die ervaringen erg verschillend en soms vaag werden omschreven. Zo spraken sommigen over 'positieve gevoelens' die zij hebben overgehouden en kwalificeerden anderen de veranderingen als 'leuk'.

Dit uiteenlopen van de persoonlijke percepties over de 'veranderopgave' binnen de provincie Utrecht is geheel in lijn met de theorie van Wright en Nishii (2007) zoals beschreven in het theoretisch kader van dit onderzoek. Wright en Nishii zijn van mening dat werknemers HR beleid op een individuele manier waarnemen en interpreteren. Zij maken tevens duidelijk dat *actual* HR praktijken zich afspelen op groepsniveau, terwijl *perceived* HR praktijken zich voltrekken op individueel niveau. Het feit dat ook de perceptie van de veranderingen zich afspeelt op individueel niveau kan de verschillen tussen medewerkers verklaren.

Ook Bowen en Ostroff (2004) erkennen het feit dat de percepties van HRM systemen verschillen tussen werknemers. In hun model introduceren zij de term 'sterkte van het HRM systeem' waarmee zij trachten te verklaren hoe HRM praktijken, als een systeem, kunnen bijdragen aan organisatieresultaten. In hun model benadrukken zij het belang van goede communicatieprocessen. Bowen en Ostroff veronderstellen daarbij dat de

communicatie van HR praktijken beter verloopt wanneer het HRM systeem aan drie kenmerken voldoet. De boodschap die wordt uitgedragen dient ten eerste *onderscheidend* te zijn, ten tweede *consistent* en er dient ten derde *consensus* te bestaan tussen alle belangrijke actoren binnen de organisatie. Er is sprake van consensus als er overeenstemming is tussen de percepties van het management en de percepties van HRM managers omtrent de organisatieboodschap. Indien dit het geval is, is de kans groter dat zij een eenduidige boodschap kunnen overbrengen aan de medewerkers (Bowen & Ostroff, 2004). Wanneer er sprake is van een HRM systeem dat in de perceptie van medewerkers onderscheidend en consistent is en waar consensus bestaat tussen belangrijke actoren, leidt dit tot een 'sterk organisatieklimaat'. Een sterk organisatieklimaat wordt gedefinieerd als een situatie waarin er sprake is van gedeelde percepties binnen een organisatie over gangbare praktijken, procedures, beleid, gewoontes en beloningen (James & Jones, 1974; Jones & James, 1979).

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de consensus omtrent de verandering niet heel erg sterk is. Dit betekent dat verschillende actoren binnen de organisatie verschillende ideeën over de verandering hebben. Een eenduidige boodschap betekent volgens Wright en Nishii dat het verschil tussen de *intended* en de *actual* HR praktijken minimaal is. Eenduidige *actual* HR praktijken en 'sterke HR systemen' zouden er voor kunnen zorgen dat de verschillen in percepties onder medewerkers zo klein mogelijk blijven. Het feit dat de percepties van medewerkers omtrent de verandering in zekere mate uiteen lopen, duidt erop dat de verandering niet zozeer beschouwd kan worden als een 'sterk HR systeem'.

Naast de hierboven genoemde groep respondenten die aangeeft de verandering te hebben ervaren, zij het ieder op zijn/haar eigen manier, is er ook nog een enkeling die aangeeft in zijn directe werkzaamheden niet zoveel gemerkt te hebben van de verandering. De grote vrijheid die medewerkers ervaren in hun functie kan hier mogelijk aan ten grondslag liggen. Een verandering op organisatieniveau zou door die grote mate van vrijheid minder snel opgemerkt kunnen worden op functieniveau. Deze aanname vindt ondersteuning in de onderzoeksuitkomsten van Lau en Woodman (1995). In hun studie concluderen zij dat werknemers zich meer richten op de veranderingen die directe invloed hebben op hun eigen werkomgeving, dan op veranderingen die op hoger organisatieniveau plaatsvinden. Daarnaast was hun conclusie dat individuen de persoonlijke gevolgen van een grote organisatieverandering meestal beoordelen door te kijken naar de aspecten van de organisatieverandering die zijn doorgesijpeld in hun eigen werkprocessen of routinematige werkzaamheden (Burke & Litwin, 1992).

Of de 'verandering' positief of negatief is ervaren, of zelfs door een enkeling slechts in zeer geringe mate is opgemerkt; er kan geconcludeerd worden dat de perceptie van de verandering een persoonlijk karakter draagt en zodoende erg varieert. Daarnaast is gebleken dat de verandering niet als vaststaande entiteit wordt beoordeeld door medewerkers. Iedere medewerker oordeelt namelijk over een ander aspect van de verandering. Ook dat maakt het lastig om eenduidige uitspraken te doen over de percepties van de verandering. Niettemin, hoe vaag de omschrijving van die

ervaringen ook moge zijn, de strekking over de 'veranderopgave' is over het algemeen positief.

### 6.2.3 Verschillende percepties leiden tot verschillende P-O fit en P-J fit

Het feit dat er zulke grote verschillen bestaan in de manier waarop medewerkers organisatie strategieën, HR praktijken en organisatieveranderingen waarnemen, heeft tot gevolg dat er tevens variatie bestaat in de individuele reacties van medewerkers op deze organisatieveranderingen. Dit heeft weer tot gevolg dat deze ervaringen voor iedere individuele medewerker leiden tot een andere waargenomen P-O fit en P-J fit. Ook dit verschijnsel vinden we terug in de literatuur. Onderzoek van Wright en Nishii toont aan dat de interpretatie van HR beleid verschillende affectieve-, cognitieve- of gedragsreacties ontlokt bij medewerkers (Wright & Nishii, 2007)

In onderhavig onderzoek heeft er volgens het merendeel van de respondenten geen verandering plaatsgevonden in de waargenomen P-O fit. De oorzaak hiervoor zou kunnen zijn dat volgens het merendeel van de medewerkers geen sprake was van een verandering van de dieperliggende organisatorische kernwaarden. Logischerwijs zou er bij het uitblijven van deze organisatieverandering in de perceptie van beleidsmedewerkers, ook geen verandering in de P-O fit plaatsvinden.

Daarentegen heeft het merendeel van de respondenten de 'veranderopgave' van de provincie Utrecht wel ervaren zoals deze is bedoeld door het management. Medewerkers met positieve ervaringen, gaven daarbij aan dat hun functie naar aanleiding van de veranderopgave beter kon voorzien in hun persoonlijke wensen en behoeften. Daarbij kan geconcludeerd worden dat de veranderopgave invloed heeft gehad op een aantal taakkenmerken van de functie, zoals opgesteld door Hackman en Oldham (1976) en beschreven in het theoretisch kader, en zodoende invloed heeft gehad op de P-J fit. Zo werd door respondenten aangegeven dat zij naar aanleiding van de veranderopgave over meer vrijheid, zelfstandigheid en over meer bevoegdheden beschikken. Dit zijn verschillende elementen die binnen de theorie van Hackman en Oldham (1976) vallen onder de noemer 'autonomie' als taakkenmerk van een functie. Respondenten gaven ook te kennen dat er meer ruimte was gekomen om nieuwe taken of klussen te kiezen. Hackman en Oldham definiëren dit als het taakkenmerk 'variatie in de vaardigheden'.

Naast de theorie van Hackman en Oldham, kan ook de motivatie-hygiëne theorie van Herzberg en Mausner (1959) gelinkt worden aan het verband tussen de veranderopgave en een verandering in de P-J fit. In hun theorie gaan Herzberg en Mausner er vanuit dat de werktevredenheid van medewerkers op twee manieren beïnvloed wordt. Daarbij stellen zij dat werktevredenheid niet op één continuüm ligt, maar zich op twee aparte niveaus bevindt. Enerzijds zijn er de 'motivatiefactoren' die zijn gerelateerd aan de directe werkzaamheden, zoals erkenning, beloning, groei en verantwoordelijkheid. Toename of verbetering van deze factoren leidt tot verhoogde werktevredenheid. Anderzijds zijn er de 'hygiënefactoren', die niet direct zijn gekoppeld aan de werkzaamheden zelf, zoals salaris, organisatiebeleid, interpersoonlijke relaties en

secundaire arbeidsvoorwaarden. Een gebrek aan deze factoren zal leiden tot ontevredenheid onder werknemers (Brenner et al., 1971).

Zoals eerder duidelijk werd, sprak een grote groep respondenten over de verhoogde mate van vrijheid, zelfstandigheid, bevoegdheden binnen de functie. Dit betekent dus dat de veranderopgave van de provincie Utrecht invloed heeft gehad op de 'motivatiefactoren' binnen de functie van beleidsmedewerkers.

