

# Afstemming tussen persoon en organisatie

## Samenvatting:

De afstemming (congruentie) tussen persoon en organisatie is een onderwerp dat in toenemende mate in de belangstelling staat. Een van de redenen van die belangstelling is dat geschiktheid van een persoon meer is dan alleen geschiktheid van die persoon voor een bepaalde functie. Eerder krijgt de medewerker te maken met werkpakketten die steeds veranderen onder invloed van de wisselende omgeving en die nieuwe eisen stellen aan de portefeuille van individuele kennis en vaardigheden. Om tevreden en gemotiveerd te blijven moet bovendien het profiel van persoonlijke waarden en doelen overeenkomen met het profiel van waarden en doelen van de organisatie. Onderzoek wijst uit dat personen die qua waarden en doelen beter op de cultuur van de organisatie lijken meer tevreden en geconcentreerd zijn dan personen die zich wat waarden en doelen betreft minder thuisvoelen in de organisatie. Ontwikkelingen in theorievorming en onderzoek van congruentie worden beschreven.

## Inleiding:

Succes van een persoon in een organisatie wordt bepaald door het op twee manieren afgestemd zijn van persoon en organisatie:

in de eerste plaats moet de medewerker voldoen aan de eisen van de organisatie in termen van kennis, vaardigheden en capaciteiten. In de tweede plaats moet de organisatie het de persoon mogelijk maken zijn dominante persoonlijke doelen te realiseren. Een persoon bijvoorbeeld die competitie belangrijk vindt, moet die drang in de organisatie kunnen uitleven. In een organisatie die competitie niet belangrijk vindt, komt die persoon niet tot zijn recht. Hij zal ontevreden worden en, als hij daartoe in staat is, weggaan. Gemotiveerd worden in het werk is meer dan werk hebben dat je leuk vindt en goed kan; het heeft er ook mee te maken dat de organisatie uitkomsten waardeert en nastreeft die jijzelf ook waardeert en nastreeft. Als personen tekort schieten qua kennis, vaardigheden en capaciteiten, vermindert dat de effectiviteit van de organisatie. Een medewerker die qua kennis e.d. heel geschikt is, maar zijn doelen in de organisatie niet kan waarmaken, omdat het organisatieklimaat (of, zo men wil, de cultuur) anders is, zal evenzeer de effectiviteit van de organisatie verminderen, omdat hij eerder dan de bedoeling was zal vertrekken, in het slechtste geval naar de concurrent.

