



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Searching for a match: the formation of person-organization fit perceptions

de Goede, M.E.E.

Publication date
2012

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

de Goede, M. E. E. (2012). *Searching for a match: the formation of person-organization fit perceptions*.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

SAMENVATTING



De meeste mensen zijn wel eens op zoek geweest naar een geschikte baan, niet alleen aan het begin van hun loopbaan maar ook later. Naast instrumentele motieven, zoals salaris, carrièremogelijkheden en locatie, bepalen mensen de aantrekkelijkheid van een organisatie als werkgever ook op basis van hun indruk van de 'fit' met een toekomstige werkomgeving. Vooral Persoon-Organisatie (PO) fit percepties bepalen het gevoel dat iemand heeft bij een organisatie. Werkzoekenden vormen zich een beeld van de cultuurwaarden van een organisatie en vergelijken deze cultuurwaarden met hun eigen waarden om in te schatten hoe goed ze zullen passen bij deze organisatie. Mensen verschillen in hun voorkeuren voor organisatiecultuurwaarden en organisaties verschillen in hun organisatiecultuurwaarden, dus verschillende mensen voelen zich aangetrokken tot verschillende organisaties.

PO fit percepties zijn belangrijk voor de werving, de selectie en het behoud van werknemers. Het lijkt dus van vitaal belang om te weten hoe deze PO fit percepties ontstaan. Verrassend genoeg is het ontstaan en de ontwikkeling van PO fit percepties tot nu toe nauwelijks onderzocht. Doel van dit proefschrift was beter te begrijpen hoe mensen, en met name werkzoekenden, PO percepties vormen op basis van hun indruk van de congruentie tussen hun persoonlijke waarden en die van de organisatie. Hoe zien werkzoekenden organisaties, hoe verwerken ze informatie over een organisatie en hoe vergelijken ze deze informatie met hun eigen voorkeuren?

Het algemene idee van fit lijkt vrij eenvoudig. In principe zou een persoon op de hoogte moeten zijn van zijn eigen waarden en die van een organisatie en dan deze beide combineren tot een indruk van de PO fit. In het algemeen wordt aangenomen dat PO fit percepties gebaseerd zijn op een alomvattende vergelijking van iemands persoonlijke waarden en die van een organisatie. In tegenstelling tot deze algemene veronderstelling, laten de hoofdstukken in dit proefschrift zien dat PO fit niet het gevolg is van een objectieve rekenkundige vergelijking van persoonlijke en organisatiekenmerken. In plaats daarvan laten de bevindingen van dit proefschrift zien dat PO fit percepties ontstaan op basis van eenzijdige en onvolledige informatieverwerking. Bovendien kunnen zowel individuele als situationele kenmerken van invloed zijn op de vergelijking en weging van persoonlijke en organisatiewaarden.

Het eerste onderzoek in dit proefschrift (beschreven in Hoofdstuk 2) onderzocht de signalen die werkzoekenden gebruiken om een idee te krijgen van de cultuur van een

organisatie. Bij het zoeken naar een nieuwe baan krijgen mensen vaak geen duidelijke en/of uitvoerige informatie over de waarden van een organisatie. In plaats daarvan moeten ze bij de beoordeling van hun toekomstige fit vertrouwen op summiere informatie die vaak voor meerdere uitleg vatbaar is, bijvoorbeeld de informatie die ze vinden op de website van een organisatie. Om hun PO fit te beoordelen baseren werkzoekenden hun indruk van organisaties en de vermeende organisatiecultuur op de onvolledige informatie waarover zij op dat moment beschikken. Hierbij maken ze gebruik van schematische of stereotype ideeën en verwachtingen over de verschillende soorten organisaties en hun vermeende cultuur, bijvoorbeeld gebaseerd op de industriële sector waarin een organisatie opereert.

De fit tussen de waarden van een persoon en de stereotype cultuur binnen een industrie (Persoon-Industrie (PI) fit) is een eerste indicatie voor hoe goed werkzoekenden zullen passen bij een organisatie (PO fit). De website van een organisatie kan er vervolgens voor zorgen dat werkzoekenden deze eerste PO fit indruk bijstellen. Een goed ontworpen website kan bijvoorbeeld de aandacht vestigen op relevante informatie over de organisatiecultuur. Om dit te onderzoeken inspecteerden (studerende) deelnemers de bestaande websites van vier organisaties. De vier geselecteerde organisaties kwamen overeen qua locatie en grootte, maar ze verschilden wat betreft de industriële sector waarin ze opereerden. Deelnemers rapporteerden eerst hun eigen voorkeuren voor organisatiewaarden. Vervolgens gaven zij voor elke organisatie hun perceptie van de organisatiecultuur en beoordeelden ze het ontwerp (aantrekkelijkheid en gebruiksvriendelijkheid) van de websites. Om een idee te krijgen van stereotype beelden over de cultuur van een industrie rapporteerde een tweede groep van vergelijkbare deelnemers hun perceptie van de organisatiecultuur op basis van zeer korte beschrijvingen van de verschillende organisaties, maar zonder de websites van deze organisaties te bezoeken.