Een verbetering in deze motivatiefactoren heeft volgens respondenten geleid tot een verhoging van de P-J fit en tot een verhoging van de werktevredenheid. Echter, zoals eerder werd beschreven, kan in deze studie niet vastgesteld worden of het verband tussen deze organisatieveranderingen en de werktevredenheid via een verandering in de P-J fit verloopt, of dat dit verband direct verloopt.

Een verbetering van taakkenmerken van de functie hebben er voor de bovenstaande groep medewerkers voor gezorgd dat zij hun *needs-supplies* vorm van P-J fit hoger inschatte na de organisatieverandering dan daarvoor. Dit komt volgens hen omdat de functie heden ten dage beter voorziet in hun persoonlijke wensen en behoeften. Dit verschijnsel is in lijn met de vooraf opgestelde verwachting.

Eveneens volgens verwachting is omgekeerd duidelijk geworden dat voor medewerkers die minder aansluiting voelen met hun functie als gevolg van de veranderopgave, de P-J fit is verslechterd. Daarbij gaven medewerkers aan dat de invoering van de 'zelfredzaamheid', als onderdeel van de veranderopgave, heeft geleid tot een verhoging van de werkdruk. Om deze reden schatten betreffende medewerkers hun *demands-abilities* vorm van P-J fit lager in naar aanleiding van de veranderopgave.

Ten slotte gaf een klein aantal medewerkers aan geen verandering in de P-J fit te hebben ervaren. In lijn met de vooraf opgestelde verwachting, was dat het gevolg van het feit dat zij de veranderopgave niet of nauwelijks hebben ervaren.

Concluderend kan gesteld worden dat geen enkele medewerker de veranderopgave in zijn geheel kan beoordelen. Dit heeft tot gevolg dat men ook geen eenduidig effect op de P-J fit kan aangeven. Zo zouden sommige aspecten van de veranderopgave hebben geleid tot het verhogen van de *needs-supplies* fit, maar zouden andere specifieke aspecten hebben geleid tot een daling in de *demands-abilities* fit. Echter, ondanks alle verschillen in beoordeling, heeft de veranderopgave over het algemeen volgens de medewerkers positieve gevolgen gehad voor de ervaren P-J fit. Volgens de meerderheid van de respondenten heeft het opstellen van de nieuwe kernwaarden daarentegen geen verdere gevolgen gehad voor hun ervaren P-O fit.

#### 6.2.4 Invloed op de werkattitudes

In dit onderzoek is onderzocht of de 'veranderopgave' invloed heeft gehad op de P-J fit van medewerkers en zodoende ook heeft geleid tot een verandering in de werktevredenheid. Daarnaast is onderzocht of het veranderen van organisatorische kernwaarden heeft geleid tot een verandering in de P-O fit van medewerkers en zodoende heeft geleid tot een verandering in de gevoelens van betrokkenheid met de organisatie.



Wat betreft de werkattitude 'werktevredenheid' is uit de resultaten gebleken dat de veranderopgave daar in zekere mate invloed op heeft gehad. Het blijft echter onduidelijk of de invloed van de veranderopgave op de werktevredenheid van medewerkers *via* een verandering in P-J fit verloopt, waarschijnlijker is dat dit verband rechtstreeks loopt. Bovendien werden naast de invloed van de 'veranderopgave' nog andere aspecten genoemd die volgens betrokkenen tot een verhoging van de werktevredenheid hebben geleid. Een werknemer gaf bijvoorbeeld aan dat zij er niet zeker van was of haar werktevredenheid was gestegen als gevolg van de 'veranderopgave', of vanwege het feit dat ze zich steeds beter op haar plek is gaan voelen binnen de organisatie. Het lijkt er op dat mogelijk vooral socialisatieprocessen ten grondslag liggen aan haar verhoogde werktevredenheid. Volgens Fogarty (1992) maakt een verscheidenheid aan socialisatiemethoden het mogelijk om een werknemer verder te laten integreren in een bedrijfsomgeving. Dit zou een stijging in de werktevredenheid kunnen verklaren (Valentine et al., 2002). Dit verschijnsel zou mogelijk ook voor andere respondenten kunnen gelden, zonder dat zij zich daar bewust van zijn.

Waar de 'veranderopgave' van invloed is op de werktevredenheid van medewerkers, zij het dat de manier waarop die beïnvloeding tot stand komt niet eenduidig te omschrijven valt, heeft de verandering van de kernwaarden in dit onderzoek geen invloed gehad op de werkattitude 'betrokkenheid met de organisatie'. In tegenstelling met wat verwacht werd, kan de betrokkenheid van werknemers in dit onderzoek niet direct in verband gebracht worden met een overeenkomst tussen de organisatorische en persoonlijke kernwaarden van medewerkers. Gevoelens van betrokkenheid werden door medewerkers zelden of niet gekoppeld aan de kernwaarden van de organisatie. De link tussen P-O fit en gevoelens van betrokkenheid lijkt om die reden afwezig te zijn. Daaruit voortvloeiend kan gesteld worden dat een eventuele verandering van de organisatorische kernwaarden geen verdere implicaties heeft voor de mate waarin werknemers zich betrokken voelen met de organisatie en plezier beleven aan het deel uitmaken van de organisatie.

Eenmaal vastgesteld dat de relatie tussen P-O fit en gevoelens van betrokkenheid vrijwel afwezig is, dient verder te worden ingegaan op de factoren die wel van invloed blijken te zijn op de betrokkenheid van werknemers.

Medewerkers gaven aan zich meer betrokken te voelen met hun directe collega's, de afdeling, het onderwerp, het project of het vakgebied dan met de organisatie als geheel. Ook werd duidelijk dat vrijwel iedere medewerker zich betrokken voelt met het maatschappelijke aspect van de organisatie. Het feit dat de provincie Utrecht een publieke organisatie is die geheel in het teken staat van het leveren van maatschappelijke meerwaarde, wordt door vrijwel iedereen gewaardeerd.

De interne drijfveer van medewerkers om werkzaam te zijn binnen een publieke organisatie die maatschappelijke meerwaarde levert, wordt ook wel als *Public Service Motivation* (PSM) gedefinieerd. In de literatuur blijkt echter geen eenduidige definitie van dit concept te bestaan. In dit onderzoek wordt de definitie van Vandenaabeele (2007) aangehouden, gezien het feit dat deze definitie verschillende elementen integreert. Vandenaabeele omschrijft PSM als *'the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity*

*and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate'* (Vandenabeele, 2007).

Onderzoek toont aan dat PSM een grote voorspeller is van de mate van betrokkenheid van werknemers met de organisatie. Verschillende studies leveren bewijs voor de relatie tussen PSM en betrokkenheid van werknemers (Perry & Wise, 1990). Het concept van PSM wordt daarbij erkend als antecedent van betrokkenheid bij de organisatie (Vandenabeele, 2009; Crewson, 1997; Castaing, 2006; Park & Rainey 2007). Deze relatie zou een mogelijke verklaring kunnen vormen voor het feit dat medewerkers die blijf geven van PSM tevens affectieve betrokkenheid tonen met het werk dat zij doen.

Het feit dat PSM afhankelijk is van de fundamentele kenmerken van een organisatie, zoals het vakgebied, de inhoudelijke onderwerpen en het wezen van een publieke organisatie, verklaart mogelijk waarom gevoelens van betrokkenheid zo stabiel zijn over een lange tijdspanne. Deze kenmerken van de organisatie zijn namelijk niet vatbaar voor organisatieveranderingen. Een uiteindelijke organisatieverandering kan zodoende ook niet leiden tot een verandering in gevoelens van affectieve betrokkenheid met de organisatie. Slechts de teams, collega's en werksfeer zijn aspecten van de organisatie die wel in verband gebracht kunnen worden met organisatieverandering en die tevens als voorspeller van betrokkenheid fungeren. Desalniettemin hebben medewerkers ook op deze punten weinig of vrijwel geen verandering ervaren gedurende de afgelopen jaren. Slechts een klein aantal medewerkers gaf aan dat hun betrokkenheid met de organisatie iets is gegroeid gedurende hun werkzame jaren bij de provincie Utrecht. Deze groei werd echter niet zozeer in verband gebracht met organisatieveranderingen, maar meer met persoonlijke factoren.