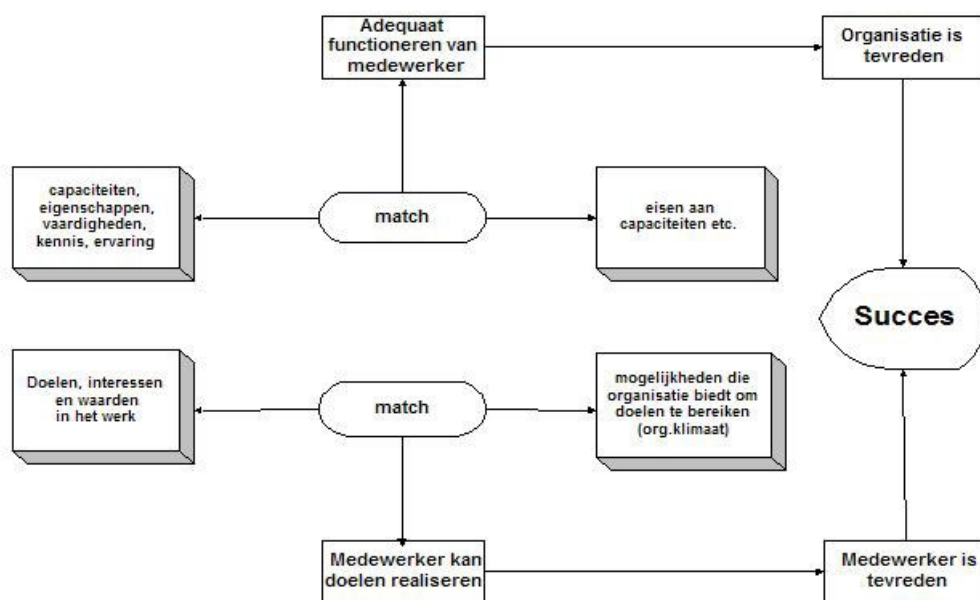
## De succesvolle medewerker

Wat bepaalt het succes van een werknemer in een organisatie? Het lijkt erop dat in hoofdzaak twee groepen factoren verantwoordelijk zijn. In de eerste plaats de kennis, vaardigheden en capaciteiten van medewerkers. In de Verenigde Staten wordt die groep factoren aangeduid met KSA's (knowledge, skills and abilities) en in Nederland zouden we ze de KVC's kunnen noemen. Om haar doelen te bereiken heeft de organisatie een aantal KVC's nodig, stelt eisen aan de KVC's van medewerkers en schept voorwaarden dat deze op peil blijven of zonodig getransformeerd worden om aan de verander(en)de omgeving opgewassen te zijn. Met zijn KVC's voorziet de medewerker in de tekorten van de organisatie.

Er is nog een ander soort aanpassing nodig om de relatie tussen persoon en organisatie tot een succes te maken. Deze aanpassing heeft te maken met de doelen en waarden van persoon en organisatie. Aan de ene kant heeft een medewerker vaak bepaalde voorkeuren als het gaat om resultaten die graag worden nagestreefd of die liever worden vermeden. Als men mensen vraagt wat ze graag willen bereiken in hun werk, zullen ze veel verschillende antwoorden geven. De ene persoon zal zeggen: "zoveel mogelijk ervaringen opdoen", een ander "contact opbouwen met heel veel mensen", weer een ander "unieke prestaties leveren". Nog meer voorbeelden zijn: "in een hechte groep mensen samenwerken", "inzicht krijgen hoe problemen in elkaar zitten en met elkaar samenhangen", "mensen een doel laten bereiken", "beter of sneller zijn dan anderen", "ervoor zorgen dat mensen eerlijk behandeld worden" en "zo vlug mogelijk een miljoen verdienen". Aan de ene kant heeft ook de organisa-

tie waarden en doelen. Deze komen tot uiting in de cultuur en het klimaat van de organisatie. Cultuur en klimaat zijn verwante begrippen. Cultuur heeft te maken met de veronderstellingen en waarden die de organisatie erop nahoudt als rechtvaardiging voor het feit dat ze bepaalde activiteiten van haar medewerkers verwacht en andere activiteiten juist niet. Klimaat definieert de activiteiten die de organisatie daadwerkelijk prijst en beloont, of juist afkeurt en straft. In het kort gezegd omvat cultuur het verhaal wat de organisatie belangrijk vindt, terwijl het klimaat de praktische operationalisering van dat verhaal weergeeft. Cultuur en klimaat kunnen in termen van dezelfde doelen en waarden geformuleerd worden als de doelen en waarden die personen erop nahouden.

Figuur 1 beeldt de twee “matches” af die succes van een medewerker bepalen. De afbeelding brengt tot uiting dat de match tussen eisen en KVC's vooral een tekort bij de organisatie wegwerkt, terwijl als gevolg van de match tussen persoonlijke doelen en waarden en het organisatieklimaat vooral de persoon aan zijn trekken komt. Het “welzijn” van de persoon in de organisatie komt echter ook de organisatie zelf ten goede.



Figuur 1: Dubbele afstemming van persoon en organisatie.

Hierna wil ik beschrijven wat KVC's en organisatie-eisen, doelen en organisatieklimaat precies zijn, hoe ze worden gemeten en met elkaar gematcht, en wat men ermee opschiet die congruenties te bepalen. Tenslotte ga ik na welke recente veranderingen in organisaties en in het werk van invloed zijn op het bepalen van de congruentie tussen persoon en organisatie.

