"Times are changing. Als je mensen wil aantrekken en behouden voor de organisatie, zal je op een bepaalde manier met ze om moeten gaan […] De mensen maken het bedrijf en dat was hier wel een beetje een ondergeschoven kindje."

Personeel is het kapitaal van de organisatie: de weg naar een stabiel en functioneel personeelbestand

Een kwalitatieve studie naar de relaties tussen organisatiecultuur, HRM/Interne employer branding en Person-Environment fit

CASPER DUIN

2019

Universiteit Utrecht

Personeel is het kapitaal van de organisatie: de weg naar een stabiel en functioneel personeelbestand

Afstudeeronderzoek naar organisatiecultuur, HRM/Interne employer branding en Person-Environment fit

Casper Menno Alexander Duin | 4214803 | c.m.a.duin@students.uu.nl

Masterthesis Strategisch Human Resource Management

Universiteit Utrecht, departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap

Onder toezicht van dr. Rick Borst & dr. Carina Schott

Rotterdam, 22 maart 2019

Voorwoord

Voor u ligt de masterscriptie die ik heb geschreven voor de masteropleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Met het afronden van dit onderzoek komt er een einde aan een turbulente fase in mijn leven. Naast het afronden van mijn studie en het einde van mijn studententijd, betekent het afronden van deze scriptie namelijk een grote overwinning op mezelf. Na bijna twee jaar stilgestaan te hebben in mijn professionele ontwikkeling door problemen met mijn gezondheid, heb ik met het afronden van mijn masteropleiding het gevoel eindelijk weer vooruit te kunnen kijken. Nu het moment daar is wil ik graag van de mogelijkheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken die van grote invloed zijn geweest in het realiseren van deze scriptie.

Allereerst gaat mijn dank in het bijzonder uit naar mijn begeleider van de Universiteit Utrecht, dr. Rick Borst. Nadat ik bij de Universiteit had aangegeven het afstudeertraject weer op te willen pakken, werd Rick aangewezen als mijn begeleider. Hij was pas net begonnen met zijn baan aan de UU en kreeg gelijk te maken met het begeleiden van een ‘re-integratieproject’. Echter heeft Rick mij nooit het gevoel gegeven de begeleiding als last te ervaren en heeft hij mij met groot geduld, inlevingsvermogen, goede inzichten en persoonlijke interesse naar het einde van dit project begeleid. Mijn dank is groot Rick. Graag dank ik ook Carina Schott voor haar bereidheid om mijn scriptie van een tweede beoordeling te voorzien. Tevens wil ik de docenten en coördinatoren bedanken van de opleiding Strategisch Human Resource Management. Ik heb veel van hen mogen leren. In het bijzonder wil ik Paul Boselie bedanken voor zijn begeleiding in de eerste fase van het scriptietraject. Zijn open blik en nuchterheid waren erg welkom in dit intensieve en soms ietwat verwarrende proces. Eveneens wil ik Hetty Faber bedanken voor de gesprekken die ik met haar gevoerd heb en het begrip en geduld dat zij toonde voor mijn situatie.

Daarnaast wil ik graag X en haar medewerkers bedanken voor de mogelijkheid die ze mij geboden hebben om mijn afstudeeronderzoek bij hen uit te voeren. In het bijzonder dank ik daarbij [redacted] en [redacted], die met mij mee hebben gedacht over de uitvoering van het onderzoek en mij daarbij volledig de vrije ruimte hebben gegeven. Tenslotte dank ik graag mensen uit mijn persoonlijke kring, waarbij de belangrijkste personen tijdens dit proces twee vrouwen waren, te weten mijn moeder en mijn vriendin. Zij hebben mij altijd aangemoedigd en op moeilijke momenten waren en zijn zij de rots in de branding.

Casper Duin Rotterdam, 22 maart 2019

Samenvatting

Aanleiding | In organisaties ligt in toenemende mate de nadruk op het personeel als onderscheidend vermogen om strategisch en competitief voordeel te kunnen behalen (Becker & Huselid, 1998; Ployhart, 2006; Bolman & Deal, 2013, p. 133; Boxall & Purcell, 2016, p. 12). Desondanks hebben organisaties veel moeite met het rekruteren en behouden van personeel dat ten eerste geschikt is het voor het werk en ten tweede ook binnen de organisatiecultuur past (Ployhart, 2006; Sekiguchi & Huber, 2011; Gardner, Reithel, Cogliser, Walumbwa & Foley, 2012; Abraham, Kaliannan, Mohan & Thomas, 2015). Dit geldt ook voor de organisatie die in dit onderzoek centraal staat: X. Middels het kernelement selectie en retentie van Human Resource Management (HRM) is er dus een belangrijke rol weggelegd voor HRM binnen organisaties om ten eerste de organisatiecultuur te ontwikkelen en te behouden en ten tweede om omstandigheden te creëren zodat organisaties personeel kunnen selecteren en behouden dat geschikt is voor de baan en binnen de organisatie(cultuur) past. Om deze rol van HRM te onderzoeken, staat de volgende hoofdvraag in deze studie centraal: *"Welke rol speelt HRM in het implementeren, promoten en uitdragen van de organisatiecultuur van X en in hoeverre heeft deze cultuur en de promotie ervan invloed op de fit die werknemers ervaren met de organisatie en hun baan?".*

Theoretisch kader | Om de hoofdvraag te beantwoorden, is er gebruik gemaakt van drie verschillende theoretische concepten uit de wetenschappelijke literatuur, te weten 'organisatiecultuur', 'HRM en interne employer branding' en de 'Person-Environment fit theorie'. Ten aanzien van het laatste theoretische concept, de Person-Environment fit theorie, zijn in dit onderzoek twee soorten fit onderzocht: de Person-Organization fit en Person-Job fit. Deze theoretische concepten worden in het theoretisch kader in aparte paragrafen toegelicht en worden met elkaar in verband gebracht om zo de onderlinge relaties te onderzoeken.

Methoden | Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een casestudy, waarbij vijftien werknemers van X zijn geïnterviewd over bovengenoemde thema's. De interviews hebben een semi-gestructureerde basis en zijn opgesteld aan de hand van kerntopics. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de leefwereld van de werknemers binnen de organisatie, is er een onderscheid gemaakt in de fase van het dienstverband: 0 – 2 jaar, 2 – 7 jaar, 7 – 15 jaar en 15+ jaar. De interviews zijn na afname getranscribeerd in Word-bestanden en geanalyseerd middels het softwareprogramma NVivo.

Resultaten en conclusies | Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat HRM een belangrijke rol

speelt bij het implementeren, promoten en uitdragen van de organisatiecultuur van X. Hoewel de organisatiecultuur bepalend is voor de manier waarop HRM wordt bedreven binnen organisaties, toont dit onderzoek aan dat het inzetten van verschillende HR-praktijken, gericht op de individuele en collectieve ontwikkeling van het personeel, heeft gezorgd voor een verandering van de organisatiecultuur en de manier waarop deze wordt ervaren door de werknemers van X. Uit de resultaten kan allereerst geconcludeerd worden dat er een wederzijdse invloedsrelatie tussen HRM en organisatie en ten tweede dat organisatiecultuur een mediërende rol speelt in de relatie tussen HRM en de Person-Organization en de Person-Job fit. Hoewel medewerkers aangeven niet altijd het belang in te zien van interne employer branding als bundel aan HR-praktijken, blijkt uit de bevindingen dat het implementeren, uitdragen en promoten van de cultuurwaarden wel van invloed is op de congruentie tussen de individuele waarden van werknemers en de organisatiewaarden. De lengte van het dienstverband blijkt daarbij van invloed te zijn op de overeenkomsten tussen persoonlijke waarden van werknemers en de organisatiewaarden. Dit is bepalend voor de mate van P-O fit. Tevens kan geconcludeerd worden dat HRM door het beïnvloeden van de organisatiecultuur, invloed heeft op de Person-Job fit. HRM is bepalend voor de eisen en verwachtingen waar medewerkers van X aan moeten voldoen om binnen de organisatie te kunnen functioneren. De wederzijdse invloed die HRM en organisatiecultuur op elkaar hebben is dus van groot belang voor de manier waarop medewerkers een fit ervaren tussen de organisatie en hun baan.

Discussie | De discussie bestaat uit een reflectie op de theorie, methoden en resultaten. Deze reflecties laten zien dat het gebruikte conceptuele model en het gekozen onderzoeksdesign gebruikt kan worden om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden en de relaties tussen de theoretisch concepten te verklaren. De reflectie op de resultaten laten de overlap zien tussen empirische resultaten uit deze studie en de bevindingen uit de literatuur. De beperkingen van het onderzoek zijn de ongrijpbaarheid van de organisatiecultuur, de slechte generaliseerbaarheid van deze studie, een onvoorziene gebeurtenis tijdens de uitvoering van het onderzoek en het cross-sectionele onderzoeksdesign. De aanbevelingen voor vervolgonderzoek zijn het uitvoeren van een longitudinale studie om te onderzoeken of de resultaten anders zullen zijn op andere momenten, het uitvoeren van hetzelfde onderzoek bij een ander familiebedrijf om de generaliseerbaarheid te verbeteren en het toevoegen van een construct dat in deze studie nauwelijks is onderzocht, maar wel als belangrijk werd gezien door de respondenten: *onboarding.* Tot slot is het aandacht besteden aan *onboarding* ook een praktische implicatie, evenals het inzetten van goede HR-praktijken en het belang van interne employer branding.

Inhoudsopgave

Voorwoord p. 3
Samenvatting p. 4
1. **Inleiding** p. 7
    1.1. Aanleiding p. 7
    1.2. De organisatie: X p. 11
    1.3. Probleemstelling p. 12
    1.4. Relevanties p. 14
        1.4.1. Wetenschappelijke relevantie p. 14
        1.4.2. Maatschappelijke relevantie p. 15
        1.4.3. Praktische relevantie p. 16
    1.5. Leeswijzer p. 17
2. **Theoretisch kader** p. 18
    2.1. Organisatiecultuur p. 18
        2.1.1. Benadering en definiëring van (organisatie)cultuur p. 19
        2.1.2. Organisatiecultuur in familiebedrijven vs. niet-familiebedrijven p. 21
        2.1.3. Factoren en attributen die organisatiecultuur in familiebedrijven vormgeven (antecedenten) p. 23
        2.1.4. Samenvatting p. 25
    2.2. De maakbaarheid van de organisatiecultuur in familiebedrijven: HRM en branding p. 25
        2.2.1. People management en organisatiecultuur p. 25
        2.2.2. Organisatiecultuur en het proces van employer branding p. 27
        2.2.3. HR-praktijken in interne employer branding p. 29
        2.2.4. Samenvatting p. 30
    2.3. Person-Environment Theorie p. 31
        2.3.1. Person-Organization en Person-Job fit p. 32
        2.3.2. Samenvatting p. 34
    2.4. Relaties tussen organisatiecultuur, HRM, branding en de P-E fit p. 35
        2.4.1. Wederzijdse invloedsrelatie tussen organisatiecultuur en HRM en branding p. 35
        2.4.2. Relatie tussen organisatiecultuur en P-O en P-J fit p. 36
        2.4.3. Relatie tussen HRM/branding en de P-O en P-J fit p. 37
    2.5. Verwachtingen p. 39
    2.6. Samenvatting p. 40
3. **Methoden** p. 41
    3.1. Onderzoeksopvatting p. 41
    3.2. Methode van dataverzameling p. 42
    3.3. Methode van data-analyse p. 43
    3.4. Respondenten p. 44
    3.5. Kwaliteitscriteria p. 45

3.5.1. Betrouwbaarheid p. 45
3.5.2. Validiteit p. 46
4. **Resultaten** p. 48
4.1. Invloed van organisatiecultuur van (familie)bedrijf op HRM en interne employer branding p. 48
4.2. Invloed HRM en interne employer branding op de organisatiecultuur van (familie)bedrijven p. 52
4.3. Invloed van organisatiecultuur op de mate van P-O fit p. 58
4.4. Invloed van organisatiecultuur op de mate van P-J fit p. 63
4.5. Samenvatting p. 67
5. **Conclusie en discussie** p. 69
5.1. Conclusie p. 69
5.1.1. Deelvraag 1 p. 69
5.1.2. Deelvraag 2 p. 71
5.1.3. Deelvraag 3 p. 73
5.1.4. Hoofdvraag p. 75
5.2. Discussie p. 76
5.2.1. Theoretische reflectie p. 77
5.2.2. Methodische reflectie p. 78
5.2.3. Reflectie op de resultaten p. 79
5.2.4. Beperkingen p. 80
5.2.5. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek p. 81
5.2.6. Praktische implicaties en aanbevelingen p. 82
Referenties p. 83
Bijlagen p. 90
Bijlage 1 – Topiclijst interviews p. 90
Bijlage 2 – Vragenlijst interviews p. 91
Bijlage 3 – Kernwaarden X p. 93
Bijlage 4 – Codeboom p. 94

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Het personeel wordt vandaag de dag steeds meer gezien als het belangrijkste kapitaal van een organisatie (Boxall & Purcell, 2016, p. 139). Ondanks de toenemende nadruk op het personeel van organisaties als onderscheidend vermogen ten opzichte van andere organisaties om strategisch en competitief voordeel te behalen (Becker & Huselid, 1998; Ployhart, 2006; Bolman & Deal, 2013, p. 133; Boxall & Purcell, 2016, p. 12), hebben organisaties veel moeite met het rekruteren en behouden van personeel dat ten eerste geschikt is het voor het werk en ten tweede ook binnen de organisatiecultuur past (Ployhart, 2006; Sekiguchi & Huber, 2011; Gardner, Reithel, Cogliser, Walumbwa & Foley, 2012; Abraham, Kaliannan, Mohan & Thomas, 2015). Organisatiecultuur wordt veelal gedefinieerd als "de gedeelde basale assumpties, waarden en overtuigingen die een omgeving karakteriseren en aan nieuwkomers geleerd worden als de normale manier van denken, voelen en doen" (Schein, 2010; Schneider, Erhart & Macey, 2013). Deze organisatiecultuur ontwikkelt zich enerzijds door de retentie van medewerkers, die tezamen een organisatiecultuur vormen omdat ze gedeelde normen en waarden hebben, en anderzijds door de selectie van personeel dat vervolgens goed aansluit en gesocialiseerd kan worden in die bestaande organisatiecultuur (Backhaus & Tikoo, 2004; Nishii & Lepak, 2008; Edwards, 2010). Middels het kernelement selectie en retentie van Human Resource Management (HRM) is er dus een belangrijke rol weggelegd voor HRM binnen organisaties om ten eerste de organisatiecultuur te ontwikkelen en te behouden en ten tweede om omstandigheden te creëren zodat organisaties personeel kunnen selecteren en behouden dat geschikt is voor de baan en binnen de organisatie(cultuur) past.

De organisatiecultuur is voor organisaties van vitaal belang. Ten eerste omdat het een identiteit ontwikkelt en/of behoudt, ten tweede omdat het toewijding tot de missie van de organisatie genereert en ten derde omdat het gedragsregels vaststelt en versterkt (Greenberg & Baron, 2008, p. 548). In de wetenschappelijke literatuur wordt er globaal onderscheid gemaakt tussen organisaties met een 'sterke' en organisaties met een 'zwakke' cultuur (Deal & Kennedy, 1982; Greenberg & Baron, 2008). Greenberg en Baron (2008) stellen dat er binnen een organisatie met een sterke cultuur een breed gedragen consensus bestaat ten aanzien van de kernelementen van de cultuur. De kernwaarden worden door werknemers organisatiebreed gedeeld en worden sterk nageleefd. Deal en Kennedy (1982) voegen daaraan toe dat in organisaties met een sterke organisatiecultuur, het personeel vaak over een hoge betrokkenheid en loyaliteit beschikt. Bovendien is er bij medewerkers sprake van een snellere identificatie met het bedrijf

(Loyens, 2014). Dit staat in tegenstelling tot een 'zwakke' organisatiecultuur. Bij een zwakke organisatiecultuur is er sprake van een gelimiteerde consensus ten aanzien van kernelementen van de cultuur (Greenberg & Baron, 2008, p. 547). De cultuur laat zich kenmerken door fragmentatie, een nadruk op het individu en een minder sterke band tussen medewerkers (Loyens, 2014).

Een organisatiecultuur, en de 'sterkte' of 'zwakte' daarvan, is enerzijds bepalend voor de manier waarop HRM plaatsvindt binnen een organisatie. De culturele elementen zijn namelijk bepalend voor de heersende strategieën, doelstellingen en werkwijzen van een organisatie (Schein, 2000, p. 24). Anderzijds wordt de organisatiecultuur ook weer beïnvloedt door HRM zelf (Bowen & Ostroff, 2004). Zoals eerder aangegeven kan HR immers strategieën en praktijken (bijvoorbeeld selectie en retentie) inzetten om een wenselijke cultuur te behouden of te creëren. Een methode hiervoor is employer branding (Backhaus & Tikoo; Nishii & Lepak, 2008; Edwards, 2010). Employer branding omvat een bundel aan HR-praktijken waarmee een organisatie haar identiteit en cultuur communiceert naar haar huidige en potentiële werknemers. Het kan ingezet worden om nieuwe werknemers aan te trekken (ook wel externe employer branding genoemd), ervoor te zorgen dat de huidige werknemers zich betrokken voelen bij de cultuur en strategie van de organisatie en om werknemers aan zich te binden (ook wel interne employer branding genoemd) (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010). Door middel van employer branding promoot een organisatie dus haar eigen organisatiecultuur, maar er kan ook verondersteld worden dat HRM en employer branding de organisatiecultuur weer beïnvloeden. Dit omdat HR verschillende praktijken in kan zetten om een andere manier van werken te creëren, waardoor de cultuur verandert (Backhaus & Tikoo, 2004). Dit onderzoek kijkt naar deze wederzijdse invloedsrelatie tussen organisatiecultuur enerzijds en HRM en interne employer branding anderzijds en bestudeert hoe dit bij kan dragen aan het rekruteren en behouden van personeel dat zowel geschikt is voor de baan als binnen de organisatie(cultuur) past.

Om te onderzoeken in hoeverre de wederzijdse invloedsrelatie tussen organisatiecultuur enerzijds en HRM en employer branding anderzijds bijdraagt aan het creëren van de omstandigheden om geschikt personeel te selecteren en te behouden, kan er gekeken worden naar de Person-Organization fit (O'Reilly et al., 1991; Cable & Judge, 1996; Gardner et al., 2012). Dit theoretische concept, onderdeel van de Person-Environment (P-E) fit theorie, bespreekt de 'congruerende waarden' tussen een persoon en de organisatie waar het voor werkt (Kristof, 1996). De aanwezigheid van een andere vorm van P-E fit, de person-job (P-J) fit, kan voor organisaties ook van groot belang zijn bij het creëren en behouden van een geschikt personeelsbestand. Hier wordt onder andere de match tussen de kennis, vaardigheden, capaciteiten en

behoeften van een persoon en de eisen van de baan besproken (Edwards, 1991; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2011). Onderzoek heeft uitgewezen dat zowel de P-O fit als de P-J fit gerelateerd zijn aan positieve attitudes en gedragingen van werknemers, waaronder tevredenheid, betrokkenheid, Organizational Citizenship Behavior (OCB) en productiviteit en andere werkprestaties (Edwards, 1991; Verquer, Beehr & Wagner, 2003; Kristof-Brown et al. 2005; Hoffman & Woehr, 2006). Op het moment dat werknemers een slechte fit of zelfs geen fit ervaren, kan dit voor organisaties ook tot negatieve uitkomsten leiden, zoals een lagere werktevredenheid, lagere werkprestaties, een mindere commitment aan de organisatie en een sterkere intentie om de baan of organisatie te verlaten (Boon et al., 2011). Gezien de invloed die de P-O en P-J fit kunnen hebben op de attitudes en gedragingen van werknemers, heeft eerder onderzoek aangetoond dat beide constructen een belangrijke rol spelen in de context van werving, selectie en retentie (Cable & Judge, 1997; Sekiguchi & Huber, 2011). Onderzoek van Cable & Judge (1997) toont bijvoorbeeld aan dat interviewers een inschatting maken van de P-O fit tussen de organisatie en de sollicitant en dat deze inschatting ten eerste een groot effect heeft op het advies om de sollicitant aan te nemen en ten tweede op het aanbieden van een baan. Daarnaast toont een studie van Kinicki, Lockwood, Hom en Griffeth (1990) aan dat subjectieve evaluaties die recruiters maken van de P-J fit sterker gerelateerd zijn aan selectiekeuzes dan objectieve baankwalificaties.

Ondanks de wetenschappelijke aandacht voor P-E fit, employer branding en organisatiecultuur, worden de relaties tussen deze theoretische constructen tot op heden beperkt onderzocht (Edwards, 2008; Chatman & O'Reilly, 2016; Boon & Biron, 2016). Vooral in het kader van familiebedrijven is onderzoek naar de organisatiecultuur en de relaties met employer branding en P-E fit schaars (Zahra, Hayton & Salvato, 2004; Fletcher, Melin & Gimeno, 2012; Le Breton-Miller & Miller, 2014). Tegelijkertijd wordt in de literatuur wel aangetoond dat juist in familiebedrijven de cultuur wordt gezien als een onderscheidende factor, waardoor verondersteld kan worden dat zij goed willen zorgen voor het personeel dat bijdraagt aan het versterken van de organisatiecultuur (Miller & Le Breton-Miller, 2005; Matser, 2013; Cherchem, 2017). Echter is het dus nog onduidelijk hoe HRM hier expliciet aan bijdraagt. Het van oorsprong familiebedrijf X heeft ook moeite om te achterhalen hoe HRM ingezet moet worden om personeel aan te trekken en te behouden dat bij hun eigen bijzondere organisatiecultuur past. De volgende paragraaf geeft een beschrijving van deze organisatie.

1.2. De organisatie: X

X is hedendaags een van de wereldwijde marktleiders in het produceren en distribueren van een bijzonder product: '(naam product)', ook wel natuurdarmen voor worstenproductie. Het bedrijf is opgericht in 1902 en heeft gedurende drie generaties onder leiding gestaan van de familie X. Hoewel de familie nog steeds betrokken is in het bedrijf, hetzij als werknemer, hetzij als adviseur, is de leiding sinds enkele jaren niet meer in handen van de familie. Echter, vanwege de lange historie als familiebedrijf, omschrijft X zichzelf wel nog steeds als zijnde familiebedrijf.

Naast de productie en distributie van (naam product), verwerkt en distribueert het bedrijf dierlijke bijproducten en levert het hoogwaardige grondstoffen aan de farmaceutische industrie. Als onderdeel van haar missie tracht X een motiverende en passionerende werkomgeving te creëren en te ontwikkelen, die mensen aantrekt die het verschil willen maken (X, 2017). Daarbij stelt X dat haar organisatiecultuur een fundering is voor haar succes: *"Onze werknemers stijgen boven de rest uit als het gaat om productkennis en marktkennis. Met toewijding en passie voor het product, gelinkt aan een dienstbare benadering, verzekeren wij het succes en de continuïteit van onze groep"* (X, 2017). Door middel van het opstellen en verspreiden van cultuurwaarden tracht de organisatie haar werknemers bewust te maken van de organisatiecultuur en daarmee een collectief te smeden. Hiervoor heeft het de volgende zes kernwaarden opgesteld: Mastery, Passion, Entrepreneurship, Reliability, People Matter en It all matters. Zie Bijlage 3 voor een overzicht van deze cultuurwaarden.

Dat X problemen kent in het aantrekken en behouden van personeel, heeft onder andere te maken met het feit dat de organisatie zich richt op een specifiek product waar specifieke kennis en interesse voor nodig is. Het bedrijf heeft met name moeite om personeel aan te trekken dat hoogopgeleid is en daarnaast affiniteit heeft met het product en/of de voedselontwikkeling- en agricultuurbranche. Vanwege haar specifieke producten en haar achtergrond als familiebedrijf, dient er bij het werven, selecteren en behouden van de juiste werknemers gekeken te worden naar wat voor mensen binnen het bedrijf en haar cultuur passen en aan welke kwaliteiten zij dienen te voldoen om hun baan goed uit te voeren. Twee respondenten uit dit onderzoek zeggen daar het volgende over:

Respondent 6: *"Wat je toch wel een beetje ziet bij de mensen die bij X komen, is dat ze of na een of twee jaar weg zijn. Of ze blijven voor tien of vijftien jaar hangen. Ik denk dat het heel erg gevoelig is in de zin van; Voel ik me thuis of voel ik me niet thuis? Als je dat gevoel wel hebt, blijf je hangen."*

Respondent 11: *"Wat je hier ziet is een groep die ontzettend gepassioneerd is over het product dat we hier bieden en alles weet van darmen, van productielijnen en van hoe dat in z'n werk gaat en hoe dat efficiënt kan. Dat is best wel een specialisatie en dus daarmee ook een groep medewerkers die hier al heel lang werkt. Aan de andere kant zie je ook een groep die relatief kort in dienst is en doorstroomt of relatief makkelijk weer weggaat. Dat komt denk ik ook doordat het een veeleisende organisatie is. Als je dan die passie minder voelt, dan knap je daar makkelijker op af en vind je moeilijker je draai hier."*

Ten aanzien van de kwaliteiten om aan de baan te voldoen, heeft X mensen aangesteld en contractverlenging gegeven, maar hebben zij na (relatief) korte tijd toch weer afscheid van dit personeel genomen. Dit afscheid was soms op initiatief van de organisatie, maar soms ook op initiatief van de werknemer. De aanleiding tot uitdiensttreding lag voornamelijk in het feit dat er geen match was tussen de persoon en de organisatie en/of de eisen van de baan waar hij of zij aan moest voldoen. Dat leidde ertoe dat er over het jaar 2016 een verlooppercentage van 14% was. Dit percentage oogt niet heel hoog, maar heeft in verhouding tot de grootte van het personeelsbestand (128 fte's begin 2016) belangrijke gevolgen voor de bedrijfsvoering. Deze mismatches en het bijbehorende verloop zorgen ervoor dat posities maar voor korte tijd zijn ingevuld en er tijd en geld moet worden besteed aan het vinden, inwerken en opleiden van nieuwe kandidaten voor de betreffende functies. Daarnaast kan een hoge mate van verloop schadelijk zijn voor de prestaties van het bedrijf, omdat de afwezigheid en/of het gebrek aan ervaring en vaardigheden het aantal fouten kunnen verhogen en efficiëntie kan doen verminderen (Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg & Cerrone, 2006).

1.3. Probleemstelling

Het familiebedrijf dat in dit onderzoek centraal staat heeft moeite met het creëren en in stand houden van het personeelsbestand. Dit betreft zowel het werven en selecteren van personeel als het behouden daarvan. Een belangrijke factor hierin is de specifieke organisatiecultuur van de onderneming, die middels zelf-gedefinieerde cultuurwaarden in stand wordt gehouden en wordt gepromoot. Deze cultuur stelt hoge eisen aan de potentiële en huidige medewerkers. Vanuit HR is men op zoek naar een manier om het recruitmentproces effectiever en efficiënter in te richten en tijd en geld te besparen door de juiste personen op de juiste plaatsen binnen de organisatie te krijgen. Echter, om dit te bewerkstelligen, dient het inzicht te krijgen in de eigen organisatiecultuur, welke mensen hierbinnen passen en aan welke eisen zij moeten voldoen om hun werk goed te uit te voeren. Deze masterthesis richt zich niet primair op het werving -en selectieproces, maar stelt zich ten doel te exploreren waar de organisatiecultuur van X op

gebaseerd is, op welke strategische manier die wordt ingezet om het personeel te binden, hoe deze doorwerkt in de dagelijkse praktijk, hoe medewerkers de organisatiecultuur ervaren en hoe zij hier wel of niet binnen passen. Primair stelt deze studie zich dan ook het interne doel te onderzoeken welke rol HRM speelt in het implementeren, promoten, en uitdragen van de organisatiecultuur en in hoeverre een cultuur en de promotie ervan invloed hebben op de fit die werknemers met de organisatie ervaren. Door een inzicht te krijgen in de HR-strategieën en HR-praktijken omtrent het verspreiden van de organisatiecultuur en hoe medewerkers die cultuur ervaren, stelt deze studie zich secondair het externe doel de HR-afdeling bij X een beeld te schetsen van de veranderingen die zij kunnen maken om een functioneel personeelsbestand te realiseren. Aan de hand van deze doelstellingen valt een hoofdvraag op te stellen, die luidt:

Welke rol speelt HRM in het implementeren, promoten en uitdragen van de organisatiecultuur van X en in hoeverre heeft deze cultuur en de promotie ervan invloed op de fit die werknemers ervaren met de organisatie en hun baan?

In deze vraagstelling wordt met het implementeren, promoten en uitdragen van de organisatiecultuur gerefereerd aan (interne) employer branding, waarbij de organisatie activiteiten onderneemt om haar werknemers te informeren over de waarden en doel(en) van de organisatie.