Er kan geconcludeerd worden dat de werktevredenheid van medewerkers beïnvloed werd door de veranderopgave. Desondanks kan niet met zekerheid vastgesteld worden of dit effect via de P-J fit verloopt. Daarentegen is de attitude 'betrokkenheid met de organisatie' niet gerelateerd aan de overeenkomst tussen de kernwaarden van de organisatie en persoonlijke kernwaarden van medewerkers en zodoende ook niet gerelateerd aan de P-O fit. Andere fundamentele kenmerken van de organisatie bleken wel van invloed te zijn op de betreffende attitude, waarbij PSM als grootste voorspeller naar voren kwam. Daarnaast dient geconcludeerd te worden dat het gevoel van betrokkenheid een tamelijk stabiele attitude is.

### **6.2.5 Aanbevelingen**

Zoals eerder in dit onderzoek werd beschreven, levert een goede aansluiting tussen individu en omgeving voor een organisatie grote voordelen op. Zo kunnen hoge fits resulteren in positieve werkhoudingen (Shore & Martin, 1989) en kan een hoge P-O fit bijvoorbeeld leiden tot een flexibel personeelsbestand (Kristof, 1996). Zoals blijkt uit dit onderzoek hebben de organisatieveranderingen van de provincie Utrecht grote invloed gehad op de door medewerkers ervaren P-J fit, en voor een aantal medewerkers ook op de P-O fit. Dit fenomeen benadrukt het belang voor de organisatie om de negatieve effecten van eventuele organisatieveranderingen in de toekomst te beperken en om de aansluiting tussen de individu en de organisatie in stand te houden.

Het blijkt voor een organisatie bijzonder lastig om voorspellingen te doen over de effecten van een organisatieverandering op de ervaren P-O fit en P-J fit van medewerkers. Immers, zoals ook in deze studie is gebleken, is de beoordeling van een organisatieverandering en van een verandering in de P-O fit en P-J fit een complex en persoonlijk fenomeen.

Niettemin zijn er bepaalde aspecten van organisatieveranderingen waar een organisatie zich op kan richten om er voor te zorgen dat medewerkers na een organisatieverandering hun aansluiting met de organisatie en de functie behouden of verbeteren. Op de eerste plaats dient de organisatie zich te richten op de participatie van medewerkers en op de tweede plaats dient zij zich te richten op de perceptie van medewerkers omtrent de organisatieverandering. In navolgende paragrafen zal hier verder op in worden gegaan.

#### **6.2.5.1 Participatie van medewerkers**

Zoals gebleken uit de resultaten van deze studie is het wenselijk voor een organisatie om goed te onderzoeken of de voorgenomen organisatieverandering inhoudelijk past bij de aard van de organisatie en of medewerkers zich kunnen vinden in de betreffende verandering. Zo is in dit onderzoek bijvoorbeeld duidelijk geworden dat het opstellen van de kernwaarde 'durf' volgens een aantal medewerkers niet past bij de organisatie, omdat 'durf' strijdig zou zijn met het zijn en wezen van een politieke organisatie. Beter zou het zijn als medewerkers de gelegenheid krijgen om te participeren in de totstandkoming van de verandering. Dit is vooral van belang indien de organisatie nieuwe kernwaarden wil invoeren, want alleen dan is er de kans dat medewerkers de nieuwe beleden waarden daadwerkelijk zullen uitdragen.

Ook in de literatuur omtrent organisatieveranderingen wordt het belang van participatie van medewerkers aangetoond. Bordia en collega's (2004) beargumenteren dat participatie van medewerkers in organisatieprocessen positieve gevolgen met zich meebrengt. Zo leidt deelname van werknemers aan de besluitvorming tot een verhoogd bewustzijn en begrip onder medewerkers en voorziet dit in gevoelens van controle over de uitkomsten (Locke & Schweiger, 1979). Participatie van besluitvorming wordt gedefinieerd als een proces waarbij de besluitvorming wordt uitgevoerd door zowel leidinggevendenden als medewerkers (Sagie et al., 1995). Verschillende reviews omtrent de participatieliteratuur tonen aan dat de participatie van besluitvorming positieve effecten voor medewerkers met zich meebrengt (Locke & Schweiger, 1979). Het bieden van de mogelijkheid om als medewerker deel te nemen aan organisatiebeslissingen zou er in theorie voor zorgen dat medewerkers achter de verandering staan en dat er zodoende meer draagvlak gecreëerd wordt onder de medewerkers.

#### **6.2.5.2 Percepties van werknemers**

Zoals eerder werd aangetoond, zijn de *percepties* van organisatieveranderingen bepalend voor de beoordeling van een verandering in de P-J fit of P-O fit van medewerkers. De meest bepalende factor voor de manier waarop medewerkers organisatieveranderingen ervaren is hun persoonlijkheid. Op deze factor 'persoonlijkheid' heeft een organisatie weinig invloed. Echter zijn er nog andere factoren die, zij het in mindere mate, medebepalend zijn voor de perceptie van

organisatieverandering. Navolgende factoren bieden voor een organisatie wel de mogelijkheid om de beoordeling te sturen.

### **1. Implementatieprocessen**

Ten eerste zijn daar de implementatieprocessen die een cruciale rol spelen bij het doorvoeren van organisatieveranderingen. Deze implementatieprocessen zijn voor zowel de 'veranderopgave' als voor het opstellen van nieuwe kernwaarden van belang. Vooral wat betreft de nieuwe kernwaarden gaf een groot aantal respondenten te kennen dat deze waarden niet in voldoende mate geïmplementeerd waren binnen de organisatie en dat mede daardoor een daadwerkelijke organisatieverandering was uitgebleven. Eerder in dit hoofdstuk werd reeds aangegeven dat het veranderen van organisatorische kernwaarden in de praktijk erg lastig blijkt te zijn en volgens sommige wetenschappers zelfs onmogelijk wordt geacht. Wanneer een organisatie ondanks dit gegeven toch besluit om van bovenaf nieuwe kernwaarden op te stellen, dient zij te zorgen dat deze kernwaarden grondig geïmplementeerd worden en op elk niveau in de organisatie worden doorgevoerd.

Ook binnen de SHRM literatuur wordt erkend dat het een uitdaging is om een HR systeem of strategisch beleid op een goede manier te implementeren binnen de organisatie vanwege de bestaande obstakels op verschillende niveaus van de organisatie (Wright & Nishii, 2007). Vooral waar het een grote en complexe organisatie betreft, is het van groot belang om de verandering op een consistente manier door te voeren. Dit vereist heldere communicatie, trainingen en kwalitatieve informatie- en beoordelingssystemen.

Strategisch beleid is vaak ontworpen door bepaalde figuren hoog in de organisatie, maar wordt zelden perfect toegepast door degenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering ervan. Dit leidt er toe dat de implementatie vaak afwijkt van de oorspronkelijke intentie (Wright & Nishii, 2007). Bovendien erkennen wetenschappers dat niet alle HR praktijken die zijn opgesteld door het management ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd. Dit verschil tussen *intended* en *actual* is duidelijk te herkennen bij de invoering van de nieuwe kernwaarden binnen de provincie Utrecht, waar een groot deel van de respondenten aangeeft dat er geen consistent verhaal is uitgedragen door het management. Bovendien hebben vrijwel alle medewerkers de nieuwe kernwaarden op een andere manier geïnterpreteerd en ervaren, wat duidt op een grote variatie tussen de *intended*, *actual* en *perceived* strategie van de organisatie. Hier kan nogmaals het belang van een 'sterk HRM systeem' dat door Bowen en Ostroff (2004) wordt beschreven, benadrukt worden. Wanneer een organisatie een verandering wilt doorvoeren, dient zij daarbij te zorgen dat deze verandering helder gecommuniceerd en 'sterk' geïmplementeerd wordt. De boodschap die wordt uitgedragen dient onderscheidend en consistent te zijn en er dient consensus te bestaan tussen alle belangrijke actoren binnen de organisatie zodat de verschillen in percepties tussen de medewerkers zo klein mogelijk blijven.

### **2. Communicatieprocessen**

Naast implementatieprocessen spelen ook communicatieprocessen een rol in het waarnemen van organisatieveranderingen. Verschillende medewerkers waren van

mening dat het communiceren van 'nut en noodzaak' van de organisatieverandering cruciaal is voor de perceptie van betreffende verandering en zij benadrukken dat het management transparant, eerlijk, integer en open dient te zijn over haar motieven voor een organisatieverandering. Het verschaffen van informatie, het kiezen van het juiste tijdspad voor veranderingen en consistentie uitdragen in het verhaal, blijken in grote mate invloed te hebben op de manier waarop organisatieveranderingen worden waargenomen. Daarnaast werd benadrukt dat de veranderboodschap helder dient te zijn om draagvlak onder medewerkers te creëren.