Deze studie toonde aan dat werkzoekenden vooral aandacht besteden aan de inhoud van de website van een organisatie als ze denken te passen bij de stereotype organisatiecultuur die hoort bij de industriële sector van de organisatie. Werkzoekenden hebben al verwachtingen over de cultuur van een organisatie voordat ze meer te weten komen over die specifieke organisatie via haar website. Zij maken gebruik van stereotypen over de cultuur binnen een sector om conclusies te trekken over een specifieke organisatie. Interessanter is echter dat zij vooral gebruik maken van deze stereotypen als ze het ontwerp

van een organisatie-website niet erg waarderen en ze een lage fit ervaren met de vermeende cultuur binnen de desbetreffende sector. Organisaties met een organisatiecultuur die afwijkt van de stereotype organisatiecultuur in hun tak van industrie kunnen daarom problemen hebben met het aantrekken van mensen die passen binnen hun organisatie. Om kandidaten te trekken die passen bij de organisatie moeten organisaties dus hun website zorgvuldig ontwerpen zodat relevante informatie over de organisatiecultuur actief verwerkt wordt.

Hoofdstuk 2 lijkt te suggereren dat de inhoud van de P en O componenten zoals geoperationaliseerd door onderzoekers en wervende organisaties niet overeenkomt met de inhoud die kandidaten zelf in gedachten hebben als zij hun PO fit bepalen. De studies in Hoofdstuk 3 tonen bovendien aan dat de P en O componenten op een andere manier worden gewogen dan PO onderzoekers geneigd zijn aan te nemen. Traditioneel wordt verondersteld dat mensen bij het bepalen van hun PO fit een alomvattende vergelijking maken tussen hun eigen waarden en die van de organisatie. Volgens deze veronderstelling maakt het niet uit op welke specifieke waarden werkzoekenden en organisaties bij elkaar passen of niet bij elkaar passen, zolang het totale niveau van PO fit voldoende is. Bijgevolg wordt aangenomen dat globale PO fit percepties in gelijke mate zijn gebaseerd op de aanwezigheid van waarden in de organisatie die iemands persoonlijke waarden steunen, dat wil zeggen attractieve waarden, en op de afwezigheid van waarden in de organisatie die strijdig zijn met iemands persoonlijke waarden, dat wil zeggen aversieve waarden. Daarom zou fit op de waarden die persoonlijk attractief, aversief, of relatief neutraal zijn, gelijk moeten worden gewogen.

De vier studies in Hoofdstuk 3 onderzochten hoe attractieve, aversieve en neutrale waarden worden gewogen. Daarbij werd gebruik gemaakt van een experimentele *policy-capturing* methode. Deze methode maakt het mogelijk de afzonderlijke effecten van attractieve fit, aversieve fit en neutrale fit op PO fit percepties vast te stellen. In deze studies rapporteerden de deelnemers hun PO fit met een aantal organisatieprofielen. Uniek aan de gebruikte methode in deze studies is dat de organisatieprofielen voor iedere deelnemer persoonlijk relevant waren. Buiten medeweten van de deelnemers werden deze profielen afgestemd op hun persoonlijke waarden; ieder organisatieprofiel bevatte drie waarden: een persoonlijk attractieve, een persoonlijk neutrale en een persoonlijk aversieve waarde. Voor elk nieuw profiel werden de waarden willekeurig geselecteerd uit de eigen attractieve,

neutrale en aversieve waarden van de deelnemer. Dus hoewel ieder profiel bestaat uit een attractieve, een neutrale en een aversieve waarde verschillen de profielen met betrekking tot de specifieke inhoud van de waarden die werden getoond aan deelnemers. Tenslotte varieerde het niveau van de drie waarden in het profiel (laag, gemiddeld, of hoog) en werd dit niveau van elke waarde systematisch gevarieerd tussen profielen.