De hoofdvraag van dit onderzoek wordt beantwoord met behulp van de volgende theoretische en empirische deelvragen:

<u>Theoretische deelvragen:</u>

1. Hoe wordt organisatiecultuur (van familiebedrijven) geconceptualiseerd en gedefinieerd?
2. Wat wordt verstaan onder HRM en ‘het managen van arbeid en personeel’?
3. Wat is employer branding, en in het bijzonder interne employer branding?
4. Hoe wordt P-E fit geconceptualiseerd, met in het bijzonder de person-organization en person-job fit?

Empirische deelvragen:

1. Hoe wordt de organisatiecultuur binnen X omschreven en ervaren?
2. Hoe kijken de werknemers naar de manier waarop HRM binnen de organisatie bedreven wordt en de manier waarop de organisatiecultuur binnen X gepromoot wordt?
3. Welke factoren van de organisatiecultuur van X zijn van belang voor de match tussen de werknemers en de organisatie enerzijds en de werknemers en hun baan anderzijds?

1.4. Relevanties

1.4.1. Wetenschappelijke relevantie

Zoals eerder vermeld, is er binnen wetenschappelijk onderzoek veel aandacht geweest voor zowel het construct organisatiecultuur als P-E fit theorieën. Het construct employer branding is echter relatief nieuw in de organisatiewetenschap en ontbeert uitgebreide theoretische en empirische ontwikkeling in die richting. Hoewel organisatiecultuur vaak is onderzocht, geven Chatman en O'Reilly (2016) aan dat in onderzoek naar het construct vaak verschillende definities uit verschillende theorieën worden gebruikt en verschillende metingen worden gehanteerd. Enerzijds pleiten de onderzoekers dan ook voor het integreren van een algemene, alomvattende theorie van organisatiecultuur. Anderzijds willen Chatman en O'Reilly (2016) nieuwe generaties onderzoekers inspireren om nieuwe data, modellen en technologieën te gebruiken om de studie naar organisatiecultuur nieuw leven in te blazen. Door nadrukkelijk te kijken naar de rol die HRM/employer branding speelt in het implementeren, promoten en uitdragen van de organisatiecultuur en hoe dit van invloed is op de P-E fit, hoopt dit masteronderzoek nieuwe data en een nieuw model te ontwikkelen die de studie naar organisatie naar organisatiecultuur voortduwt. De relatie tussen deze drie concepten staat daarbij centraal.

Ten aanzien van employer branding stelt Edwards (2010) dat het momenteel nog een samensmelting is van de marketing- en HR-gebieden, maar dat het concept nog relatief in de kinderschoenen staat in het academische veld van HR. Theoretische en empirische ontwikkelingen van het concept zijn beperkt tot een aantal artikelen in de marketing literatuur (Backhaus & Tikoo, 2004). Omdat de literatuur ten aanzien van employer branding gericht op HR relatief nog in de kinderschoenen staat, dient er volgens Edwards (2010) dan ook een grotere focus te komen op de theoretische en empirische ontwikkeling van het concept. Onderzoek naar de relatie tussen HRM en employer branding enerzijds en andere bekende concepten zoals de P-E fit anderzijds, kan bijdragen aan meer inzicht in de condities en factoren die kunnen leiden tot de meest succesvolle employer brand (Edwards, 2010).

Uit verschillende onderzoekstromen die onder P-E fit vallen, zijn reeds honderden studies naar voren gebracht. In zijn literaire review stelt Edwards (2008) echter dat, ondanks de enorme moeite die erin is gestoken, veel theorieën in vage termen zijn geformuleerd die de betekenis van de P-E fit en diens relatie met andere constructen geen eer aandoen. Edwards (2008) benadrukt dan ook het belang om kritisch te blijven kijken naar de ontwikkeling van theorie in onderzoek naar de P-E fit onderzoek en hier ook onderzoek naar te blijven doen.

Overigens zijn HRM-onderzoeken in relatie tot de meest bestudeerde vormen van de P-E fit, de P-O en P-J fit, vooral gefocust op de rol van het selectieproces (Kristof-Brown, 2000). Er is veel minder onderzoek beschikbaar naar de rol die HR-praktijken spelen in het creëren en behouden van een P-E fit (Boon et al., 2011). In dit onderzoek wordt de relatie tussen HRM en fit wel bestudeerd en door de link te leggen tussen organisatiecultuur, HRM, people management, employer branding en de P-E fit, tracht deze studie een bijdrage te leveren aan de theorieontwikkeling van alle drie de concepten.

1.4.2. Maatschappelijke relevantie

Onderzoekers en managers erkennen het belang van organisatiecultuur. Volgens Chatman en O'Reilly (2016) zijn culturele normen en waarden belangrijke mechanismes voor sociale actie; ze bestrijken verschillende analyseniveaus en hebben betrekking op andere aan HRM gerelateerde onderzoeksvelden, zoals psychologie, sociologie en economie. Cultuur beïnvloedt organisaties, hun prestaties, identiteit en reputatie en kan het welzijn van leden bepalen. Daarnaast is organisatiecultuur volgens Sekiguchi en Huber (2011) een belangrijke contextuele factor die bij kan dragen aan informatie rondom de P-O fit en waarop organisaties hun selectiekeuze kunnen maken. Onderzoek naar de link tussen organisatiecultuur, de implementatie en promotie ervan en de P-E fit theorieën zijn dus van groot belang. Deze thesis probeert hieraan bij te dragen door een bedrijf te onderzoeken in een unieke context.

Allereerst is de organisatie die in dit onderzoek centraal staat van oorsprong een familiebedrijf. Organisaties die van oorsprong familiebedrijven zijn, bevinden zich in een unieke en benijdbare positie, omdat hun link met sterke overtuigingen en kernwaarden echt en levend is (Denison, Lief & Ward, 2004). Denison, Lief en Ward (2004) stellen dat als bedrijven zowel de waarden van de oprichter beschermen en respecteren als uitgaan van hun eigen overtuigingen, dit vaak leidt tot hoge prestaties van werknemers en dus tot goede bedrijfsresultaten. Ondanks het feit dat familiebedrijven wereldwijd de meest voorkomende bedrijfsorganisaties zijn (Sharma, Chrisman & Gersick, 2012), hebben weinig studies naar organisatiecultuur (Zahra et al., 2004) en het rekruteren en behouden van personeel (Hauswald, Hack,

Kellermand & Patzelt, 2016) zich op familiebedrijven gefocust. Dit terwijl eerder onderzoek heeft uitgewezen dat er potentieel significante verschillen bestaan tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven (Sharma, Chrisman & Chua, 1997). Deze studie onderscheidt zich door wel onderzoek te doen naar de organisatiecultuur in een bedrijf met een lange en evidente geschiedenis als familiebedrijf. Op deze manier hoopt dit onderzoek kennis te vergaren over een specifiek bedrijf met een specifieke organisatiecultuur, om zodoende vergelijkbare bedrijven inzicht te verschaffen over hoe de organisatiecultuur van invloed kan zijn op de match die werknemers ervaren met hun baan de organisatie.

Daarnaast richt dit bedrijf zich op een uniek product en is het tenslotte onderdeel van het midden- en kleinbedrijf (mkb). In de organisatiewetenschappen en wetenschappelijke HR-literatuur wordt al langer gevraagd naar meer onderzoek naar HR-praktijken in het mkb (Huselid, 2003; Brooks, 2008). Dit onderzoek hoopt hieraan bij te dragen door kennis te vergaren over een bedrijf in deze context. Deze kennis kan gebruikt worden voor vervolgonderzoek of voor praktijkgerichte problemen in organisaties met gelijkende context.

1.4.3. Praktische relevantie

Dit onderzoek tracht een bijdrage voor X te leveren door het een beeld te geven van de rol die HRM speelt bij het implementeren, promoten en uitdragen van die organisatiecultuur en welk effect dit heeft op de fit die haar werknemers met hun baan en de organisatie ervaren. De informatie uit dit onderzoek kan als reflectie dienen voor het uitdragen van de waarden en kan de organisatie inzicht geven in hoeverre deze overeenstemmen met de waarden van haar werknemers. Deze studie hoopt met de opgedane informatie implicaties te geven voor HR-strategieën gericht op het creëren van een functioneel en stabiel personeelsbestand. Voor X is dit zeer belangrijk, omdat een intern 'Great Place to Work'-onderzoek uit 2016 indiceerde dat werknemers een negatief beeld hadden van het werving-, selectie- en retentiebeleid. Zo behaalde de organisatie slechts een score van 56 op 100 op de stelling "*Management neemt mensen aan die goed binnen het bedrijf passen"*. Op de stelling "*Het management doet goed werk als het aankomt op het aanstellen en coördineren van mensen"* scoorde de organisatie in 2016 slechts een score van 48%. Daarnaast behaalde organisatie een score van 51 op 100 op de stelling "*Promoties gaan naar de degenen die het het meest verdienen*". Tenslotte tonen cijfers uit 2016 een verlooppercentage aan van 14%. In vergelijking met het jaar 2015, waar het verlooppercentage rond de 1% lag, is dit een zichtbaar groot verschil. Personeelsverloop kan uiteraard gezond zijn voor een organisatie daar het zorgt voor doorbloeding en een frisse wind. Echter is het percentage over 14% ongewenst hoog, daar de organisatie geen reorganisatie heeft doorgevoerd en er ook geen werknemers met pensioen zijn gegaan. Dit

onderzoek tracht dieper in te gaan op dit soort voorbeelden en de oorzaken achter deze scores en cijfers te achterhalen.

1.5. Leeswijzer

Nu de aanleiding, de organisatie in kwestie, de probleemstelling en relevanties besproken zijn, worden in hoofdstuk 2 de voor dit onderzoek relevante theoretische concepten behandeld. Hierin zal worden ingezoomd op de wetenschappelijke theorievorming rondom organisatiecultuur, HRM, people management en employer branding en de Person-Environment fit theorie (person-organization en person-job fit). Hoofdstuk 3 bestaat daarop aansluitend uit de methodiek die in dit onderzoek gebruikt is om de data te verkrijgen en te analyseren. De resultaten hiervan zullen in hoofdstuk 4 per theoretisch concept worden weergegeven, waarna er in hoofdstuk 5 antwoord kan worden gegeven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek, als zijnde de conclusie. Vervolgens bestaat hoofdstuk 6 uit de discussie, waarin een inhoudelijke en methodologische reflectie zal plaatsvinden. Ten slotte vindt u ter afsluiting van deze thesis de literatuurlijst en de relevante bijlagen bijgesloten.

2. Theoretisch kader

2.1. Organisatiecultuur

Organisatiecultuur is een veelbesproken en onderzocht construct binnen de wetenschap. Sinds de jaren 80 van de vorige eeuw hebben studies binnen de organisatiewetenschappen de belangrijke rol van organisatiecultuur in de groei, effectiviteit en competitief voordeel van een bedrijf belicht (Zahra, Hayton & Salvato, 2004; Cherchem, 2017). Cultuur is belangrijk voor zowel organisaties als werknemers, omdat het onderdeel uitmaakt van het alledaagse werkleven van alle leden (Martin, 2004). Het vormt een "krachtige, latente en vaak onbewust aanwezig stelsel van krachten die bepalend zijn voor zowel het individuele als het collectieve gedrag, de wijze van perceptie, de denkpatronen en de waarden. Vooral de organisatiecultuur is belangrijk, doordat culturele elementen bepalend zijn voor de strategie, de doelstellingen en de werkwijzen. De waarden en dankpatronen van leiders en hogere managers worden gedeeltelijk bepaald door de eigen culturele achtergrond en de gemeenschappelijke ervaringen van deze mensen" (Schein, 2000, p. 24). Besluiten die worden genomen zonder rekening te houden met de in het bedrijf werkzame culturele krachten, kunnen onvoorziene en ongewenste gevolgen hebben (Schein, 2000, p. 15). Het zorgt voor een gevoel van identiteit voor de leden, verhoogt de betrokkenheid ten aanzien van de missie van de organisatie en verduidelijkt en bekrachtigt gedragsnormen (Greenberg & Baron, 2008, p. 548). Hoewel dit weergeeft wat in het algemeen het belang van onderzoek naar organisatiecultuur is, focust dit onderzoek zich specifiek op een bepaalde organisatievorm en inherent een mogelijk specifieke vorm van organisatiecultuur.

De organisatie die in dit onderzoek centraal staat, is van oorsprong een familiebedrijf en daarom wordt er in deze paragraaf specifiek gekeken naar wat er zoal bekend is in de literatuur over de organisatiecultuur binnen familiebedrijven. Het belang van de onderscheidende culturele karakteristieken van familiebedrijven in onderzoek naar organisatiecultuur wordt echter pas recentelijk onderkend (Matser, 2013). Dit maakt het des te interessanter om literatuur over organisatiecultuur in de context van familiebedrijven verder te bestuderen. Deze literatuur omtrent de organisatiecultuur in familiebedrijven richt zich volgens de literature review van Fletcher et al. (2012) op drie aspecten. Het eerste aspect is gericht op het achterhalen 'wat cultuur is' door te kijken naar de benaderingen en definities van cultuur in de context van familiebedrijven. Het tweede aspect is 'wat cultuur kan doen' voor familiebedrijven. Hierbij wordt vaak ook specifiek gekeken welke eigenschappen van de cultuur van familiebedrijven ervoor zorgen dat ze onderscheidend zijn van niet-familiebedrijven. Tot slot identificeren de studies de 'factoren of attributen die de cultuur vormgeven', oftewel de antecedenten van de organisatiecultuur van

familiebedrijven (Fletcher et al., 2012). Aan de hand van deze kapstok zal deze paragraaf omtrent organisatiecultuur, in het bijzonder gericht op de context van familiebedrijven, gestructureerd worden. De volgende sub paragraaf gaat daarom in op de definiëring van organisatiecultuur.

2.1.1. Benadering en definiëring van (organisatie)cultuur

Het eerste aspect in de literatuur omtrent organisatiecultuur in familiebedrijven richt zich op de benaderingen en definiëringen van het concept. Schneider, Ehrhart & Macey (2013) stellen dat onderzoekers cultuur van oudsher beschouwen als iets dat organisaties "hebben" of als iets dat organisaties "zijn". Als een organisatie een cultuur "heeft", wordt deze vaak bepaald door de taal, symbolen en rituelen die binnen de organisatie van toepassing zijn (Loyens, 2014). Deze benadering gaat voornamelijk uit van het idee dat er altijd eenheid en gemeenschappelijkheid is binnen de organisatiecultuur en ook dat een cultuur maakbaar is. Dat wil zeggen dat de cultuur van bovenaf uit de organisatie wordt bepaald, waardoor de rol van de leider(s) en/of managers van de organisatie zeer belangrijk is (Loyens, 2014). Door deze maakbaarheid wordt deze benadering ook wel de 'economische benadering' van organisatiecultuur genoemd. Daarentegen gaat de benadering dat een organisatie een cultuur "is" ervan uit dat een cultuur zich van onderop vormt door de mensen die binnen een organisatie werken. Er bestaan verschillen tussen de leden van de organisatie en er zijn subgroepen aanwezig met hun eigen subcultuur (Loyens, 2014). Men spreekt in dit geval van een 'antropologische benadering' van organisatiecultuur.

Martin (1990) bouwt voort op deze benaderingen en ontwikkelt drie cultuurperspectieven waarbij het integratieperspectief een uitwerking is van de economische benadering en het differentiatie- en fragmentatieperspectief verdere uitwerkingen zijn van de antropologische benadering.

Vanuit het integratieperspectief wordt cultuur gezien als iets dat organisaties hebben en die door iedereen gedeeld wordt. Volgens Martin (1992, p. 5) hebben studies met dit perspectief drie karakteristieken. Allereerst wordt er een verzameling aan inhoudelijke thema's (voornamelijk waarden of assumpties) beschreven die door alle leden van een cultuur worden gedeeld. Hierdoor spreekt men van een organisatie-brede consensus en een 'wij-gevoel' binnen de organisatie. Ten tweede worden deze thema's consistent en op verschillende niveaus uitgevoerd. Tenslotte wordt over de leden van een cultuur geschreven dat zij weten wat ze moeten doen en waarom het waardevol is dat te doen. Bij dit perspectief is er sprake van sterke transparantie, duidelijkheid, consistentie, organisatie-brede consensus en saamhorigheid (Martin, 2004; Loyens, 2014) en is er geen plek voor ambiguïteit.

Vanuit het tweede perspectief dat Martin (1992) beschrijft, het 'differentiatieperspectief', wordt deze positieve schets van organisaties in twijfel getrokken. Onderzoekers die vanuit dit perspectief naar organisaties kijken, focussen zich namelijk op het onthullen van machtswerkingen in organisaties, erkennen belangenconflicten tussen groepen en besteden aandacht aan verschillende meningen en opvattingen op verschillende niveaus. De organisatie-brede consensus wordt in twijfel getrokken en men gaat ervanuit dat mensen vanuit hun eigen subcultuur (bijvoorbeeld per afdeling, functie, beroep of leeftijd) gebeurtenissen waarnemen en betekenis daaraan geven (Martin, 1992, p. 83). Dit perspectief schenkt dus meer aandacht aan de subculturen binnen organisaties, de verschillen die daartussen zijn en het 'wij-zij' gevoel dat er heerst (Loyens, 2014).

Het derde perspectief, het 'fragmentatieperspectief', focust zich op de ambiguïteit in organisaties en ontkent sterk de noodzaak voor een gedeelde consensus. Dit, omdat men het hoogst onwaarschijnlijk acht dat mensen met verschillende persoonlijkheden, op verschillende niveaus en verschillende posities in een organisatie dezelfde ervaringen zullen hebben en dezelfde mening zullen hebben ten opzichte van de organisatie en waar het voor staat (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Daarom benadrukt het fragmentatieperspectief de aanwezigheid van meerdere individuele belangen en interpretaties die zelden samenkomen tot een stabiele consensus (Martin, 1992, p. 130). De focus ligt in dit geval op het individu in de organisatie en diens persoonlijke waarden en visie(s) (Loyens, 2014).

In het algemeen vindt het grootste deel van het onderzoek naar organisatiecultuur plaats vanuit het integratieperspectief, waarbij onderzoekers op zoek gaan naar de maakbaarheid van cultuur, de belangrijke rol van de leider(s) daarbij en de manieren om culturele consensus te ontdekken (Harris & Ogbonna, 1998; Martin, 2004). Meer specifiek wordt er binnen onderzoek naar de organisatiecultuur van familiebedrijven ook vaak gekeken vanuit het integratieperspectief waarbij er veel aandacht is voor het belang van de grondleggers/leiders en hoe de organisatiecultuur door hen wordt vormgegeven. Deze studie zal om die reden dan ook vanuit het integratieperspectief worden bekeken.

Eén van de grondleggers van dit integratieperspectief is Schein. Schein richt zich bijvoorbeeld ook op de vraag hoe leiders consensus creëren over de waarden en doelen en de daarmee samenhangende organisatiecultuur (cf. Martin, 2004). Hoewel Schein's benadering bekritiseerd kan worden vanuit andere perspectieven, bestaat er in de literatuur wel veel consensus over zijn definitie en zijn daarmee samenhangende raamwerk. Zeker in de onderzoeken naar de organisatiecultuur in het mkb en in familiebedrijven worden zijn definitie en raamwerk vaak gehanteerd. In deze studie wordt

organisatiecultuur dan ook gedefinieerd in lijn met Schein die het definieert als “de gedeelde basale assumpties, waarden en overtuigingen die een omgeving karakteriseren en aan nieuwkomers geleerd worden als de normale manier van denken, voelen en doen" (Schein, 2010; Schneider, Erhart & Macey, 2013).

Omdat organisatiecultuur een complex en dynamisch concept is en niet eenvoudig te begrijpen, onderzoeken of veranderen, heeft Schein (2000) een raamwerk opgesteld om het beter te bestuderen. Dit heeft Schein (2000) gedaan aan de hand van drie basale niveaus die variëren van heel zichtbaar tot zeer impliciet en onzichtbaar (p. 25), maar die toch met elkaar verweven zijn, te weten: (1) de basale assumpties en overtuigingen, (2) de beleden normen en waarden en (3) de culturele artefacten (Schein, 2000, p. 26). Allereerst beschrijven de *onderliggende basale assumpties* de onbewuste, als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens in een organisatie. Vervolgens staan de *beleden waarden* onder andere voor de doelstellingen, strategieën en filosofieën van de organisatie die zichtbaar en duidelijk zijn voor de leden van de organisatie. Ten derde zijn de *artefacten* de zichtbare organisatiestructuren en processen die aan de oppervlakte liggen en moeilijk te onderkennen zijn. Men kan hierbij denken aan de architectuur van het bedrijfspand, de aankleding ervan en de sfeer die erbinnen heerst. Daarnaast kan men kijken naar het gebruik van symbolen, de manier van kleden van het personeel en de persoonlijke omgang (Schein, 2000, p. 26). Volgens Schein (2000, p. 33) geeft het multiniveau-concept van cultuur aan dat het een complex begrip is dat op elk niveau geanalyseerd moet worden voordat het kan worden begrepen. Tevens kan het onderhevig zijn aan verandering. Een organisatiecultuur kan onder andere veranderen als gevolg van organisatieveranderingen (bijvoorbeeld bij joint ventures, fusies en overnames) (Greenberg & Baron, 2008), verloop van organisatieleden, veranderingen in de marktomgeving en algemene veranderingen in de samenleving (Kotter & Heskett, 1992).

Nu de vraag ‘wat cultuur is’ besproken is, welke perspectieven er vaak in wetenschappelijk onderzoek worden gebruikt en er een definitie van het construct gegeven is, kan worden ingegaan op de vraag ‘wat cultuur kan doen’ voor een organisatie en in het bijzonder voor een familiebedrijf. De volgende sub paragraaf bespreekt dit door in te gaan op het onderscheid van de organisatiecultuur ten opzichte van die van niet-familiebedrijven.

2.1.2. Organisatiecultuur in familiebedrijven vs. niet-familiebedrijven

Het tweede aspect in de literatuur omtrent organisatiecultuur in familiebedrijven richt zich op de eigenschappen van familiebedrijven en daarmee ook het onderscheidende karakter ten opzichte van niet-

familiebedrijven. Een eerste onderzoek naar het onderscheidende karakter van de cultuur van familiebedrijven is dat van Denison, Lief en Ward (2004). In dit onderzoek gebruiken zij het model van Organisatiecultuur van Denison bestaande uit vier overkoepelende culturele componenten, te weten: “aanpassingsvermogen”, “missie”, “consistentie” en “betrokkenheid”. Volgens Denison et al. (2004) zijn scores op deze vier componenten significant geassocieerd met indicatoren van bedrijfsprestaties zoals marktaandeel, groei van verkoop, kwaliteit, tevredenheid van werknemers en product -en/of serviceontwikkeling. Hun onderzoek toont aan dat werknemers van familiebedrijven hogere gemiddelde scores behalen op alle vier de componenten dan niet-familiebedrijven. Hierdoor concluderen Denison et al. (2004) dat familiebedrijven over het algemeen een meer prestatie bevorderende cultuur hebben ten opzichte van niet-familiebedrijven. Hoewel vervolgonderzoek heeft aangetoond dat meer nuance op zijn plek is (Matser, 2013), laat het onderzoek van Denison et al. (2004) wel zien dat de cultuur van familiebedrijven daadwerkelijk verschilt van de cultuur van niet-familiebedrijven door de onderscheidende achtergrond en karakters van de oprichters en opvolgers. Zij zorgen er namelijk voor dat zij een cultuur kunnen opbouwen die rijk is aan kernwaarden en prestatie bevorderende gedragingen, waardoor de bovengenoemde componenten toenemen (Denison et al., 2004).

Volgens Matser (2013) gaat er veel aandacht uit naar het bestuderen van die prestatie bevorderende gedragingen waardoor familiebedrijven anders presteren dan niet-familiebedrijven. Miller en Le Breton-Miller (2005) deden onderzoek naar grote en succesvolle internationale familiebedrijven en vonden vier factoren die voor succes zorgen: *daadkracht, continuïteit, gemeenschap* en *verbinding*. In een van deze factoren, *gemeenschap*, komt nadrukkelijk het belang van organisatiecultuur naar voren. De cultuur is duidelijk zichtbaar, omdat de succesvolle familiebedrijven veel investeren in het boeien en binden van het personeel. Dit doen ze door het nieuwe personeel de normen en waarden van de bedrijfscultuur bij te brengen (Miller & Le Breton-Miller, zoals geciteerd in Matser, 2013). De saamhorigheid en teamgeest worden als cruciale aspecten van de cultuur gezien binnen familiebedrijven en om die cultuur te versterken zorgen de familiebedrijven goed voor haar personeel (Miller & Le Breton-Miller, 2005; Matser, 2013). Vervolgonderzoek van Miller en Le Breton-Miller (2008) toont aan dat familiebedrijven op deze gebieden ook beter scoren dan niet-familiebedrijven. Leider en managers van familiebedrijven zijn vaak geneigd langer bij een bedrijf te blijven en zijn daarom ook minder gemoeid met kwartaalcijfers, maar eerder met de continuïteit van het bedrijf op de lange termijn. Om deze reden investeren familiebedrijven vaak meer in onderzoek en ontwikkeling van zowel werknemers als producten en/of services dan andere bedrijven. Een belangrijk aspect hierbij is dat zij ten opzichte van niet-familiebedrijven een cultuur creëren die vaak flexibeler en meer inclusief is. Er wordt meer aandacht

besteed aan trainingen voor het personeel en het opleiden van de toekomstige leiders en managers, vrouwen zijn vaker onderdeel van de directie en werknemers hebben vaker flexibelere werktijden en de mogelijkheid om thuis te werken (Miller & Le Breton-Miller, 2008). In aanvulling hierop hebben Duh, Belak en Milfelner (2010) ook significante culturele verschillen gevonden tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Hun onderzoek wees eveneens uit dat familiebedrijven vaker een meer persoonlijke en familiaire werkomgeving hadden, waarnaast zij concludeerden dat er daar ook vaker sprake was van een hoge mate van wederzijds vertrouwen tussen de organisatie en het personeel. Andere karakteristieken die de cultuur van familiebedrijven onderscheidend maken ten opzichte van niet-familiebedrijven zijn de intergenerationele interactie en haar rol in het succes of falen van de opvolging binnen het bedrijf (Dyer, 1988; Miller, Steier & Le Breton-Miller, 2003; Adiguna, 2015). Adiguna (2015) stelt dat een cultuur ontstaat en wordt doorgegeven door sociale interactie. Door de aanwezigheid van meerdere (horizontale en verticale) familiegeneraties binnen een familiebedrijven, en de interactie tussen hen (intergenerationele communicatie), bevindt de cultuur zich continu in een proces van (re)productie. Zo kunnen generaties na de eerste generatie (de grondlegger(s)) er bijvoorbeeld voor kiezen om risico's te vermijden en een conservatiever en minder innoverend beleid te hanteren, omdat zij vooral bezig zijn met het beschermen van de bezittingen van de familie of erop gericht zijn om de regie in handen te houden en de leiding niet af te staan aan personen van buitenaf (Cherchem, 2017). Anderzijds kunnen familiebedrijven meer ondernemend zijn ingesteld en meer openstaan voor invloeden van buitenaf. Dit kan onder andere afhangen van de situatie van de generatie die de leiding heeft binnen het bedrijf, hun ondernemende gedachtegoed en lange termijn oriëntatie (Cherchem, 2017).

In deze sub paragraaf is besproken waarom de cultuur van familiebedrijven onderscheidend is ten opzichte van de cultuur van niet-familiebedrijven en wat die cultuur voor een organisatie kan doen. De volgende paragraaf gaat in op de factoren en attributen die de organisatiecultuur in familiebedrijven vormgeven.

2.1.3. Factoren en attributen die organisatiecultuur in familiebedrijven vormgeven (antecedenten)

Ten aanzien van het derde aspect dat volgens Fletcher et al. (2012) in studies naar cultuur in familiebedrijven wordt besproken, de factoren en attributen die cultuur vormgeven, stellen Greenberg en Baron (2008) dat er twee belangrijke factoren zijn die bijdragen aan de ontwikkeling van een organisatiecultuur: de invloed van de oprichters van het bedrijf en de ervaringen met de externe omgeving (p. 553).