### KVC's

KVC's hebben te maken met de persoonskant van succes in het werk. Het zijn dimensies van functioneren waarop mensen van elkaar verschillen:

- kennis en ervaring die mensen opdoen tijdens hun opleiding of tijdens informele, minder gestructureerde interacties met hun omgeving. Een onderscheid kan nog gemaakt worden tussen declaratieve kennis (van concepten en hun relaties met andere concepten) en procedurele kennis (van regels, handelingssequenties). Bijvoorbeeld: kennis van het Verdrag van Maastricht (declaratief), kennis van omgangsvormen met Japanners (procedureel).

- vaardigheden of competenties: gespecialiseerde kennis en ervaring die zijn ontstaan door investering door de persoon van zijn tijd, inspanning en niet te vergeten zijn capaciteiten.
- capaciteiten: voor een belangrijk gedeelte erfelijk bepaalde mogelijkheden. Voor het werk zijn vooral belangrijk: 1. cognitieve capaciteiten, d.i. de aanleg om informatie te verwerken en problemen op te lossen (intelligentie) en 2. psycho-motorische aanleg.
- eigenschappen: voor een groot deel erfelijk bepaalde aanleg om op een bepaalde manier om te gaan met de omgeving. Hierbij gaat het om aspecten als: de voorkeur voor bepaalde activiteiten (bijvoorbeeld met mensen omgaan, meer naar buiten gerichte dan wel naar binnen gerichte activiteiten), het energie- en ambitieniveau bij het verrichten van activiteiten, het zichzelf meer of minder zien als onafhankelijke entiteit, en de wijze waarop slagen, falen en moeilijkheden in activiteiten worden geïnterpreteerd. "State-of-the-art" op het gebied van eigenschappen is de "big five"-theorie (bijv. Hofstee, 1992).

Vanuit de persoon bepalen eigenschappen (en daarvan afgeleide waarden, doelen of interesses; hierop kom ik straks terug) de richting waarin die persoon activiteiten ontplooit en waarin capaciteiten worden geïnvesteerd. De kwaliteit van het produkt van die activiteiten, te weten kennis en vaardigheden, hangt af van het niveau van de capaciteiten die de persoon "in huis" heeft. Capaciteiten zijn niet alléén van belang; ook het geloof in eigen kunnen ("self-efficacy"; zie Thierry, 1996) en in de behulpzaamheid van de omgeving speelt een rol bij het bereiken van gewenste resultaten van zijn handelen.

Samenvattend: de organisatie vraagt van een medewerker een repertoire van vaardigheden of competenties. Daarmee behaalt de medewerker resultaten die voor de organisatie belangrijk zijn. De medewerker brengt die competenties in (bij indiensttreding) en ontwikkelt ze verder. De persoonlijke "grondstoffen" voor die competenties zijn capaciteiten en eigenschappen.

### Meting van KVC's

Hoe worden deze drie dimensies gemeten? We volstaan hier met een kort lijstje (tabel 1) en verwijzen naar andere literatuur op dit gebied (bijv. Van der Maesen, 1995).

|                      |                                                                                                                                         |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| capaciteiten         | intelligentietest                                                                                                                       |
| eigenschappen        | persoonlijkheidsvragenlijst                                                                                                             |
| kennis, competenties | kennistoets, arbeidsproef, assessment centeroefening, personeelsbeoordelingen (360 graden methode), diploma's, gestructureerd interview |

Tabel 1. Instrumenten

Duidelijk prominent in voorspellende waarde komt uit onderzoek de intelligentietest steeds weer uit de bus. Goed geconstrueerde persoonlijkheidsvragenlijsten kunnen enige meerwaarde daaraan geven, vooral door toedoen van de "big five"-dimensie "gewetensvolheid". Methoden om competenties te meten hebben wisselende validiteit. Het lijkt vooral van belang met die methoden vooral vaardigheden te meten die eerder onder invloed van eigenschappen zijn ontwikkeld; dit lijkt met name te gelden voor sociale vaardigheden, bijvoorbeeld onderhandelen, verkopen, presenteren, leiding geven. Op kwaliteit van het meten van vaardigheden met een sterk cognitieve component is de intelligentietest niet te verslaan.

