

# Meer dan motivatie

*De invloed van onboarding op de PSM-fit*



Laura Veerman

Bestuurskunde: Management van HR en Verandering  
Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleider: dr. N.J.L. Cannaearts

Tweede lezer: Prof. dr. A.J. Steijn

Stagebegeleider: Jolanda Natte, MSc.

Student nummer: 511247lv

Juli 2019



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

## Voorwoord

Beste lezer,

Iedereen wordt gemotiveerd door iets anders. De een zoekt naar zelfontplooiing; de ander wil veel geld verdienen. Weer anderen zijn gemotiveerd om iets bij te dragen aan de wereld waarin ze leven. Ook ik ben iemand die altijd gemotiveerd geweest is om iets toe te voegen aan de maatschappij. En ik ben niet de enige, zo blijkt ook maar weer eens uit dit onderzoek. Vele anderen zijn hierdoor gemotiveerd, door deze motivatiebron die ook wel Public Service Motivation (PSM) wordt genoemd.

Er bestaat echter meer dan alleen die motivatie hebben; het is nog mooier als je deze motivatie, deze drive, ook kunt gebruiken in je omgeving. Maar wat zorgt ervoor dat je dat kan doen? Daar heb ik in dit onderzoek naar gekeken. Met trots presenteer ik hier het eindproduct van mijn afstuderen van de master Bestuurskunde: Management van HR en Verandering.

Dit onderzoek heb ik uitgevoerd bij mijn stageorganisatie, het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Hier heb ik een half jaar meegelopen bij het HR-advies team bij de directie Organisatie, Bedrijfsvoering & Personeel. Ik heb hier een enorm leuke tijd gehad en veel waardevolle dingen geleerd. Niet alleen heb ik mee mogen kijken en iets mogen toevoegen aan de werkzaamheden die het HR-advies team verricht, maar ook heb ik een half jaar met ontzettend leuke en gezellige collega's samengewerkt in een prachtige organisatie. Hierbij wil ik in het bijzonder Jolanda Natte bedanken, die mij meteen welkom heeft laten voelen en altijd bereid was mij te helpen. Ook wil ik ook Nele Cannaerts bedanken, die met haar scherpe en fijne feedback mij heeft geholpen om dit onderzoek vele malen beter te maken. Als laatste wil ik Bram Steijn bedanken voor zijn feedback.

Met trots sluit ik met deze scriptie mijn masteropleiding Bestuurskunde af, en wens ik u veel leesplezier met het resultaat.

Laura Veerman

26 juli, 2019

## Samenvatting

*Public Service Motivation* (PSM) is een veelvoorkomende motivator voor ambtenaren in de publieke sector. PSM is een altruïstische motivatie om een groep mensen te dienen, zoals een staat of de mensheid in het algemeen. Wanneer ambtenaren deze motivatie kunnen gebruiken in hun werk, ontstaat er een specifieke soort persoon-omgeving fit, namelijk een PSM-fit. Deze fit kan op twee niveaus plaatsvinden, namelijk als persoon-organisatie PSM-fit en een persoon-baan PSM-fit.

Hoewel er veel bekend is over de gevolgen van de PSM-fit, bijvoorbeeld de positieve invloed op baantevredenheid en loyaliteit aan de organisatie, is er nog weinig onderzoek gedaan naar welke factoren invloed hebben op de PSM-fit. Daarom kijkt dit onderzoek naar de mogelijke invloed van onboarding op de PSM-fit.

Onboarding is een proces waarin nieuwe medewerkers leren hoe ze succesvol kunnen zijn in hun nieuwe organisatie. Dit wordt weergegeven door vier categorieën variabelen. Drie hiervan beïnvloeden de mate van onboarding, namelijk de karakteristieken van nieuwe medewerkers, het gedrag van nieuwe medewerkers en de acties van de organisatie. De vierde categorie geeft de mate van succesvolle onboarding weer, vertaald als de mate van aanpassing van de medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving.