Ten eerste kan de organisatiecultuur voor een deel worden getraceerd naar de oprichter(s) van het (familie)bedrijf. Wetenschappers veronderstellen dat de ware origine van een organisatiecultuur terug te vinden is in de waarden en persoonlijkheden van de oprichters van organisaties (O'Reilly, Caldwell, Chatman & Doerr, 2014). Dit zijn vaak individuen met een dynamische persoonlijkheid, sterke waarden en een duidelijke visie met betrekking tot de manier waarop hun organisaties zouden moeten opereren (Greenberg & Baron, 2008). Hun waarden en persoonlijkheden worden gezien als de primaire bouwstenen van een organisatiecultuur (O'Reilly et al., 2014) en in de wetenschappelijke literatuur omtrent familiebedrijven wordt hun invloedrijke positie dan ook erkend. Vanwege hun vaak lange dienstverband en centrale positie binnen het bedrijf, oefenen oprichters aanzienlijke invloed uit op de cultuur en prestaties van hun bedrijven (Sharma, 2004). Hun persoonlijke overtuigingen, waarden en veronderstellingen worden opgelegd aan de mensen die in dienst worden genomen en worden, als de organisatie succesvol blijkt te zijn, door iedereen als juist beschouwd, vanzelfsprekend gezien en uiteindelijk gedeeld (Schein, 2000, p. 85). Zoals in de vorige sub paragraaf besproken, stellen Denison et al. (2004) dat de prestatie bevorderende cultuur van familiebedrijven ervoor zorgt dat zij betere prestaties kunnen behalen dan niet-familiebedrijven. Volgens Denison et al. (2004) is de rol van de oprichters cruciaal in het ontstaan van zo'n cultuur, omdat zij de grondleggers zijn van de identiteit, kernwaarden en doelen van de organisaties. De invloed van een oprichter is vaak nog voel- en zichtbaar na zijn of haar aanwezigheid in het bedrijf, bij de volgende generaties en ook bij een eventueel andere eigendomsstructuur, locatie, grootte of industrie.

Ten tweede speelt de externe omgeving ook een grote rol in de vorming en ontwikkeling van een organisatiecultuur. Organisaties bevinden zich in verschillende sociale, politieke en economische contexten waarin gebeurtenissen plaatsvinden waar ze mee om moeten gaan en van moeten leren. De manier waarop zij dat doen, wordt gezien als de "normale manier van doen" en wordt van persoon op persoon overgebracht, hetgeen uiteindelijk bijdraagt aan de vorming van organisatiecultuur. Greenberg en Baron (2008, p. 554) koppelen hier de term "*organisatiegeheugen*" aan om aan te geven hoe informatie uit de geschiedenis van de organisatie opgeslagen wordt. Leidinggevenden en andere, voor de organisatie belangrijke personen, geven een eigen interpretatie aan deze informatie en dragen dit over en leren dit aan andere personen binnen het bedrijf. Het proces van omgaan met gebeurtenissen in de externe omgeving, daar een eigen interpretatie aan geven en deze "manier van doen" overbrengen op andere personen binnen de organisatie, is een cruciaal aspect in het vormen van een organisatiecultuur.

2.1.4. Samenvatting

Deze paragraaf heeft het kernconcept organisatiecultuur, en meer in het bijzonder organisatiecultuur van familiebedrijven, besproken. Sub paragraaf 2.1.1 heeft laten zien dat organisatiecultuur vanuit meerdere perspectieven kan worden bekeken, te weten het integratieperspectief, differentiatieperspectief en fragmentatieperspectief. Waar het eerste perspectief uitgaat van uniformiteit en de maakbaarheid van één organisatiecultuur, gaan de laatste twee perspectieven juist uit van meer conflict tussen groepen of personen en inherent weinig beheersbaarheid. Zoals 2.1.2 en 2.1.3 aantonen is er in het onderzoek naar organisatiecultuur in familiebedrijven enorm veel aandacht voor consensus en het belang van de oprichters van het bedrijf die de cultuur creëren en daarmee ook op allerlei manieren onderscheidend maakt ten opzichte van niet-familieculturen. Door deze focus op de maakbaarheid van organisatieculturen in het onderzoek binnen familiebedrijven, overeenkomstig het integratieperspectief op organisatiecultuur, kijkt dit onderzoek ook vanuit het integratieperspectief naar organisatiecultuur van familiebedrijven. Er wordt met andere woorden vanuit gegaan dat de organisatiecultuur van familiebedrijven gecreëerd en uitgedragen kan worden aan medewerkers. De volgende paragraaf gaat hierop in door de rollen van HRM en employer branding te bespreken.

2.2. De maakbaarheid van de organisatiecultuur in familiebedrijven: HRM en branding

2.2.1. People management en organisatiecultuur

Zoals uit de vorige paragraaf blijkt, creëren de grondleggers van familiebedrijven vaak de organisatiecultuur door middel van gedeelde identiteiten en daarmee samenhangende kernwaarden en gedragsnormen (cf. de definitie van Schein), die generaties lang worden beschermd door opvolgers. Echter, indien familiebedrijven op de lange termijn succesvol en levensvatbaar willen blijven, moeten zij zich ook bewust blijven van gebeurtenissen in hun externe omgeving en de individuele stijlen van opvolgers. Denison et al. (2004) stellen dat als opvolgers zowel de waarden van de oprichter beschermen en respecteren als uitgaan van hun eigen overtuigingen, dit vaak leidt tot hoge prestaties van werknemers en dus tot goede bedrijfsresultaten. In het uitdragen van deze waarden en overtuigingen van zowel oprichters als opvolgers ligt een belangrijke taak weggelegd voor HR- en lijnmanagers. Zij moeten oog hebben voor de missie, visie, doelstellingen en normen en waarden van het bedrijf en dienen sterk geworteld te zijn in de sociale en culturele omgeving van de organisatie om de heersende cultuur met haar normen en waarden aan nieuwe medewerkers over te dragen en ervoor te zorgen dat de huidige werknemers behouden blijven (Matser, 2013).

De mechanismen tussen strategie, missie en visie en inherent de cultuur enerzijds en uiteindelijk goede prestaties van werknemers anderzijds kunnen worden benaderd vanuit de zogenoemde HRM-performance causal chain (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Volgens Boxall, Purcell en Wright (2007) kan Human resource management (HRM) worden gedefinieerd als: [...] "the management of work and people towards desired ends" (Boxall et al., 2007, p. 1). De HRM-performance causal chain begint bij het vaststellen van de algehele bedrijfsstrategie en de daarmee samenhangende HR-strategie bestaande uit een aantal bijbehorende managementactiviteiten; de HR-praktijken. Deze HR-praktijken (bijvoorbeeld werving & selectie, beloning, training, mate van inspraak en/of autonomie etc.) moeten leiden tot de gewenste HRM-uitkomsten (bijvoorbeeld tevredenheid, welzijn, motivatie, betrokkenheid en loyaliteit van de werknemers) en uiteindelijk tot betere interne prestaties (bijvoorbeeld productiviteit, productontwikkeling) en financiële bedrijfsprestaties (bijvoorbeeld verkoopcijfers, klanttevredenheid, omzet, winst, marktaandeel) (Boselie et al., 2005; Knies & Leisink, 2014).

Strategieën en praktijken op HR-gebied worden binnen organisaties ontworpen en/of gekozen door de HR-specialisten. Echter staan zij nauw in verbinding met de lijnmanagers binnen het bedrijf, omdat zij als het ware "hun services aan hen verkopen" en met hen samenwerken om gewenste bedrijfsresultaten te behalen (Boxall & Purcell, 2016, p. 7). Hoe HR-praktijken door medewerkers worden gepercipieerd hangt dan ook voor een groot deel af van de manier waarop directe leidinggevenden/lijnmanagers het beoogde HRM-beleid implementeren (Boxall & Purcell, 2016, p. 168). Dit wordt ook wel "people management" genoemd (Knies & Leisink, 2014). Purcell & Hutchinson (2007, p. 3-4) omschrijven dit als volgt: "The way FLM's undertake their HR duties […] is inextricably linked to a wider set of what are increasingly called leadership behaviors, which aim to influence employee attitudes and behavior and give direction. […] Employees are likely to be influenced both by the HR practices they experience and by their managers' leadership behavior." People management bestaat volgens Knies & Leisink (2014) dan ook uit een tweetal onderdelen. Enerzijds benadrukken Knies & Leisink (2014) de cruciale rol die lijnmanagers spelen bij de implementatie en uitvoering van de HR-strategie en praktijken. Het is de taak van lijnmanagers om de strategie en praktijken uit te voeren en het personeel te begeleiden naar de gewenste HR-uitkomsten. Anderzijds wordt hun leiderschapsgedrag als een tweede kernelement van people management gezien (Knies & Leisink, 2014). Hierbij wordt gekeken naar hoe de werknemers de HR-praktijken ontvangen en ervaren. Lijnmanagers worden door werknemers gezien als de vertegenwoordigers van de organisatie en zijn daarom een belangrijke schakel in het verkrijgen van steun voor het beleid dat de organisatie hanteert (Knies & Leisink, 2014; Boxall & Purcell, 2016, p. 167).

Het concept van people management bestaat uiteindelijk dus uit de implementatie van HR-praktijken door lijnmanagers en hun leiderschapskwaliteiten die de percepties van werknemers vormgeven. People management heeft op deze manier een belangrijke rol in het uitdragen van de organisatiecultuur, daar het de rol heeft om aan de werknemers te communiceren wat de aard van het bedrijf is en wat haar belangrijke doelen, waarden en gedragsnormen zijn (Purcell & Hutchinson, 2007; Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2011). In de literatuur komt vooral het belang van organisatiewaarden bovendrijven, omdat zij een belangrijke factor kunnen zijn in het succesvol leiden van grote organisaties en het creëren van concurrentievoordeel. Overeenkomstig met het model van Schein, staan deze organisatiewaarden er volgens Williams (2002) organisatiewaarden al langer om bekend voor een deel de organisatiecultuur te definiëren en als een bindend mechanisme te werken tussen werknemers onderling en tussen werknemers en de organisatie. Het inzetten van HR-praktijken is hierbij van groot belang (Boon et al., 2011). Studies op het gebied van HRM illustreren bijvoorbeeld hoe sommige organisaties HR-praktijken zoals selectie en ontwikkelingssystemen inzetten gebaseerd op hun organisatiewaarden. Deze gebruiken ze om werknemers aan te nemen die binnen de organisatiecultuur passen en om hen te socialiseren bij indiensttreding (Boon, Boselie, Paauwe & Den Hartog, 2007, zoals geciteerd in Boon et al., 2011).

Met andere woorden, uit de literatuur blijkt naast leiderschapskwaliteiten van HR- en lijnmanagers, er diverse HR-praktijken kunnen worden ingezet als middel om de organisatiecultuur uit te dragen. De volgende sub paragraaf bespreekt dit systeem aan HR-praktijken meer specifiek en kijkt naar de manier waarop organisaties, en HR en lijnmanagers in het bijzonder, deze gebruiken om de organisatiecultuur te implementeren, uitdragen en promoten om zodoende medewerkers aan zich te binden. Dit proces wordt ook wel ‘employer branding’ genoemd.

2.2.2. Organisatiecultuur en het proces van employer branding

In voorgaande paragrafen is aangegeven dat de organisatiecultuur van bedrijven - en in dit geval in het bijzonder van familiebedrijven – hen in staat stellen zich te onderscheiden van andere bedrijven en van groot belang is voor hun succes en voortbestaan. De aantrekkingskracht van een organisatie en haar cultuur is een belangrijke factor in het rekruteren en behouden van werknemers (Edwards, 2010; Ito, Brotheridge & McFarland, 2013). Om deze reden heeft HRM het oorspronkelijke marketingconcept van brand management omarmd en het omgesmolten tot ‘employer branding’.

Het concept employer branding wordt door Martin en Beaumont (2003) omschreven als “het managen van het beeld van de organisatie, zoals deze wordt gezien door de ogen van haar leden en potentiële werknemers”. Hierbij leggen zij de nadruk op het versterken van de identiteit van de organisatie, door bijvoorbeeld de waarden en leidende principes van de organisatie te communiceren. In aanvulling daarop stellen Dell & Ainspan (2001) dat employer branding de identiteit van het bedrijf als werkgever moet vaststellen. Het omvat de waarden van een bedrijf, de systemen, beleidsvormen en gedragingen ten opzichte van het aantrekken, motiveren en behouden van de huidige en potentiële werknemers”. Edwards (2010) stelt dat onderzoekers naar en auteurs van dit concept vaak verwijzen naar “wat de organisatie te bieden heeft” als het gaat om ‘werkervaring’. Dit impliceert dat organisaties hun huidige en potentiële werknemers expliciet een unieke ‘werkervaring’ aanbieden. Hierbij stellen Backhaus & Tikoo (2004) dat deze werkervaring voor iedere organisatie specifiek is en dat employer branding ervoor zorgt dat een bedrijf zich met haar karakteristieken als werkgever kan differentiëren van haar concurrenten. Met andere woorden, bestaat het concept employer branding uit het intern en extern promoten van een duidelijk beeld van wat een bedrijf anders maakt en wenselijk maakt als werkgever (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens, 2007). Het kan gezien worden als een activiteit waarbij marketingprincipes worden toegepast op HR-activiteiten om nieuwe medewerkers aan te trekken en ervoor te zorgen dat de huidige medewerkers zich betrokken voelen bij de cultuur en strategie van de organisatie (Edwards, 2010). Op die manier wordt er een ‘employment brand’ gecreëerd die de unieke aspecten van wat het bedrijf aan werk of omgeving te bieden heeft onderstreept (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004).

De employment brand bestaat uit de zogenaamde “waarde proposities” (Backhaus & Tikoo, 2004). Door gebruik te maken van informatie over de organisatiecultuur, de managementstijl, kwaliteiten van huidige werknemers, het huidige werkbeeld en de indrukken van product- of dienstkwaliteit, ontwikkelen managers een concept van welke specifieke waarden het bedrijf haar werknemers aanbiedt (Sullivan, 2002, zoals geciteerd in Backhaus & Tikoo, 2004). Deze brand kan op twee manieren worden ingezet. Allereerst extern, waarbij een bedrijf zijn waarde propositie richt op onder andere potentiële werknemers, uitzendbureaus en meer. Deze ‘externe branding’ wordt voornamelijk ingezet om de gerichte doelgroep werknemers aan te trekken. Ten tweede spreekt men van ‘interne branding’ op het moment dat de employment brand ingezet wordt op de huidige werknemers van de organisatie, het proces dat op dit onderzoek van toepassing is. Het concept van interne branding stelt dat werknemers de interne klanten van een bedrijf zijn en dat banen de interne producten zijn (Alniaçik & Alniaçik, 2012). Meer specifiek

houdt interne branding in dat de brand in het bedrijf wordt geïncorporeerd en het onderdeel wordt gemaakt van de organisatiecultuur. Dat wil zeggen dat het een beeld geeft van wat voor werkgever de organisatie is en welke verwachtingen en verplichtingen het heeft ten opzichte van de werknemers. Het doel ervan is om een personeelsbestand te creëren dat gecommitteerd is aan de waarden en doelen die de organisatie gesteld heeft (Backhaus & Tikoo, 2004). De volgende sub-paragraaf gaat verder in op deze vorm van branding.

2.2.3. HR-praktijken in interne employer branding

Ito et al., (2013) stellen dat (interne) employer branding plat gezegd het "winnen van populariteit" is, om bijvoorbeeld in competitieve omgevingen strategisch voordeel te behalen. Employer branding kan dan ook gezien worden als een HR-strategie, bestaande uit een bundel van HR-praktijken. HR-praktijken gericht op branding zijn onderdeel van een psychologisch contract dat aangeeft wat een organisatie haar werknemers aanbiedt in ruil voor hun betrokkenheid en prestaties (Edwards, 2010; Ito, Brotheridge & McFarland, 2013). Binnen deze HR-praktijken wordt er onderscheid gemaakt tussen instrumentele en symbolische componenten. De eerste betreft HRM-systemen en beleidsvormen (bijvoorbeeld baanveiligheid, loon, en ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden) (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens, 2007; Ito et al., 2013). De tweede, symbolische componenten bestaan meer uit organisatiewaarden, zoals bijvoorbeeld eerlijkheid, veiligheid en prestige (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens, 2007). Onderzoek van Ito et al. (2013) toont aan dat HR-praktijken met symbolische componenten een direct verband hebben met de tevredenheid en affectieve commitment van werknemers, hetgeen op hun beurt weer doorwerkt naar de intentie om te blijven of op zoek te gaan naar een andere werkgever. Ito et al. (2013) benadrukken bij employer branding dan ook het belang van organisatiewaarden. Hoewel deze mogelijk moeilijk te communiceren zijn, kunnen HR-praktijken wel signalen afgeven over de waarden.

Backhaus & Tikoo (2004) stellen dan ook dat de HR-praktijken die onder interne employer branding vallen de organisatiecultuur kunnen versterken en veranderen. HRM-onderzoek suggereert dat organisatiecultuur gerelateerd is aan gedragsuitkomsten zoals commitment aan de organisatie (Deal & Kennedy, 1982). Zoals in het vorige hoofdstuk besproken, is het ontwikkelen en behouden van een productieve en ondersteunende organisatiecultuur dan ook een centrale taak voor HR en het management binnen een organisatie (Backhaus & Tikoo, 2004). Interne employer branding en de bijbehorende HR-praktijken kunnen ervoor zorgen dat er een cultuur gecreëerd wordt die gewenst werkgedrag aanmoedigt en de werkwijze binnen de organisatie ondersteunt. Om dit te bewerkstelligen moet HR een beleid

opstellen waarbij de bestaande waarden van de organisatiecultuur worden gepromoot (Backhaus & Tikoo, 2004; Ito et al., 2013). Door werknemers systematisch bloot te stellen aan de waarden in de employer brand, wordt de cultuur van de werkomgeving naar de organisatiedoelen gevormd. Op het moment dat de branding campagne aanslaat zullen de werknemers zich vormen naar de nieuwe cultuur en zal hun gedrag zich aanpassen op de door de organisatie gestelde normen en waarden.

Effectieve interne employer branding kan uiteindelijk leiden tot meer competitief voordeel voor de organisatie, helpen bij het internaliseren van de organisatiewaarden bij werknemers en de organisatie assisteren in het behouden van het personeel (Backhaus & Tikoo, 2004). Organisaties kunnen zodoende een personeelsbestand creëren dat moeilijk te imiteren is door andere bedrijven. Hoewel individuen een andere werkervaring kunnen hebben en op een andere manier naar hun organisatie en diens waarden, identiteit en bedrijfsproces kijken, benadrukt Edwards (2010) dat het centrale idee achter interne employer branding is dat het de mogelijkheid biedt om een globaal overzicht te krijgen van de algemene of gedeelde werkervaring en hoe dit van invloed kan zij op andere organisatie-en HR-uitkomsten.

2.2.4. Samenvatting

In navolging op de eerste paragraaf van het theoretisch kader over organisatiecultuur is er in deze paragraaf gekeken naar de manier waarop organisatieculturen maakbaar zijn. Dat is gedaan door te kijken naar het belang van HRM en employer branding. Daarbij is beschreven hoe people management in de HRM-performance causal chain als link tussen de beoogde HR-strategie (en inherent de daarin verworven organisatiecultuur) enerzijds en het gedrag en de uitkomsten van werknemers anderzijds van groot belang is in het uitdragen van de organisatiecultuur. People management, bestaande uit de implementatie van bepaalde HR-praktijken in combinatie met het leiderschapsgedrag van lijnmanagers, heeft invloed op de manier waarop een organisatiecultuur ontstaat en wordt uitgedragen. Hoe dit precies plaatsvindt, wordt aan de hand van het concept ‘employer branding’ beschreven in sub paragraaf 2.2.2. Daarbij wordt er ingegaan op de manier waarop een employer brand ontstaat en wordt de tweedeling tussen externe en interne employer branding besproken. Met name interne employer branding staat in dit onderzoek centraal en wordt daarom verder uitgewerkt in sub paragraaf 2.2.3. In die sub paragraaf wordt besproken welke HR-praktijken onder interne employer branding vallen en hoe die organisaties kunnen helpen hun organisatiecultuur over te brengen en welke invloed ze kunnen hebben op HR-uitkomsten. Hoewel er veel HR-uitkomsten kunnen worden onderscheiden, zijn, gezien de casus waaruit blijkt dat het binden van werknemers lastig is, de HR-uitkomsten gericht op het binden van het personeel het meest belangrijk om in dit onderzoek te bespreken. Deze HR-uitkomsten worden vaak omschreven via de Person-Environment

Fit theorie en staan bekend als Person-Organization fit en Person-Job fit. Deze zullen in de volgende paragraaf centraal staan.

2.3. Person-Environment Theorie

Zoals eerder beschreven in sub paragraaf 2.2.1., bestaat HRM uit het managen van werk en mensen om tot gewenste prestaties en resultaten te komen (Boxall et al, 2007, p.1). Onderzoek van Combs, Liu, Hall en Ketchen (2006) heeft uitgewezen dat HRM, en in het bijzonder HR-praktijken, direct dan wel indirect effect heeft op algehele bedrijfsprestaties en resultaten. Door middel van de eerder beschreven HRM-performance causal chain proberen SHRM-onderzoekers echter ook te begrijpen op welke manieren HR-praktijken geassocieerd kunnen worden met prestaties en resultaten (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Uit de vorige paragraaf valt op te maken dat people management en de manier waarop dat binnen organisaties wordt uitgevoerd, hier in ieder geval van groot belang bij is. Toegepast op dit masteronderzoek moeten interne employer branding als bundel aan HR-praktijken en het leiderschapsgedrag van lijnmanagers ervoor zorgen dat de werknemers op de hoogte worden gesteld van de organisatiecultuur en de verwachtingen die de organisatie heeft ten opzichte van de baan die de werknemer uitvoert. Indien dit op een goede manier plaatsvindt, kan dit leiden tot belangrijke – en in dit onderzoek centraal staande - HR-prestaties, namelijk de match die werknemers ervaren ten opzichte van hun baan en de organisatie.

Om in te schatten in hoeverre individuen een match ervaren met hun baan en de organisatie waar zij voor werken, wordt in de organisatiewetenschappen gebruikt gemaakt van Person-Environment (P-E) theorieën. Deze theorieën beschrijven de overeenkomsten tussen mensen en hun omgevingen en gebruiken het concept 'P-E fit' om te refereren naar de congruentie, match of gelijkenissen tussen mensen en hun organisatieomgeving(en) (Bretz & Judge, 1994; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Edwards, 2008; Boon et al., 2011). Bij de definiëring van de P-E fit wordt er onderscheid gemaakt tussen de 'supplementaire fit' en 'complementaire fit' (Edwards, 2008; Boon et al., 2011). Er is sprake van een supplementaire fit wanneer de persoon karakteristieken bevat die overeenkomen met andere individuen in een bepaalde omgeving (Muchinsky & Monahan, 1987; Edwards, 2008; Boon et al, 2011). De complementaire fit vindt plaats op het moment dat de karakteristieken van een persoon de omgeving "compleet maken" of iets toevoegen wat ontbreekt (Muchinsky & Monahan, 1987; Edwards, 2008; Boon et al., 2011).

De aanwezigheid van een P-E fit kan zowel voor individuen als organisaties voordelig zijn, omdat het de attitudes en het gedrag van werknemers positief kan beïnvloeden (Kristof, 1996; Lauver & Kristof-Brown,

2001; Boon et al., 2011), het tot een hogere baantevredenheid en mentaal en fysiek welzijn kan leiden (Carless, 2005) en ervoor kan zorgen dat mensen de organisatie minder snel willen of zullen verlaten (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Gezien het belang van de P-E fit heeft wetenschappelijk onderzoek honderden studies naar dit onderwerp naar voren gebracht (Kristof-Brown et al., 2005). Person-Environment fit is dan ook een centraal concept binnen onderzoek naar organisatiegedrag (Edwards, 2008) en wordt als algemene, overkoepelende term gebruikt voor specifiekere soorten fit, waaronder: person-vocation (P-V), person-coworkers/group (P-G), person-organization (P-O) en person-job (P-J) (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Naar aanleiding van de hoofdvraag van deze studie, richt dit onderzoek zich op de twee laatstgenoemde en tevens meest bestudeerde fits (Boon et al. 2011), de P-O en P-J fit.

2.3.1. Person-Organization en Person-Job fit

Naar aanleiding van de lange geschiedenis in onderzoek naar dit onderwerp, zijn er in de wetenschappelijke literatuur meerdere conceptualisaties van de person-organization fit te vinden. Kristof (1996, p.4) bundelt meerdere perspectieven rond het concept samen en definieert de P-O fit als "[…] de verenigbaarheid tussen mensen en organisaties die plaatsvindt op het moment dat: 1) tenminste één entiteit voorziet in wat de andere nodig heeft, of 2) beiden dezelfde fundamentele karakteristieken delen of 3) beide".

Waar de overkoepelende P-E fit zich toelegt op de match tussen het individu en zijn of haar omgeving, brengt de P-O fit hier een specifiekere focus aan op de match tussen het individu en de waarden, doelen en missie van de organisatie waar het voor werkt of voor kan gaan werken (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Het betreft de verenigbaarheid tussen de karakteristieken van het individu en die van de organisatie, maar hoewel er gekeken wordt naar de overeenstemming tussen individuele werknemers en organisaties ten opzichte van hun doelen en missies, wordt de P-O fit binnen wetenschappelijk onderzoek toch vooral geoperationaliseerd aan de hand van de "waarden congruentie" (value congruence) tussen werknemers en organisaties (Kristof-Brown et al., 2005; Hoffman & Woehr, 2006). De Cooman et al. (2009) stellen dan ook dat waarden de meest fundamentele en stabiele karakteristieken zijn in de relatie tussen mensen en organisaties.

Zoals in paragraaf 2.1 over organisatiecultuur beschreven, wordt organisatiecultuur cf. de definitie van Schein vaak onderzocht aan de hand van de kernwaarden binnen organisaties. Om deze reden kijkt men bij het onderzoeken van de P-O fit dan ook voornamelijk naar de cultuur die binnen organisaties heerst. Omdat zowel werknemers als organisaties waarden hebben, kunnen ze namelijk direct met elkaar gelinkt of vergeleken worden in de manier waarop ze op elkaar afstemmen of met elkaar overeenkomen.

In de kern refereert de P-O fit dan ook naar de match of gelijkenis tussen de persoon en de waarden van de organisatie waar het voor werkt (Kristof, 1996; Hoffman & Woehr, 2006; De Cooman et al., 2009). Daarbij stellen Hoffman & Woehr (2006) dat de attituden en het gedrag van individuen beïnvloed worden door de mate van congruentie of fit tussen hen en de organisatie. De P-O fit wordt om deze reden dan ook vaak geconceptualiseerd als 'supplementaire fit'; de persoon bevat karakteristieken die overeenkomen met die van andere individuen in een omgeving, in dit geval de organisatie (Boon et al., 2011). Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat waarden congruentie tussen een organisatie en haar werknemers onder andere bevorderend werkt voor de communicatie tussen werknemers, de identificatie van werknemers met de organisatie verbetert, een omgeving van vertrouwen creëert en voor positieve werk-gerelateerde attitudes en gedragingen kan zorgen (Verquer et al., 2003; Kristof-Brown et al., 2005; Boon & Biron, 2016).

De person-job fit wordt gedefinieerd als de match tussen de kennis, vaardigheden en capaciteiten van een persoon en de eisen van een baan, of de behoeften van een persoon en de kenmerken van een baan (Edwards 1991, zoals geciteerd in Lauver & Kristof-Brown, 2001; Carless, 2005; Boon et al. 2011). Hierbij wordt er dus een focus gelegd op de match tussen de kennis, vaardigheden en capaciteiten van een persoon en de eisen van de baan (Carless, 2005). De P-J fit wordt bereikt op het moment dat een werknemer de vaardigheden heeft om aan de eisen van de baan te voldoen en/of op het moment dat de baan aan de behoeften van het individu voldoet (Edwards 1991). Uitgaande van de definitie moet de P-J fit beoordeeld worden aan de hand van de uit te voeren taken, niet de organisatie waaraan de baan verbonden is.

Volgens Boon et al. (2011) correspondeert de definitie van de P-J fit met de 'complementaire fit', die zowel uit een eisen-capaciteiten (demands-abilities) fit als uit een behoeften-aanbod (needs-supplies) fit bestaat. De eisen-capaciteiten fit vindt plaats op het moment dat de capaciteiten voldoen aan de eisen van de organisatie. Dit refereert aan de kennis, vaardigheden en capaciteiten van de werknemer om te voldoen aan de vereisten van de baan (Boon & Biron, 2016). De behoeften-aanbod fit focust zich meer op de behoeften en voorkeuren van een werknemer waar de organisatie aan moet voldoen. Waar de behoeften kant de psychologische verlangens, waarden, doelen, belangen en voorkeuren van de werknemer bespreekt, bestaat de aanbod kant uit wat de organisatie de werknemer op werkgebied te bieden heeft; loon, training, uitdagend werk, doorgroeimogelijkheden, erkenning, werkcondities etc. (Boon & Biron, 2016) Bij de P-J fit gaat het dus vooral om de directe link tussen de behoeften en capaciteiten van de werknemer ten opzichte van de baan die hij of zij uitvoert (Boon et al., 2011). Er is sprake van een P-J fit op het moment dat een werknemer de vaardigheden heeft om aan de eisen van de

baan te voldoen of wanneer de baan aan de behoeften van de persoon voldoet (Edwards 1991, zoals geciteerd in Boon et al., 2009). Onderzoek heeft uitgewezen dat dit kan leiden tot positievere attitudes van werknemers ten opzichte van hun werk, zoals een hogere werktevredenheid, betere werkprestaties en een lager baanverloop (Lauver & Kristof-Brown, 2001; Boon et al., 2011; Boon & Biron, 2016).