De bevindingen lieten zien dat er grote variatie was onder de deelnemers in hun persoonlijke voorkeuren voor cultuurwaarden zodat waarden die attractief waren voor sommige deelnemers, neutraal of aversief waren voor anderen en vice versa. Dit ondersteunt het gebruik van persoonlijk afgestemde organisatieprofielen. Bovendien laten alle vier de studies zien dat, zoals verondersteld, werkzoekenden de fit op de verschillende waarden niet in gelijke mate wegen. Integendeel, werkzoekenden wegen fit op persoonlijk attractieve waarden zwaarder dan fit op persoonlijk aversieve en neutrale waarden wanneer ze hun fit met een organisatie bepalen. Ze ervaren vooral hoge PO fit wanneer de informatie over een toekomstige organisatie laat zien dat de waarden die voor hen persoonlijk aantrekkelijk zijn gesteund worden. Dit gold zowel voor universitaire studenten (Studie 1) en voor werkzoekenden zonder (Studie 2) en met (Studie 4) directe noodzaak tot het vinden van een nieuwe baan. Bovendien werden dezelfde resultaten gevonden als de deelnemers hun waarden aan de hand van een Likert-schaal rapporteerden (Studie 3) of als ze gedwongen werden om hun meest aantrekkelijke en meest onaantrekkelijke waarden te beoordelen met een *Q-sort* techniek (Studie 1, 2, en 4).

Hoofdstuk 3 liet zien dat sommige soorten informatie zwaarder worden gewogen dan andere. Als gevolg daarvan hebben werkzoekenden de neiging zich te richten op een beperkt aantal organisatiekenmerken bij de beoordeling van hun toekomstige PO fit en maken ze geen alomvattende vergelijking. Hoewel werkzoekenden zouden moeten zoeken naar organisaties die gekenmerkt worden door de aanwezigheid van aantrekkelijke organisatiekenmerken en de afwezigheid van onaantrekkelijke organisatiekenmerken lijken ze hun fitpercepties vooral te baseren op de hoogte van fit met organisatiekenmerken die ze aantrekkelijk vinden. De beschikbare fitinformatie over onaantrekkelijke organisatiekenmerken zijn ze geneigd te verwaarlozen. Hoofdstuk 4 onderzocht of werkzoekenden deze strategie gebruiken vanwege de specifieke aard van het zoeken naar een baan.

De aandacht voor en waarneming van informatie over organisaties wordt beïnvloed door iemands regulatiefocus, dat is de mate waarin een persoon meer gericht is op promotie of preventie. Promotie is gericht op potentieel succes en het behalen van winst en promotiegerichte mensen zullen dan ook gevoeliger zijn voor de aan- of afwezigheid van positieve uitkomsten. Preventie daarentegen gaat over de behoefte aan zekerheid of het voorkomen van verlies. Preventiegerichte mensen zullen dus gevoeliger zijn voor de aanwezigheid of afwezigheid van negatieve uitkomsten. Bij het zoeken naar werk gaat de aandacht vaak meer uit naar mogelijk succes dan naar mogelijk verlies. Dit impliceert een grotere promotie- dan preventiegerichtheid bij werkzoekenden. Hierdoor besteden werkzoekenden vooral aandacht aan informatie over de aan- of afwezigheid van hun persoonlijk aantrekkelijke waarden.

In Hoofdstuk 4 liet een experimentele *policy-capturing* studie die de afzonderlijke effecten van attractieve fit, aversieve fit en neutrale fit onderzocht, zien dat de deelnemers vooral hoge PO fit ervaren als informatie over een potentiële werkgever hun persoonlijke aantrekkelijke waarden ondersteunt. Echter, de resultaten van deze studie lieten ook zien dat PO fit percepties – althans gedeeltelijk – afhangen van iemands dispositionele regulatiefocus. Blijkbaar houden mensen met een hoge preventiegerichtheid ook rekening met informatie over hun persoonlijk aversieve waarden. Dit laatste lijkt te resulteren in een meer evenwichtige en mogelijk meer realistische perceptie van hoe goed iemand past bij een mogelijk toekomstige werkgever.

Vervolgens wordt in Hoofdstuk 5 aangetoond dat ook de afstand in de tijd tot een toekomstige organisatie de wegging van attractieve en aversieve waarden kan beïnvloeden. Iemands beslissingen kunnen veranderen als functie van de resterende tijd tot een specifieke gebeurtenis. Bijvoorbeeld, voor uitkomsten in een verre toekomst hebben mensen de neiging om meer gewicht toe te kennen aan mogelijk positieve resultaten, terwijl in de nabije toekomst negatieve uitkomsten meer nadruk krijgen. Op soortgelijke wijze kan de temporele afstand tot een toekomstige organisatie (bijvoorbeeld deze week versus volgend jaar) van invloed zijn op het wegen van attractieve en aversieve waarden wanneer PO fit percepties worden gevormd. Dat wil zeggen, PO fit percepties zullen voornamelijk gebaseerd worden op attractieve fit wanneer mensen een ver tijdsperspectief hebben (volgend jaar), terwijl aversieve fit een grotere rol zal spelen wanneer mensen een nabij tijdsperspectief hebben (deze week).