Bij de keuze van methoden moet echter bedacht worden dat voorspellende waarde weliswaar een zeer belangrijk, maar niet het enige criterium is; acceptatie, kosten en praktische realiseerbaarheid zijn evenzeer criteria die men zal willen meewegen bij het beslissen welke methode het beste past bij de wensen.

Voor de KVC's geldt het principe: hoe beter de kwalificaties van de persoon op dit terrein,

hoe beter voor de organisatie. Er is geen bewijs voor de stelling dat mensen overgekwalificeerd kunnen zijn voor het werk dat ze doen.

Tot zover de KVC's, nu de afstemming van persoonlijke doelen en organisatieklimaat.

### **Doelen en klimaat**

Mensen verschillen niet alleen van elkaar qua KVC's die bepalen wat ze *kunnen*, maar ook qua waarden, doelen en interessen die bepalen wat ze *willen* en door welke aspecten van de omgeving ze vooral gestimuleerd worden. De ene vorm van congruentie zou men K-congruentie kunnen noemen (van kunnen: capaciteiten, competenties), de andere W-congruentie (van willen: waarden, doelen).

Waarden, doelen en interessen zijn nauw aan elkaar verwante motivationele begrippen. Ook bevatten definities van persoonlijkheidseigenschappen veel motivationele componenten. In persoonlijkheidsvragenlijsten komen woordcombinaties als "ik doe graag...", "ik houd ervan te...." en "het is voor mij belangrijk om..." vaak voor.

De veronderstelling dat iemand het beste tot zijn recht komt in een omgeving (functie, organisatie) waar zijn eigenschappen, waarden en doelen het meest tot hun recht komen, wordt reeds lang in de psychologie onderzocht. Bekend is het onderzoek van Holland (bijv. Walsh & Holland, 1992) die beroepen karakteriseerde in termen van eigenschappen en interessen. Dat onderzoek is de laatste tijd in een stroomversnelling geraakt (Van Vianen, 1994; Kristof, 1996). Wat houdt "tot hun recht komen" in? Onder andere het volgende:

- de omgeving bestaat uit mensen die er dezelfde eigenschappen, doelen en waarden op nahouden als de persoon. Hierdoor voelt de persoon zich thuis, communiceert gemakkelijk met de omgeving.
- de omgeving draagt de persoon op en verschaft middelen om activiteiten te ontplooiën en competenties te ontwikkelen die de persoon zelf ook belangrijk vindt.
- de omgeving belooft prestaties met opbrengsten waarmee de persoon doelen kan realiseren.

De veronderstelling is dat succes van de persoon het grootst zal zijn als persoon en organisatie sterk op elkaar lijken op dezelfde verzameling variabelen (doelen etc.). Van beide entiteiten wordt een profiel opgesteld. Daarna worden die profielen met elkaar vergeleken. De onderlinge afstand (of de correlatie) wordt bepaald. Waar bij de KVC's sprake is van een tekortmodel en "hoe meer de persoon te bieden heeft, hoe beter" geldt, is bij doelen en klimaat sprake van een gelijkenismodel: "hoe meer ze op elkaar lijken, hoe beter". Dit betekent dat een persoon voor een organisatie evengoed teveel van een doel (bijvoorbeeld willen wedijveren met collega's) kan hebben als te weinig, en andersom geldt dat ook voor het klimaat van de organisatie voor de persoon.