Samen zorgen de P-O en P-J fit er dus voor dat zowel de supplementaire als complementaire fit worden besproken in onderzoek naar de P-E fit. Hoewel auteurs ervoor pleiten dat de P-O en P-J fit in dezelfde studies onderzocht (dienen te) worden en er overlap bestaat tussen beide concepten (Boon & Biron, 2016), zijn de organisatie en de baan als onderdeel van de werkomgeving conceptueel verschillend (Kristof, 1996; Boon et al., 2011). Lauver & Kristof-Brown (2001) stellen dat het hebben van de vaardigheden die nodig zijn om een baan uit te voeren, tegelijkertijd niet hoeft te betekenen dat iemand een match ervaart met de waarden en cultuur van de organisatie. Kristof (1996) schetst het voorbeeld dat organisaties wel een compensatiebeleid opstellen die richtlijnen bevat, maar dat managers vaak verschillende en flexibele beloningsmaatregelen hanteren voor bepaalde banen. De manieren waarop de organisatie werknemers kan beïnvloeden verschilt dus met de manier waarop een baan dit kan doen. Kristof (1996) stelt dan ook dat beide concepten als aparte entiteiten moeten worden gezien, waarmee de persoon wel of geen fit kan ervaren. Non-significante correlaties tussen metingen van P-O en P-J fit ondersteunen tevens dat, ondanks de mogelijke overlap, individuen verschillende maten van fit met de organisatie en de baan kunnen ervaren (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Kristof, 1996).

2.3.2. Samenvatting

De essentie van dit masteronderzoek bestaat uit de vraag in hoeverre werknemers een match ervaren ten opzichte van hun baan en de organisatie waar ze voor werken. Nadat eerder de organisatiecultuur, de HRM-causal chain, people management en (interne) employer branding zijn besproken, staat deze paragraaf (2.3) in het teken van de, voor dit onderzoek relevante, HR-uitkomsten: de Person-Organization (P-O) en Person-Job (P-J) fit. Omdat de twee concepten onderdeel uitmaken van de overkoepelende Person-Environment Fit theorie, bespreekt de inleidende sub paragraaf waarom een goede P-E fit voor zowel werknemers als organisaties van groot belang kan zijn. In sub paragraaf 2.3.1. worden definities gegeven van de P-O en P-J fit en wordt er ingegaan op het belang van "waarden congruentie" bij de P-O fit en het belang van overeenstemming tussen kennis, vaardigheden, capaciteiten en behoeften bij de P-J fit. Vervolgens bespreekt dezelfde sub paragraaf waarom de P-O fit gezien kan worden als 'supplementaire

fit' en de P-J fit als 'complementaire fit' en wordt er tenslotte ingegaan op de onderlinge relatie tussen beide theoretisch concepten.

Daarmee heeft deze paragraaf de laatste theoretische constructen belicht die in dit masteronderzoek centraal staan. In de volgende paragraaf (2.4) wordt uiteengezet hoe deze theoretische constructen zich tot elkaar verhouden en uiteindelijk leiden tot een theoretisch conceptueel model.

2.4 Relaties tussen organisatiecultuur, HRM, branding en de P-E fit

Deze studie heeft zich ten doel gesteld te onderzoeken welke factoren van de organisatiecultuur van invloed zijn op de match die werknemers ervaren ten opzichte van hun baan en de organisatie waar ze voor werken, en welke rol HRM daarin speelt of kan spelen. Om deze reden heeft dit theoretische kader een aantal HRM-gerelateerde theoretische concepten besproken die aan elkaar gerelateerd kunnen worden, te weten: organisatiecultuur (in familiebedrijven), HRM, people management, interne employer branding als een bundel aan HR-praktijken en de Person-Organisation en Person-Job fit als onderdelen van de Person-Environment Fit theorie. In deze paragraaf worden de relaties tussen deze concepten weergegeven. Te beginnen met de wederkerige relatie tussen organisatiecultuur en HRM/branding, gevolgd door de relaties tussen organisatiecultuur en beide vormen van fit. Tenslotte wordt de invloed van HRM/branding op de P-O en P-J fit behandeld.

2.4.1. Wederzijdse invloedsrelatie tussen organisatiecultuur en HRM en branding

Een belangrijk component die de centrale theoretische concepten gemeenschappelijk hebben, is de nadruk die wordt gelegd op waarden, zowel die van de organisatie als die van individuele werknemers. Allereerst komt deze nadruk op waarden naar voren in de theorie omtrent organisatiecultuur (Verquer, Beehr & Wagner, 2003), zie bijvoorbeeld de definitie van Schein (par. 2.1). Backhaus & Tikoo (2004) stellen dat onderzoek suggereert dat organisatiecultuur gerelateerd is aan meerdere gedragsuitkomsten, bijvoorbeeld commitment aan de organisatie. De organisatiecultuur ontwikkelt zich continu en fungeert voor werknemers als een richtlijn om hun gedrag af te stemmen op dat van andere werknemers. Het ontwikkelen en behouden van een productieve en ondersteunende organisatiecultuur is volgens Backhaus & Tikoo (2004) dan ook een centrale taak voor HR en het lijnmanagement binnen een organisatie. HRM en interne employer branding kan ervoor zorgen dat er een cultuur gecreëerd wordt die gewenst werkgedrag aanmoedigt en het werkniveau ondersteunt. Om dit te bewerkstelligen promoten organisaties de bestaande waarden van de organisatiecultuur. Met de HR-praktijken communiceren

organisaties belangrijke doelen en gewenste gedragingen naar de werknemers (Boon et al., 2011). Daarnaast kunnen ze interne branding ook gebruiken om veranderingen in de cultuur te aan te brengen (Backhaus & Tikoo, 2004). Door het gebruik van andere HR-praktijken dan gebruikelijk (bijvoorbeeld een ander performance managementsysteem, beloningssysteem of strategische werkwijze) kan er een andere manier van werken ontstaan, waardoor de cultuur verandert. Op het moment dat dit aanslaat, zullen de werknemers zich vormen naar de nieuwe cultuur en zal hun gedrag zich aanpassen aan de door de organisatie gestelde normen. Vanwege de continue ontwikkeling en maakbaarheid van de organisatiecultuur, stellen Backhaus & Tikoo (2004) dat dit ook weer zijn invloed heeft op HRM en interne employer branding. Belangrijk om op te merken is dat er op deze manier dus een wederzijdse invloedsrelatie ontstaat tussen organisatiecultuur enerzijds en HRM en interne employer branding anderzijds.

2.4.2. Relatie tussen organisatiecultuur en P-O en P-J fit

Ondanks het feit dat er verschillende meningen zijn over sommige elementen van de definitie van organisatiecultuur, zijn onderzoekers het erover eens dat het een belangrijke factor kan spelen om te bepalen hoe goed iemand in een organisatiecontext past. Een groeiend aantal studies hebben dan ook onderzoek gedaan naar de fit tussen een persoon en de cultuur van de organisatie (Edwards, 2008). Binnen onderzoek naar de P-O fit wordt de focus vaak primair gelegd op waarden (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005), omdat deze direct met elkaar vergeleken kunnen worden en voor zowel de organisatie als individuen belangrijk zijn. Volgens Kristof (1996) is waarden congruentie een significante vorm van fit, omdat waarden “fundamenteel en relatief stabiel en langdurig” zijn (Chatman, 1989; Cooper-Thomas, Van Vianen & Anderson, 2004) en componenten van de organisatiecultuur zijn die het gedrag van werknemers sturen. Individuen sturen hun leven - gebaseerd op onderliggende waarden - op bepaalde manieren, die hen helpen om overeenstemmende rollen, beroepen en zelfs organisaties te kiezen (O’Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Zij kunnen zich dus mogelijk aangetrokken voelen tot organisaties die dezelfde waarden delen als zij zelf en organisaties proberen op hun beurt mensen aan te trekken die hun waarden delen. Om deze redenen spelen waarden een grote rol in het selectieproces van organisaties en de keuzes die individuen maken met betrekking tot een nieuwe werkgever.

Ten aanzien van de relatie tussen organisatiecultuur en de person-job fit is het voor organisaties van cruciaal belang dat het mensen aanneemt die in een bepaalde situatie passen of zich daaraan kunnen aanpassen. Vanuit de organisatiecultuur kan verwacht worden dat een persoon het werk op een bepaalde manier uitvoert en daarbij een bepaald niveau haalt. Voor een individu om tevreden te zijn en gehecht te

zijn aan een organisatie, moet het dan ook over taakcompetenties beschikken, maar ook een waardensysteem hebben die overeenkomt met de centrale waarden van de organisatie (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Hauswald et al., 2016). Aannemelijk moet hier dus een combinatie zijn tussen taak -en culturele eisen. Het niet in staat zijn om een fit te creëren tussen de persoon, zijn of haar baan en de organisatiecultuur kan mogelijk de tevredenheid en toewijding van werknemers verlagen en hun mogelijkheid tot weggaan verhogen. Zo toonden O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) aan dat de P-O fit de baantevredenheid en organisatie commitment één jaar na meting van de fit voorspelt en het werkelijke verloop na twee jaar. Dit bewijs draagt bij aan het belang van het begrijpen van de fit tussen individuele voorkeuren en organisatiecultuur (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991), want indien er sprake is van een lage fit of zelfs geen fit tussen organisaties en medewerkers, kan dit gevolgen hebben voor het personeelsbestand. De volgende sub paragraaf gaat in HRM/branding daarop van invloed kan zijn.

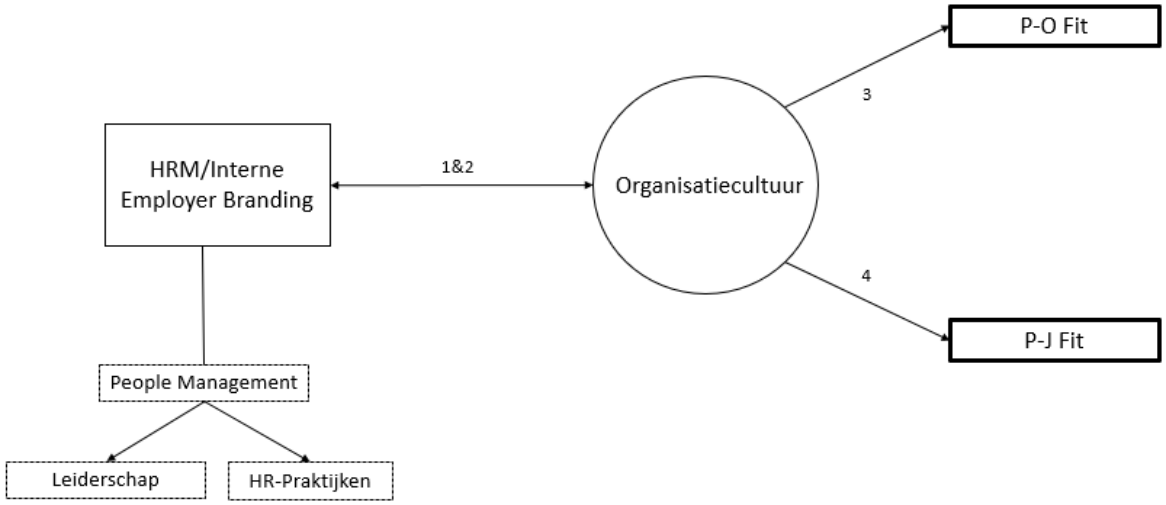
2.4.3. Relatie tussen HRM/branding en de P-O en P-J fit

Door de invloed van HRM op de organisatiecultuur kan HRM een belangrijke rol spelen in het matchen van werknemers met hun baan en/of de organisatie (Boon et al., 2011). Volgens het Person-Organization fit model van Chatman (1989), zoals geciteerd in Edwards (2008), worden de effecten van individuele en organisatiewaarden op de P-O fit beïnvloed door selectie en socialisatie. De vorige sub paragraaf gaat al in op het aspect van selectie. Dit zorgt ervoor dat organisaties mensen aan kunnen trekken die overeenkomende waarden hebben met de organisatie. Echter zijn waarden dus ook van belang bij de socialisatie van werknemers. Socialisatie zorgt ervoor dat persoonlijke waarden worden omgesmeed, zodat deze overeenkomen met de waarden van de organisatie (Edwards, 2008). Want, hoewel waarden over het algemeen relatief stabiel zijn, betekent dit namelijk niet dat zij niet onderhevig kunnen zijn aan verandering. Studies hebben uitgewezen dat, met name bij nieuwkomers, werknemers hun waarden aanpassen of veranderen naar mate ze langer in de organisatie werkzaam zijn (Chatman, 1991; Cable & Parsons, 2001; Cooper-Thomas et al., 2004). Dit komt voornamelijk door HR-praktijken gericht op socialisatie. Hierbij worden de waarden van de werknemer afgestemd op de waarden van de organisatie, waardoor (nieuwe) werknemers een 'organisatie identiteit' ontwikkelen en attitudes, gedragingen en kennis verwerven die overeenkomen met de cultuur van de organisatie die nodig zijn om als onderdeel van de organisatie te participeren (Bauer, Morrison & Callister, 1998; Cable & Parsons, 2001; De Cooman et al., 2009). Dit kan gezien worden als een vorm van interne employer branding. Het eerste jaar, en met name de eerste drie tot vier maanden na indiensttreding (Bauer et al., 1998), zijn van kritisch belang voor de aanpassing van nieuwkomers en hun verblijf op de lange termijn. Dit, omdat dit de periode is waarin zij

kennis maken met en het meest intensief leren over de waarden, gedragingen en doelen van de organisatie (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994). Studies hebben dan ook aangetoond dat het communiceren van zowel de waarden en karakteristieken als de eisen en verwachtingen van de organisatie ten opzichte van werknemers, de mate van de P-O en P-J fit kan beïnvloeden (Cable & Parsons, 2001; De Cooman et al., 2009; Boon et al., 2011).

Naast selectie en socialisatie, stellen Boon et al. (2011) dat een 'bundel aan HR-praktijken van hoge kwaliteit', zoals onder andere ontwikkeling en training, beoordeling en beloningssystemen, de mogelijkheid om te participeren en het delen van informatie ervoor kan zorgen dat de fit tussen werknemers en hun baan en organisatie zal toenemen. De manier waarop organisaties hun medewerkers belonen, de mogelijkheden die ze bieden tot ontwikkeling en promotie zijn namelijk allemaal van invloed op de fit die werknemers ervaren en doorwerken op de keuzes die zij maken ten opzichte van hun baan en de organisatie waar ze voor werken. Zijn ze bijvoorbeeld tevreden, of willen ze een andere baan? Of misschien zelfs een andere werkgever? De P-O en P-J fit hebben op die manier hun effecten op HR -en bedrijfsuitkomsten. Zo is de P-O fit enerzijds geassocieerd aan uitkomsten als Organizational Citizenship Behaviour (OCB), een langere loopbaan bij de organisatie, hogere tevredenheid en commitment en gevoelens van vertrouwen en competentie. Anderzijds wordt P-J fit geassocieerd met baanverloop, baantevredenheid en werkprestaties (Lauver & Kristof-Brown, 2001; Boon et al., 2011).

De hiervoor beschreven relaties hebben aangetoond hoe de theoretische concepten in dit onderzoek met elkaar in verband kunnen worden gebracht. Deze relaties kunnen schematisch worden weergegeven in een conceptueel model (Figuur 1). Paragraaf 2.5 gaat verder in op dit conceptuele model en bespreekt de verwachtingen van dit onderzoek.



Figuur 1. Conceptueel model over de relaties tussen HRM/interne employer branding, organisatiecultuur en P-O en P-J fit. De cijfers die bij de lijnen staan representeren de verwachtingen zoals die gesteld zijn in paragraaf 2.5.

2.5. Verwachtingen

Naar aanleiding van de beschreven relaties tussen de theoretische concepten in de vorige paragraaf (2.4), toont Figuur 1 het conceptuele model met als uiteindelijke afhankelijke variabelen de P-O en P-J fit. Een goede P-O fit en P-J fit van werknemers kan voor de organisatie die in dit onderzoek centraal staat, het familiebedrijf X, van groot belang zijn om een stabiel personeelsbestand te creëren. Werknemers met een slechte fit met de werkomgeving zijn namelijk sneller geneigd een organisatie te verlaten (Boon & Biron, 2016). Zoals hiervoor beschreven kunnen de organisatiecultuur van familiebedrijven en HRM(-praktijken) daar van invloed op zijn. In deze paragraaf wordt beschreven wat de verwachtingen van dit onderzoek zijn ten opzichte van de relaties tussen de theoretische concepten. Van groot belang daarbij is dat eerdere studies hebben aangetoond dat de organisatiecultuur (van familiebedrijven) invloed heeft op de match die werknemers ervaren met de organisatie waar ze voor werken (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Boon et al., 2011; Boon & Biron, 2016; Hauswald et al., 2016). De organisatiecultuur van familiebedrijven bepaalt dus voor een groot gedeelte de werkomgeving van de werknemers en tevens de HR-strategie en bijbehorende HR-praktijken die hen toegelegd zijn. Echter, dit onderzoek stelt dat op basis van eerdere studies (e.g. Backhaus & Tikoo, 2004; Nishii & Lepak, 2008; Edwards, 2010) verondersteld kan worden dat HRM, en in het bijzonder interne employer branding, invloed heeft op de organisatiecultuur van familiebedrijven zelf. Uit Figuur 1 valt dan ook op te maken dat er een wederzijdse invloedrelatie zou moeten bestaan tussen HRM/Interne employer branding enerzijds en organisatiecultuur anderzijds.

Hieronder worden de (vier) verwachte relaties tussen de concepten op een rij gezet, waarbij de nummers van de verwachtingen overeenkomen met de nummers weergegeven in Figuur 1.

Verwachting 1: *Organisatiecultuur van (familie)bedrijven heeft invloed op HRM en interne employer branding van (familie)bedrijven.*

Verwachting 2: *HRM en interne employer branding hebben invloed op de organisatiecultuur van (familie)bedrijven.*

Verwachting 3: *Organisatiecultuur beïnvloedt de mate van P-O fit die werknemers ervaren.*

Verwachting 4: *Organisatiecultuur beïnvloedt de mate van P-J fit die werknemers ervaren.*

2.6. Samenvatting

Om de hoofdvraag te beantwoorden welke factoren van invloed zijn op de match die werknemers ervaren ten opzichte van hun baan en de organisatie waar ze voor werken, richt dit onderzoek zich primair op de organisatiecultuur van (familie)bedrijven en kijkt het naar de invloed die HRM door middel van HR-praktijken (met name interne employer branding) hierop uit kan oefenen en tevens indirect op de P-O en P-J fit. Nu deze theoretische concepten in dit hoofdstuk individueel besproken zijn, ze met elkaar in verbinding zijn gebracht, er een theoretisch conceptueel model is opgesteld en de verwachtingen zijn besproken ten opzichte van de manier waarop de theoretische concepten zich in dit onderzoek verhouden, is het theoretisch kader afgerond. Het volgende hoofdstuk staat in het teken van de methoden die in dit onderzoek van toepassing zullen zijn.

3. Methoden

In dit hoofdstuk zal er worden ingezoomd op de methoden en technieken die van toepassing zijn op dit onderzoek. Hierbij zal er in de eerste paragraaf gekeken worden naar de onderzoeksopvatting, waarna paragrafen 3.2 en 3.3 de methode van dataverzameling en data-analyse bespreken. Paragraaf 3.4 staat in het teken van de omschrijving van de respondenten en tenslotte wordt er in paragraaf 3.5 ingezoomd op de kwaliteitscriteria, bestaande uit sub paragrafen aangaande de validiteit, betrouwbaarheid, generaliseerbaarheid en representativiteit van dit onderzoek.

3.1. Onderzoeksopvatting

Uit het theoretisch kader valt op te merken dat er in de wetenschap al veel onderzoek is gedaan naar de verschillende theoretische concepten in dit onderzoek. Organisatiecultuur, HR-praktijken, People Management, de Person-Environment fit en in mindere mate (interne) employer branding, zijn wetenschappelijke constructen die reeds veelvuldig zijn besproken in zowel de academische als de organisatiewereld. Desondanks zorgt de context van dit onderzoek en de te verwachten verbindingen tussen de wetenschappelijke constructen ervoor dat dit scriptieonderzoek een exploratieve en daarmee kwalitatieve benadering heeft. Dat wil zeggen dat dit onderzoek van verkennende aard is, waarbij de resultaten en de richting van het onderzoek van tevoren nog niet geheel in te vullen zijn. Om antwoorden(en) te vinden op de hoofdvraag "*Welke rol speelt HRM in het implementeren, promoten en uitdragen van de organisatiecultuur van X en in hoeverre heeft deze cultuur en de promotie ervan invloed op de fit die werknemers ervaren met de organisatie en hun baan?*", is er in dit onderzoek dan ook voor een kwalitatieve onderzoeksmethode gekozen. Het doel van kwalitatief onderzoek is namelijk om te beschrijven en te begrijpen hoe mensen betekenis geven aan sociale fenomenen en hoe zij zich op basis daarvan gedragen binnen de betreffende sociale omgeving (Boeije, 2010, p. 11). In aanvulling daarop is het doel van een exploratief onderzoek om het onderzoeksprobleem beter te begrijpen door kennis te vergaren en om verbanden en verklaringen tussen verschijnselen voorlopig te formuleren (Van der Velde, Jansen & Dikkers, 2015). De context van dit onderzoek, een van oorsprong familiebedrijf in een specifieke sector in het midden- en kleinbedrijf, biedt daar de mogelijkheid toe.

Doordat dit onderzoek zich richt op één organisatie in een specifieke context, betreft dit onderzoek een *casestudy*. Een kwalitatieve casestudie biedt onderzoekers de mogelijkheid om met verschillende databronnen fenomenen in bepaalde contexten te onderzoeken en te beschrijven (Baxter & Jack, 2008). Het stelt hen in staat om individuen of organisaties te ontdekken via complexe interventies, relaties, gemeenschappen of programma's en ondersteunt het ontstaan en verdwijnen van verschillende

fenomenen. In de volgende paragraaf wordt besproken op welke manier de bronnen voor dit onderzoek zijn verworven.

3.2. Methode van dataverzameling

De vorige paragraaf geeft een korte beschrijving van wat kwalitatief onderzoek volgens Boeije (2010) inhoudt, namelijk dat het opzoek gaat naar betekenissen die mensen aan sociale fenomenen geven. Echter stelt Boeije (2010, p. 11) dat er bij de definiëring van kwalitatief onderzoek ook moet worden meegenomen dat er gebruik wordt gemaakt van flexibele methodes die onderzoekers in staat stellen in contact te komen met de mensen binnen het onderzoeksveld. Tevens moeten deze methoden rijke, beschrijvende data produceren die via het opzetten en coderen van thema's en categorieën geïnterpreteerd moeten worden en uiteindelijk zullen leiden tot resultaten of bevindingen die bij kunnen dragen aan de theoretische kennisontwikkeling en praktijkgerichte toepassingen (Boeije, 2010).

Om dit te realiseren en de hoofd- en deelvragen te beantwoorden, wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van vijftien semigestructureerde individuele interviews met werknemers van verschillende afdelingen van X. Ten eerste is er gekozen voor individuele interviews, omdat dit onderzoekt beoogt diepgaande persoonlijke verhalen naar voren te brengen, de persoonlijke context probeert te begrijpen en bepaalde thema's zowel in de diepte als in detail wilt exploreren (Evers, 2011, p. 31). Ten tweede is er voor semigestructureerde interviews gekozen, hetgeen wil zeggen dat er tijdens het uitvoeren van het onderzoek sprake is van een interviewgids (Flick, 2009; Van der Velde, Jansen & Dikkers, 2015) bestaande uit topics en vragen die de onderzoeker vooraf heeft opgesteld en tijdens de interviews heeft besproken. Echter bieden semigestructureerde interviews de onderzoeker de mogelijkheid om van de vragen af te wijken en in te gaan op interessante opmerkingen of gebeurtenissen die zich tijdens de interviews voordoen (Van der Velde, Jansen & Dikkers, 2015). De topics en bijbehorende vragen die in dit onderzoek gebruikt zijn, zijn opgesteld aan de hand van een topiclijst en vragenlijst. Deze zijn te vinden in Bijlagen I en II. De keuze voor deze aanpak is voornamelijk gegrond in het feit dat interviews de onderzoeker de mogelijkheid bieden om dieper in te gaan op de cultuur binnen de organisatie, de attitudes van werknemers ten opzichte van de cultuur te bespreken en te kijken naar in hoeverre zij zelf een eventuele fit met de organisatie en/of baan ervaren. Daarnaast blijkt veel onderzoek naar de P-O en P-J fit op kwantitatieve wijze te zijn uitgevoerd. Dit onderzoek biedt met de kwalitatieve benadering een ander perspectief.

De semigestructureerde, open aanpak heeft het mogelijk gemaakt om dieper in te gaan op de leefwereld van de respondenten en een breder beeld hiervan te schetsen. Om een lijn in de interviews en het onderzoek te houden is er getracht de topics te bespreken in de volgorde waarop zij in het theoretisch kader (zie Hoofdstuk 2) zijn weergegeven. Echter, indien de respondenten uit eigen beweging onderwerpen aansneden die overlap hadden met andere topics, werd daar door de onderzoeker in meegegaan. Dit heeft ervoor gezorgd dat de respondenten in staat werden gesteld hun leefwereld, gedachten en overtuigingen te beschrijven. Eveneens werd de onderzoeker in de gelegenheid gesteld om dieper op onderwerpen in te gaan, door te vragen op onderwerpen en betekenissen te achterhalen. Indien de respondent echter te veel van de kern van het onderzoek verwijderd raakte, greep de onderzoeker in door aan te geven terug te keren naar de kerntopics.

De interviews zijn in de maanden mei en juni 2017 afgenomen op het hoofdkantoor van X in (plaatsnaam) en namen circa 30 – 45 minuten in beslag. Alle interviews zijn in een één-op-één setting afgenomen in een afgesloten ruimte, waarin alleen de onderzoeker en de respondent aanwezig waren. Hier is bewust voor gekozen om de privacy van de respondenten te garanderen en hen in staat te stellen vrijuit te kunnen spreken. Om de interviews op een later moment te kunnen transcriberen en analyseren, is er tijdens de interviews gebruik gemaakt van opnameapparatuur en een notitieblok. De opnameapparatuur stelt de onderzoeker in staat zich volledig te kunnen focussen op het verhaal van de respondenten en deze later terug te halen, terwijl het notitieblok gebruikt werd ter verduidelijking van de non-verbale communicatie of het noteren van belangrijke uitspraken of onderwerpen om daar op een later moment in het interview op terug te komen.

In deze paragraaf werd besproken hoe de uitvoering van het onderzoek is opgebouwd en hoe er door middel van de opnameapparatuur en het notitieblok data werd vergaard. De volgende paragraaf bespreekt wat er met deze vergaarde data is gebeurd, door in te gaan op de methode van data-analyse.

3.3. Methode van data-analyse

Bij een kwalitatieve analyse wordt kennis ontwikkeld aan de hand van ervaringen uit het onderzoeksveld en door het uit elkaar halen, bij elkaar brengen en interpreteren van de verworven empirische data (Boeije, 2010; Malterud, 2012). Om de verworven data te analyseren zijn de interviews volledig opgenomen en vervolgens teruggeluisterd en getranscribeerd in individuele Microsoft Word documenten. Deze documenten zijn allen voorzien van een aparte code die refereren aan de betreffende participanten. Dit is

gedaan met het oog op de privacy van de participanten. Vervolgens zijn de rauwe transcripties geïncorporeerd in het softwareprogramma Nvivo 11 om het coderingsproces te starten.

Coderen betekent het categoriseren van stukken data met een korte naam, die tegelijkertijd van toepassing is op andere stukken data en deze samenvat (Charmaz, 2006 zoals geciteerd in Boeije, 2010). Ter analyse is de verworven data allereerst zorgvuldig doorgelezen en daarna verdeeld in fragmenten. Dit wordt 'open coderen' genoemd (Boeije, 2010) en bestaat uit het uit elkaar halen, onderzoeken, vergelijken, conceptualiseren en categoriseren van data (Strauss & Corbin, 2007, zoals geciteerd in Boeije, 2010). Dit leidde tot 5 hoofdcodes en 55 subcodes. Aangezien dit een aanzienlijk aantal codes betreft, is de analyse doorgezet naar een tweede fase van coderen: 'axiaal coderen'. Tijdens deze coderingsfase worden codes gevalideerd door ze onder andere samen te voegen of op te splitsen (Hak, 2007). Indien nodig, werden er nieuwe codes benoemd. Door de tekstfragmenten en codes te vergelijken en te spiegelen (selectief coderen) zijn er aan het eind van deze coderingsfases 5 hoofdcodes en 45 subcodes overgebleven. Dit zorgde voor een werkbaar data-analysebestand. Een overzicht van de overgebleven codeboom is te vinden in bijlage II.

Zoals vermeld bestaat de data voor dit onderzoek uit vijftien interviews, afgenomen met medewerkers van de organisatie die in dit onderzoek centraal staat. De volgende paragraaf gaat in op deze medewerkers en beschrijft hoe de steekproef is ontstaan.