Ook in de literatuur over organisatieveranderingen wordt in grote mate erkend dat uitvoering van communicatieprocessen één van de belangrijkste strategieën is om onzekerheid onder medewerkers omtrent organisatieprocessen te verkleinen (Klein, 1996; Lewis, 1999). Communicatie omtrent organisatieveranderingen verschaft informatie die waardevol is voor werknemers om de verandering te begrijpen en biedt mogelijkheden om op een constructieve manier om te gaan met deze veranderingen (Lewis & Seibold, 1998; Bastien, 1987). Bovendien leidt communicatie tot verhoogde gevoelens van persoonlijke controle van de situatie (Bordia et al., 2004), waar de medewerkers van de provincie Utrecht in zekere mate behoefte aan lijken te hebben.

### **3. Management**

Tot slot blijkt ook het management een aanzienlijke rol te spelen in de manier waarop organisatieveranderingen worden waargenomen en geïnterpreteerd door medewerkers. Managers spelen niet alleen een rol in de communicatie van organisatieverandering, zij hebben tevens invloed op de implementatieprocessen van organisatieveranderingen. Van tevoren werd verwacht dat leidinggevenden grote invloed hadden op de manier waarop medewerkers de organisatieverandering hebben waargenomen. Vanuit deze aanname is zodoende gepoogd om een zekere mate van spanning aan te brengen binnen de groep respondenten door beleidsmedewerkers van verschillende teams en afdelingen te laten deelnemen aan het onderzoek. Namelijk, in de SHRM literatuur wordt de variatie in de manier waarop HR praktijken worden geïmplementeerd, vooral verklaard door het feit dat strategieën of veranderingen meestal door meerdere personen worden uitgevoerd. Deze verschillen in persoonlijkheden, en dus in uitvoeringsinspanningen, zijn er de oorzaak van dat tussen individuele uitvoerders de *actual* HR praktijken in zekere mate verschillen. Zoals Wright en Nishii aangeven, zal dit vervolgens invloed hebben op de HR praktijken zoals deze worden waargenomen door de medewerkers en op de uiteindelijke individuele reacties van individuen (Wright & Nishii, 2007). Desondanks bleken er in dit onderzoek geen grote verschillen te bestaan tussen de verschillende afdelingen en bleek de persoonlijkheid van medewerkers een grotere verklarende factor voor de variantie in de antwoorden van respondenten te vormen dan de rol van de teamleider.

Desalniettemin wordt de importantie van de rol van het management door vrijwel iedere medewerker erkend. Ook Gilley en collega's (2008) betogen dat leidinggevenden een grote rol spelen in veranderingsprocessen binnen een organisatie. Zo zijn leidinggevenden verantwoordelijk voor het beïnvloeden en doorbreken van barrières onder medewerkers. Barrières zijn het gebrek aan begrip omtrent het belang van bepaalde implementatieprocessen, het gebrek aan erkenning of beloning voor degenen

die meegaan met veranderingen en het onvermogen om anderen te motiveren om te veranderen (Burke, 1992 & Ulrich, 1998). Daarbij wordt aangetoond dat leiderschap directe invloed heeft op het gedrag binnen een werkomgeving dat noodzakelijk is voor organisatieveranderingen en innovatief denken en handelen (Gilley et al., 2008).

Tot slot dient ook nog de ondersteunende rol van de teamleiders te worden benadrukt (Wright & Nishii, 2007). In het geval van organisatieveranderingen vormen zij vaak het eerste aanspreekpunt voor medewerkers en dus dienen zij zich beschikbaar te stellen voor eventuele vragen. Tevens dienen zij de medewerkers op weg te helpen door hen concrete hulpmiddelen te bieden, bijvoorbeeld in de vorm van cursussen.

Resumerend kan gesteld worden dat wanneer de provincie Utrecht in het vervolg nieuwe organisatieveranderingen wilt doorvoeren, zij ervoor dient te zorgen dat deze veranderingen inhoudelijk kloppen en dat er een mogelijkheid bestaat voor werknemers om deel te nemen in de besluitvormingsprocessen. Daarnaast dient de organisatie zorg te dragen voor de implementatie- en communicatieprocessen en dient de rol van de teamleider erkend te worden om succesvolle organisatieveranderingen te bewerkstelligen.

#### 6.2.6 Kritische reflectie

In dit onderzoek is onderzocht in hoeverre organisatieveranderingen invloed hebben gehad op de ervaren P-O fit en P-J fit van beleidsmedewerkers van de provincie Utrecht. Een aantal aspecten van dit onderzoek, met name aangaande de P-O fit, vraagt om een kritische reflectie.

In deze studie is onderzocht of medewerkers een aansluiting of 'fit' ervaren tussen hun persoonlijke waarden en de nieuwe beleden waarden zoals deze zijn opgesteld door het management. Daarbij is onderzocht wat het opstellen van deze nieuwe kernwaarden in 2014 voor de betreffende beleidsmedewerkers heeft betekend en of dit heeft geleid tot een verandering in hun ervaren P-O fit.

Gezien het feit dat de nieuwe kernwaarden niet geheel blijken te leven binnen de organisatie en niet volledig omarmd worden door het management en de medewerkers, dient geconcludeerd te worden dat er geen verandering van de dieperliggende organisatorische waarden heeft plaatsgevonden. Er is namelijk volgens Hofstede en Schein pas sprake van organisatorische waarden indien deze waarden zich in de hoofden van alle leden van de organisatie bevinden. Het feit dat het merendeel van de respondenten aangeeft dat er geen verandering van de dieperliggende waarden heeft plaatsgevonden, heeft er tevens toe geleid dat medewerkers vrijwel geen verandering in de P-O fit rapporteerden.

Hierbij dient een kritische kanttekening gemaakt te worden: door de focus van dit onderzoek op de rol van *verandering* van kernwaarden, is de vraag onderbelicht gebleven of er überhaupt al sprake was van een P-O fit voordat de nieuwe kernwaarden in 2014 werden opgesteld. Over de vraag of er vóór de veranderopgave sprake was van een P-O fit kunnen zodoende geen uitspraken gedaan worden. Daarbij komt dat medewerkers zich vaak niet bewust zijn van de dieperliggende waarden binnen een

organisatie (Schein, 1984), hetgeen de meting van een P-O fit in de praktijk extra lastig maakt.

Een ander aspect binnen dit onderzoek dat vraagt om een kritische reflectie is het feit dat de P-O fit werd gemeten aan de hand van een 'waarden congruentie' met als gevolg dat er in de analyse van P-O fit alleen is gekeken naar een verandering van de kernwaarden en verder geen rekening is gehouden met andere vormen van de organisatieverandering. Medewerkers gaven in hun antwoorden aan dat andere aspecten dan de verandering van kernwaarden naar eigen zeggen wel degelijk hadden geleid tot een verandering van de P-O fit. Dit kon in huidig onderzoek echter niet worden meegenomen omdat P-O fit louter aan de hand van een waarden congruentie werd gemeten.

Tot slot nog een kritische reflectie op de onderzoeksmethode van deze studie. Aan dit onderzoek hebben alleen beleidsmedewerkers schaal 11, 12 en 13 deelgenomen. Deze functiegroep houdt zich bezig met de primaire processen van de organisatie. Het is heel goed mogelijk, en zelfs aannemelijk, dat de organisatieveranderingen van de provincie Utrecht hele andere implicaties hebben gehad voor andere functiegroepen binnen de organisatie. Deze percepties van de organisatieveranderingen zouden voor deze functiegroep bovendien ook andere gevolgen voor de P-J fit, en in zekere mate ook voor de P-O fit, van medewerkers kunnen hebben. Dit betekent dat er geen compleet beeld is ontstaan over de percepties en gevolgen van de organisatieveranderingen voor de gehele organisatie. Bovendien zijn er in deze studie geen teamleiders van de provincie Utrecht geïnterviewd. Dit betekent dat niet onderzocht is of er verschillen bestaan in de percepties omtrent de organisatieveranderingen tussen de directie, teamleiders en medewerkers van de organisatie. Vanwege dit gebrek aan inzicht kan geen uitspraak gedaan worden over de vraag of de grootste spreiding is ontstaan tussen de *intended* en de *actual* praktijken, of juist tussen de *actual* en de *perceived* praktijken die worden beschreven door Wright en Nishii (2007). Vervolgonderzoek zou hier mogelijk dieper op in kunnen gaan.

### 6.2.7 Algehele conclusie

De manier waarop medewerkers organisatieveranderingen waarnemen en beoordelen is bepalend voor de mate waarin zij een verandering in hun P-J fit en P-O fit ervaren. Of het veranderen van kernwaarden van de organisatie effect heeft op de P-O fit van medewerkers kan niet met zekerheid gezegd worden, omdat binnen de marges van dit onderzoek niet vast is komen staan of dat er ook daadwerkelijk sprake was van een verandering van de dieperliggende waarden van de organisatie. Daarentegen is er wel duidelijk sprake van een verband tussen de veranderopgave en de ervaren P-J fit van medewerkers.