Op welke waarden en doelen moet men nu personen en klimaten van elkaar onderscheiden? We noemden al de theorie van Holland die relevant is voor de afstemming van personen op beroepen. Dit gebeurt door te bepalen in hoeverre een persoon lijkt op zes verschillende persoonlijkheidstypen: realistisch, onderzoekend, artistiek, sociaal, ondernemend of conventioneel. In veel beroepen lijken veel beoefenaars op elkaar en horen tot eenzelfde type, bijvoorbeeld de boekhouder is vooral van het conventionele type, waarbij gedragingen horen als: zich conformerend, gewetensvol, voorzichtig, ordelijk, praktisch en efficiënt. Bij de beroepsoriëntering is het nuttig van de inzichten en instrumenten van mensen als Holland gebruik te maken. Voor de afstemming van persoon en organisatie is nog meer informatie nodig; het is mogelijk dat iemand goed past bij het persoonlijkheidsprofiel van advocaat, maar zich nochtans bij het ene advocatenkantoor beter zal thuisvoelen dan bij het andere.

Van Vianen is een van de meest actieve psychologen in ons land op het terrein van congruentieonderzoek en ze heeft voor dat doel ook een instrument ontwikkeld om zowel persoon als organisatie te beschrijven (Van Vianen e.a., 1995). Met Katz heb ik de Werk Motivatie Lijst (WML) ontwikkeld voor het meten van doelen in het werk en van vertrouwen in

het eigen kunnen en in een behulpzame omgeving (Van der Maesen & Katz, 1997). De test is gebaseerd op de motivatietheorie van Ford (1992). Naar de WML is al heel wat onderzoek gedaan. In een onderzoek bij ongeveer 200 leerlingen van het Utrecht College (MTO, LTO) bleken de WML-schalen betrouwbare informatie op te leveren die overeenkwam met het oordeel van mentoren. Volgende stap is het verrichten van onderzoek naar de match tussen persoons- en organisatieprofiel en de relatie van die afstemming met verschijnselen als tevredenheid, commitment en (plannen tot) vertrek.

### **Ontstaan van een klimaat**

Hoe ontstaat een organisatieklimaat en hoe wordt het in stand gehouden? Interessant is de ASA-theorie van Schneider e.a. (1995). ASA betekent attraction (aantrekking), selection and attrition (afstoting). Volgens Schneider wordt het klimaat bepaald door de persoonlijkheid (doelen, waarden) van belangrijke mensen in de organisatie, vooral de eigenaar(s) en het topmanagement. Zij zorgen ervoor dat mensen die hetzelfde profiel van waarden en doelen hebben worden aangenomen, worden “gesocialiseerd” in de richting van dat profiel en dat die waarden en doelen consistent worden gecommuniceerd en geoperationaliseerd. Mensen die niet passen bij het klimaat zullen vertrekken (attrition). Voor zover het de waarden en doelen betreft, ontstaat zo een homogene groep mensen. De organisatie is in die opvatting (waarvoor overigens opmerkelijk veel steun komt uit onderzoek) een spiegel van de medewerkers. Het is belangrijk dat de organisatie zorg eraan besteedt dat aan potentiële sollicitanten die spiegel goed wordt voorgehouden. Het instrument van “realistische werving” (Wanous, 1992; Stark & Van der Maesen, 1996) kan daarbij helpen. Mensen met congruente doelen moeten door de informatie worden aangetrokken. Mensen met een ander doelprofiel moeten door toedoen van het instrument tot het inzicht komen dat de organisatie niet goed bij hen past en dat ze beter kunnen doorzoeken.

Een boeiende vraag is of de homogeniteit van de medewerkers die door het ASA-proces ontstaat, op de langere termijn nu goed is voor de organisatie of juist schadelijk. Er zijn argumenten vóór en tegen beide posities; de empirie is uiteindelijk de beste scheidsrechter.

Ook op andere terreinen is er nog volop wetenschappelijke discussie gaande, bijvoorbeeld over de ideale methode om de match te bepalen tussen persoons- en organisatieklimaat; en over de vraag of het opnemen van een klimaataspect in het profiel alleen zin heeft als medewerkers er ongeveer hetzelfde over denken, en, zoja, hoe groot die consensus dan moet zijn.