3.4. Respondenten

Vanwege het feit dat dit onderzoek zich richt op de leefwereld en ervaringen van het personeel van X, bestaat de gehele steekproef uit werknemers van de organisatie die tijdens de uitvoering van het onderzoek daar in dienst waren. Doordat de onderzoeker enige tijd werkzaam is geweest binnen de onderzochte organisatie was het personeelsbestand van X bekend en kon de steekproef selectief worden getrokken. Er is gekozen voor een doelgerichte, selectieve steekproef, omdat het voor dit onderzoek relevant is om werknemers in verschillende afdelingen en functies en in verscheidene fases van hun dienstjaren binnen de organisatie te spreken. Dit maakt het mogelijk om te onderzoek of het aantal dienstjaren van invloed kan zijn op de manier waarop werknemers de cultuur ervaren, de waarden van de organisatie herkennen en eigen hebben gemaakt en een fit voelen met de organisatie en hun baan. Beck & Wilson (2000) stellen namelijk dat de commitment van werknemers ten opzichte van de werkgevende organisatie in de eerste jaren na indiensttreding toeneemt, om daarna weer af te nemen. Daarnaast blijkt uit eerder onderzoek dat mensen met een langer dienstverband een hogere mate van P-O fit ervaren

(Boon et al., 2011). Om deze redenen zijn de dienstjaren opgedeeld in: 0 – 2 jaar, 2 – 7 jaar, 7 – 15 jaar en 15 jaar of meer. Op deze manier is getracht een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de leefwereld en ervaringen van werknemers binnen de organisatie. Tabel I geeft een schematische weergave van het aantal respondenten per fase van dienstjaren.

Dienstjaren	Aantal respondenten
0 – 2 jaar	4
2 – 7 jaar	5
7 – 15 jaar	3
15 jaar of meer	3

Tabel 1. Aantal respondenten per fase van dienstjaren

In totaal zijn er 15 respondenten geïnterviewd die tijdens het afnemen van de interviews qua leeftijd varieerden tussen de 27 – 55 jaar. Binnen de steekproef was de respondent met het minst lange dienstverband op het moment van afname 7 maanden in dienst. De respondent met het meest lange dienstverband binnen de steekproef was op het moment van afname 24 jaar en 10 maanden in dienst. Tevens is er rekening gehouden met een zo gelijk mogelijke man-vrouw verhouding binnen de steekproef. Hierdoor bestond de groep respondenten uit 8 mannen en 7 vrouwen.

Nu de onderzoeksopzet besproken is aan de hand van de onderzoeksopvatting, de methode van dataverzameling en analyse en de beschrijving van de steekproef, gaan de volgende paragraaf en bijbehorende sub paragrafen in op de kwaliteitscriteria van dit onderzoek. Achtereenvolgend zullen de betrouwbaarheid en de interne en externe validiteit worden besproken.

3.5. Kwaliteitscriteria

3.5.1. Betrouwbaarheid

Een belangrijke indicator voor de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek is de betrouwbaarheid ervan. Met betrouwbaarheid wordt vaak gedoeld op de consistentie van de meetinstrumenten, wat wil zeggen dat het gaat om de precisie en nauwkeurigheid waarmee de meetinstrumenten een begrip of verschijnsel meten (Van der Velde, Jansen & Dikkers, 2015). Hierbij gaat het erom dat toevallige en/of systematische meetfouten worden beperkt (Boeije, 2010) en dat er bij herhaalde metingen van dezelfde objecten, in dezelfde omstandigheden, over het algemeen dezelfde resultaten naar voren moeten komen (Gravetter

& Forzano, 2012; Van der Velde, Dikkers & Jansen, 2015). Om de betrouwbaarheid van een onderzoek te verhogen wordt er aangeraden om een standaardisatie van de methode van dataverzameling toe te passen (Boeije, 2010). Echter maakt dit onderzoek gebruik van semigestructureerde interviews en daarom is een volledige standaardisatie van de dataverzamelingsmethoden niet mogelijk. Desondanks zijn de interviews wel opgesteld en uitgevoerd aan de hand van een topiclijst, zijn de interviews getranscribeerd en zijn alle interviews geanalyseerd met behulp van het erkende coderingsprogramma Nvivo 11. Daarnaast heeft de onderzoeker de respondenten de mogelijkheid geboden de transcripties van hun interviews in te zien en eventuele aanvullingen of opmerkingen te maken. Deze vorm van de *member validation* (Boeije, 2010, p. 177) en de daarvoor besproken maatregelen dienen de betrouwbaarheid van dit onderzoek voldoende te waarborgen, waardoor de voorwaarde wordt geschept om de validiteit van dit onderzoek aan te tonen (Van der Velde, Jansen & Dikkers, 2015). De volgende sub paragraaf gaat hierop verder.

3.5.2. Validiteit

Bij het onderzoeken van de validiteit van een onderzoek wordt er gekeken naar de aan- of afwezigheid van systematische fouten of vertekeningen (Van Zwieten & Willems, 2004). Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit. Als men over de interne validiteit van een onderzoek spreekt, refereert men aan de kwestie of de studie een nauwkeurig antwoord geeft op de hoofdvraag -of vragen van het onderzoek (Gravetter & Forzano, 2012) en of de meetinstrumenten daadwerkelijk meten wat ze zouden moeten meten (Boeije, 2010; Gravetter & Forzano, 2012; Van der Velde, Jansen & Dikkers, 2015). In andere bewoording: heeft de onderzoeker bestudeerd wat was te bestuderen en heeft hij precies gemeten wat hij wilde meten?

Omdat semigestructureerde interviews geen gestandaardiseerde metingen zijn en ruimte laten voor een groot palet aan antwoorden en interpretaties, is de validiteit moeilijk geheel te meten. Desondanks zijn er een aantal richtlijnen die de onderzoeker kan helpen de validiteit te garanderen, bijvoorbeeld het volgen van een uitgewerkte onderzoeksopzet (Van Zwieten & Willems, 2004). Bij de dataverzameling van dit onderzoek is er daarom op een constante manier te werk gegaan door de respondenten op gelijke wijze te benaderen en hen aan het onderzoek voor te stellen. Daarnaast zijn de interviews afgenomen aan de hand van een topiclijst die de leidraad voor de interviews vormden. Door deze structurering kwamen onderwerpen en vragen in de verschillende interviews grotendeels in dezelfde volgorde aan bod. Op die manier kan de onderzoeker makkelijker in staat worden gesteld om inzicht te krijgen in de antwoorden die de respondenten gaven en om hier een patroon in te ontdekken. Tevens heeft er tijdens het

onderzoeksproces reflectie plaats gevonden op de rol van de onderzoeker, door middel van scriptiebesprekingen met medestudenten en een begeleider. Daarnaast heeft de onderzoeker de voortgang van het onderzoek meermaals moeten presenteren, waardoor de reflectie vanzelfsprekend meerdere malen plaatsvond.

Wanneer men over de externe validiteit spreekt, doelt men op de mate van generaliseerbaarheid of verplaatsbaarheid van de onderzoeksconclusies naar andere contexten (personen, situaties, organisaties etc.) (Van Zwieten & Willems, 2004; Boeije, 2010). Om extern valide te zijn, wordt verwacht dat de resultaten van een wetenschappelijk onderzoek van toepassing zijn op die andere contexten. Van groot belang hierbij is de samenstelling van de doelgerichte steekproef in dit onderzoek (Van Zwieten & Willems, 2004). Omdat dit onderzoek de leefwereld en ervaringen van werknemers in een van oorsprong familiebedrijf in het MKB wil onderzoeken, is er getracht om een zo representatief mogelijke steekproef samen te stellen. Dat wil zeggen dat er respondenten zijn uitgenodigd te participeren die verschillende functies uitvoeren, op verschillende afdelingen en ook verschillende verantwoordelijkheden hebben. Daarnaast is er ook gekeken naar de verschillende loopbaanfases van de respondenten binnen de organisatie. Echter, omdat dit onderzoek een casestudy is, is er van volledige generaliseerbaarheid geen sprake.

4. Resultaten

Dit hoofdstuk staat in het teken van de resultaten van dit onderzoek, welke zijn opgetekend uit de vijftien interviews met werknemers van X. Het hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de verwachtingen die in het theoretisch kader (paragraaf 2.5) zijn opgesteld. In paragraaf 4.1 wordt er gekeken naar de invloed die de organisatiecultuur van een (familie)bedrijf heeft op HRM en interne employer branding. Paragraaf 4.2 bespreekt vervolgens de invloed die HRM en interne employer branding op de organisatiecultuur hebben. De derde paragraaf van dit hoofdstuk staat in het teken van de invloed die organisatiecultuur heeft op de P-O fit, waarna de vierde paragraaf tenslotte de invloed van organisatiecultuur op de P-J fit bespreekt.

4.1. Invloed van organisatiecultuur van (familie)bedrijf op HRM en interne employer branding

In deze paragraaf staat de organisatiecultuur van de onderzochte organisatie centraal, waar deze zich op baseert en hoe deze door de organisatie wordt gepromoot. Tijdens de interviews werden de respondenten gevraagd naar hun eerste indrukken van X. Daarnaast werd hen gevraagd een omschrijving te geven van de mensen binnen de organisatie, de waarden van de organisatie, de gewoontes en gedragingen, de werkomgeving en geschreven en ongeschreven regels. Tevens werd hen gevraagd wat hun ervaringen waren ten opzichte van de cultuur en of zij de familiecultuur konden herkennen en omschrijven.

De respondenten gaven aan bij hun kennismaking met X geen overduidelijk beeld te hebben van de organisatie en de cultuur die er heerste. Dit heeft vooral te maken met het feit dat het bedrijf zich richt op een niche product in een specifieke sector, namelijk de voedselbranche. Omdat de respondenten, op een enkeling na, voor hun dienstverband bij X geen ervaring hadden met het product en de branche, wisten zij bij indiensttreding nog niet wat hen te wachten te stond. Kenmerkend voor de organisatie is dat de respondenten aangaven bij hun indiensttreding een grote verantwoordelijkheid te ervaren, waarbij zij het gevoel kregen in het diepe te worden gegooid en al snel moesten leren om zelfredzaam te zijn.

Respondent 1: ***"****Er komt hier bijna niemand binnen die kennis van die branche heeft. Dan kom jij als nieuwkomer hier binnen en sta je tegenover mensen die hier al 10 á 15 jaar werken en heel veel dingen al weten, dingen die jij niet weet. En op dat moment moest ik alles gewoon zelf vinden. Ik moest overal zelf achteraan. Dat was het moeilijke ervan. Dan kan je aan de ene kant zeggen dat het aangeeft dat je zelfstandig bent, maar ik denk niet dat het helemaal in balans was. Je wordt aan je lot over gelaten, je moet het vooral zelf uitzoeken, zie er maar achter te komen."*

De benadering dat (nieuwe) werknemers zelf initiatief moeten doen en hun eigen weg moeten vinden, blijkt een wezenlijk onderdeel te zijn van de organisatiecultuur van X. Deze organisatiecultuur wordt door de respondenten omschreven als 'Amerikaans', 'hard', 'direct' 'veeleisend' en 'prestatiegericht', maar met de kanttekening dat hard werken op de langere termijn wordt beloond.

Respondent 5: *"De cultuur is dat iedereen heel hard werkt, prestatie staat heel erg voorop. Wat mij opvalt is dat iedereen eerst gaat voor prestatie en kwaliteit en daarna voor gezelligheid."*

Respondent 10: ***"****Er wordt hier 110% van je gevraagd, iedere dag. Als je het niet kan geven, merk je wel dat mensen afbranden. Ik heb wel veel mensen hier af zien branden. Er wordt veel gevraagd en veel geëist, maar er wordt ook veel gegeven. Het is dus een wisselwerking, alles kan, maar je moet ook alles geven."*

Bepalend voor die cultuur is de geschiedenis die de organisatie heeft als familiebedrijf. Pas sinds enkele jaren staat het bedrijf niet meer onder directe leiding van het laatste familielid dat eigenaar was van het bedrijf. Echter heeft zijn manier van zakendoen en leidinggeven een dermate stempel gedrukt op de organisatiecultuur, dat de opvattingen, gedragingen, sfeer en werkwijzen voor een groot deel nog steeds zijn afgestemd op zijn benadering. De oorzaak hiervan is dat de huidige bestuurders en managers op relatief jonge leeftijd als trainees zijn binnengehaald door de vorige eigenaar en naar zijn opvattingen en werkwijze zijn gevormd. Ondanks dat de respondenten erkennen dat de vorige eigenaar voor grote successen heeft gezorgd voor het bedrijf, spreken ze over een 'angstcultuur' of 'afstrafcultuur' onder zijn leiding, waarin fouten werden afgestraft en werknemers met regelmaat werden afgebrand. Kenmerken van deze angstcultuur zijn hedendaags echter nog steeds aanwezig en bepalend voor de omgang tussen alle hiërarchische niveau binnen de organisatie en tussen de medewerkers onderling.

Respondent 5: *"Vanuit origine heerst er hier een soort afstrafcultuur. Dat wordt ook wel de (interne benaming van cultuur) genoemd. Voorheen was de manier van opvoeden dat mensen heel erg op hun fouten werden afgerekend om zo te proberen om iemand hoger te krijgen. Daar zijn hele sterke mensen uitgekomen, bijvoorbeeld een (naam medewerker) en (naam medewerker). Zij zijn echt met een hele harde hand opgevoed."*

Respondent 10: "*Ik ben ervan overtuigd dat het ooit erger is geweest. Ik denk dat toen (naam vorige eigenaar) hier nog was, de cultuur voornamelijk gebaseerd was op angst. De stemming verandert als hij*

binnenkomt. Meteen. Je voelt echt de temperatuur dalen zeg maar en iedereen verstijft. Iedereen is gelijk uit zijn comfortzone en dekt zich gelijk in."

De respondenten benadrukken dat de hardheid, veeleisendheid, prestatiegerichtheid en nadruk op zelfredzaamheid dan ook nog steeds aanwezig is binnen de organisatie. Deze onderdelen van de organisatiecultuur zijn zeer bepalend geweest voor de manier waarop werknemers in het verleden werden en tevens nog in het heden worden behandeld en gesocialiseerd. Ter illustratie hiervan halen de respondenten het management traineeship aan dat de organisatie aanbiedt. Dit traineeship is van essentieel belang voor de organisatie, omdat de organisatie in een specifieke sector opereert en een niche product ontwikkelt dat veel knowhow vereist. Met het traineeship haalt de organisatie jonge managementtalenten binnen die nog aan het begin van hun carrière staan en daarom in hun ogen 'zeer kneedbaar' zijn. Door middel van een zeer intensief, internationaal trainings- en socialisatietraject worden zij in een relatief kort tijdsbestek (ca. 2 jaar) geleerd over de ins-and-outs van het product, de markt en de logistiek en worden zij gevormd naar de harde, economische en prestatie gedreven werkwijze die de organisatie typeert. De trainees krijgen een oud-trainee toegewezen als begeleider, maar moeten vaak hun eigen weg zien te vinden en krijgen overmatig negatieve kritiek op geleverd werk. Dit alles om te garanderen dat de trainees, gezien als de toekomstige managers, gehard zijn in de business.

Respondent 6: *"[…] ik merk dat een beetje aan de trainees die binnenkomen, die worden eigenlijk een beetje aan hun lot overgelaten. Dan moeten ze natuurlijk zelf op onderzoek uitgaan, dat verwachten we van ze. En dan worden we een beetje boos op ze als de verkeerde vragen stellen of als ze iets niet weten […]."*

Ondanks de harde aspecten van de organisatiecultuur en de hoge verwachtingen die aan het personeel worden gesteld, ervaren de respondenten ook positieve kanten van de organisatiecultuur. Zij omschrijven de organisatie nog steeds als een familiebedrijf, omdat de authenticiteit van het product, de grootte van de organisatie en de prestatiegerichtheid zorgen voor onderlinge verbondenheid, open communicatie en korte lijnen tussen medewerkers, managers en directeuren. De respondenten stellen dat de gedreven cultuur ervoor zorgt dat het personeel het gevoel heeft belangrijk te zijn en bij te dragen aan de ontwikkeling van het bedrijf. Ook de persoonlijke aandacht voor het welzijn van de medewerkers zorgt ervoor dat de respondenten de organisatie beschrijven als een familiebedrijf.

Respondent 10: *"Er wordt hier altijd gezegd: "Doe alsof dit je eigen bedrijf is, doe alsof je je eigen geld uitgeeft, wees bewust van wat je doet. En we doen het de eerste keer goed". Heel veel bedrijven roepen dat, maar wij doen het echt. Ik denk dat dat het verschil maakt. Dat "wij-gevoel" heb je in heel veel bedrijven, maar het begint bij het management, zij moeten het uitdragen en dan wordt het gevoeld. Het management is daar heel belangrijk in."*

Respondent 7: *"Ik zie wel dat er een echt oprechte zorg voor mensen is. Dat klinkt misschien een beetje tegenstrijdig, maar dat zie je bijvoorbeeld als mensen ziek zijn. Daarnaast heerst er ook wel een bepaald verantwoordelijkheidsgevoel of een bepaalde zorg richting de kinderen. Wat denk ik een kenmerk van een familiebedrijf is, is ook dat iedereen zich met alles bemoeit."*

Hoewel onderdelen van de 'oude' cultuur nog steeds aanwezig en zichtbaar zijn in de huidige organisatiecultuur, laten de respondenten allen merken dat er een omslag heeft plaatsgevonden in de benadering van het personeel en tevens de organisatiecultuur. Waar het product en het verdienen van geld in het verleden de enige noodzaken leken te zijn, is de nadruk steeds meer komen te liggen op de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers, teambuilding, samenwerken, motivatie en positieve feedback. Dit is volgens hen het gevolg van het feit dat de hiërarchische structuur van de organisatie veranderd is en er managers en directeuren van buiten de organisatie zijn gehaald, met andere inzichten, overtuigingen en expertises.

Respondent 8: *"De nieuwe cultuur is ontstaan door de mensen die er de laatste vijf tot tien jaar bij zijn gekomen. Zij brachten een andere manier van naar een organisatie kijken met zich mee. […] het was goed dat er mensen van buiten het operationele naar een hoger niveau brachten."*

Respondent 4: *"De huidige CEO is toch meer een people manager zeg maar […] Als het niet goed gaat zou die het ook wel vertellen en dat is prima, maar hij zou het toch op een andere manier doen. Dat is wel veranderd en dat moet ook, want het was niet meer van deze tijd. Toch heerst het nog steeds een beetje, dat harde, op de achtergrond zit dat nog wel."*

Volgens de respondenten verdween de oude cultuur binnen de organisatie dus enigszins met het vertrek van de vorige eigenaar en ontstond er door de aanwas van nieuwe, leidinggevende mensen een andere cultuur. Dit had gevolgen voor de manier waarop HRM bedreven werd en er met het personeel werd

omgegaan. Echter stelt het theoretische model dat in dit onderzoek centraal staat dat er een wederkerige invloedrelatie bestaat tussen organisatiecultuur en HRM. De volgende paragraaf bespreekt de invloed die HRM en interne employer branding hebben op de organisatiecultuur.

4.2. Invloed HRM en interne employer branding op de organisatiecultuur van (familie)bedrijven

Waar de vorige paragraaf de invloed van de organisatiecultuur van (familie)bedrijven op HRM en interne employer branding besprak, gaat deze paragraaf in op de omgekeerde relatie. Dat wil zeggen dat het kijkt naar de manier waarop HRM en interne employer branding de organisatiecultuur van (familie)bedrijven beïnvloedt.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de verandering van het eigenaarschap van de onderneming en de aanstelling van managers en directeuren van buitenaf voor een cultuurverandering hebben gezorgd binnen de organisatie. De respondenten beschouwen dit als een positieve verandering, omdat zij het gevoel kregen als werknemers meer centraal te staan. Volgens hen zijn het met name de aanstellingen van een nieuwe algemeen directeur en een nieuwe HR-directeur die voor de verandering in cultuur hebben gezorgd. Door hun toedoen is de cultuur van een harde, veeleisende en prestatiegerichte familiecultuur naar een meer corporate cultuur veranderd, die nog steeds veeleisend en prestatiegericht is, maar ook de ontwikkeling, verbondenheid en commitment van de medewerkers centraal stelt.

Respondent 7: "*Twee jaar voor mijn indiensttreding is (naam HR-directeur) aangenomen met een duidelijk doel: iets doen aan de cultuur. En waarom moest er iets aan de cultuur gedaan worden? Dat heeft verschillende redenen, maar een belangrijke reden is: times are changing. Als je mensen wilt aantrekken en behouden voor de organisatie, zal je op een bepaalde manier met ze om moeten gaan. Plus, de organisatie wordt groter, dus je wilt ook er ook zeg maar één cultuur van maken […] Om de doelstellingen na te kunnen streven, zijn de mensen gewoon heel belangrijk, hoe we daarmee omgaan. De mensen maken het bedrijf en dat was hier wel een beetje een ondergeschoven kindje.*"

Respondent 7 bevond zich tijdens het afnemen van de interviews in de fase 2 - 7 jaar van het dienstverband. Hoewel de organisatie zichzelf portretteert als een van oorsprong familiebedrijf met een 'sterke cultuur' en een toegewijd personeelsbestand, blijkt uit het citaat van deze respondent dat de cultuur toch een lange tijd gefragmenteerd is geweest en dat het bewust bezig zijn met het creëren van een wenselijke cultuur pas sinds enkele jaren op de agenda van de organisatie staat. Om die wenselijke

cultuur te creëren, heeft de organisatie dus (onder andere op HR-gebied) maatregelen getroffen om de cultuur te veranderen. Vanuit HR heeft de organisatie geprobeerd om hier invloed op uit te oefenen door het inzetten van verschillende HR-praktijken gericht op de bevordering van de individuele ontwikkeling van medewerkers en het creëren van meer saamhorigheid ten aanzien van de business. Zo is er onder andere geïnvesteerd in maandelijkse vitaliteits- en sportactiviteiten, jaarlijkse afdelingsuitjes, cultuurworkshops, talenopleidingen voor de backoffice en secretariaat medewerkers, meeloopochtenden voor kantoorpersoneel in de productieruimtes en management- en leiderschapsopleidingen voor medewerkers op verschillende niveaus en in verschillende functies. Deze laatstgenoemde management- en leiderschapsopleidingen zijn voor medewerkers op verschillende niveaus en in verschillende functies, waarbij mensen van verschillende afdelingen bij elkaar in de groep komen en een midweek op een externe locatie de trainingen volgen. Tenslotte heeft de organisatie een intern opleidingstraject gestart genaamd de 'Casings University', waar per module een aantal werknemers van verschillende afdelingen deel aan kunnen nemen om meer kennis en expertise te vergaren over het specifieke product dat de organisatie produceert en distribueert. Uit de interviews blijkt dat deze investeringen in de ontwikkeling van het personeel en de samenwerking tussen hen als zeer positief worden ervaren door de respondenten. Doordat er onder de nieuwe leiding meer in hen geïnvesteerd wordt, hebben zij het gevoel meer centraal te staan dan vroeger.

Respondent 6: *"Ik denk dat het belangrijk is om de weg die (naam voormalig directeur) is ingeslagen, met de 'away days' die we vorig jaar gehad hebben, te blijven bewandelen. Dit werd gestart om een echt teamgevoel te krijgen en daar werd echt gezegd waar we ons als managementteam en middenkader voor X Europa op focussen. Daar willen we consensus in bereiken. Ik merk dat het een verbintenis tussen de mensen heeft gecreëerd en dat men gezamenlijk over onderwerpen kan praten en kan zeggen wat we met z'n allen belangrijk vinden. Wat ik ook heel goed vind zijn de trainingen die we gehad hebben, de leiderschapstrainingen. Als ik voor mezelf spreek is de band met wie ik toen in de groep zat wel sterker geworden. Ik ben eerder geneigd om naar ze toe te stappen en wat dingen te vragen en dat merk je vice versa. Het gaat dan echt om 'bonding'."*

Respondent 8: *"Ik heb het gevoel dat (naam directeur) het bedrijf op operationeel en op salesgebied toch naar een ander niveau heeft gebracht […] Natuurlijk komt daar ook de professionaliteit van HR bij, de Great place to work-enquête, mogelijkheden tot opleidingen en cursussen, opleidingsschema's, de Casings University, de beoordelingsformulieren die toch wel wat specifieker naar jezelf gaan kijken en naar jouw*

ontwikkelingen en hoe je dat wilt bereiken. Heden ten dage wordt daar wat meer mee gedaan en dat komt mede door HR. Dat vind ik wel toe te juichen."

De citaten van respondenten 6 en 8 geven aan dat er de afgelopen jaren een zichtbare omslag is geweest in de manier waarop naar medewerkers gekeken wordt, hoe HRM wordt bedreven en hoe dit van invloed is op de organisatiecultuur. Ondanks dat meerdere medewerkers van X aangeven nog steeds moeite te hebben met die organisatiecultuur, hecht de organisatie zelf veel waarde aan haar cultuur en wilt het de kernelementen ervan overbrengen op haar werknemers. Vanuit HR zet de organisatie, naast het aanbieden van opleidings- en ontwikkelingstrajecten, interne employer branding in om de medewerkers in te laten zien waar de organisatiecultuur voor staat en waar zij zich in hun werk op moeten focussen. Dit doet het door het intern promoten van de zes kernwaarden 'Passion', 'Mastery', 'Entrepreneurship', 'Reliability', 'People Matter' en 'It all Matters' (Zie bijlage 3).

Respondent 7: *"Wij, het bedrijf, vinden dat alle medewerkers deze waarden zo veel mogelijk na moeten leven. Dat vinden wij belangrijk als bedrijf, dit zijn de pijlers van ons succes. Als jij denkt: I don't care, People matter pff… ja, dan word jij niet opgenomen, dan pas jij hier niet, dat willen wij niet. Daarom willen wij mensen daarop ook beoordelen, dat zij dat naleven."*

De respondenten gaven aan dat een aantal van deze kernwaarden al wel langer onderdeel is van de organisatie, maar dat veranderingen in de directie en het management ervoor hebben gezorgd dat het meer aandacht krijgt en sterker uitgedragen wordt door middel van branding campagnes. Een voorbeeld van zo'n branding campagne is dat alle medewerkers van X een stressdobbelsteen hebben gekregen met daarop de kernwaarden en bijbehorende omschrijvingen daarop afgedrukt. Tevens gaven de respondenten aan dat zij tijdens de half- en eindejaarbeoordelingen worden beoordeeld op het naleven en uitdragen van de organisatiewaarden en dat ze middels het organiseren van cultuurworkshops aangehaald worden. Tenslotte worden ze besproken tijdens de periodieke presentaties over de voortgang van de organisatie en de plannen en uitdagingen die het heeft voor de aankomende periode, ook wel 'zeepkistsessies' genoemd.

Respondent 13: *"Zo nu en dan zie je de waarden weer eens terug. Vanuit de (orgaan binnen organisatie) halen we hem ook weleens terug en dan geven we aan wat van belang is en wat we belangrijk vinden. Dat hebben we in onze visie ook dan weer verwerkt. Hoe willen wij werken? […] Het heeft wel een tijdje nodig*

gehad voordat dat een beetje draagvlak heeft gekregen. Vooral ook bij het oudere management hoor, die moesten er eerst ook zelf van overtuigd worden. Zij leefden gewoon die oude familiecultuur na."

Uit de interviews blijkt dat de respondenten allemaal op de hoogte waren van het bestaan van de zes kernwaarden die de organisatiecultuur van X moeten representeren. Dit indiceert dat de branding campagne van de organisatie effect heeft. Echter reageerden de respondenten wisselend op vragen over het belang en de toepasselijkheid van de kernwaarden. Enkele respondenten vonden het bestaan van kernwaarden van essentieel belang voor de cultuur en werkwijze binnen de organisatie, terwijl anderen het bestaan ervan voor kennisgeving aannamen en er in de praktijk weinig mee deden.

Respondent 5: *"Ik snap dat het heel belangrijk is, want de cultuur is onderdeel van de identiteit van het bedrijf en je moet als manager of als leiding waarden opstellen om te proberen mensen erachter te krijgen […] Maar omdat het een beetje vaag is en op heel veel functies niet toepasbaar is, wordt het een beetje moeilijk. Je hebt bijvoorbeeld 'deal is een deal' als sub waarde van Reliability. Bij mijn beoordeling wordt er dan tegen mij gezegd dat ik achter de kortingen aan ga. Dat is een beetje een nietszeggend antwoord. Het is natuurlijk heel erg van toepassing op verkoop, maar niet op andere functies.*

Respondent 2: *"Ik denk dat als je de mensen zou vragen wat de cultuurwaarden van het bedrijf zijn, niemand tot twee zou komen. Maar goed, dat maakt deze dingen niet onbelangrijk. Het zit meer in de mensen dan dat de mensen zich bewust zijn dat ze zich hieraan moeten houden. […] Zou je je meer bewust moeten zijn van de vraag of je passie hebt? Dat heb je of dat heb je niet natuurlijk. En mastery, ja, kijk je wilt de beste zijn en dat merk ik wel hier bij X. Je wilt gewoon de beste zijn en alles wat je doet moet je goed doen."*

Daarnaast valt uit de antwoorden op te maken dat waarden die te maken hebben met het product of zakendoen, zoals 'Passion', 'Mastery' en 'Entrepreneurship', organisatie breed gedragen worden, maar dat de waarden die meer gericht zijn op de mensen binnen de organisatie ('People Matter' en 'It all matters') niet sterk naar voren komen in de dagelijkse praktijk. Meerdere respondenten geven aan dat de naleving van sommige waarden wel van toepassing lijkt te zijn op de ene medewerker, maar niet op de ander, afhankelijk van bijvoorbeeld functie, afdeling en/of dienstverband.