Er is voor onboarding gekozen omdat de invloed van onboarding op PSM en de invloed van onboarding op de persoon-omgeving fit als aparte concepten is aangetoond. Ook zijn er meerdere auteurs die oproepen tot kwalitatief vervolgonderzoek naar de invloed van onboarding op PSM of de persoon-omgeving fit. Daarom is het interessant om te kijken naar de mogelijke invloed van onboarding op de combinatie van PSM en de persoon-omgeving fit: de PSM-fit. Deze mogelijke invloed wordt met deze kwalitatieve onderzoeksopzet onderzocht.

Dit exploratieve kwalitatieve onderzoek zal zonder verwachtingen kijken naar de mogelijke relatie tussen onboarding en de PSM-fit. Het doel van dit onderzoek is het vormen van een conceptueel model. De volgende hoofdvraag staat hierbij centraal:

*“Hoe kan onboarding de PSM-fit van ambtenaren beïnvloeden?”*

Door het exploratieve karakter van dit onderzoek is er gekozen voor een onderzoeksopzet met 18 kwalitatieve semigestructureerde diepte-interviews, ondersteund door de participatieve observatie van 2 introductiedagen. Het onderzoek is uitgevoerd bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Deze organisatie heeft een organisatiebrede introductiedag en een decentrale onboarding die per directie verschilt.

Uit de resultaten blijkt dat onboarding op meerdere manieren de PSM-fit van ambtenaren beïnvloedt. De drie categorieën variabelen die invloed hebben op het onboarding proces hebben alle drie via de roluidelijkheid van respectievelijk het werk en de organisatie een positieve invloed op de persoon-baan en persoon-organisatie PSM-fit. Als laatste heeft de mate van succesvolle onboarding, oftewel de aanpassing van de medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving, een positieve invloed op zowel de persoon-baan als de persoon-organisatie PSM-fit.

Omdat dit een exploratief onderzoek is heeft dit onderzoek enkele limitaties. Als casestudy is de externe validiteit van dit onderzoek gelimiteerd. De generaliseerbaarheid is laag, onder andere door het beperkte aantal respondenten en het publieke karakter van de onderzochte organisatie. Daarnaast is het gedrag van medewerkers voornamelijk met interviews gemeten, en maar in beperkte mate met observatie, wat de betrouwbaarheid hiervan vermindert.

Op basis van deze resultaten zijn meerdere beleidsaanbevelingen opgesteld om de PSM-fit te vergroten.

1. Neem de mate van PSM mee als selectie criterium bij het voeren van sollicitatiegesprekken en het rekruteren van nieuwe medewerkers.
2. Creëer zo veel mogelijk roluidelijkheid in het rekruteringsproces door te benadrukken wat VWS doet voor de maatschappij en wat het maatschappelijk belang van de specifieke functie is.
3. Zorg voor een zo groot mogelijke roluidelijkheid van zowel het werk van de medewerker binnen VWS, als de rol van VWS als organisatie binnen de maatschappij.
4. Gebruik de formele oriëntaties om de PSM-fit van nieuwe medewerkers te verhogen, mede door het creëren van meer roluidelijkheid.
5. Stimuleer de leiders van de organisatie om waarden uit te dragen die voor een grotere PSM-fit zorgen.

*Kernwoorden:* PSM-fit, onboarding, organisatorische socialisatie, exploratief onderzoek

# Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b> .....	7
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Wetenschappelijke relevantie .....	9
1.4 Maatschappelijke relevantie.....	10
1.5 Bestuurskundige relevantie .....	10
1.6 Leeswijzer .....	11
<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader</b> .....	12
2.1 Public Service Motivation en de persoon-omgeving fit .....	12
2.2 De PSM-fit.....	14
2.3 Onboarding .....	15
2.4 Onboarding en de PSM-fit .....	18
<b>Hoofdstuk 3: Methodologie</b> .....	19
3.1 Onderzoeksmethoden.....	19
3.1.1 Interviews.....	19
3.1.2 Participerende observatie.....	20
3.2 Operationalisatie .....	21
3.2.1 Opstellen van interviewvragen.....	22
3.2.2 Analyseplan .....	23
3.3 Validiteit.....	23
3.4 Betrouwbaarheid.....	24
3.5 Casestudy .....	25
3.6 Selectie van respondenten.....	25
<b>Hoofdstuk 4: Resultaten</b> .....	27
4.1 PSM en de PSM-fit .....	27
4.1.1 PSM .....	27
4.1.2 De PSM-fit.....	28
4.2 Onboarding .....	30
4.2.1 Karakteristieken van nieuwe medewerkers .....	30
4.2.1.1 Proactieve persoonlijkheid .....	31
4.2.1.2 Extraverte persoonlijkheid.....	31