### **Het nut van W-congruentie**

Wat helpt het om een goede doelcongruentie te hebben tussen medewerkers en organisatie? Hierover rapporteerde onlangs Kristof (1996). In het algemeen kan op grond van (nog schaars) verricht onderzoek worden gesteld dat personen met een goede W-congruentie:

- meer tevreden zijn dan anderen met hun werk en meer “commitment” hebben met de organisatie.
- minder plannen hebben om bij de organisatie weg te gaan
- langer bij de organisatie in dienst blijven
- meer gedrag vertonen dat getypeerd wordt als “organizational citizen behaviors” (zie ook Van der Maesen, 1996).
- niet significant betere resultaten in hun werk behalen dan collega's met minder goede doelcongruentie.

Dit zijn resultaten die erop wijzen dat het nut afwerpt congruentie serieus te nemen.

W-congruentie is natuurlijk altijd al een belangrijk aandachtspunt geweest bij het selecteren en plaatsen van mensen. Om te beoordelen of iemand past bij de organisatie of bij een groep mensen doen managers vaak beroep gedaan op hun intuïtie en “gut feeling”. De vraag of ze mensen “zien zitten” komt ook meestal in het laatste stadium van de selectie- of plaatsings-procedure aan de orde. Persoonlijke communicatie is en blijft belangrijk om congruentie te bepalen. Niettemin kan het helpen als beoordelaars hulpmiddelen zouden kunnen inzetten om dit belangrijk proces meer systematisch aan te pakken. In de context van werving en selectie is het interessant in een vroeg stadium sollicitanten te helpen bij het inzicht verwer-

ven in hun congruentie met de organisatie. Via een proces van zelfselectie zou qua W-congruentie de kwaliteit van de personen die zich als sollicitant aanmelden kunnen verbeteren. Onderzoek naar het nut van realistische werving is inderdaad hoopgevend: mensen die realistisch zijn geworven, blijven langer bij de organisatie in dienst.

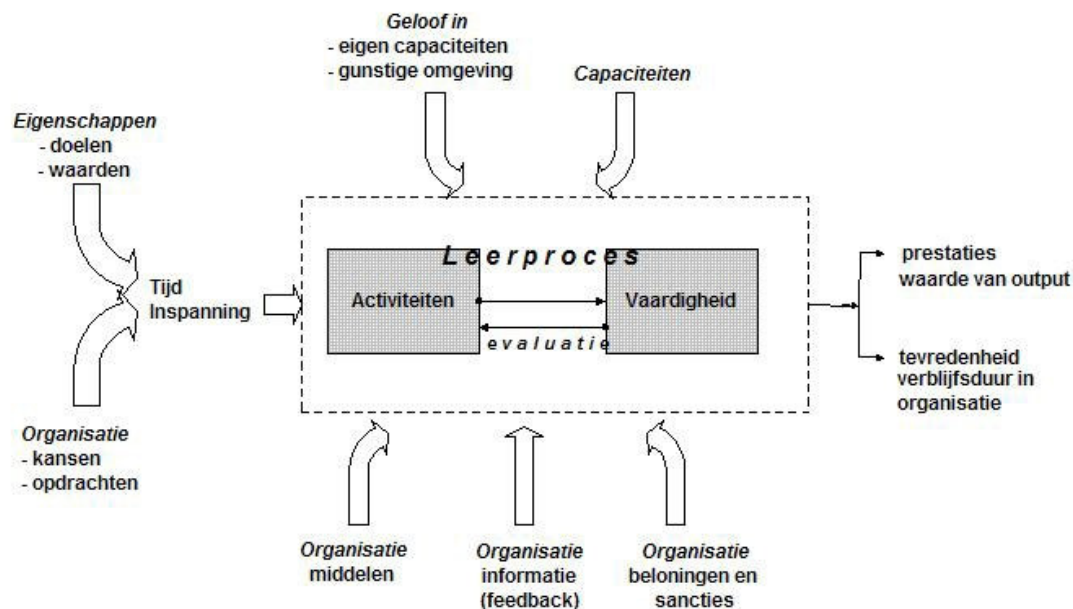
### Het nut van K- en W-congruentie gecombineerd