Gevoelens en attitudes met betrekking tot de werktevredenheid van medewerkers blijken tevens afhankelijk te zijn van de percepties van organisatieveranderingen. Of dit verband verloopt via de P-J fit blijkt lastig vast te stellen. In dit onderzoek kunnen gevoelens van affectieve betrokkenheid daarentegen niet in verband gebracht worden met de P-O fit van medewerkers. Er blijken andere aspecten van de organisatie dan een overeenkomst in kernwaarden ten grondslag te liggen aan deze attitude. Bovendien

blijkt betrokkenheid een tamelijk stabiele factor te zijn voor veel medewerkers die niet afhankelijk is van organisatieveranderingen.

### 6.2.8 Suggesties voor vervolgonderzoek

Caldwell en collega's (2007) beargumenteren dat het onderzoek naar vormen van fits zich voornamelijk in de context van selectie en socialisatie processen heeft afgespeeld. Het gebrek aan empirische studies over P-O fit en P-J fit in de context van veranderende organisaties heeft ertoe geleid dat er vrijwel geen onderbouwde proposities opgesteld konden worden over de invloed van organisatieveranderingen op de vormen fit van werknemers die zich al een aanzienlijke tijd binnen de organisatie bevinden. Desondanks heeft deze vernieuwende context wel degelijk tot nieuwe inzichten geleid. Zo is bijvoorbeeld ontdekt dat organisatieveranderingen niet als geheel te beoordelen zijn door medewerkers en dat percepties van organisatieveranderingen de grootste voorspeller zijn van een verandering in de P-O fit en P-J fit van medewerkers. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat binnen het kader van een organisatieverandering het invoeren van nieuwe kernwaarden niet gemakkelijk is. Tevens is duidelijk geworden dat de gevolgen van de P-O fit en P-J fit op de werknemers uitkomsten niet eenduidig te interpreteren zijn. Kortom kan gesteld worden dat de relatie tussen organisatieveranderingen en de P-O fit en P-J fit complexer blijkt te zijn dan in eerste instantie werd gedacht. Vervolgonderzoek zou mogelijk dieper in kunnen gaan de relatie tussen een verandering in de P-J fit en de werktevredenheid van werknemers. Daarnaast zou vervolgonderzoek dieper in kunnen gaan op de organisatorische en individuele gevolgen van een verandering van kernwaarden binnen een organisatie.

Ondanks het feit dat onderhavig onderzoek haar beperkingen kent en is uitgevoerd binnen de specifieke context van de provincie Utrecht, kan verwacht worden dat ook in andere contexten vergelijkbare conclusies getrokken kunnen worden omtrent de onderzochte mechanismen. Dit onderzoek heeft aangetoond dat de 'veranderopgave' van de provincie Utrecht heeft geleid tot een verandering in de P-J fit van beleidsmedewerkers. Desondanks moet geconcludeerd worden dat het opstellen van nieuwe organisatorische kernwaarden binnen deze organisatie in de perceptie van medewerkers geen of slechts minimale effecten heeft gehad op de P-O fit van medewerkers. Tevens is aangetoond dat de organisatieveranderingen van invloed waren op de werktevredenheid van werknemers. De betrokkenheid met de organisatie bleek daarentegen een vrij stabiele attitude te zijn die niet of minimaal werd beïnvloed door organisatieveranderingen. Om uitspraken en conclusies verder te kunnen generaliseren en legitimeren is vervolgonderzoek naar de P-O fit en P-J fit in een context van veranderende organisaties zeer gewenst.



## Literatuurlijst

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Angle, H.L. & Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* (26), 1-14.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Arthur Jr, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786.
- Bastien, D. T. (1987). Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 26(1), 17-33.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190.
- Blog provincie Utrecht (2015). *Atrium*. Provincie Utrecht.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *The Executive*, 5(4), 35-51.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.

- Brenner, V. C., Carmack, C. W., & Weinstein, M. G. (1971). An empirical test of the motivation-hygiene theory. *Journal of Accounting Research*, 359-366.
- Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), 561-581.
- Brower, R. S., & Abolafia, M. Y. (1995). The structural embeddedness of resistance among public managers. *Journal of Organization Management*, 20, 149-166.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1995). The role of person-organization fit in organizational selection decisions. *CAHRS Working Paper Series*, 197.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248-267.
- Castaing, S. (2006). The effects of psychological contract fulfilment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service. *Public Policy and Administration*, 21(1), 84-98.
- Chatman J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly* (36), 459-484.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518.

- Devos, G., Vanderheyden, K., & Van den Broeck, H. (2002). *A framework for assessing commitment to change: Process and context variables of organizational change*. Vlerick Management School.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International review of industrial and organizational psychology*, *6*, 283-357.
- Endler, N. S., & Magnusson, D. (1976). Toward an interactional psychology of personality. *Psychological Bulletin*, *83*(5), 956.
- Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 284-304.
- Fogarty, T. J. (1992). Organizational socialization in accounting firms: a theoretical framework and agenda for future research. *Accounting, Organizations and Society*, *17*(2), 129-149.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays* (Vol. 5019). Basic books.
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, *19*(2), 153-169.
- Goodwin, C. J. (2009). *Research in psychology: Methods and design*. John Wiley & Sons.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 176-190.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*(2), 250-279.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *68*(3), 389-399.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization studies*, *19*(3), 477-493.
- Hollenbeck, J. R. (1989). Control theory and the perception of work environments: The effects of focus of attention on affective and behavioral reactions to work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *43*(3), 406-430.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, *81*(12), 1096.
- Johnson, J. W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, *49*(4), 831.

- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201-250.
- Judge, T.A. & Ferris, G.R. (1992). The elusive criterion of fit in human resource staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), 47-67.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, 28(2).
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32-46.
- Korte, R. F., & Chermack, T. J. (2007). Changing organizational culture with scenario planning. *Futures*, 39(6), 645-656.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A.L. (2000). Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985.
- 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.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278-296.
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lawrence, P. (1990). Why organizations change. *Large-scale organizational change*, 48-61.

- Lewin K. (1951). Formalization and progress in psychology. In Cartwright D (Ed.), *Field theory in social science*. New York, NY: Harper.
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43–75.
- Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication yearbook 21* (pp. 93–151). Beverly Hills, CA: Sage.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision making: One more look. *Research in Organizational Behavior*, 1, 265–339.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J, Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418–431.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1994). The stability of personality: Observations and evaluations. *Current directions in psychological science*, 173-175.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P & Allen, N.J. (1997) Commitment in the workplace: theory, research and application. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Mohrman, S. A., Mohrman Jr, A. M., & Ledford, G. E. (1990). Interventions that change organizations. *Large-scale organizational change*, 145-153.

- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*(3), 268-277.
- Murray, H. A. (1938). Explorations in personality.
- Murray, H. A. (1981). Endeavors in psychology. In E. S. Shneidman (Ed.), *Selections from the personology of Henry A. Murray*. New York: Harper & Row Publishers.
- Nisbett, R. E., & Ross, L. (1980). Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment.
- Oh, I. S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., & Shin, K. H. (2014). Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison of the Relationships of Person-Environment Fit Dimensions with Work Attitudes and Performance Across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology, 67*(1), 99-152.
- O'Reilly, C.A. (1977). Personality-job fit: Implications for individual attitudes and performance. *Organizational Behavior and Human Performance, 18*: 36-46.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology, 71*(3), 492.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487-516.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology, 77*(6), 963.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment empirical tests of commitment effects in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration, 27*(3), 197-226.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review, 367-373*.
- Pervin, L. A. (1967). Satisfaction and perceived self-environment similarity: A semantic differential study of student-college interaction. *Journal of Personality, 35*, 623-634.
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin, 69*(1), 56-68.
- Pervin, L. A. (1989). Persons, situations, interactions: The history of a controversy and a discussion of theoretical models. *Academy of Management Review, 14*(3), 350-

360.

- Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2006). Subjective person–organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior, 69*(2), 202-221.
- Politiek Compendium (2014). Geraadpleegd op 5 maart 2015 via [www.politiekcompendium.nl](http://www.politiekcompendium.nl)
- Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of applied Psychology, 46*(6), 375.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management, 24*(3), 293-309.
- Provincie Utrecht (2015). Geraadpleegd op 2 maart 2015 via [www.provincie-utrecht.nl](http://www.provincie-utrecht.nl)
- Rainey, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations: What makes public organizations distinctive*. San Francisco: Jossey-Bass. Pp. 55-78.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive, 11*(1), 48-59.
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1995). Decision type, participative decision making (PDM), and organizational behavior: An experimental simulation. *Human performance, 8*(2), 81–94.
- 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.
- Sathe, V., & Davidson, E. J. (2000). Toward a new conceptualization of culture change. *Handbook of organizational culture and climate, 117129*.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review, 25*(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory, 3*, 490-502.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association, (45)*2, 109.
- Schneider, B.1987. The people make the place. *Personnel Psychology, (40)*, 437-453.

- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118-131.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-358.
- Smith, P. C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and behavior*. Chicago: Rand McNally.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* 22(1): 46-56.
- Steijn, B., & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 187-201.
- Szabla, D. B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 525-558.
- Terborg, J. R. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 6(4), 569-576.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184.
- Ulrich, D. (1998). *Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.



- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 175-184.
- 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.
- Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17, 1–21.
- Werbel, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). Person–environment fit in the selection process.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.

# Bijlage 1

## Uitnodiging interview

Beste .....,

In het kader van mijn studie Strategisch Human Resource Management schrijf ik sinds februari mijn afstudeerscriptie binnen de provincie Utrecht. Hiervoor doe ik onderzoek naar de Person-Organization fit en de Person-Job fit van beleidsmedewerkers in een context van een veranderende organisatie. Dit betekent dat ik wil onderzoeken of beleidsmedewerkers een verandering in hun zogenaamde 'fit' met de organisatie of hun baan hebben ervaren sinds de veranderingen die sinds 2011 is ingezet. Daarnaast wil ik onderzoeken of deze veranderingen invloed hebben gehad op je werktevredenheid of gevoelens van betrokkenheid met de organisatie.

Om dit te onderzoeken zou ik graag verschillende beleidsmedewerkers van de afdeling FLO en MEC willen interviewen. Ik heb een random selectie gemaakt uit het werknemersbestand en jij bent één van de medewerkers die op mijn lijstje staat. Zodoende dat ik je wil vragen om een half uurtje / maximaal drie kwartier in te plannen voor een interview.

Ik hoop dat je zou willen meewerken aan mijn onderzoek! Daarvoor hoor ik graag wat een geschikt moment voor je is voor het interview.

Alvast hartelijk dank!

Vriendelijke groet,

Julia Klerks

## Bijlage 2

### Topiclijst

#### **Introductie**

- Voorstellen
- Onderzoek kort toelichten
- Toestemming vragen om interview op te nemen
- Anonimiteit toelichten
- Uitleggen gebruik van topiclijst
- Gelegenheid voor vragen

#### **Achtergrondinformatie**

- Hoe lang werk je hier al?
- waarom heb je destijds gesolliciteerd voor deze baan?
  - o Reden keuze voor PU
- Ben je meer voor de baan hier gekomen of voor de organisatie?
  - o Motivatie keuze organisatie/functie
- Naar aanleiding van het nieuwe Coalitieakkoord dat is opgesteld in 2011, kun je beknopt aangeven wat er veranderd is voor de organisatie in jouw ogen?
  - o Document 'De toekomst begint nu'
  - o Perceptie veranderopgave

#### **Kern constructen**

- **P-J fit**

#### **P-J fit op dit moment?**

- De organisatie stelt bepaalde eisen aan jouw functie, kun je aangeven in hoeverre jij jezelf vindt passen in termen van:
  - o Vooropleiding
  - o Kennis
  - o Ervaring
  - o Resultaat gerichte afspraken
- *Wat is de match tussen jouw capaciteiten en de "eisen" vanuit de functie? (demands-abilities fit)*
- Op welke manier voorziet het werk in jouw persoonlijke wensen en behoeften die je zoekt in een baan? (needs-supplies fit)
  - o persoonlijke kenmerken (interesses)
  - o behoeften en opbrengsten

#### **Invloed veranderopgave**

Wat heeft de organisatieverandering specifiek gedaan met jouw functie? (hoe groot was die verandering?)

- inhoud van het werk (nav Coalitieakkoord - niet zozeer)
- manier van werken → doorvragen
  - o procesgericht werken (gemerkt?)
  - o teamleider (nu meer een peoplemanager?)
  - o 'medewerker van de toekomst'
- Is jouw fit met jouw functie veranderd naar aanleiding van de veranderingen?

- **P-O fit**

#### **'Waarden congruentie'**

- Wat zijn volgens jou de waarden van de provincie?  
Vb: Walt Disney → creativiteit, dromen en fantasie

- Op papier wordt gesteld dat dit de 4 kernwaarden van de provincie zijn (A4 laten zien)
  - o Zie je deze kernwaarden terug in de dagelijkse praktijk?
  - o Sluiten deze waarden aan op jouw persoonlijke waarden?
 → Is er een match tussen jouw persoonlijke waarden en de organisatie waarden?

### **Invloed opstellen nieuwe kernwaarden**

- Is jouw fit met de organisatie veranderd naar aanleiding van de organisatieveranderingen (opstellen nieuwe waarden)?

### **Rol veranderingen**

→ Hoe komt het dat jouw fit verbeterd of verslechterd is? Welke aspecten van het veranderingsproces hebben hier invloed op gehad?

- **Medewerkers uitkomsten**

#### **Werktevredenheid**

- Naar aanleiding van jouw match met de baan, hoe tevreden met je werk ben je?
- Wat heeft de verandering gedaan met jouw werk tevredenheid met de functie/baan?

#### **Betrokkenheid**

- Naar aanleiding van jouw match met de organisatie, hoe betrokken ben je met de organisatie?
  - o Indien nodig → doorvragen:  
Affectieve commitment: hierbij gaat het om een affectieve of emotionele hechting aan de organisatie waarbij toegewijde individuen zichzelf identificeren met, betrokken voelen met en plezier beleven aan het deel uit maken van de organisatie.  
→ wens om bij de organisatie aangesloten te blijven
- Wat heeft de verandering gedaan met jouw betrokkenheid bij de organisatie (hoger/lager/gelijk)?

### **Overige vragen**

#### **Toekomst (praktisch relevant)**

- binnen de organisatie zal er altijd sprake zijn van verandering.
  - o Welke aspecten van een organisatieverandering zijn voor jou belangrijk om aansluiting met de organisatie te behouden?
  - o Welke aspecten zijn voor jou belangrijk om aansluiting met jouw functie te houden?
  - o *Wat heb jij nodig van de organisatie om deze aansluiting te houden/vergroten?*

Bv: teamleider, informatie, betrokkenheid, steun etc

### **Afsluiting**

- Mogelijkheid geven om aanvullingen te doen
- Gegevens achterlaten voor verdere vragen (ontvangen transcript / eindverslag)
- Bedanken

## Bijlage 3

### Codeboom

#### Inhoud veranderopgave

- 'van buiten naar binnen'
- 'buiten beter presteren'
- integraliteit
- reorganisatie
- scheiding ondersteuning en primaire processen
- strategisch
- structuur

#### P-J fit

- demands-abilities
  - o capaciteiten
  - o ervaring
  - o opleiding
  - o resultaatgerichte afspraken
  - o slechte fit
- needs-supplies
  - o actie
  - o bestuurslaag
  - o ontwikkelmogelijkheden
  - o vrijheid
  - o zelfredzaamheid
  - o inhoud
  - o zelfsturing
- verandering functie
  - o andere functie
  - o flexibel
  - o integraliteit
  - o niet heel veel veranderd
  - o strategisch
  - o zelfsturing
  - o nieuw gebouw
  - o rol management
- verandering P-J fit
  - o verslechterd
    - verandering was niet nodig
  - o verbeterd
    - nieuw gebouw
    - manier van aansturing
    - positief

#### P-O fit

- eigen ideeën kernwaarden
- herkennen kernwaarden in praktijk
- aansluiting persoonlijke kernwaarden
- verandering fit
  - o P-O fit niet veranderd
  - o P-O fit wel veranderd

**Werktevredenheid**

- niet eenduidig
- positief
- invloed van veranderingen

**Betrokkenheid**

- lastig aan te geven
- positief
- bestuurslaag

**Proces van organisatieverandering**

- betrokkenheid
- communicatie
- consistentie
- rol management

## Bijlage 4

### Paper publieke domein

Naam	Julia Klerks
Studentnummer	3654397
Docent	Peter Leisink
Cursus	Leerkring SHRM
Opdracht	Paper publieke domein
Organisatie	Provincie Utrecht

## 1. Wat is er publiek aan de organisatie waar jij je onderzoek uitvoert?

De Provinciale Staten, Gedeputeerde Staten en de commissaris van de Koning vormen samen het bestuur van de provincie Utrecht. Een ambtelijke organisatie bestaande uit ongeveer 800 medewerkers ondersteunt deze bestuurders. Aan het hoofd van de organisatie staat de directie, deze vormt een belangrijke schakel tussen het bestuur en de ambtelijke organisatie. De provincie Utrecht vormt een middenbestuur die tussen het niveau van het Rijk en de gemeenten opereert.