4.2.1.3 Openheid voor nieuwe ervaringen.....	32
4.2.1.4 Werkervaring.....	32
4.2.2 Gedrag nieuwe medewerkers.....	32
4.2.2.1 Zoeken naar informatie.....	32
4.2.2.2 Zoeken naar feedback.....	33
4.2.2.3 Actief bouwen aan relaties.....	33
4.2.3 Acties van de organisatie.....	34
4.2.3.1 Socialisatie tactieken.....	34
4.2.3.2 Formele oriëntaties.....	34
4.2.3.3 Realistische verwachtingen.....	36
4.2.3.4 Insiders vanuit de organisatie.....	37
4.2.4 Aanpassing van de medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving.....	39
4.2.4.1 Rolduidelijkheid.....	39
4.2.4.2 Self-efficacy.....	40
4.2.4.3 Acceptatie insiders organisatie.....	41
4.2.4.4 Kennis van de organisatiecultuur.....	42
<b>Hoofdstuk 5: Analyse.....</b>	<b>43</b>
5.1 De PSM-fit en onboarding.....	43
5.2 De karakteristieken van de medewerker en de PSM-fit.....	44
5.3 Het gedrag van medewerker en de PSM-fit.....	45
5.4 De acties van de organisatie en de PSM-fit.....	46
5.5 De aanpassing van de medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving en de PSM-fit.....	47
5.6 Conceptueel model.....	49
<b>Hoofdstuk 6: Conclusie en discussie.....</b>	<b>50</b>
6.1 De invloed van onboarding op de PSM-fit.....	50
6.2 Beperkingen en mogelijkheden voor vervolgonderzoek.....	50
6.3 Beleidsaanbevelingen.....	53
Literatuurlijst.....	55
Bijlage 1: Operationalisatie van variabelen.....	59
Bijlage 2: Interviewschema.....	61
Bijlage 3: Observatieschema en gemaakte observaties.....	65
Bijlage 4: Codebomen.....	69
Bijlage 5: Contact met respondenten.....	71

## Figuren- en tabellenlijst

<b>Figuur 1.</b>	A summary process model of socialization	p. 15
<b>Figuur 2.</b>	De invloed van onboarding op de PSM-fit	p. 44
<b>Tabel 1.</b>	Participerende observatie	p. 20
<b>Tabel 2.</b>	Gegevens respondenten	p. 24

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Public Service Motivation (PSM) is een van de meest voorkomende motivatoren voor mensen om in de publieke sector te werken (Chetkovich, 2003; Lewis & Frank, 2002; Perry & Wise, 1990). PSM is een altruïstische motivatie om de interesses van een groep mensen, zoals een staat, te dienen. De gevolgen van PSM zijn echter minder duidelijk. Soms heeft PSM een positieve invloed op bijvoorbeeld prestaties, maar soms ontbreekt deze invloed (Ritz, Brewer & Neumann, 2016). Waarom heeft PSM soms wel invloed en soms niet?

Een verklaring voor de verschillende gevolgen van PSM is de mate van PSM-fit (Steijn, 2006a, 2006b, 2008; Taylor, 2008). Wanneer een individu en zijn werkomgeving karakteristieken van PSM hebben, is er een match tussen de twee en dus een PSM-fit (Steijn, 2008; Taylor, 2008). De PSM-fit is een combinatie van PSM en de *person-environment fit* theorie (Steijn, 2008). Een fit kan breed worden gedefinieerd als de compatibiliteit tussen een individu en zijn werkomgeving die ontstaat wanneer hun karakteristieken matchen (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

De gevolgen van de PSM-fit zijn door meerdere auteurs kwantitatief onderzocht (Bright, 2007, 2008; Kim 2012; Steijn, 2008; Taylor, 2008; Wright & Pandey, 2008). Zij hebben gekeken naar de invloed van de PSM-fit op bijvoorbeeld baantevredenheid of verloopgeneigdheid. Welke factoren de PSM-fit beïnvloeden is echter nog niet onderzocht. Dit onderzoek zal aan deze ontbrekende kennis toe voegen door te kijken naar een mogelijke oorzaak van de PSM-fit.