Hoe bepalen K- en W-congruentie samen succes? De huidige stand van wetenschap geeft aan dat K-congruentie vooral de prestaties (productiviteit) voorspelt en W-congruentie vooral de tevredenheid en loyaliteit en daarmee ook hoe lang de persoon in de organisatie zal blijven. Beide aspecten, prestaties en verblijfsduur, samen bepalen de waarde van de persoon voor de organisatie. Het nut van prestaties cumuleert over de jaren dat de persoon bij de organisatie blijft. Een formule die het verwachte financiële rendement van een medewerker weergeeft zou men dan als volgt kunnen beschrijven:

$$\text{Rendement} = (\text{prestaties in guldens} \times \text{verblijfsduur}) - \text{kosten}.$$

Voor elke variabele moet het woord “verwacht” of “voorspeld” ingevuld worden. Deze formule lijkt in haar kern op de formule in de selectiepsychologie bekend staat als het utiliteitsmodel van Brogden, Cronbach en Gleser. Zie voor een nadere uitleg Van der Maesen (1995).

Figuur 2 geeft schematisch weer welke persoonlijke kwaliteiten en welke organisatieaspecten (samengevat onder de noemer organisatieklimaat) een rol spelen bij het bepalen van de waarde van een persoon voor een organisatie.



Figuur 2. Model van congruentie tussen persoon en organisatie.

Waarde wordt door de persoon toegevoegd door de inbreng van competenties, vaardigheden. Deze competenties worden ontwikkeld in een leerproces. Voor het ontwikkelen van competenties is het nodig dat de persoon activiteiten ontplooit waarin tijd en inspanning moet worden geïnvesteerd. Als de organisatie aan de persoon opdrachten en middelen verstrekt die de persoon de gelegenheid geven om zijn eigen doelen te bereiken en

hem op andere manieren (met feedback, beloning) daarbij helpt, zal de persoon die opdrachten (die ook de organisatie zelf tot nut strekken) graag aanvaarden. Het meest motiverende klimaat maakt het medewerkers mogelijk een groter aantal dominante persoonlijke doelen te bereiken. Ford (1992) noemt dit principe “alignment of multiple goals”: het verrichten van taken in de organisatie en het zich daarin verwerven van een hoger competentieniveau “ligt op één lijn” met het bereiken van doelen die de persoon zelf belangrijk vindt.

### **Congruentie en veranderingen in het werk**

Er zijn aanwijzingen dat het belangrijker wordt om beide congruenties te bepalen. Ook zal het nodig zijn bij die congruentiebepaling andere accenten te leggen. Ik beschrijf in het kort waarom het zal gaan.

De klassieke functie met een vaste verzameling taken en verplichtingen wordt in veel organisaties vervangen door veranderende, bredere takenpakketten. De medewerker speelt eerder een rol met bijbehorende verantwoordelijkheden in een werkproces, vaak in een team of project. En in plaats van vaste loopbaanroutes met verticale verplaatsingen ziet men eerder laterale rolwisselingen. Deze trends gelden vooral voor de medewerkers met de hogere opleidingsniveaus.

Organisaties selecteren of trainen hun mensen liever niet meer voor een vaste functie of vaste loopbaan. Ze vinden het belangrijker dat mensen beschikken over bredere competenties en capaciteiten waarmee ze in staat zijn om wisselende rollen te aanvaarden. Er zal van mensen de nodige zelfstandigheid worden verwacht om een repertoire van KVC's te ontwikkelen dat aansluit bij wat de organisatie nodig vindt. Het gaat hier vooral om:

- algemene cognitieve capaciteiten (intelligentie), nodig om zich snel in te werken in nieuwe rollen
- zelfmanagement: zelfstandig werken aan het ontwikkelen van competenties.
- teamwerk-vaardigheden en “organizational citizenship behaviors” (zie Van der Maesen, 1996a). Zoals reeds uitgelegd kan W-congruentie als voorspeller van die laatste worden gebruikt.