Respondent 14: *"[…] Ik denk dat personeel hier nooit het meest belangrijk wordt gevonden. […] Mensen mogen hier voor het 115-jarig bestaan niet mee met het tripje naar Brugge, omdat ze hier nog niet lang genoeg werken. Wat maakt dat nou uit? Ik vind dat zo kortzichtig. Dan denk ik: je bent helemaal niet met 'People Matter' of 'Celebrate Successes' bezig, je bent heel kortzichtig met geld bezig. Ik vind het pennywise foolishness."*

Respondent 12: *"Ik ken ze (respondent verwijst naar cultuurwaarden) niet uit mijn hoofd maar ik ken ze wel. Ik zie ze over het algemeen wel terug komen. Het gevaar als je met kernwaarden werkt, is dat als er iets fout gaat, mensen heel snel naar die waarden gaan wijzen. Ik had op een gegeven moment met betrekking tot mijn contract een mondelinge afspraak gemaakt. Bij een volgende contractbespreking is daar vervolgens op terug gekomen. Nou, oké dat kan, maar als je dan naar een van de cultuurwaarden, deal is een deal (respondent verwijst naar een onderdeel van de waarde Reliability) kijkt, dan leef je dat niet echt na. Als je het hardop roept, moet je dat continu naleven."*

Over het algemeen zijn de respondenten gematigd positief als het gaat om het promoten van de cultuurwaarden. Ze vinden het goed dat ze er zijn en ze worden vaak herkend en erkend, maar ze worden regelmatig als vanzelfsprekend of niet van toepassing beschouwd en worden regelmatig door de organisatie zelf niet nageleefd. De citaten van respondenten 12 en 14 hierboven zijn daar goede voorbeelden van. Hoewel de organisatie waarden heeft opgesteld die de kernelementen van de cultuur weer moeten geven, blijken de personen die het binnen de organisatie voor het zeggen hebben dus niet altijd consequent te zijn in de uitvoering van die elementen. Uit de interviews blijkt dan ook dat er regelmatig met 'twee maten wordt gemeten' en dat er ten aanzien van de waarde 'People Matter' sommige medewerkers iets meer toedoen dan anderen. In de praktische relevantie van dit onderzoek staat al beschreven dat een interne enquête heeft uitgewezen dat de organisatie een slechte score behaalde op de stelling "*Promoties gaan naar degenen die het het meest verdienen*". Tijdens de interviews bleek deze score ondersteuning te krijgen van respondenten. Het zijn met name de medewerkers die bij X als trainees zijn begonnen die een voorkeursrol krijgen en de meeste mogelijkheid tot doorgroei en op baanzekerheid hebben. Het traineeship blijkt voor HRM en interne employer branding van belang voor de organisatie, omdat het een manier biedt om zowel direct als indirect invloed uit te oefenen op de werknemers en de organisatiecultuur. Zoals hiervoor aangegeven heeft het traineeship een centrale plaats binnen de organisatie en grijpt de organisatie dit aan om de trainees, die gezien worden als de managers van de toekomst, te vormen naar de waarden, doelen, mentaliteit en overtuigingen van de organisatie.

Dit zodat ze de organisatiecultuur met haar normen, waarden en doelstellingen later in hun managementpositie beter over kunnen brengen op de medewerkers.

Respondent 7: *"[…] het traineeship draagt daar natuurlijk heel erg aan bij, want in het traineeship word je 'from scratch' al helemaal opgevoed in die waarden. De meeste trainees worden uiteindelijk manager of komen op belangrijke posities te zitten, waar vanuit ze andere aanspreken. Als je kijkt naar (naam directeur), (naam directeur) en (naam directeur), zij zijn allemaal trainees geweest en zijn allemaal zo opgevoed. […] Die waarden brengen zij weer over. Dus als zij zeggen van details zijn belangrijk en zij werken met iemand samen, zullen zij die persoon daaraan koppelen en daarop aanspreken. Zo werkt dat weer door."*

Trainees zijn als het ware direct 'part of the family', terwijl anderen zich langer moeten bewijzen, ook in hogere functies. Zo blijkt zelfs dat de (van buiten de organisatie aangetrokken) algemeen directeur plaats moest maken voor een andere directeur die het traineeship van de organisatie heeft doorlopen. Het is juist de strategie en het beleid van deze algemeen directeur die voor de, in de ogen van de respondenten, positieve cultuuromslag en focus op de ontwikkeling van het personeel heeft gezorgd. Ondanks het feit dat ze hoge functies binnen de organisatie bekleden, blijkt hieruit dat het ook voor directeuren en managers die niet door het bedrijf zijn 'opgevoed' moeilijk is om een match tussen zichzelf en de organisatie te creëren. Dat geldt dus niet alleen voor uitvoerende medewerkers.

Respondent 3: *"Wat ik bijvoorbeeld wel zie is dat, de algemeen directeur gaat nu bijvoorbeeld weg en daarvoor had je (naam voormalig directeur) en (naam voormalig directeur) die ook snel weg zijn gegaan. Je ziet dus dat mensen die hier niet als trainee binnen zijn gekomen en nog geen tientallen jaren erop hebben zitten hier, dat als zij een leidinggevende functie of directiefunctie krijgen dat zij het moeilijk krijgen […] En dat heeft niet zozeer met het kennisniveau te maken, maar gewoon met het feit dat je van buiten komt en geen trainee bent geweest. Dat mis je gewoon echt."*

Uit deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat de manier waarop HRM en HR-praktijken zoals interne employer branding zijn ingericht, van belang zijn voor de manier waarop werknemers naar de organisatie kijken en zich erbinnen gedragen. Dit heeft gevolgen voor de organisatiecultuur die er binnen een bedrijf heerst. Nadat de eerste paragraaf (4.1) heeft aangetoond dat de organisatiecultuur van invloed is op HRM en interne employer branding, heeft deze paragraaf dus aangetoond dat HRM en interne

employer branding ook weer invloed heeft op de organisatiecultuur zelf. Om die reden kan er aangenomen worden dat er een wederzijdse invloedrelatie bestaat tussen HRM en interne employer branding enerzijds en organisatiecultuur anderzijds. Dit onderzoek heeft zich ten doel gesteld te onderzoeken in hoeverre het verband tussen deze constructen van invloed is op de match die werknemers ervaren ten opzichte van hun baan en de organisatie. De volgende paragraaf (4.3) bespreekt de eerste resultaten aangaande die match, te beginnen met de relatie tussen organisatiecultuur en de P-O fit.

4.3. Invloed van organisatiecultuur op de mate van P-O fit

In deze paragraaf worden de bevindingen besproken ten aanzien van de invloed die de organisatiecultuur van X heeft op de match die haar werknemers met de organisatie ervaren. Deze match wordt beschreven als de P-O fit.

Zoals in het theoretisch kader beschreven, wordt de P-O fit vaak gezien als de 'waarden congruentie' tussen een organisatie en de werknemer. Om die reden is er in dit onderzoek gekeken naar de mate waarin de waarden van de werknemers overeenkomen met de kernwaarden die X en haar organisatiecultuur representeren. Echter, voordat de vergelijking werd gemaakt tussen hun eigen waarden en die van de organisatie, werden de respondenten gevraagd naar hun indrukken van de organisatiecultuur toen zij bij X in dienst traden en hoe zij toen opgenomen werden. In paragraaf 4.1 is besproken dat de werknemers van X bij hun indiensttreding vaak geen of weinig ervaring hadden met het product en/of de branche. Echter is dit volgens de respondenten ook niet noodzakelijk om bij X aan de slag te gaan, belangrijker is dat men binnen de organisatie en het team past waarin het gaat werken.

Respondent 15: *"Mensen die affiniteit met het product hebben voordat ze hier werken heb je eigenlijk niet. Daar moet je niet eens naar kijken. In al die jaren heb ik één iemand gehad die dit werk al eens had gedaan. En die konden we niet aannemen omdat die persoon een relatie was van een grote klant van ons. Verder hebben we nog nooit iemand gehad die affectie had met darmen, wel met de vleesindustrie, maar niet met darmen. Maar je moet binnen het team passen."*

De persoonlijkheid, kunde en algemene werkervaring van nieuwe medewerkers blijkt voor de organisatie de belangrijkste pijler te zijn om iemand aan te nemen. In hoeverre een nieuwe medewerker binnen de organisatie en het team past, is echter ook afhankelijk van hoe hij of zij daarbinnen wordt ontvangen. Uit de antwoorden die de respondenten gaven op vragen over de ontvangst, het inwerken en de socialisatie

in de organisatie bleek dat daar veel negatieve ervaringen mee waren. De respondenten gaven namelijk aan dat er over het algemeen van nieuwe medewerkers wordt verwacht dat ze zelf hun weg binnen de organisatie vinden. Deze omgang met nieuwe medewerkers blijkt kenmerkend te zijn voor de organisatie en haar cultuur, waarin nieuwsgierigheid, zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid hoog in het vaandel staan. De respondenten gaven aan zich in het begin van hun dienstverband vaak niet op hun gemak te voelen en het gevoel te hebben zichzelf te moeten bewijzen aan de collega's die al langer in die organisatie werkzaam zijn.

Respondent 7: "*Als ik het allemaal op één grote hoop gooi, denk ik dat mensen zich hier wel een beetje aan hun lot overgelaten voelen. Dat past natuurlijk ook wel een beetje bij de cultuur hier van exploreren en zelf ontdekken. Het gevoel dat het oplevert is dat er van de nieuwkomer erg veel wordt verwacht, die moet het maar ontdekken en zijn best doen om erbij te horen.*"

Respondent 14: *"Ik had de verwachting dat het een bedrijf was waar je heel veel kon leren, waar er veel van je verwacht zou worden en waar je veel begeleiding zou krijgen. Dat laatste is iets wat absoluut niet waar bleek te zijn. Ik heb het eerste jaar absoluut het gevoel gehad dat ik aan het spartelen was. Toen heb ik aangegeven dat als daar niets aan werd gedaan, ik het heel lastig zou krijgen."*

De strekking van de citaten van respondenten 7 en 14 komt overeen met de uitspraken van andere respondenten over het socialisatieproces bij indiensttreding bij X. Kijkend naar de kernwaarden van de organisatie, zou men kunnen stellen dat deze vorm van socialisatie overeenkomt met een van deze waarden, namelijk ondernemerschap. Van medewerkers wordt verwacht dat ze initiatief tonen om kennis op te doen en projecten op te zetten en uit zichzelf vragen stellen over zowel het product, de organisatie als de bedrijfsvoering. Alleen op die manier lijken medewerkers geaccepteerd en opgenomen te worden door managers en collega's.

Respondent 2: *"Bij X wordt het niet gewaardeerd als je iets goed doet, maar als je vraagt naar de goede weg. Dus vragen waarom je iets moet doen of waarom iets op een bepaalde manier gedaan wordt… doorvragen, doorvragen en doorvragen. Jezelf binnen de organisatie binnen lullen wordt heel erg gewaardeerd."*

Ondanks dat deze behandeling van nieuwe medewerkers onderdeel uitmaakt van de organisatiecultuur

en volgens de respondenten 'voor veel sterke mensen heeft gezorgd', stellen de respondenten dat zij zelf, maar ook hun collega's veel moeite hebben gehad bij het integreren in de organisatie. Zij zijn dan ook van mening dat, om mensen een beter gevoel te geven bij de organisatie en ze te behouden, meer aandacht besteed zou moeten worden aan het *onboarding*, socialisatie -en inwerkproces. Als voorbeelden hiervan geven zij vaste inwerkprotocollen -en procedures en buddysystemen, waarbij nieuwe medewerkers worden gekoppeld aan een medewerker die al langer in de organisatie werkzaam is en de organisatiecultuur beter kent.

Het belang van een goede socialisatie wordt door de respondenten dus benadrukt. Zij zien dat de cultuur dermate specifiek is, dat het niet voor iedereen is bestemd. Tijdens de interviews werd door meerdere respondenten het voorbeeld gegeven van een trainee die binnen twee maanden na indiensttreding uit eigen beweging heeft besloten te stoppen bij de organisatie. Te hoge verwachtingen, teveel aan zijn of haar lot overgelaten en fysiek en mentaal te zwaar. Volgens de respondenten een toonaangevende gebeurtenis, aangezien het traineeship een prominente rol heeft binnen de organisatie en de selectie van trainees intensief en nauwkeurig wordt uitgevoerd. Een ander voorbeeld dat tijdens de interviews door sommige respondenten wordt aangehaald is het (in die periode van de interviews) kortgeleden ontslag van een van de directeuren. Deze directeur was nog geen twee jaar werkzaam bij X, maar werd, onder andere in verband met het ontbreken van een fit tussen hem en de organisatie, uit dienst ontheven. De respondenten gaven aan dat deze directeur nooit heeft kunnen aarden in de harde, competitieve cultuur van de organisatie. Deze twee voorbeelden zijn volgens de respondenten kenmerkend voor het verloop van medewerker in de organisatie. Het gebrek aan een goede socialisatie en de harde, prestatiegerichte organisatiecultuur zorgt ervoor dat werknemers een lange tijd nodig hebben om zich aan de organisatie aan te passen. Indien men dat eenmaal gelukt is, is men ook geneigd om lang bij de organisatie te blijven.

Respondent 8: *"[…] Ik zeg altijd; als je door de eerste twee jaar hier heen komt, dan ben je blijver. Kom je niet door de eerste twee jaar, heeft het nooit een lang leven beschoren. De mensen die hier meer dan twee jaar zitten, blijven hier meestal toch wel hangen […] Je moet een bepaalde plaats veroveren in het bedrijf en doe je dat goed, word je daarvoor gewaardeerd."*

Uit de verhalen van de respondenten en uit het citaat van respondent 8 hierboven valt op te maken dat medewerkers binnen de organisatie pas gewaardeerd worden als ze zich op een bepaalde manier bewezen hebben. Daarnaast blijkt ook dat naar mate medewerkers langer in de organisatie werkzaam zijn, zij meer

aan de organisatie gehecht lijken te raken. Zo kwam uit de interviews sterk naar voren dat de respondenten die langer in dienst in waren bij X (2 – 7 jaar, 7 - 15 jaar en 15+ jaar), vaker de kernwaarden van de organisatie beschouwden als zijnde de waarden die zij zelf ook belangrijk vonden in hun (werkend) leven. Deze respondenten beschouwden de organisatie vaak als een onderdeel van identiteit.

Respondent 3 (2 – 7 jaar in dienst): *"[…] ik zie X als mijn werkgever en mijn werkgever zorgt ervoor dat er brood op de plank komt. Als het goed gaat met X, gaat het ook goed met mij. Omdat ik ook heel erg betrokken ben, en niet alleen zakelijk betrokken, maar ook persoonlijk, wil ik ook gewoon dat het met het bedrijf goed gaat. Het doet me goed als we goede resultaten behalen. Als het minder gaat is dat weer minder met mij."*

Respondent 10 (2 – 7 jaar in dienst): *"Het heeft ook te maken met de passie die je voelt om iets te kunnen doen. Ik wil graag goed doen wat ik doe, ik wil daarin uitblinken zeg maar. Dus mijn waarden komen over het algemeen wel overeen met die van de organisatie."*

Respondent 13 (7 – 15 jaar in dienst): *"Die passie en betrouwbaarheid geldt wel voor mezelf. Ik geef ook zeker om mensen, iets organiseren en mezelf inzetten voor mensen, zowel op mijn werk als in mijn privéleven. Creativiteit is wel iets waar ik voor sta. Precisie, dingen specifiek uitzoeken en doen."*

Respondent 8 (15+ jaar in dienst): *"Ik heb gewoon passie voor X, zowel voor het product als voor dit bedrijf. Dat straal ik ook naar iedereen uit. Soms zeggen ze tegen mij dat ik wel een erge X pet op heb. De passie voor het bedrijf van X is gewoon groot. Ondernemerschap ook, ik moet gewoon mijn eigen toko hebben, mijn eigen winkeltje en dan gedij ik het best. En betrouwbaarheid, een deal is een deal bij mij, een afspraak is een afspraak."*

Respondent 14 (0 – 2 jaar in dienst): *"Ik vind het een interessant product, maar ik heb er nooit echt een passie voor kunnen ontwikkelen. […] Daarnaast, ik weet wel dat het bedrijf zijn best doet om successen te vieren, maar het is niet op de manier zoals het mij aanspreekt."*

Uit deze citaten blijkt dat de hechting en identificatie met het bedrijf en de organisatiecultuur voor een groot gedeelte afhangt van de lengte van het dienstverband. De respondenten die korter in dienst waren (met name 0-2 jaar, maar ook respondenten kort na de 2 jaar in dienst) toonden weinig overeenkomsten

tussen hun persoonlijke waarden en de kernwaarden van de organisatie. Sterker nog, van de vier respondenten die zich in de dienstfase 0 - 2 jaar bevonden, hebben twee van hen de organisatie kort na het afnemen van de interviews verlaten. Een van hen (respondent 14) vertrok naar aanleiding van een, naar eigen zeggen, gebrek aan waardering en betere werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden bij een andere werkgever. De ander (respondent 11) vertrok naar aanleiding van een slechte inwerkperiode, gebrek aan 'klik met de organisatie en haar cultuur' en een te hoge werkdruk.

Respondent 11 (0 – 2 jaar in dienst): *"De werkdruk. En de sfeer die hier regelmatig hangt in de organisatie. De botheid, ik denk dat dat ook wel een weerspiegeling is van de onzekerheid en de werkdruk die andere mensen voelen. Maar dat zijn voor mij wel redenen om te twijfelen of ik het hier wel zo naar mijn zin heb."*

Het kan toeval zijn dat twee van de vier respondenten die in de eerste twee jaar van hun dienstverband zaten kort na de interviews de organisatie hebben verlaten, maar er is wel een patroon te vinden in de reden waarom. Enerzijds is dat de mismatch tussen de verwachtingen die beide respondenten van tevoren van de organisatie hadden en in hoeverre deze zijn uitgekomen. Anderzijds heeft dat met een mismatch te maken tussen de persoonlijkheid van de respondenten en de organisatiecultuur. Op de vraag aan welke eisen werknemers moeten voldoen om in de organisatie te overleven, kwam in de antwoorden vaak de harde, prestatiegerichte kant van de organisatiecultuur naar boven. De respondenten vertelden dat werknemers met de 'Rotterdamse mentaliteit' (direct, hard, hard werkend) om moeten kunnen gaan, ze veel verantwoordelijkheid en initiatief moeten tonen, zelfredzaamheid moeten laten zien en een 'dikke huid' moeten hebben.

Respondent 15: *"Je moet stevig in je schoenen kunnen staan, dat begint al bij je sollicitatie. […] De cultuur is recht voor z'n raap. Van alle kanten word je direct aangesproken. Je moet dus stevig in je schoenen staan en ook wat terug kunnen zeggen."*
Respondent 3: *"Passie voor het product, doorzettingsvermogen, je moet open staan voor kritiek, zelf het initiatief willen nemen, proactief kunnen zijn, geen 9 tot 5 mentaliteit. Maar goed dat is natuurlijk per functie weer afhankelijk. Sommige mensen moeten langer door kunnen gaan dan de ander."*

Respondent 6: *"De druk om te presteren is hier hoog en dat is een gevolg van de cultuur. Je moet de beste willen zijn. Een hopen mensen binnen X vinden dat ze de beste moeten zijn en dat verwachten ze op de dezelfde manier van anderen."*

Op basis van deze bevindingen kan gesteld worden dat de organisatiecultuur van invloed is op de P-O fit tussen werknemers en van X. Met name het socialisatieproces en de als harde, prestatiegerichte omschreven organisatiecultuur zijn bepalend voor het aanblijven of vertrekken van het personeel. De eerste twee jaren van het dienstverband blijken met name een grote invloed te hebben op de P-O fit. Op het moment dat werknemers deze doorstaan, is de kans groot dat er een match is tussen hen en de organisatie(cultuur) en zullen zij zich meer gaan identificeren met het bedrijf en haar kernwaarden. Echter is een fit met de organisatie niet het enige wat ervoor zorgt dat medewerkers behouden kunnen blijven voor de organisatie. De fit tussen de werknemer en zijn of haar baan, de zogenaamde P-J fit, is hier ook van invloed op. De volgende paragraaf (4.4) gaat in op de relatie tussen de organisatiecultuur en de P-J fit.

4.4. Invloed van organisatiecultuur op de mate van P-J fit

Nadat de vorige paragraaf (4.3) in het teken stond van de invloed die organisatiecultuur heeft op de mate waarin werknemers een P-O fit ervaren, bespreekt deze paragraaf de bevindingen van deze studie ten aanzien van de invloed van organisatiecultuur op de mate van de P-J fit die de werknemers van X ervaren.

In dit onderzoek zijn respondenten geïnterviewd die weliswaar in dienst zijn bij dezelfde organisatie, maar werkzaam zijn in verschillende functies en op verschillende afdelingen. De bevindingen ten aanzien van de P-J fit van de respondenten zijn dan ook niet direct opgetekend aan de hand van hun eigen functies en de vereisten die daar specifiek aan verbonden zijn, maar aan de algemene eisen, verwachtingen en capaciteiten waar men in de organisatie aan moet voldoen om het werk goed uit te voeren. Tevens worden daarbij hun eigen behoeften en verlangens besproken.

Ten aanzien van de fit tussen de medewerkers en hun baan bij X blijkt er veel overlap te zijn met de hiervoor besproken P-O fit. De respondenten geven aan dat men vanuit de organisatiecultuur veeleisend en prestatiegericht is en dat van hen wordt verwacht gedreven te zijn en eigen verantwoordelijkheid en zelfinitiatief te nemen in de alledaagse taken. Daarnaast is het volgens de respondenten wederom van belang dat men doorzettingsvermogen toont, (zelf)kritisch is en voortdurend vragen blijft stellen.

Respondent 6: *"Het type mens: goed is nooit goed genoeg, het kan altijd beter. Men is over het algemeen erg gefocust op de vraag: Hoe kan het nog beter dan de vorige keer? Heel erg op de vraag Waarom? De 5 Why's?"*

Respondent 7: *"Je moet doorzettingsvermogen hebben. Veel energie, leergierig, je moet proactief zijn, analytisch […] Eigenlijk is het het beste als je extravert bent, je kan als introvert persoon wel overleven, maar het is moeilijker. Je moet nieuwsgierig zijn, dus je moet willen leren. Ik denk toch dat je ook wel tegen een stootje moet kunnen. […] Ik denk dat je ook wel vitaal moet zijn. Je hoeft niet topfit te zijn, maar je moet representatief, een beetje fris zijn. Je moet energie hebben. Het hangt natuurlijk wel een beetje van je functie is, maar ik denk dat het over het algemeen voor de meeste functies wel van toepassing is."*

Hoewel medewerkers zelden of nooit bij X binnenkomen met kennis over of ervaring met het product, blijkt het ontwikkelen van een passie voor het product en de business wel van belang voor de mate van de P-J fit. Echter heeft dit volgens de respondenten wel tijd nodig. Uit de interviews kwam namelijk naar voren dat vooral de medewerkers met een langer dienstverband (vanaf 2 jaar) een sterkere passie hadden ontwikkeld ten opzichte van het product en hun rol in de organisatie. De respondenten zien deze passie bij hun collega's op verschillende afdelingen, ook bij afdelingen die niet in direct contact staan met het product. Dit wijst op een organisatiebrede gedeelde trots met betrekking tot het product dat X produceert en distribueert.

Respondent 3: *"Het staat buiten kijf dat er hier passie voor het product is. Het is ook zeker wel nodig om een bepaalde passie voor het product te hebben. Je moet een bepaalde drive hebben, liefde en passie voor het product, begrijpen hoe het in elkaar zit. Dan kan je het echt veel beter doen hier."*

Met betrekking tot hun eigen behoeften en verlangens stellen de respondenten dat ze in hun baan een afwisseling zoeken tussen autonomie en een goede samenwerking met hun manager en andere collega's. De respondenten geven aan dat er binnen de organisatie aan beide aspecten wordt voldaan. Vanuit de kernwaarden 'Entrepreneurship' en 'It all matters' faciliteert de leiding het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid, maar wil het de organisatie wel als een geheel laten functioneren. Volgens de respondenten is dit mogelijk doordat de hiërarchische lijnen kort zijn en directeuren en managers voor iedereen benaderbaar zijn. Dit zorgt onder de medewerkers voor een gevoel van saamhorigheid en het idee dat iedereen een waardevolle bijdrage levert aan bedrijfsproces.

Respondent 2: *"Ik denk dat iedereen wel bij elkaar binnen kan stappen en dat ook wel gewaardeerd wordt. […] mensen zijn qua status niet onbereikbaar om tegen te praten. Als ik met de CEO zou willen praten kan dat gewoon. Dat zit een beetje in de cultuur. Daar staat ook wel weer tegenover dat er stevige eisen worden*

gesteld. Er wordt hard gewerkt, maar er wordt ook wel direct met elkaar gecommuniceerd. Als het niet goed is, wordt dat ook wel tegen je gezegd."

Respondent 13: *"De hiërarchie is nog steeds wel te voelen, maar de organisatie is wat platter geworden. De structuur van het familiebedrijf is er niet echt meer."*

Hoewel de meeste respondenten aangeven gelukkig te zijn met hun werk en zich op hun plek te voelen, blijkt dat er aspecten zijn die de P-J fit in gevaar kunnen brengen. Meerdere respondenten geven bijvoorbeeld aan dat de organisatie van hen verwacht geduldig te zijn als het aankomt op doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf. Men moet zich eerst voor een langere tijd bewijzen voordat hij of zij door kan groeien naar een hogere of andere functie of loonschaal.

Respondent 8: *"X is geen bedrijf waarbij je carrière op een presenteerblaadje aangereikt krijgt of waar je carrière van A tot Z geregeld is. Nee, dat moet je zelf doen, je moet zelf laten zien dat je potentie hebt en dat je motivatie hebt."*

Respondent 14: *"[…] met betrekking tot het lange termijnperspectief, ze zijn daar nooit heel duidelijk in geweest. Het is een bedrijf waar je je eerst moet bewijzen en op een gegeven moment kan je ergens voor beloond worden. Ik denk dat dat een hele oude manier van werken is. Voor mij werkt het in ieder geval niet."*

Respondent 13: *"Ik erger me eraan dat als je parttime werkt, je ook niet volledig wordt gezien in je vaardigheden. Als je parttime werkt heb je gewoon geen doorgroeimogelijkheden. Dat zien ze X breed zo. […] Ik zie mezelf niet nog tien jaar lang dit werk doen, daar heb ik teveel voor geleerd. Als er voor mij geen doorgroeimogelijkheden meer zijn, zou dat wel een reden zijn om op termijn weg te gaan hier."*

Naast het gebrek aan doorgroeimogelijkheden, is er nog een ander aspect dat de mate van P-J fit negatief kan beïnvloeden, namelijk de werkdruk. Omdat de organisatiecultuur gekenmerkt wordt door prestatiegedrevenheid, wordt er veel van de medewerkers verwacht. De respondenten geven aan dat hoge verwachtingen motiverend kunnen werken, maar dat er binnen de organisatie op meerdere afdelingen en in meerdere functies een te hoge werkdruk heerst. Medewerkers verlangen ad hoc medewerking van elkaar en vanuit het management worden aan de lopende band projecten opgezet.

Respondent 11: *"In mijn geval ben ik vrij stellig van mening dat mijn functie te veelomvattend is voor een fte. Organisatie breed komt het voor een gedeelte, omdat er naast de reguliere werkzaamheden overal projecten van worden gemaakt die er maar even tussendoor geschoven worden en die voorrang moeten krijgen."*

Respondent 9: *"[…] om echt goed je werk te kunnen doen, zou je het niet zo druk moeten hebben. Dat gaat toch altijd ten koste van kwaliteit en daar mag wat mij betreft wel wat aan gebeuren."*

De meeste respondenten geven aan de werkdruk hoog te vinden, maar er wel mee om te kunnen gaan door prioriteiten te stellen en goed te plannen. Hierin zeggen zij ook geholpen te worden door hun leidinggevenden en door het volgen van cursussen. Slechts in twee gevallen koppelen respondenten hun aanblijven of vertrek bij de organisatie aan een te hoge werkdruk.