In een experimentele studie beoordeelden deelnemers vier verschillende organisaties die elk werden beschreven met twee indicatoren van attractieve en/of aversieve fit en misfit. Net als in de Hoofdstukken 3 en 4 werd de informatie over organisaties afgestemd op de persoonlijke waarden van de deelnemers. De deelnemers werden willekeurig toegewezen aan een van twee tijdscondities (nabij of ver) en – net als in Hoofdstuk 4 – werd hun regulatiefocus bepaald. Deelnemers beoordeelden hun PO fit met elk van de vier organisaties. Bevindingen laten zien dat PO fit percepties meer gebaseerd zijn op iemands attractieve waarden en minder op iemands aversieve waarden. Echter, dit effect was wat zwakker in de 'nabije tijd'- conditie in vergelijking tot de 'verre tijd'- conditie. Dat wil zeggen, zowel in het nabije als verre tijdsperspectief leidde attractieve fit tot meer positieve PO fit evaluaties dan aversieve fit. Tijdspectief was wel van invloed op het wegen van misfit; in een ver tijdsperspectief leidde aantrekkelijke misfit tot meer negatieve PO fit percepties dan aversieve misfit, terwijl in een nabij tijdsperspectief beide een vergelijkbaar effect hadden. Tot slot toonde deze studie aan dat het effect van temporele afstand op het wegen van attractieve en aversieve (mis) fit werd beïnvloed door iemands regulatiefocus.

Kortom, de bevindingen van dit proefschrift leiden tot de conclusie dat bestaande PO fit theorie is gebaseerd op veronderstellingen over een rekenkundige en rationele vergelijking van P en O die in werkelijkheid nauwelijks voorkomt. Ten eerste komt de inhoud van de P en O componenten zoals door onderzoekers en wervende organisaties geoperationaliseerd niet overeen met de inhoud die men zelf in gedachten heeft bij de beoordeling van PO fit (Hoofdstuk 2). Ten tweede, werkzoekenden wegen de P en O componenten op een andere manier dan PO fit onderzoekers geneigd zijn aan te nemen: sommige informatie wordt zwaarder gewogen dan andere. Als gevolg daarvan hebben werkzoekenden de neiging zich te richten op een beperkt aantal organisatiekenmerken bij het beoordelen van hun toekomstige PO fit en maken ze geen alomvattende vergelijking (Hoofdstuk 3). Daarnaast zijn PO fit waarnemingen minder stabiel dan eerder werd gedacht: PO fit percepties kunnen veranderen afhankelijk van iemands regulatiefocus of tijdsperspectief (Hoofdstuk 4 en Hoofdstuk 5). De bevindingen van dit proefschrift leiden tot een beter begrip van de inhoud van PO fit percepties en hoe deze percepties worden gevormd. Bovendien hebben de bevindingen implicaties voor theorievorming over PO fit en geven ze aanleiding voor verder toekomstig onderzoek.

Tot slot, over het algemeen werd aangenomen dat PO fit percepties een alomvattende vergelijking impliceren van de waarden van een persoon en de waarden van een organisatie. Deze veronderstelling suggereert dat personen, organisaties en persoon-organisatie fit op objectieve wijze kunnen worden beoordeeld. Echter, veel psychologische theorieën erkennen dat iemands waarneming van de werkelijkheid belangrijker is voor zijn of haar gedrag dan de werkelijkheid zelf. Bovendien staat vast dat de menselijke waarneming verre van objectief is. Ook dit proefschrift laat zien dat PO fit primair gebaseerd is op subjectieve, en daarmee onvolledige, verwerking van informatie over de organisatie. PO fit theorieën zouden daarom PO fit meer expliciet moeten omschrijven als een subjectief fenomeen: PO fit bestaat meer in iemands hoofd dan in de werkelijkheid.

Zowel werkzoekenden als organisaties moeten zich ervan bewust zijn dat de PO fit percepties van werkzoekenden misschien niet een goede afspiegeling zijn van hun werkelijke PO fit. Het belangrijkste is dat de beschikbare informatie over een organisatie niet op zo'n manier wordt verwerkt dat de waargenomen PO fit tijdens het zoeken naar werk een goede voorspeller zal zijn van de ervaren PO fit na aanstelling. Zowel factoren waarover organisaties controle hebben als ook factoren waarover ze geen controle hebben bepalen of mensen PO fit ervaren met een specifieke organisatie. Voor werkzoekenden is het belangrijk om niet alleen positieve verwachtingen en wensen te overwegen, maar zich ook te beraden op mogelijk negatieve aspecten in een toekomstige organisatie. Voor organisaties is het belangrijk om zich niet alleen te richten op een positief imago om kandidaten aan te trekken, maar ook op het verstrekken van informatie over hun dominante cultuurwaarden die al dan niet afwijken van de waarden die geassocieerd worden met de industriële sector.