Bovenstaande activiteiten van de organisatie hebben te maken met het selecteren en plaatsen van mensen op basis van hun KVC's. Organisaties zouden er daarnaast verstandig aan doen bij het plaatsen van medewerkers in teams er ook op te letten dat die teamleden een zekere verwantschap met elkaar vertonen wat betreft de persoonlijke doelen die ze in het werk willen realiseren.

### **Afsluiting:**

Congruentie tussen de doelen en waarden van de persoon en de doelen en waarden van de organisatie zal de komende jaren ongetwijfeld meer aandacht krijgen. Persoonlijke doelen zijn een belangrijke factor in moderne motivatietheorieën (bijv. Ford, 1992). Een persoon zal een taak eerder, gericht en intensiever aanpakken en betere kennis en vaardigheden in het aanpakken van die taak ontwikkelen naarmate hij meer belangrijke doelen met het uitvoeren van die taak kan bereiken. Het werken in een omgeving die toelaat die doelen te realiseren is motiverender. Om te voorspellen of een persoon gemotiveerd zal worden door zijn omgeving is het nodig een doelen- (of waarden)profiel van de persoon en van de organisatie op te stellen en die twee te “matchen”. Dat matchen kan gebeuren voor selectiedoeleinden. Een organisatie zoekt dan de meest geschikte medewerker. De sollicitant wiens profiel het best correleert met het organisatieprofiel lijkt het meest geschikt. Minstens zo belangrijk is natuurlijk de K-congruentie. Een andere toepassing is plaatsing of loopbaanbegeleiding: daar staat het profiel van één persoon tegenover de profielen van meer dan één functie- of (sub)-organisatieprofielen. Ook hier lijkt de functie waarvan het profiel het best correleert met het persoonsprofiel het meest geschikt. Wie vult het organisatieprofiel in? Gelet op de onder-

zoeksresultaten van Schneider zou men zeggen dat de leiding van de organisatie of suborganisatie het organisatieprofiel zou moeten opstellen. De cultuur lijkt immers de spiegel te zijn van de mensen met hun doelen die de organisatie bevolken.

## Literatuur

- Ford, M.E., (1992). *Motivating humans. Goals, emotions, and personal agency beliefs*. Newbury Park: Sage Publications
- Hofstee, W.K.B. (1992). Persoonlijkheidseigenschappen: de caleidoscoop van individuele verschillen, *Openingsrede Francqui-leerstoel*, Brussel: Vrije Universiteit
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology*, 49, 1, 1-50
- Maesen de Sombreff, P.E.A.M. van der (1995). De financiële opbrengsten van personeelsselectie, *HRM in de praktijk*, 2, 4.1, 1-12, Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen
- Maesen de Sombreff, P.E.A.M. van der (1996). Het zorgenkindje van het personeelsbeleid, *Gids voor Personeelsmanagement*, juni
- Maesen de Sombreff, P.E.A.M. van der & Katz, A.J. (1997). *Handleiding WML (Werk Motivatie Lijst)*, Den Haag/Alphen aan de Rijn
- Schneider, B., Goldstein, H.W. & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: an update, *Personnel Psychology*, 48, 747-774
- Stark, K. & Van der Maesen de Sombreff, P. van der, (1996). Realistische werving, *Methoden, technieken en analyses van personeelsbeleid*, aflevering 39
- Thierry, Hk (1996). Motivatie: hoe beïnvloed je dat? *Gids voor Personeelsmanagement*, nr. 5
- Vianen, A. E. M. van (1994). De congruentie tussen persoon en omgeving. *De Psycholoog*, 29, 457-462
- Vianen, A. E. M. van & Bruggencate, M. ten (1995). Persoon-klimaat congruentie van nieuwkomers in de organisatie, *Gedrag en organisatie*, 8, nr.1.
- Walsh, W.B. & Holland, J.L. (1992). A theory of personality types and work environments, In: W.B. Walsh e.a. (Eds.) *Person-environment psychology. Models and perspectives*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry, recruitment, selection orientation and socialization of newcomers*. Massachusetts: Addison- Wesley