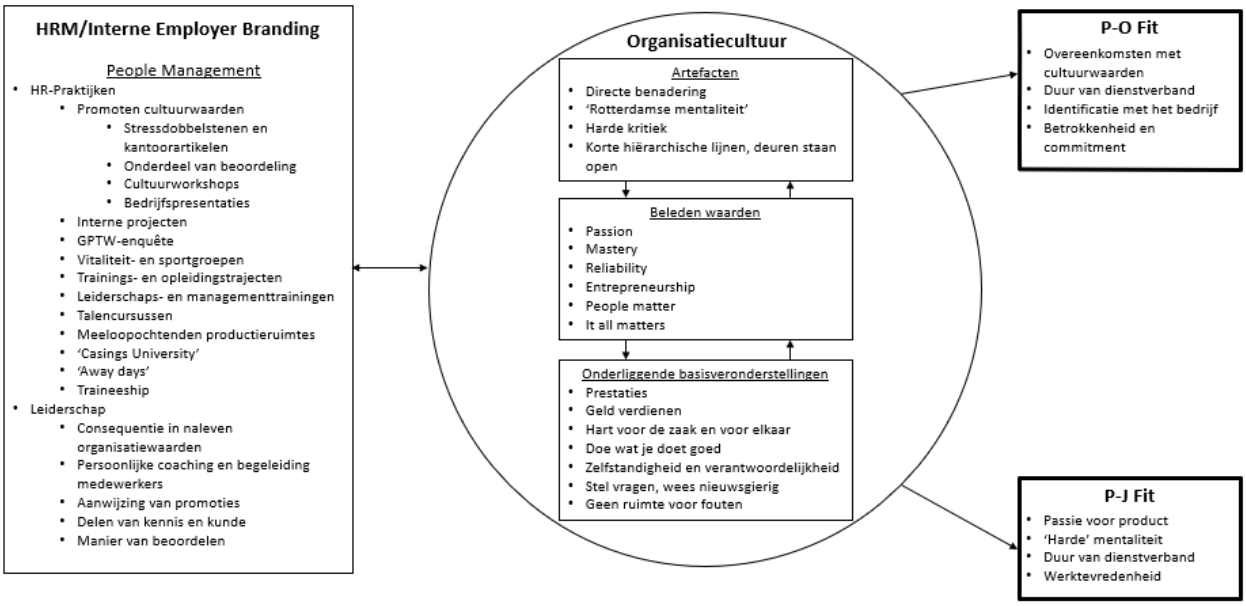
Respondent 4: *"Ze (refererend aan leidinggevenden) zijn er nu wel mee bezig, maar dan moet ik echt wel de ernst van de situatie uit gaan leggen, dat ik het echt niet meer trek en dat als de situatie zo doorgaat, het gewoon op houdt."*

Naar aanleiding van deze bevindingen kan gesteld worden dat de organisatiecultuur van X, door de respondenten omschreven als hard, veeleisend en prestatiegericht, van invloed is op de P-J fit die werknemers ervaren. In hun werk wordt van hen verwacht dat ze het ten eerste goed doen en ten tweede veel vragen stellen. Daarnaast moeten ze verantwoordelijkheid, doorzettingsvermogen en zelfinitiatief tonen. Ondanks deze eisen en verwachtingen stellen de respondenten dat ze tevreden zijn met hun baan en passie, autonomie, gedrevenheid en importantie voelen in het werk wat zij uitvoeren. Daar staat tegenover dat de P-J fit ten opzichte van hun baan bij X afhangt van de mogelijkheid tot doorgroeien en de werkdruk. Over beide aspecten hebben meerdere respondenten hun twijfels, hetgeen mogelijk kan leiden tot het zoeken van ander werk.

Met het bespreken van de bevindingen ten aanzien van de invloed van organisatiecultuur op de P-J fit van werknemers, zijn alle vier de verwachtingen besproken. De volgende paragraaf (4.5) geeft aan de hand van een conceptueel model een samenvatting van de bevindingen

4.5. Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de resultaten besproken, ontleend uit de interviews die zijn afgenomen met de werknemers van X. In het ingevulde conceptuele model hieronder (Figuur 2) zijn de relaties tussen de onderzochte theoretische concepten weergegeven die uit de resultaten opgetekend kunnen worden. Hieruit valt op te maken dat er zoals verwacht een wederzijdse invloedsrelatie bestaat tussen HRM en interne employer branding enerzijds en organisatiecultuur anderzijds. De manier waarop HRM bedreven wordt en de mensen en arbeid binnen X gemanaged worden, is van invloed op de organisatiecultuur en hoe deze door haar medewerkers wordt ervaren. Om deze reden kan tevens verondersteld worden dat HRM via de invloed die het heeft op organisatiecultuur, invloed uitoefent op de P-O en P-J fit. Ten aanzien van de relatie tussen organisatiecultuur en de P-O en P-J fit zijn er een aantal factoren die hier invloed op uitoefenen, zoals doorgroeimogelijkheden en het inwerk- en socialisatieproces bij beide vormen van fit en de werkdruk met name bij de P-J fit.



Figuur 2. Conceptueel model naar aanleiding van de resultaten uit dit onderzoek, met indicatoren bij de theoretische constructen.

5. Conclusie en discussie

Dit hoofdstuk staat in het teken van de conclusie en discussie die zijn opgesteld naar aanleiding van de onderzoeksresultaten. In paragraaf 5.1 worden conclusies getrokken aan de hand van de empirische deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek. Paragraaf 5.2 staat vervolgens in het teken van de discussie, gebaseerd op een reflectie op de theorie (5.2.1), methoden (5.2.2) en resultaten (5.2.3). Daarnaast bestaat de discussie uit het bespreken van de beperkingen van het onderzoek (5.2.4.) en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek (5.2.5). Tot slot worden er praktische implicaties en aanbevelingen gegeven voor de praktijk (5.2.6).

5.1. Conclusie

De eerste paragraaf van dit hoofdstuk bespreekt de conclusies die getrokken worden naar aanleiding van de empirische deelvragen en hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staan. Allereerst worden de empirische deelvragen besproken.

5.1.1. Deelvraag 1

Hoe wordt de organisatiecultuur binnen X omschreven en ervaren?

Uit de bevindingen van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat X een zeer specifieke organisatiecultuur heeft. De organisatie is ruim honderd jaar een familiebedrijf geweest met een groot zakelijk instinct en een harde, prestatiegerichte, veeleisende organisatiecultuur. Kenmerkend voor deze

organisatiecultuur is de manier waarop medewerkers bij aanvang van hun dienstverband bij de organisatie worden ingewerkt en opgenomen. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat van hen wordt verwacht zelfredzaam te zijn, uit zichzelf met veel vragen te komen en zelf te leren ontdekken hoe zij het werk moeten uitvoeren en zich aan moeten passen aan de gang van zaken binnen de organisatie. De resultaten tonen aan dat nieuwe medewerkers vaak 'aan hun lot over worden gelaten', 'in het diepe worden gegooid' en zelf 'boven moeten zien komen te drijven'. Deze manier van inwerken of socialiseren wordt door de medewerkers als dubbel ervaren. Enerzijds blijken zij persoonlijk veel moeite te hebben (gehad) in hun begintijd bij de organisatie, omdat hun kennis over het product waar de organisatie mee werkt en de branche waarin de organisatie opereert zeer beperkt was. Zij hadden het gevoel 'te spartelen' en voelden veel druk om zich te bewijzen aan de mensen die al langer binnen de organisatie werkzaam waren. Medewerkers hadden moeite met het vinden van hun weg en vonden het soms een uitdaging om zelf veel vragen te moeten stellen. De harde, directe, kritische en veeleisende benadering heeft tot een 'angstcultuur' of 'afstrafcultuur' geleid, waarin medewerkersbang zijn om fouten te maken, de verkeerde vragen te stellen of feedback te vragen aan collega's. Anderzijds blijkt uit dit onderzoek dat er ook positieve kanten aan deze benadering zitten. De nadruk op zelfredzaamheid, proactiviteit en eigen verantwoordelijkheid levert 'sterke mensen' op en scheidt het kaf van het koren met betrekking tot gecommitteerde medewerkers die een passie hebben voor het product, het bedrijf en de waarden en overtuigingen waar het voor staat. Dit komt vooral tot uiting in de management traineeships die het bedrijf aanbiedt. Voor deze traineeships worden jonge mensen geworven die aan het begin van hun carrière staan en derhalve nog 'goed kneedbaar' zijn. Ze worden volgens de waarden en denkwijzen van X opgeleid en zo opgevoed tot 'manager van de toekomst'. De trainees worden (vaak alleen) de hele wereld over gestuurd om bij de verschillende internationale coöperaties kennis en expertise op te doen over het product waar de organisatie in handelt en de branche waar het in opereert. Zij krijgen een begeleider toegewezen, maar zijn hoofdzakelijk aangewezen op hun zelfredzaamheid en krijgen vrijwel standaard forse kritieken op geleverd werk. Dit alles om de trainees te harden en weerbaar te maken tegen de harde kant van het bedrijfsleven. Uiteindelijk staan deze 'managers van de toekomst' stevig in hun schoenen en kunnen zij omgaan met de harde, directe en kritische benadering die de organisatiecultuur van X typeert.

Ondanks dat de organisatie en haar cultuur hedendaags nog steeds wordt omschreven als 'Amerikaans', hard, direct, prestatiegericht en veeleisend, heeft er na het aftreden van het laatste familielid dat eigenaar was van de organisatie wel verandering plaatsgevonden. De vorige eigenaar heeft de leiding van het bedrijf overgedragen aan een nieuwe CEO. Deze nieuwe CEO heeft hij zelf bij het bedrijf binnengehaald als trainee

en opgevoed naar zijn waarden, overtuigingen en denkwijzen. Hoewel de waarden, overtuigingen en denkwijzen dus nog steeds levend zijn binnen de organisatie, heeft men onder de nieuwe leiding ingezien dat er transitie nodig was in de organisatiecultuur. Er is besloten om directeuren aan te trekken van buitenaf, met een andere kijk op organisaties en bedrijfsvoering. Dit heeft gezorgd voor de overgang van een harde familiecultuur naar een meer corporate cultuur, waarbij het personeel meer centraal is komen te staan. Er is meer openheid en transparantie gekomen richting medewerkers omtrent de voortgang en het toekomstperspectief van het bedrijf en er wordt meer geïnvesteerd in de individuele ontwikkeling van werknemers en de saamhorigheid van medewerkers onderling. Uit dit onderzoek blijkt dat, hoewel de oude familiecultuur nog steeds zichtbaar en voelbaar is en tot op heden voor grote bedrijfssuccessen heeft gezorgd, medewerkers veel positiever staan ten opzichte van de huidige cultuur: een cultuur die hen meer centraal stelt en waarin er oog is voor de sfeer binnen de organisatie en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

Op basis van bovenstaande kan worden geconcludeerd dat de manier waarop er aan een organisatie leiding wordt gegeven, erg bepalend is voor de manier waarop de organisatiecultuur omschreven en ervaren wordt. De lange geschiedenis van X als familiebedrijf heeft ervoor gezorgd dat de waarden, overtuigingen en denkwijzen van de familie-eigenaren, ondanks hun huidige fysieke afwezigheid, binnen de organisatie blijven leven en ook na hun aftreden nog steeds voelbaar zijn. Toch is ook verandering te merken, doordat er directeuren en managers van buiten de organisatie zijn gekomen die andere inzichten en denkwijzen hebben. Waar er onder de vorige leiding een sterke angstcultuur heerste, is deze met de komst van een nieuwe leiding afgezwakt en hebben medewerkers het gevoel als individu belangrijker te zijn. Aandacht voor de individuele ontwikkeling van het personeel en de onderlinge saamhorigheid tussen medewerkers blijkt dus een positieve invloed te hebben op de manier waarop de organisatiecultuur door werknemers van X wordt ervaren.

5.1.2. Deelvraag 2

Hoe kijken de werknemers naar de manier waarop HRM binnen de organisatie bedreven wordt en de manier waarop de organisatiecultuur binnen X gepromoot wordt?

De verandering in de leiding van X heeft, zoals besproken bij de vorige deelvraag, voor een verandering in de organisatiecultuur gezorgd. Door deze verandering in de organisatiecultuur is ook de manier waarop HRM door de organisatie wordt bedreven veranderd. Praktijken die vanuit HRM zijn ingezet zijn onder

andere het afnemen van enquêtes ten aanzien van de werkgelegenheid, het opzetten van vitaliteits- en sportgroepen, het investeren in externe trainings- en opleidingstrajecten voor werknemers in verschillende functie en op verschillende afdelingen, het organiseren van periodieke bedrijfspresentaties waarbij medewerkers worden geïnformeerd over de voortgang en toekomstige ontwikkelingen van het bedrijf en het optimaliseren van beoordelingsgesprekken. Een ander relevant project dat men vanuit HRM heeft opgezet is de 'Casings University', waarbij per module verschillende werknemers een intern opleidingstraject doorlopen om op die manier kennis en expertise over het product en de business binnen de organisatie te verspreiden en te waarborgen. Op die manier worden werknemers de mogelijkheid geboden om zichzelf zowel persoonlijk als in hun functie te ontwikkelen. Uit de resultaten van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat deze HR-praktijken een positief effect hebben gehad op de manier waarop er door werknemers naar de organisatie gekeken wordt. Zij hebben het gevoel meer centraal te staan, de mogelijkheid te hebben zichzelf op meerdere gebieden te ontwikkelen en meer bij te dragen aan de ontwikkeling van het bedrijf.

Hoewel de werknemers dus positief staan ten opzichte van de hiervoor genoemde HR-praktijken en het feit dat er in hun individuele en collectieve ontwikkeling wordt geïnvesteerd, zijn ze tegelijkertijd pessimistisch over de doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers het gevoel hebben zichzelf voor een lange tijd te moeten bewijzen en constant te moeten presteren om opgemerkt te worden en de mogelijkheid te krijgen om door te groeien naar een hogere functie en/of loonschaal. Ten aanzien van dit laatste, de doorgroeimogelijkheden, blijkt het personeelsbeleid zo ingericht te zijn dat sommige medewerkers meer kansen krijgen dan anderen. Medewerkers die hun carrière bij X zijn begonnen en het traineeship hebben doorlopen, blijken eerder de mogelijkheid te krijgen om gewilde leidinggevende of commerciële posities in te vullen dan medewerkers die vanuit een andere baan later bij het bedrijf zijn komen werken en geen achtergrond als trainee hebben. Met andere woorden, er kan geconcludeerd worden dat de medewerkers een negatief beeld hebben van HRM binnen de organisatie als het gaat om het aanwijzen van functies en promoties. Dit komt overeen met de gegevens uit een intern tevredenheidsonderzoek onder medewerkers (zie paragraaf 1.4.3. over de praktische relevantie), waaruit blijkt dat de organisatie slecht scoort op vraagstellingen omtrent het aanstellen, coördineren en promoveren van medewerkers.

Een ander belangrijk aspect van HRM waar de medewerkers van X in dit onderzoek naar zijn gevraagd is de manier waarop interne employer branding plaatsvindt binnen de organisatie. Om veranderingen in de

organisatiecultuur aan te brengen, meer saamhorigheid en collectiviteit te krijgen ten aanzien van de organisatiedoelen, heeft men vanuit HRM zes kernwaarden opgesteld en geïmplementeerd die de organisatie en haar cultuur moeten representeren, te weten Passion, Mastery, Entrepreneurship, Reliability, People Matter en It all matters. Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat het promoten van kernwaarden wisselend positief en negatief ontvangen wordt door medewerkers. Alle respondenten in dit onderzoek herkenden de cultuurwaarden, maar het belang dat eraan wordt gehecht was voor de meesten minimaal. Dit is vooral te wijten aan het feit dat de respondenten enkele waarden als vanzelfsprekend zagen en op ieder beroep of organisatie van toepassing vonden (bijvoorbeeld Passion, Mastery en Reliability) en sommige waarden helemaal niet van toepassing voor de manier waarop de organisatie zelf optreedt (bijvoorbeeld People Matter en It all matters). Tevens ervaren medewerkers van X de werkdruk als te hoog om zich te bezig te houden met het naleven van de organisatiewaarden en stellen zij dat ze uiteindelijk voornamelijk beoordeeld worden op hun werkprestaties en niet op basis van het uitdragen of naleven van de organisatiewaarden.

Aan de hand van bovenstaande kan men concluderen dat werknemers ten opzichte van HRM positief reageren als het gaat om het aandacht besteden en investeren in hun individuele en collectieve ontwikkeling, maar dat men negatief is over de doorgroeimogelijkheden en verdeling van functies binnen de organisatie. Daarnaast blijkt er weinig waarde te worden gehecht aan het promoten van de cultuurwaarden op het moment dat zij te algemeen zijn of tegenstrijdig zijn met het handelen van de organisatie zelf.

5.1.3. Deelvraag 3

Welke factoren van de organisatiecultuur van X zijn van belang voor de match tussen de werknemers en de organisatie enerzijds en de werknemers en hun baan anderzijds?

Uit de interviews kan de conclusie getrokken worden dat een aantal factoren van invloed zijn op de match die werknemers van X ervaren met de organisatie en hun baan. De match met de organisatie wordt beschreven als de P-O fit en de match met de baan als de P-J fit. Ten aanzien van de P-O fit komt uit het onderzoek sterk naar voren dat overeenkomsten tussen de individuele waarden van de medewerker en de kernwaarden van de organisatie van grote invloed zijn op de match die de medewerkers met de organisatie ervaren. De bevindingen laten zien medewerkers vooral zich vooral herkennen in de waarden gericht op het product en het zakelijke aspect van de organisatie. Dat wil zeggen dat waarden zoals

‘Mastery’, ‘Passion’, ‘Entrepreneurship’ en ‘Reliability’ vooral gezien worden als waarden die men persoonlijk ook nastreeft, zowel in het werk als in het privéleven. De gedrevenheid en focus op prestaties die de organisatiecultuur typeert is hier vooral in terug te zien. De twee overige organisatiewaarden ‘People Matter’ en ‘It all matters’ blijken minder ondersteund of te worden door de medewerkers, met name omdat ze als ‘vaag’ (It all matters) worden getypeerd of door de organisatie zelf niet worden nageleefd (People Matter). Een opvallend verschijnsel is het verschil dat er bij de P-O fit bestaat tussen de medewerkers met een langer dienstverband bij de organisatie en de medewerkers met een korter dienstverband. Uit de resultaten blijkt dat naar mate men langer binnen de organisatie werkzaam is, men zich sterker identificeert met de organisatiewaarden en die ook daadwerkelijk als de eigen persoonlijke waarden beschouwt. Zo blijkt dat met name de respondenten met een dienstverband van 2 – 7 jaar, 7 – 15 jaar en 15+ jaren veel overeenkomsten toonden tussen hun eigen waarden en de kernwaarden van de organisatie. Deze overeenkomst was een stuk lager bij de respondenten die in de eerste twee jaar van hun dienstverband zaten. Zij gaven aan nauwelijks overeenkomsten te zien tussen hun eigen waarden en die van de organisatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de lengte van het dienstverband allereerst van invloed is op de overeenkomst tussen de persoonlijke waarden van werknemers en de kernwaarden van de organisatie en ten tweede dat het daardoor sterk gerelateerd is aan de P-O fit.

Naast de overeenkomsten van waarden is er nog een andere factor van die organisatiecultuur dat invloed heeft op P-O fit die werknemers ervaren, het inwerk- en socialisatieproces. De resultaten van dit onderzoek geven aan dat nieuwe medewerkers vaak zonder kennis of ervaring met betrekking tot het product of de branche van X bij de organisatie in dienst treden en daarbij vaak in het diepe worden gegooid en aan hun lot worden overgelaten. Het is een onderdeel van de organisatiecultuur dat nieuwe medewerkers zichzelf moeten bewijzen en zelf boven moeten komen drijven. Echter kan uit de resultaten geconcludeerd worden dat de respondenten deze benadering laken en afkeuren. Zij hebben veel mensen voorbij zien komen die uitermate geschikt waren voor een functie, maar door het gebrek aan begeleiding, inwerken of socialisatie binnen korte tijd de organisatie hebben verlaten. Waar de eerste twee jaar van het dienstverband een opvallende rol spelen bij de waarden congruentie van de medewerkers met de organisatie, blijken deze eerste twee jaar ook de termijn te zijn dat een nieuwe medewerkers moet doorstaan om uiteindelijk een P-O fit te creëren. Als men de eerste twee jaar doorstaat, is de kans groter dat men ook langer bij de organisatie blijft, aldus de respondenten zelf.

Ten aanzien van de match tussen werknemers en hun baan kan geconcludeerd worden dat, naast het

hebben van basiskwalificaties, vooral het hebben van een dikke huid, doorzettingsvermogen, nieuwsgierigheid, ondernemerschap en passie voor het product nodig zijn om een goede P-J fit te creëren. Vanuit de harde, veeleisende en prestatiegerichte organisatiecultuur wordt van de medewerkers van X verwacht dat ze hun werk ten eerste goed doen en ten tweede veel vragen stellen. Om een goede P-J fit te bewerkstelligen moeten medewerkers dan ook, naast hebben van basiskwalificaties voor hun baan, over een dikke huid beschikken, zelfinitiatief en ondernemerschap tonen en doorzettingsvermogen, en passie voor het product hebben. Ondanks de hoge eisen en verwachtingen stellen de respondenten dat ze tevreden zijn met hun baan en passie, autonomie, gedrevenheid en importantie voelen in het werk wat zij uitvoeren. Wederom opvallend is dat, ondanks dat bijna niemand in dienst treedt met kennis of ervaring over het product, de medewerkers naar mate het dienstverband vordert een steeds sterkere passie en liefde voelen voor het product. Dit is volgens de respondenten ook nodig om goed te kunnen functioneren binnen de organisatie. Er is dan ook sprake van een organisatie brede gedeelde passie en trots ten aanzien van het product en de business. Tevens verantwoordelijk voor een goede P-J fit bij werknemers van X is de aanwezige autonomie, samenwerking tussen de verschillende afdelingen en de mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling, zoals het volgen van coaching- en opleidingstrajecten.

Echter, hetgeen een gevaar op kan leveren voor de P-J fit van werknemers is het feit dat de werkdruk als hoog wordt ervaren en dat doorgroeimogelijkheden als beperkt worden gezien en slecht worden gecommuniceerd. Uit de bevindingen kan namelijk geconcludeerd worden dat het vele aantal projecten die werknemers uit moeten voeren en ad hoc worden uitgedeeld een negatieve invloed hebben op zowel hun werkprestaties als hun gemoedstoestand. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat medewerkers zich een lange tijd moeten voordat ze eventueel in aanmerking komen voor een hogere functie of loonschaal. Sterker nog, indien er mogelijkheden zijn tot doorgroei, worden deze in de ogen van de respondenten niet altijd eerlijk toegewezen.

Ten aanzien van de deelvraag die in deze sub paragraaf centraal staat kan uiteindelijk geconcludeerd worden dat er een hoge mate van P-O fit heerst onder de werknemers die al een langere tijd in dienst zijn bij X. Naar mate medewerkers langer in de organisatie werkzaam zijn, associëren zij hun eigen persoonlijke waarden meer met de kernwaarden van de organisatie. Er kan gesteld worden dat men na twee jaar dienstverband gesocialiseerd raakt binnen de organisatie. Een aspect dat de P-O fit in gevaar brengen is de slechte inwerk- en socialisatieperiode bij indiensttreding. Met betrekking tot de baan kan geconcludeerd worden dat het hebben van een harde mentaliteit en passie voor het product belangrijk zijn om een goede P-J fit te bewerkstelligen. Het hebben van autonomie in de werkzaamheden, de

mogelijkheid tot samenwerken met ander afdelingen en tot training- en opleiding zijn andere factoren die bijdragen aan een goede P-J fit binnen X. Factoren die de P-J van medewerkers negatief beïnvloeden zijn de werkdruk en de beperkte doorgroeimogelijkheden.

5.1.4. Hoofdvraag

Welke rol speelt HRM in het implementeren, promoten en uitdragen van de organisatiecultuur van X en in hoeverre heeft deze cultuur en de promotie ervan invloed op de fit die werknemers ervaren met de organisatie en hun baan?

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden, kan gesteld worden dat HRM een belangrijke rol speelt bij het implementeren, promoten en uitdragen van de organisatiecultuur van X. Het inzetten van verschillende HR-praktijken gericht op de individuele en collectieve ontwikkeling van het personeel zorgt voor een verandering van de organisatiecultuur en de manier waarop die wordt ervaren door de werknemers van X. Hieruit kan geconcludeerd worden dat organisatiecultuur een mediërende rol heeft tussen HRM en de P-O en de P-J fit.

Hoewel medewerkers aangeven niet altijd het belang in te zien van interne employer branding, blijkt uit de bevindingen dat het implementeren, uitdragen en promoten van de cultuurwaarden wel van invloed is op de congruentie tussen de individuele waarden van werknemers en de organisatiewaarden. Naarmate medewerkers langer binnen de organisatie werkzaam zijn, identificeren zij zich steeds meer met de organisatiewaarden en maken zich deze ook eigen. Op die manier ontstaat er een hogere congruentie tussen de individuele waarden van werknemers en de waarden van de organisatie, hetgeen voor een groot deel bepalend is voor de P-O fit. Daarbij dient opgemerkt te worden dat leiderschapsgedrag van groot belang is bij het overbrengen van de waarden en het belang dat aan de waarden wordt gehecht. Op het moment dat directeuren, managers en andere leidinggevenden consequent handelen naar gelang de organisatiewaarden, is de kans groter dat werknemers de waarden herkennen, erkennen en internaliseren. Tevens kan geconcludeerd worden dat HRM door het beïnvloeden van de organisatiecultuur invloed heeft op de P-J fit. HRM is bepalend voor de eisen en verwachtingen waar medewerkers van X aan moeten voldoen om binnen de organisatie te overleven. Daarnaast is HRM ook bepalend voor het voldoen aan de behoeften van werknemers ten aanzien van hun baan. De mogelijkheden met betrekking tot trainings- en opleidingstrajecten en de manier waarop doorgroeimogelijkheden worden gecreëerd, zijn bepalende factoren voor de mate van P-J fit die werknemers ervaren. De invloed die HRM heeft op de organisatiecultuur is dus van groot belang voor de

manier waarop medewerkers een match ervaren tussen de organisatie en hun baan. Om voor een functioneel en stabiel personeelsbestand te zorgen loont het voor X dus om aandacht te besteden aan de relatie tussen deze theoretische constructen.

5.2. Discussie

Waar de vorige paragraaf van dit hoofdstuk (5.1) conclusies trekt over de resultaten van dit onderzoek, vinden er in deze paragraaf reflecties plaats ten aanzien van het onderzoek. Allereerst zal er een theoretische reflectie (5.2.1.) plaatsvinden, gevolgd door reflecties op de methoden (5.2.2) en de resultaten (5.2.3). Vervolgens zal er worden ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek (5.2.4) en aanbevelingen voor vervolgonderzoek (5.2.5). Tot slot worden er praktische implicaties en aanbevelingen gegeven voor de praktijk (5.2.6).

5.2.1. Theoretische reflectie

Vandaag de dag wordt het personeel steeds meer gezien als het belangrijkste kapitaal van organisaties (Boxall & Purcell, 2016, p. 139) en middel om strategisch en competitief voordeel te behalen ten opzichte van concurrenten (Becker & Huselid, 1998; Ployhart, 2006; Bolman & Deal, 2013, p. 133; Boxall & Purcell, 2016, p. 12). Echter blijken organisaties veel moeite te hebben met het rekruteren en behouden van personeel dat ten eerste geschikt is het voor het werk en ten tweede ook binnen de organisatiecultuur past (Ployhart, 2006; Sekiguchi & Huber, 2011; Gardner, Reithel, Cogliser, Walumbwa & Foley, 2012; Abraham, Kaliannan, Mohan & Thomas, 2015). Deze studie heeft dan ook gekeken naar factoren die van invloed zijn op het creëren en behouden van een functioneel en stabiel personeelsbestand, te weten organisatiecultuur, HRM en interne employer branding en de Person-Organization en Person-Job fit als onderdelen van de P-E fit theorie. Ten aanzien van het creëren en behouden van een functioneel en stabiel personeelsbestand heeft eerder wetenschappelijk onderzoek vaker gebruikt gemaakt van theorie omtrent organisatiecultuur en de P-O en P-J fit, maar heeft het nog weinig aandacht besteed aan de rol die interne employer branding daarin kan spelen. Daarnaast is onderzoek naar het rekruteren en behouden van personeel in familiebedrijven een onderzoeksgebied dat nauwelijks verkend is (Sharma, 2004; Hauswald et al., 2016). Dat is opvallend, aangezien eerder onderzoek van Denison et al. (2004) heeft aangetoond dat de organisatiecultuur van familiebedrijven significant anders is dan die van niet-familiebedrijven. Omdat familiebedrijven wereldwijd de meeste voorkomende bedrijven zijn (Sharma, Chrisman & Gersick, 2012), is noodzaak van onderzoek naar het rekruteren en behouden van personeel in die organisaties groot. Dit onderzoek heeft getracht dit gat op te vullen door een studie uit te voeren naar organisatiecultuur, HRM en employer branding en de P-E fit in bedrijf met een lange geschiedenis als familiebedrijf.