De provincie Utrecht kan bij uitstek als een publieke organisatie worden beschouwd gezien haar bestaansreden, formele kenmerken en publieke identiteit. De economische rationale voor het bestaan van de organisatie is het voorzien in collectieve goederen waarvoor de markt geen goed coördinatiemechanisme is (Rainey, 2003). Namelijk, het bovenliggende doel van de provincie is om zoveel mogelijk bij te dragen aan een sterke economische infrastructuur en een aantrekkelijk woon-, werk- en leefklimaat in de Utrechtse regio. Het is voor de provincie onmogelijk om gebruikers van deze infrastructuur of woon-, werk of leefklimaat uit te sluiten of te beletten en om *freeriding* te voorkomen, worden deze goederen als publieke goederen beschouwd. Voor realisatie van deze doelen wordt in belangrijke mate geld vanuit de overheid beschikbaar gesteld.

De formele kenmerken van de provincie wijzen op een publieke organisatie. Nederland is een gedecentraliseerde eenheidsstaat en het zeggenschap van de provincie is vastgesteld in de grondwet (Politiek Compendium, 2014). Dit betekent dat de provincie een open huishouding mag voeren, waarin zij naar eigen inzicht beleid mag voeren op haar grondgebied. Echter, deze autonomie wordt in zekere mate beperkt vanwege het feit dat het autonome beleid wat zij voert niet in strijd mag zijn met hogere nationale regelgeving (Politiek Compendium, 2014). Daarnaast is de provincie afhankelijk van politieke besluitvorming. Zoals eerder genoemd is de provincie onderhevig aan rijksbeleid. Daarnaast worden er een keer in de vier jaar rechtstreekse provinciale verkiezingen gehouden. De gekozen vertegenwoordigers vormen de Provinciale Staten. Na de verkiezingen van de Provinciale Staten onderhandelen de leden met elkaar om een coalitie te vinden die het dagelijks bestuur vormt: de Gedeputeerde Staten. Ook het eigendom van de provincie als organisatie en bestuursorgaan ligt in handen van de Staat. Dit betekent dat de regering het oppergezag heeft. Om provinciale taken en beleid uit te voeren werkt de provincie met gemeenschapsgeld. Dit geld ontvangt de provincie in grote mate van de Rijksoverheid. Daarnaast ontvangt zij inkomsten uit provinciale opcenten op de Motorrijtuigenbelasting en provinciale leges zoals grondwaterheffing (Provincie Utrecht a, 2015).

Naast deze formele kenmerken kan ook de identiteit van de provincie worden vastgesteld. Aan de hand van de vier bepalende dimensies van Noordegraaf en Teeuw (2003) wordt de publieke identiteit van de provincie Utrecht beschreven. Ten eerste beschikt de provincie over een teleologische opvatting van doelgerichtheid. Dat betekent dat de organisatie gericht is op het verwezenlijken van een hoger doel namelijk, zoveel mogelijk bij te dragen aan een sterke economische infrastructuur en een aantrekkelijk woon-, werk- en leefklimaat in de Utrechtse regio. Daarnaast is de opvatting van oorzakelijkheid holistisch. Dit betekent dat de werkelijkheid wordt gezien



als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden. Voor de provincie betekent dit bijvoorbeeld dat beleid of interventies met betrekking tot een verbetering van het woon- werk- en leefklimaat in de regio Utrecht geen nadelige gevolgen mag hebben voor omliggende provincies. De provincie dient in haar beleid en werkzaamheden altijd oog te houden voor de maatschappij als geheel. Het idee van tijd wordt als dynamisch beschouwd. Het verleden en de toekomst spelen een rol in de overwegingen van de organisatie. Zo heeft bijvoorbeeld milieubeleid grote effecten voor toekomstige generaties en dient de provincie rekening te houden met de gevolgen voor deze groep in het beleid dat zij opstelt. Tot slot is de horizontale orde een kenmerk van de publieke identiteit van de provincie. Relaties worden hiermee aangeduid in termen van wederzijdse afhankelijkheden. De provincie Utrecht is een extern gerichte organisatie die meerdere partijen tevreden dient te houden en hiervoor diplomatiek te werk zal moeten gaan. Binnen de organisatie is gezag niet zozeer een functie van een hogere positie, maar eerder als een voorsprong in informatie en toegang tot hulpbronnen.

Al met al kan de provincie Utrecht vrijwel op alle vlakken als een publieke organisatie worden beschouwd. Zowel de formele kenmerken als de identiteit van de organisatie zijn kenmerkend voor een publieke organisatie. Echter, wel moet vermeld worden dat de organisatie onder invloed van *New Public Management* onderhevig is aan druk vanuit de omgeving die steeds meer nadruk legt op het belang van efficiënte bedrijfsvoering. Dit betekent dat er een verschuiving gaande is naar een meer bedrijfsmatige positie van dit publieke bestuursorgaan (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Dit betekent niet dat deze verschuiving naar meer private bedrijfsvoering per definitie ten koste gaat van het publieke domein van de organisatie. Het is bijvoorbeeld ook in het belang van de maatschappij dat er zorgvuldig en efficiënt wordt omgegaan met publieke gelden.

## **2. In hoeverre is *social legitimacy* een doelstelling van het HR beleid van jouw organisatie?**

Om de rol van *social legitimacy* in het HR beleid van de provincie Utrecht nader uit te leggen dient eerst een korte schets van de literatuur gegeven te worden. Boxall en Purcell (2003) schetsen een relatief simpel figuur waarin HR beleid via attitudes en gedrag van werknemers kan bijdragen aan prestaties. In reactie hierop breidt Paauwe (2004) dit model verder uit door het construct 'prestaties' verder op te splitsen in 'winst', '*social legitimacy*' en '*fairness*'. Hiermee wordt bedoeld dat organisaties enerzijds streven naar financiële winst en het behalen van een goede concurrentiepositie, maar daarnaast in zekere mate ook aandacht besteden aan het maatschappelijk belang en de relatie tussen de organisatie en het individu.

Daarnaast neemt Paauwe in zijn model ook de omgeving mee in de totstandkoming van HR beleid. Hierbij onderscheidt hij drie vormen van invloeden. Ten eerste bestaat er directe invloed vanuit de markt. Aangezien de provincie in de regio Utrecht feitelijk als monopolist beschouwd kan worden, wordt misschien minder snel gedacht aan het belang van een goede concurrentiepositie. Desalniettemin heeft de organisatie te maken met concurrentie op de arbeidsmarkt en streeft de provincie naar het zijn van een aantrekkelijke werkgever. Daarnaast is de organisatie onderhevig aan druk vanuit de samenleving en politiek. Hierbij kan gedacht worden aan door de overheid opgestelde wetgeving zoals de Participatiewet die vanaf 1 januari 2015 is

ingegaan. Ook bestaat er druk vanuit de samenleving voor een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering en om in het personeelsbeleid een afspiegeling van de samenleving te realiseren. Ten derde hebben kenmerken van de organisatie ook invloed op HR beleid en vormen deze zodoende een interne druk om sociaal legitiem te handelen.

Ondanks deze druk vanuit de omgeving is er ruimte voor organisaties in het vormen van HR beleid (Paauwe, 2004). Verschillende belanghebbenden hebben hun eigen normen, waarden en ideeën over beleid. De interactie tussen deze verschillende actoren is een belangrijk element voor de geloofwaardigheid van het beleid, het kan anders leiden tot conflict. De *room to manoeuvre* is ruimte voor de dominante coalitie om strategische keuzes te maken met betrekking tot HR beleid. Echter, deze vrijheid wordt beperkt door o.a. vakbonden en cao's, maar ook door *bounded rationality*. Hiermee wordt bedoeld dat er voor organisaties vaak sprake is van beperkte kennis over concurrenten en andere belangrijke informatie en zodoende kenmerken van isomorfisme en dus kopieergedrag vertonen.