Hoewel er nog geen onderzoek is naar de oorzaken van de PSM-fit, is er wel gekeken naar wat de PSM en de persoon-organisatie fit beïnvloedt als aparte concepten. Onboarding is een concept wat zowel PSM (Battagilo & French, 2016; Brewer, 2008; Kjeldsen, 2012, 2014; Lee & Kim, 2014; Moynihan & Pandey 2007; Moyson et al., 2018) als de persoon-omgeving fit (Chatman, 1991; Cable & Parsons, 2001; Kim, Cable & Kim, 2005; Kjeldsen, 2014; Pike, 2014) positief beïnvloedt. Onboarding refereert naar het proces dat nieuwe medewerkers helpt om de kennis, vaardigheden en gedragingen te leren die ze nodig hebben om succesvol te zijn in hun nieuwe organisatie (Bauer & Erdogan, 2011). Het bestaat uit vier categorieën variabelen: de karakteristieken van de medewerker, het gedrag van de medewerker, de acties van de organisatie en de mate van aanpassing van de medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving (Bauer & Erdogan, 2011).

De PSM-fit is een combinatie is van PSM en de persoon-omgeving fit, die beide worden beïnvloed door onboarding. Meerdere auteurs geven aan dat er meer (kwalitatief) onderzoek nodig is naar de relatie tussen PSM en onboarding (Battagilo & French, 2016; Brewer, 2008; Jacobsen & Kjeldsen, 2011) en de relatie tussen de persoon-omgeving fit en onboarding (Moyson et al., 2018). Dit maakt dit het interessant om te kijken naar de mogelijke invloed van onboarding op de PSM-fit.



## 1.2 Probleemstelling

Aangezien er nog weinig voorgaand onderzoek is over hoe de PSM-fit beïnvloed kan worden, zal dit een exploratief kwalitatief onderzoek zijn naar de mogelijke invloed van onboarding op de PSM-fit. Het doel van dit onderzoek is het opstellen van een conceptueel model over deze relatie.

Dit onderzoek zal worden geleid door de volgende hoofdvraag:

*“Hoe kan onboarding de PSM-fit van ambtenaren beïnvloeden?”*

Er zijn er meerdere deelvragen geformuleerd om deze hoofdvraag te beantwoorden.

- 1) Wat is er in de literatuur te vinden over de concepten van PSM-fit en onboarding?
- 2) In hoeverre beïnvloeden de karakteristieken van de medewerker de PSM-fit?
- 3) In hoeverre beïnvloedt het gedrag van medewerker de PSM-fit?
- 4) In hoeverre beïnvloeden de acties van de organisatie de PSM-fit?
- 5) In hoeverre beïnvloedt de aanpassing van de medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving de PSM-fit?

Bij dit exploratieve onderzoek zullen er semigestructureerde diepte-interviews worden gehouden met nieuwe medewerkers en zal een introductiedag voor nieuwe medewerkers participatief worden geobserveerd. De probleemstelling zal worden beantwoord op basis van een *case study* van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (hierna: VWS). Dit is een grote, nationale organisatie met een duidelijk publiek doel, namelijk de gezondheid bevorderen van Nederlandse burgers door het stimuleren van gezond gedrag, sport, en zorg voor jong en oud (Ministerie van VWS, 2019). De aanname van Perry en Wise (1990) dat de motieven van PSM voornamelijk in publieke organisaties zijn gegrond, zou betekenen dat VWS normen en waarden heeft die overeenkomen met PSM (Leisink & Steijn, 2008). Ook zouden veel ambtenaren in deze publieke organisatie PSM moeten hebben (Lewis & Frank, 2002).