Ten aanzien van deze studie zijn er een aantal aandachtpunten. Deze studie heeft namelijk vooral gekeken naar de invloed die HR-praktijken via organisatiecultuur hebben op de P-E fit. Boon et al. (2011) hebben echter de directe invloed van HR-praktijken op de P-E fit onderzocht en vonden significante resultaten ten aanzien van de directe relatie tussen HR-praktijken en de P-O en P-J fit. Voor vervolgonderzoek is het dus interessant om de directe invloed van HR-praktijken op de P-E fit te onderzoeken. Echter heeft dit onderzoek wel uitgewezen dat organisatiecultuur een mediërende rol speelt bij de invloed van HR-praktijken op de P-E fit. De rol van organisatiecultuur als mediator in deze relatie is nog niet onderzocht en gezien het belang van de organisatiecultuur voor familiebedrijven (Miller & Le Breton-Miller, 2005; Matser, 2013; Cherchem, 2017), is het aan te bevelen om die mediërende rol verder te onderzoeken.

5.2.2. Methodologische reflectie

Deze sub paragraaf staat in het teken van de reflectie op de methodologische keuzes die zijn gemaakt en de effect(en) hiervan op het onderzoek.

Uit eerdere studies naar de P-E fit blijkt dat werknemers met een langer dienstverband een hogere mate van P-O fit ervaren (Boon et al., 2011). Om die reden is er in dit onderzoek voor gekozen om een onderscheid te maken tussen werknemers in verschillende periodes van hun dienstverband, te weten: 0 – 2 jaar, 2 – 7 jaar, 7- 15 jaar en 15+ jaar. Uit de resultaten van deze studie kan geconcludeerd worden dat het maken van dit onderscheid relevantie informatie heeft opgeleverd ten aanzien van het vraagstuk in dit onderzoek. Het blijkt namelijk inderdaad zo te zijn dat mensen van een langer dienstverband een hogere mate van P-O en tevens van P-J fit ervaren.

Om te onderzoeken welke rol HRM speelt in het implementeren, promoten en uitdragen van de organisatiecultuur van X en in hoeverre deze cultuur en de promotie ervan invloed hebben op de fit die werknemers ervaren met de organisatie en hun baan, is in deze studie gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Hoewel in onderzoek naar de P-E fit voornamelijk kwantitatieve onderzoeksmethodes gebruikt worden (Boon et al., 2011; Boon & Biron, 2016), heeft de keuze voor een kwalitatieve benadering tot interessante inzichten geleid. Naast het vinden van antwoorden voor de probleemstelling, heeft deze methode inzicht gegeven in de leefwereld van werknemers binnen een van oorsprong familiebedrijf en waardevolle achtergrondinformatie en attitudes, gedragingen en ervaringen aan de oppervlakte gebracht. Dit onderzoek biedt daarmee een waardevolle aanvulling op bestaand

kwantitatief onderzoek, waarmee doorgaans minder inzicht verkregen kan worden in de belevingswereld van participanten.

Belangrijk om te benoemen in deze methodologische reflectie, is het feit dat de onderzoeker voor enige tijd werkzaam is geweest binnen de onderzochte organisatie. Enerzijds was het hierdoor eenvoudiger om toegang te krijgen tot informatie over de organisatie en om afspraken te maken ten aanzien van de interviews met de respondenten. Bovendien heeft dit de mogelijkheid geboden om voorkennis over de context van de organisatie mee te nemen in de interviews en deze goed te beschrijven in de uitwerking van de resultaten. Anderzijds hebben de respondenten zich door de aanwezigheid van de onderzoeker binnen de organisatie mogelijk minder vrij gevoeld om te spreken. Om de mogelijke invloed hiervan op de onderzoeksresultaten zoveel mogelijk te beperken, heeft de onderzoeker de anonimiteit van de respondenten en de vertrouwelijkheid van de door hun gegeven informatie sterk benadrukt en hen verzekerd van het feit dat de gegeven informatie op geen enkele wijze tegen hen gebruikt zou kunnen worden. Ten aanzien van de organisatie, is getracht om een zo eerlijk mogelijk weergave te geven van de ervaringen van de medewerkers. Positieve en negatieve kanten van de organisatie komen sterk naar voren, maar het is altijd de intentie geweest om een zo realistisch beeld van de organisatie te geven.

5.2.3. Reflectie op de resultaten

Deze paragraaf staat in het teken van de reflectie op de resultaten. De empirische bevindingen uit dit onderzoek worden vergeleken met bevindingen uit de literatuur.

Voor familiebedrijven zijn de oprichters van groot belang voor de vormgeving van de organisatiecultuur (Greenberg & Baron, 2008). Na hun aftreden, is hun invloed vaak nog zichtbaar en voelbaar. In de organisatie die in dit onderzoek centraal staat is de oprichter van belang, maar uit dit onderzoek blijkt dat hetzelfde kan gezegd worden over het laatste familielid dat eigenaar was van een familiebedrijf. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat de cultuur die de vorige eigenaar had gecreëerd, zijn sporen nog duidelijk had achtergelaten, zelfs jaren na aftreden en terugtrekking uit de organisatie. Reden daarvoor is het aannemen van ‘kneedbare’ jongen mensen en deze opvoeden en socialiseren naar de waarden, overtuigingen, en denkwijzen van de eigenaar. Door hen later op belangrijke leidinggevende posities te zetten houden zij de cultuur van het familiebedrijf, of in ieder geval belangrijke aspecten daarvan, in stand en geven deze weer door aan nieuwe generaties leiders.

Hoewel de respondenten uit dit onderzoek aangeven weinig belang te hechten aan cultuurwaarden, blijkt dat het implementeren, uitdragen en promoten ervan juist een grote invloed heeft op de P-O fit die zij ervaren. Onderzoek van Ito et al. (2013) toont aan dat het gebruik van organisatiewaarden bij HR-praktijken een direct verband hebben met de tevredenheid en affectieve commitment van werknemers. Het zijn met name de medewerkers die zich in een langer dienstverband met de organisatie verbinden die sterke identificatie tonen met de organisatiewaarden en een hoge betrokkenheid hebben ten opzichte van de organisatie zelf. Goede interne employer branding kan dus, zoals Backhaus & Tikoo (2004) en Ito et al. (2013) ook al stellen, ervoor dat medewerkers zich hechten aan de organisatie en de waarden van de organisatie overnemen, hetgeen van invloed is op de P-O fit.

5.2.4. Beperkingen van dit onderzoek

Hoewel dit onderzoek belangrijke informatie heeft opgeleverd omtrent het P-E fit vraagstuk, kent de studie ook beperkingen. Deze sub paragraaf staat in het teken van deze beperkingen.

Een eerste beperking is de 'ongrijpbaarheid' van het theoretische construct organisatiecultuur. Hoewel organisatiecultuur door Schein (2000) omschreven wordt als "de ziel van de van de onderneming" en als van vitaal belang wordt gezien voor organisaties (Greenberg & Baron, 2008, p. 548), is het theoretische construct moeilijk meetbaar. Het gebruik van de kwalitatieve methoden heeft het onderzoeken van organisatiecultuur enigszins vereenvoudigd, doordat er bredere en diepere omschrijvingen kunnen worden gegeven ten aanzien van het construct. Echter blijft het lastig om uit te vinden wat de organisatiecultuur echt is, hoe deze wordt beïnvloed en waar het zelf invloed op het heeft.

De tweede beperking van dit onderzoek is de generaliseerbaarheid. Omdat deze casestudy zich heeft gericht op een mkb-organisatie in een zeer specifieke branche, met een geschiedenis als familiebedrijf, is het niet vanzelfsprekend om de resultaten van het wetenschappelijk onderzoek te vertalen naar organisaties in andere contexten (Van Zwieten & Willems, 2004). Om de generaliseerbaarheid enigszins te vergroten, is getracht een zo representatief mogelijke steekproef samen te stellen. Dat wil zeggen dat de medewerkers die voor deelname aan het onderzoek zijn uitgenodigd, medewerkers zijn die verschillende functies uitvoeren, op verschillende afdelingen werkzaam zijn en ook verschillende verantwoordelijkheden hebben. Daarnaast is ook gekeken naar de verschillende loopbaanfases van de respondenten binnen de organisatie.

Een derde beperking van deze studie is onvoorzien ontstaan. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek kondigde de onderzochte organisatie namelijk aan overgenomen te zullen worden door een grote multinational. Er kan verondersteld worden dat een overname voor onrust en onzekerheid zorgt bij de werknemers van een organisatie. Tijdens de interviews is regelmatig naar voren gekomen dat de op de achtergrond spelende overname, van invloed was op de sfeer binnen de organisatie. Mogelijk kan deze ontwikkeling de attitudes, gedragingen en antwoorden van de respondenten tijdens de interviews hebben beïnvloed.

Tenslotte bestaat de vierde beperking uit het cross-sectionele onderzoeksdesign van dit onderzoek. Data van een cross-sectioneel onderzoek wordt op één enkel meetmoment en in korte tijd verzameld (Gravetter & Forzano, 2012, p. 354). Dat betekent dat de verzamelmethode tijdefficiënt is, maar tegelijkertijd geen mogelijke ontwikkeling in de antwoorden van respondent onderzoekt. Ontwikkelingen binnen de organisatie die mogelijk van invloed zijn op de organisatiecultuur of de P-E fit kunnen hierdoor niet goed onderzocht worden. Om deze beperking enigszins te verhelpen, heeft deze studie gekeken naar de antwoorden van respondenten in verschillende fases van hun dienstverband. Echter kunnen daar geen longitudinale conclusies uit worden getrokken.

5.2.5. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In deze sub paragraaf worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Deze aanbevelingen zijn opgetekend naar aanleiding van de resultaten, conclusie en discussie van dit onderzoek.

De eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is gebaseerd op een van de beperkingen van dit onderzoek. Deze studie heeft namelijk gebruik gemaakt van een cross-sectioneel onderzoeksdesign, waarbij de resultaten in één keer en op korte termijn verzameld zijn. Om de invloed van HRM via organisatiecultuur op de P-E fit op de langere termijn te onderzoeken, is het aan te bevelen om een longitudinaal onderzoek uit te voeren. Het voordeel van longitudinale studies is dat veranderingen in attitudes en gedragingen van respondenten beter in kaart gebracht kunnen worden (Gravetter & Forzano, p. 354).

Een tweede aanbeveling is om de generaliseerbaarheid van dit onderzoek te testen door deze studie te herhalen bij een ander familiebedrijf. Dit onderzoek heeft uitgewezen dat de organisatiecultuur van een familiebedrijf zeer specifiek is en sterk kan verschillen van organisatieculturen van niet-familiebedrijven.

Door dezelfde studie uit te voeren in een andere organisatie met een lange geschiedenis als familiebedrijf, kunnen conclusies uit dit onderzoek meer ondersteuning krijgen.

De derde en laatste aanbeveling betreft het onderzoeken van een belangrijk theoretisch construct dat uit deze studie naar voren is gekomen. Uit de resultaten en conclusie blijkt dat het inwerk- en socialisatieproces binnen een organisatie van groot belang is voor de P-E fit en daarmee ook van belang kan zijn voor het rekruteren en behouden van het personeel. Hoewel er in de literatuur wel onderzoek is gedaan naar socialisatie (Chao et al., 1994; Bauer et al., 1998), is er nog weinig bekend over het construct *onboarding*. Uit de interviews met de respondenten in dit onderzoek blijkt dit echter een belangrijke factor te zijn in het aanblijven of vertrek van werknemers bij een organisatie. Vervolgonderzoek naar de P-E fit zou zich dan ook moeten richten op het proces van *onboarding*.

5.2.6. Praktische implicaties en aanbevelingen voor de praktijk

Deze sub paragraaf staat in het teken van de praktische implicaties en aanbevelingen voor de praktijk.

De eerste aanbeveling voor de praktijk in dit onderzoek is gebaseerd op de laatste aanbeveling voor vervolgonderzoek in de vorige sub paragraaf (5.2.5). Uit dit onderzoek blijkt dat er zowel in de praktijk als in de wetenschappelijk literatuur weinig aandacht wordt besteed aan het proces van onboarding. Deze studie concludeert echter dat onboarding mogelijk een fundamentele rol speelt bij het creëren van een P-E fit en uiteindelijk ook bij behouden van personeel. Hieruit volgt dus ook een aanbeveling voor mensen in de praktijk om goed naar het proces van onboarding binnen de eigen organisatie te kijken en hier beleid over op te stellen.

Een tweede aanbeveling voor de praktijk komt voort uit het belang van goede HR-praktijken. Eerder onderzoek van Boon et al. (2011) heeft al laten zien dat een bundel aan HR-praktijken van hoge kwaliteit, een positieve invloed heeft op de P-E fit. Dit onderzoek bevestigt dit en heeft aangetoond dat het centraal stellen van het personeel en het investeren in zowel de individuele als collectieve ontwikkeling van het personeel, een positieve invloed heeft op de manier waarop de organisatiecultuur wordt ervaren en uiteindelijk op de P-E fit. Het inzetten van HR-praktijken met een hoge kwaliteit is dus essentieel voor het behouden van het personeel.

De laatste aanbeveling is gericht op interne employer branding. Hoewel respondenten uit dit onderzoek aangeven niet altijd het belang van het promoten van de cultuur en de organisatiewaarden in te zien, blijkt

dit wel een effect te hebben op de P-E fit. Naarmate zij langer binnen de organisatie actief zijn en meer gesocialiseerd raken, identificeren zij hun eigen persoonlijke waarden steeds meer met de cultuurwaarden. Het implementeren en promoten van cultuurwaarden blijkt voor de praktijk dus een goede manier om eensgezindheid te creëren binnen de organisatie. Echter is hierbij wel van belang dat de leiders binnen de organisatie zelf consequent handelen volgens de organisatiewaarden.

Referenties

Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A.V. & Thomas, S. (2015). A Review of Smes Recruitment and Selection Dilemma: Finding a 'Fit'. *The Journal of Developing Areas*, *49*(5), 335-342.

Adiguna, R. (2015). *Organisational culture and the family business*. In M. Nordqvist, L. Melin, M. Waldkirch, & G. Kumeto (Eds.), Theoretical Perspectives On Family Business. Cheltenham: Edward Elgar.

Alniaçik, E. & Alniaçik, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 58*, 1336-1343.

Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management, 4*, 185-206.

Bauer, T.N., Morrison, E.W., & Callister, R.R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resource Management, 16*, 149–214.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*(5), 501-517.

Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report, 13*, 544-559.

Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. *Journal of Vocational Behavior, 56*, 114-136.

Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis or Research and Managerial Implications. *Personnel and Human Resource Management,* 16, 53-101.

Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Londen, Groot-Brittannië: Sage Publications.

Bolman, L.E. & Deal, T.E. (2013). *Reframing Organizations* (5th ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Boon, C., Den Hartog, D., Boselie, P. & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management, 22* (1), 138–162.

Boon, C. & Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human Relations, 69* (12), 2177-2200.

Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, *15* (3), 67–94.

Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review, 29*(2), pp. 203-221.

Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Boxall, P. & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. 4th edition, Palgrave: Londen.

Bretz, R.D. & Judge, T.A. (1994). The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decision Processes. *Journal of Management, 20*, 531–551.

Brooks, B. (2008). The natural selection of organizational and safety culture within a small to medium sized enterprise (SME). *Journal of Safety Research, 39*, 73-85.

Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*(3), 294-311.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewer's perceptions of person– organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology, 82*, 546–561.

Cable, D.M. & Parsons, C.K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology, 54*(1), 1-23.

Carless, S.A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*(3), 411-429.

Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology, 79,* 730 - 743.

Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A. & Jones, D.A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choise: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcome. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 928-944.

Chatman, J.A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review, 14*, 333–349.

Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36* (3), 459 - 484.

Chatman, J.A. & O'Reilly, C.A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior, 36*, 199-224.

Cherchem, N. (2017). The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter? *Journal of Family Business Strategy, 8*, 87-98.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology, 59*(3), 501–528.

Cooper-Thomas, H.D., van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person–organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P–O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(1), 52–78.

Deal, T., & Kennedy, A. E. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.

De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R. & Jegers, M. (2009). Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 102-107.

Dell, D. & Ainspan, N. (2001). *Engaging Employees through Your Brand.* Conference Board Report No. R-1288-01-RR. Washington, DC: Conference Board.

Denison, D.R., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review, 17*(1), 61–70.

Duh, M., Belak, J. & Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*, *97*, 473-489.

Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review, 1*, 37–50.

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.

Edwards, J.R. (2008). Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 167-230.

Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review, 39*(1), 5-23.

Evers, J. (2011). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Fletcher, D., Melin, L. & Gimeno, A. (2012). Culture and Values in Family Business—A Review and Suggestions for Future Research. *Journal of Family Business Strategy, 3* (3), 127-131.

Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. Londen, Groot-Brittannië: Sage Publications.

Gardner, W.L., Reithel, B.J., Cogliser, C.C., Walumbwa, F.O. & Foley, R.T. (2012). Matching Personality and Organizational Culture: Effects of Recruitment Strategy and the Five-Factor Model on Subjective Person–Organization Fit. *Management Communication Quarterly, 26*(4), 585-622.

Gifford, B.D., Zammuto, R.F., Goodman, E.A. & Hill, K.S. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. *Journal of Healthcare Management, 47*, pp. 13-27.

Goodman, S.A. & Svyantek, D.J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior, 55*, 254-275.

Gravetter, F.J. & Forzano, L.B. (2012). *Research Methods for the Behavioral Sciences*. San Francisco, CA: Cengage Learning.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2008). *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Hak, A. (2007). Theorie toetsen in kwalitatief onderzoek. *Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland, 36* (3), p. 5-13.

Harris, L.C. & Ogbonna, E. (1998). A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations". *Personnel Review, 27*(2), 104-123.

Hauswald, H., Hack, A., Kellermans, F.W. & Patzelt, H. (2016). Attracting New Talent to Family Firms: Who Is Attracted and Under What Conditions? *Entrepreneurship Theory and Practice, 40*(5), 963-989.

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*, 389-399.

Huselid, M. A. (2003). Editor's note: special issue on small and medium-sized enterprises: a call for more research. *Human Resource Management*, *42* (4), p. 297.

Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture and organizational attraction. *Personnel Psychology, 50*, 359–394.

Kacmar, M.K., Andrews, M.C., Van Rooy, D.L., Steilberg, C.R. & Cerrone, S. (2006). Sure Everyone Can Be Replaced... but at What Cost? Turnover as a Predictor of Unit-Level Performance. *The Academy of Management Journal, 49* (1), 133-144.

Kinicki, A., Lockwood, C., Hom, P., & Griffeth, R. (1990). Interviewer predictions of applicant qualifications and interviewer validity: Aggregate and individual analyses. *Journal of Applied Psychology, 75*, 477–487.

Knies, E. & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, *24* (1), 57-76.

Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York, NY.

Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*, 1–49.

Kristof-Brown, A.L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology, 53*, 643–671.

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*, 281-342.

Lauver, K.J., & Kristof-Brown, A.L (2001). Distinguishing between employee's perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior, 59*, 454–490.

Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2014). Temporal considerations in the study of family firms: Reflections on "the study of organizational behaviour in family business". *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(5), 669-673.

Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology, 56* (1), 75-102.

Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, *46* (1), 51-69.

Loyens, K.M. (2014). *Organisatiecultuur* [PowerPointpresentatie]. Geraadpleegd via https://uu.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_94952_1&content_id=_1963539_1

Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis. *Scandinavian Journal of Public Health, 40*, 795-805.

Martin, G. and Beaumont, P. (2003). *Branding and People Management*. CIPD Research Report. CIPD, London.

Matser, I. (2013). *Ondernemen in familiebedrijven*. Geraadpleegd van https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_windesheim:oai:surfsharekit.nl:50fa4494-79ac-4834-8044-e33e7c305513

Miller, D., Steier, L. and Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing, 18* (4), 513-531.

Miller, D. & Le Breton Miller, I. (2005). *Managing for the long run: lessons in competitive advantages from great family businesses*. Harvard Business School Press: Boston MA.

Nishii, L.H., Lepak, D.P. and Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology, 61* (3), 503–545.

O'Reilly, C.A., Chatman, J.A. & Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Organization Fit. *The Academy of Management Journal, 34*(3), 487-518.

O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management, 39*, 595–625.

Ployhart, R.E. (2006). Staffing in the 21st Century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management, 32*, 868-897.

Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal, 17* (1), 3–20.

Schein, E.H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum Management.

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4de druk). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology, 48*, 747–773.

Schneider, B., Erhart, M.G., Macey, W.H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual review of Psychology, 64*, 361-388.

Sekiguchi, T., Huber, V.L. (2011). The use of person-organization fit and person-job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 116*, 203-216.

Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (1997). Strategic management of family business: Past research and future challenges. *Family Business Review, 10(*1), 1–35.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review, 17*(1), p. 1-36.

Sharma, P., Chrisman, J.J. & Gersick, K.E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review, 25*(1), 5-15.

X (2017). *About us*. Geraadpleegd via http://x/en/corporate-information/

Velde van der, M., Jansen, S. & Dikkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.

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*, 473-489.

Williams, S.L. (2002). Strategic Planning and Organizational Values: Links to Alignment. *Human Resource Development International, 5*, 217-233.

Wilson, A. (2001). Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing, 35*, 353-367.

Zahra, S.A., Hayton, J.C., Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice, 28*(4), 363-381.

Zwieten van, M. & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts & Wetenschap, 47* (13), 631-635.

Bijlage 1. Topiclijst

Concepten	Topics
Organisatiecultuur	Omschrijven van organisatie in termen van: - Waarden - Gewoontes en gedragingen - Werkomgeving - Werksfeer - Geschreven en ongeschreven regels - Mensen binnen organisatie
	Ervaringen t.o.v. cultuur
	Familiecultuur
HRM en Employer branding	Perceptie van interne presentatie
	Promoten van waarden/cultuur
	HR-praktijken die organisatie inzet (Opleidingen en trainingen, beoordelingssystemen, presentaties etc.)
	Terugkomen van waarden in dagelijkse praktijk
P-O fit	Waarom gekozen voor organisatie
	Eigen persoonlijke normen en waarden, kenmerken etc.
	Rol binnen organisatie
	Betrokkenheid tot organisatie
	Benodigde eigenschappen om te kunnen functioneren binnen organisatie.
	Socialisatie
P-J fit	Benodigde kennis, vaardigheden en capaciteiten voor baan
	Eisen vanuit werkgever/organisatie
	Moeilijkheden in baan
	(on)tevredenheid
	Persoonlijke behoeften en eisen
Overig	Werving & Selectie
	Ondersteuning HR
	Toekomst: waarom blijven/weggaan?
	Algemene verbeterpunten

Bijlage 2. Vragenlijst semigestructureerd interview

Introductie

- Bij voorbaat danken voor deelname aan het onderzoek
- Aanleiding van onderzoek en onderzoeksvraag
- Opzet en verloop van het interview
    - Uitleggen over opname per telefoonrecorder
    - Transcriptie van interview en mogelijkheid deze in te zien
- Aangeven dat gegevens vertrouwelijkheid behandeld worden en dat anonimiteit gegarandeerd is.
- Gelegenheid bieden om vooraf nog vragen te stellen en aangeven dat interview onderbroken mag worden indien gewenst.

Algemene informatie respondent

- Geschiedenis van werkverleden binnen bedrijf
    - Hoe is respondent bij de organisatie gekomen?
    - Waarom heeft respondent voor deze organisatie/ baan gekozen?
- Vragen naar huidige functie en inhoud daarvan
    - Welke functie bekleed je nu? Kan je hier iets over vertellen?

Hoofdtopics

Organisatiecultuur

- Hoe zou je de organisatiecultuur omschrijven in termen van:
    - Werksfeer, werkomgeving
    - Type mensen binnen de organisatie
    - Normen en waarden
    - Gewoontes en gedragingen
    - Procedures
    - Regels (geschreven en ongeschreven)
- Hoe ervaar je de organisatiecultuur? In hoeverre komt de oorspronkelijke familiecultuur naar voren?
- Op welke manier is de heersende cultuur van invloed op de dagelijkse bedrijfsvoering?
- Hoe zou je de omgang tussen medewerkers onderling omschrijven?
- Is de organisatie veeleisend?
- Hoe gaat het management om met medewerkers?

HRM & Employer branding

- Hoe promoot de organisatie zich naar de medewerkers?
- Wat vind je van de cultuurwaarden die de organisatie uitdraagt?
- Zie je de cultuurwaarden terugkomen in de praktijk?
- Hoe kan de organisatie ervoor zorgen de cultuurwaarden (nog) meer worden nagestreefd?

- Hoe zorgt de organisatie voor een Great Place to Work?

P-O fit

- Voor welke normen en waarden sta jij in je persoonlijk leven/ werkleven?
- De organisatie heeft 6 waarden naar voren gebracht. Passen die waarden bij jou? In hoeverre heb je het idee dat deze waarden tot uiting komen in je dagelijks werk?
- Waar moe(s)t je aan wennen toen je binnenkwam bij de organisatie?
- Hoe kijk je tegen jouw rol binnen de organisatie/ jouw team aan? Wat voeg jij toe?
- Voel je je verbonden met/betrokken tot het bedrijf?
- Hoe worden nieuwe medewerkers binnen de organisatie opgevangen?
- Welke persoonlijke kenmerken of vaardigheden heb je nodig om in de organisatie te kunnen functioneren? Wat voor mensen passen hier?
- Waar moet men tegen kunnen om hier te werken?
- Is de organisatie een onderdeel van je identiteit?

P-J fit

- Kan je een omschrijving van je functie en werkzaamheden geven?
- Welke eisen worden aan je gesteld in jouw functie? Was dit je in het begin (en momenteel) duidelijk?
- Welke kennis, vaardigheden, capaciteiten heb je nodig om jouw baan uit te voeren?
- Kan je je rol binnen het team beschrijven?
- Waar liep je in je werk tegenaan toen je begon?
- Waar ben je tevreden over in je werk?
- Heb je zelf weleens moeilijkheden gehad met je leidinggevende/werkgever?
- Waar kan je ondersteuning bij gebruiken in je werk en/ of loopbaan? Wat zijn je behoeften?
- Hoe faciliteert het bedrijf je in de dingen die je nodig hebt voor je werk? → werkomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, professionele ontwikkeling.

Overig

- Wat vindt je van de manier van werven en selecteren van medewerkers in dit bedrijf?
- Wat is je mening ten opzichte van het inwerkproces? Hoe worden mensen opgenomen in de organisatie en haar manier van werken (cultuur)?
- Wat is je mening ten opzichte van de ondersteunende rol van HR binnen de organisatie?
- Hoe kunnen medewerkers behouden blijven voor het bedrijf? Wat kan men veranderen?
- Hoe zie jij je toekomst binnen de organisatie?
- Heb je nog algemene verbeterpunten voor de organisatie? Wat kan of moet er anders?

Afsluiting

- Danken voor deelname
- Anonimiteit waarborgen
- Mogelijkheid bieden transcripties in te zien
- Vragen of respondent het eindproduct wilt zien en afscheid nemen

Bijlage 3 – Kernwaarden X

Mastery	Passion	Reliability	Entrepreneurship	People Matter	It all matters
• We are the masters of our craft • We strive for excellence • We deliver consistent and high quality	• We work with enthusiasm and energy • We embrace our company and our product • We play to win	• A deal is a deal • Our base is facts & figures • We communicate directly	• We make the difference • We initiate improvements • We have guts	• We celebrate success • We are comfortable to give and receive feedback • We care for each other	• Together we make things even better • We have an eye for detail • We do the ordinary things extraordinary well

Bijlage 4 – Codeboom

- Person-Environment fit
  - Name
  - Person-Organization fit
    - Name
    - Waarden en normen
    - Rol in organisatie
    - Eisen, capaciteiten en verwachtingen
    - Eigen toekomst
    - Betrokkenheid
    - Affiniteit met product of branche
  - Name
  - Person-Job fit
    - Name
    - Persoonlijke behoeften en eisen
    - Moeiljkheden in baan
    - Kennis, vaardigheden en capaciteiten
    - Eisen vanuit werkgever
    - (On)tevredenheid
- Organisatiecultuur
  - Name
  - Structuur van organisatie
  - Socialisatieproces
  - Positieve ervaringen
  - Overgang van cultuur
  - Oude cultuur
  - Onderscheid tussen werknemers
  - Omschrijving van cultuur
  - Omgangsvormen
  - Negatieve ervaringen
  - Familiecultuur

- Employer branding
  - Name
  - Promotie
  - Cultuurwaarden
    - Name
    - Reliability
    - People Matter
    - Passie
    - Mastery
    - It all Matters
    - Herkenning
    - Entrepreunership
- Overig
  - Name
  - Overname integratie
  - Algemene verbeterpunten