Verschillende vormen van institutioneel isomorfisme leiden tot het vertonen van *social legitimacy* in HR beleid. Bij *coercive mechanisms* wordt er gedoeld op de druk die sociale partners uitoefenen op de organisatie. Bij *mimetic mechanisms* worden aanpassingen bedoeld naar aanleiding van het gedrag van andere (concurrerende) organisaties. Tot slot wordt met *normative mechanisms* de relatie tussen het management beleid en de achtergrond van medewerkers bedoeld (Paauwe, 2004).

Bij de provincie Utrecht is de contextuele druk die Paauwe beschrijft ook terug te vinden in de totstandkoming van het HR beleid. Volgens de provincie draagt het strategisch P&O beleid, en de uitvoering daarvan, bij aan het verwezenlijken van de ambitie van de organisatie als geheel, namelijk het 'buiten beter presteren' en het zijn van een middenbestuur met toegevoegde waarde. De P&O visie 2014-2018 is op deze hoofdlijnen geformuleerd en krijgt in de dagelijkse praktijk nadere uitwerking. Een uitgangspunt van deze P&O visie is dat alle initiatieven en activiteiten vanuit P&O worden getoetst op de maatschappelijke waarde die zij leveren. Zij zeggen uitsluitend activiteiten te voeren indien zij een bijdrage leveren aan (het vergroten van) de maatschappelijke waarde als provincie. Een 'gewaagd doel' van de provincie Utrecht is het worden van een 'Great Place to Work'. Dit houdt in dat in 2015 80% van de medewerkers trots is op de provincie en het een eer vindt om er te werken. Daarnaast streeft zij in 2018 een 'Great Place to Work' te zijn en tot de top 3 beste overheidswerkgevers te horen. Op weg naar dit doel wil de provincie invulling geven aan sociaal werkgeverschap. Het zijn van een sociaal werkgever betekent voor hen werkgeverschap dat rekenschap heeft van en rekening houdt met de behoeften van individuen op het gebied van ontwikkeling, inzetbaarheid en zorg. Het uitgangspunt hierbij vormt de gezamenlijke opdracht en verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker om de nodige inspanningen te leveren om de afstand tot de werkvloer beperkt en de medewerker duurzaam inzetbaar te houden. Zo voldoet de provincie in het kader van sociaal werkgeverschap aan wettelijke verplichtingen die worden gesteld zoals de Ziektewet, Participatiewet en de Wet Arbeid en Zorg. Ook naast deze wettelijke basis let de provincie als organisatie op als zij iets extra's kan en 'moet' doen. Zo geeft zij invulling aan het zijn van een stage-werkgever en biedt zij werkervaringsplaatsen. Daarnaast biedt zij maatwerk indien nodig en biedt zij toegang tot een vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk adviseur en een re-integratie- en

herplaatsingsadviseur. Naast dit intern sociaal werkgeverschap borgt de provincie Utrecht bovendien in haar dienstverlening richting externe partijen deze sociale component. Zo wordt bijvoorbeeld invulling gegeven aan *Social Return on Investment* in haar aanbestedingsbeleid (Provincie Utrecht b, 2011).

### **3. In hoeverre speelt social legitimacy een rol in het (beleids)vraagstuk in jouw onderzoek?**

Sinds 2011 heeft de provincie Utrecht een nieuw bestuur. Daarbij zijn in het Coalitieakkoord 2011-2015 drie pijlers voor deze bestuursperiode opgesteld. Dat betekent dat het college in dit coalitieakkoord de opdracht voor de organisatie heeft bepaald. Daarbij heeft de directie enerzijds de inhoudelijke opdracht gekregen om de beleidsdoelen te formuleren en realiseren, anderzijds heeft zij een veranderopgave voor de organisatie gekregen die gericht is op de nieuwe politieke koers van het bestuur.

In mijn thesis zal ik onderzoeken wat de link is tussen Person-Job fit en Person-Organization fit voor beleidsmedewerkers van de provincie Utrecht in een context van een veranderende organisatie en hoe deze fits bijdragen aan *job satisfaction* en *organizational commitment*. Dit onderzoek is van belang omdat alle initiatieven en activiteiten vanuit P&O worden getoetst op de maatschappelijke waarde die zij leveren. Het is om die reden ook dermate interessant en belangrijk om te onderzoeken of de veranderopgave die in 2011 is ingezet, invloed heeft gehad op de *perceived* P-O fit en de P-J fit die beleidsmedewerkers binnen de organisatie ervaren en of medewerkers van de organisatie zich na de verandering nog steeds kunnen vinden in de kernwaarden en visie van de organisatie. Bovendien wordt er gekeken naar werktevredenheid en *organizational commitment* als uitkomsten van deze *fits*. Werktevredenheid onder werknemers kan op zich een sociaal legitiem doel dienen of gezien worden als *fair* omdat het de relatie tussen de organisatie en het individu betreft. Er wordt een vorm van *balanced approach* nagestreefd waarbij naast het organisatiebelang ook de positie en het belang van de individuele medewerker wordt meegenomen in het beleid. Ook het streven naar *organizational commitment* kan als sociaal legitiem beschouwd worden omdat de provincie ernaar streeft dat medewerkers betrokken zijn bij de maatschappelijke waarde die de provincie als organisatie levert aan de maatschappij.

### **4. Wat is jouw oordeel over de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk dat je onderzoekt (en van het beleid dat de organisatie voert dan wel zou kunnen voeren?)**

Naar mijn mening is de publieke dimensie in het HR beleid van de provincie Utrecht in grote mate terug te vinden. De organisatie besteedt in haar primaire processen en bedrijfsvoering in grote mate zorg te dragen voor sociale legitimiteit. Zoals in de visie beschreven, tracht zij in alle initiatieven en activiteiten vanuit P&O een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke waarde van de provincie. Het jaar 2014 stond voor P&O in teken van het op orde brengen van de basis, 2015 staat in teken van de ontwikkeling van medewerkers en 2016 is het jaar wat in teken zal staan van aantrekkelijk werkgeverschap. Zoals eerder vermeld denk ik dat het HR beleid van de

provincie gezien de publieke dimensie van de organisatie in grote mate gericht is op sociale legitimiteit.

Echter is *social legitimacy* in het vraagstuk wat ik ga onderzoeken wat meer ambigu. Ik denk dat werktevredenheid van werknemers een legitiem streven is voor de organisatie. Echter dient men kritisch na te gaan of het bereiken van een hoge werknemerstevredenheid een sociaal legitiem streven op zich is wat erop gericht is om de relatie tussen de organisatie en de individu te verbeteren, of dat het mogelijk andere doelen dient. Het zou bijvoorbeeld ook mogelijk zijn dat de provincie streeft naar een hoge werknemer tevredenheid met het doel om de titel 'Great Place to work' te vergaren en zodoende een imagoverbetering van de organisatie probeert te bewerkstelligen. Dit zou betekenen dat werktevredenheid een meer strategisch doeleinde dient in plaats van dat het enkel het welzijn van werknemers ten goede komt. Desalniettemin is het mogelijk dat een hoge werktevredenheid beide doelen kan dienen en zodoende een win-win situatie kan opleveren.

Concluderend kan ik stellen dat de provincie Utrecht een publieke organisatie is met een publieke identiteit die vrijwel volledig in teken staat ten gunste van de maatschappij. In verschillende beleidstukken wordt de nadruk gelegd op de maatschappelijke waarde die de organisatie dient te leveren. Ook in het HR beleid wordt in grote mate aandacht besteed aan *social legitimacy*. Daarnaast komen in het vraagstuk wat ik onderzoek, kenmerken van deze sociale legitimiteit aan de orde. Zo wordt *job satisfaction* meegenomen als uitkomstvariabele van Person-Job fit in een veranderde organisatie. Werk tevredenheid is een sociaal legitiem doel om na te streven voor de provincie. Echter moet wel kritisch gekeken worden naar het daadwerkelijke doel van deze werktevredenheid. Dient het een intern doel om tevreden medewerkers in dienst te hebben? Of is het een doel om de titel 'Great Place to Work' te halen?

## Literatuurlijst

Boxall, P & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. 3rd edition. Pallgrave Macmillan.

Noordegraaf, M., & Teeuw, M. M. (2003). Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Blad Bestuurskunde*, 12(1), 2-13.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press.

Politiek Compendium (2014). Geraadpleegd op 5 maart 2015 via [www.politiekcompendium.nl](http://www.politiekcompendium.nl)

Provincie Utrecht a (2015). Geraadpleegd op 2 maart 2015 via [www.provincie-utrecht.nl](http://www.provincie-utrecht.nl)

Provincie Utrecht b (2011). Beleidsdocument: De toekomst begint nu.

Rainey, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations: What makes public organizations distinctive*. San Francisco: Jossey-Bass. Pp. 55-78.