## 1.3 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek heeft een theoretische en methodologische contributie aan de bestaande literatuur. De theoretische contributie is om bij te dragen aan de bestaande literatuur door te beginnen met het opvullen van de theoretische kennislacune over de invloed van onboarding van de PSM-fit. Meerdere auteurs spreken over de mogelijkheid van de invloed van onboarding op PSM of de persoon-organisatie fit en het nut van het onderzoeken van deze relatie (Battagilo & French, 2016; Brewer, 2008; Jacobson & Kjeldsen, 2011; Kjeldsen & Jacobson, 2012; Perry, 1997; Van Loon, Leisink & Vandenabeele, 2013). Brewer (2008) stelt: “In all likelihood, organizational socialization is an important mechanism for transmitting a ‘public institutional logic’ and seeding public service motivation in the individual” (2008:149). Jacobson en Kjeldsen (2011) vinden als eerste een verschil in de mate van PSM voordat iemand een baan vindt in de publieke sector en daarna, en roepen op naar meer kwalitatief onderzoek dat inzicht geeft in de mechanismes tussen onboarding en PSM. Ook Battagilo en

French (2016) benadrukken het belang van verder kwalitatief onderzoek naar hoe onboarding de mate van PSM kan beïnvloeden. De meta-studie van Moyson et al. (2018) constateerde een steeds grotere interesse in de invloeden van onboarding op zowel PSM als de persoon-omgeving fit, en roept op naar meer onderzoek naar deze relaties. Dit onderzoek beantwoordt deze vraag over de mogelijke invloeden van onboarding door te kijken naar de combinatie van de twee genoemde concepten, oftewel de PSM-fit.

Daarnaast heeft dit onderzoek een methodologische contributie door het gebruik van een andere methodologische aanpak. In de bestaande literatuur worden de PSM-fit en onboarding in meerdere kwantitatieve onderzoeken door de beperkte beschikbaarheid van data niet altijd zorgvuldig geconceptualiseerd en geoperationaliseerd. De PSM-fit wordt bijvoorbeeld alleen als persoon-baan of persoon-organisatie fit geoperationaliseerd in plaats van als beide (Bright, 2007, 2008; Kim, 2012; Steijn, 2008; Wright & Pandey, 2008), en onboarding wordt gelijkgesteld aan organisatorische affiliatie (Moyson et al., 2018). Deze auteurs roepen daarom ook op tot vervolgonderzoek met een betere en zorgvuldigere conceptualisatie en operationalisatie (Moyson et al., 2018; Steijn, 2008). Dit kwalitatieve onderzoek geeft daar gehoor aan.

#### **1.4 Maatschappelijke relevantie**

Nederland heeft momenteel twaalf ministeries die op verschillende manieren de wil van het volk namens de politiek implementeren en publieke taken vervullen (Rijksoverheid, 2019). Hiermee voegen ze waarde toe aan de maatschappij. Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij het ministerie van VWS, dat zich richt op het bevorderen van de gezondheid van de Nederlandse burgers. Dit is te zien in het motto van VWS: 'Nederland Gezond en Wel' (Ministerie van VWS, 2019). Wanneer dit ministerie goed functioneert zal dit ten goede komen aan de gezondheid van Nederland. Hiervoor zijn ambtenaren nodig die zich inzetten voor het publieke goed, wat VWS uiteindelijk ook dient. Met een hoge mate van PSM-fit zullen ambtenaren beter presteren en loyaler zijn (Bright, 2007; Kim, 2012; Moynihan & Pandey, 2007), terwijl een PSM-misfit dit juist negatief beïnvloed (Leisink & Steijn, 2009). Door te kijken naar hoe een PSM-fit wordt veroorzaakt kan deze positief worden beïnvloed en kan deze ambtenaren zo goed mogelijk de gelegenheid geven hun PSM te gebruiken. Ook bij andere ministeries of publieke organisaties kan deze kennis worden gebruikt om de PSM-fit te verbeteren. Hiermee presteert de publieke sector beter, wat goed is voor de maatschappij.

#### **1.5 Bestuurskundige relevantie**

Bestuurskunde is een vakgebied dat als doel heeft inzicht te krijgen in het functioneren van het openbaar bestuur en de relaties daarin. Met dit inzicht kunnen er aanbevelingen worden gedaan om het openbaar bestuur te verbeteren (Bovens, 't Hart & van Twist, 2012). Dit onderzoek richt zich op het onderzoeken van oorzaken van de PSM-fit, waarmee de PSM-fit binnen het openbaar bestuur vergroot kan worden. Een grotere PSM-fit heeft meerdere positieve invloeden, bijvoorbeeld op baantevredenheid

(Bright, 2008; Kim, 2012; Wright & Pandey, 2008), loyaliteit aan de organisatie (Kim, 2012; Moynihan & Pandey, 2007) en prestaties (Bright, 2007; Leisink & Steijn, 2009). Met de kennis die in dit onderzoek wordt opgedaan, kunnen aanbevelingen worden opgesteld voor het openbaar bestuur op de PSM-fit van de ambtenaren te verbeteren. Dit draagt bij aan het functioneren van het openbaar bestuur.

Daarnaast is er ook een discussie binnen de bestuurskunde of PSM een stabiel of dynamisch kenmerk is van een persoon en daarmee of het beïnvloed kan worden of niet (Vogel & Kroll, 2016). Wanneer PSM stabiel is, kan er hierop worden geselecteerd bij het aannemen van nieuwe medewerkers. Wanneer PSM dynamisch is, zou het beïnvloed kunnen worden door HR praktijken zoals onboarding (Vogel & Kroll, 2016). Aangezien in dit onderzoek wordt gekeken naar hoe de PSM-fit beïnvloed kan worden door onboarding, en PSM een onderdeel is van de PSM-fit, kunnen de resultaten van dit onderzoek hier ook mogelijk wat over toevoegen.

## **1.6 Leeswijzer**

Nadat in dit eerste hoofdstuk de kaders van dit onderzoek zijn gegeven, de probleemstelling is geïntroduceerd, en de relevantie is besproken, zal in het tweede hoofdstuk dieper worden ingegaan op de theorie. Na een korte toelichting over PSM en de persoon-omgeving fit zal de PSM-fit uitgebreid worden besproken. Daarna zal het concept van onboarding worden toegelicht. Door het exploratieve karakter van dit onderzoek zullen er geen verwachtingen worden opgesteld in dit hoofdstuk. In hoofdstuk drie zal de opzet van het onderzoek worden toegelicht en de methodologie uitgelegd. In dit hoofdstuk zal ook de theorie uit hoofdstuk twee worden geoperationaliseerd. Vervolgens zullen in hoofdstuk vier de resultaten van het empirisch onderzoek worden gepresenteerd en toegelicht. In hoofdstuk vijf zullen de resultaten worden geanalyseerd en zullen er theoretische verklaringen voor de uitkomsten worden gezocht en gevormd. Dit hoofdstuk eindigt in een conceptueel model. Uiteindelijk zal in hoofdstuk zes de probleemstelling van dit onderzoek worden beantwoord en op de theorie en methodologie worden gereflecteerd. Dit onderzoek sluit af met verschillende beleidsaanbevelingen.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Voordat er dieper wordt ingegaan op de afhankelijke variabele van dit onderzoek, de PSM-fit, zal eerst worden ingegaan op de twee theorieën die het concept van PSM-fit vormen. Eerst zal in worden gegaan op *Public Service Motivation* (PSM) en vervolgens op de persoon-omgeving fit. Daarna zal de onafhankelijke variabele onboarding worden toegelicht.

### 2.1 Public Service Motivation en de persoon-omgeving fit

Public Service Motivation, oftewel PSM, is een van de meest voorkomende motivatoren voor mensen om in de publieke sector te werken (Chetkovich, 2003; Lewis & Frank, 2002). Dit begrip is geïntroduceerd door Perry en Wise (1990). Zij definiëren het als “an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations” (Perry & Wise, 1990:368). Deze definitie gaat ervan uit dat de motieven van PSM vooral of alleen terug te vinden zijn (*‘grounded’* zijn) in de publieke sector. Hier zit een impliciete aanname van fit in, namelijk dat een individu met een hoge mate van PSM past in de publieke sector (Leisink & Steijn, 2008).

Maar is dit altijd waar? Inmiddels zijn er meerdere onderzoeken die hebben gevonden dat PSM niet exclusief is voor de publieke sector (Carpenter, Doverspike & Miguel, 2011; Christensen & Wright, 2011; Steen, 2008). Daarom is ervoor gekozen om niet de originele definitie van Perry en Wise (1990) te gebruiken, maar in plaats daarvan de definitie te gebruiken van Rainey en Steinbauer (1999). Deze definitie is de laatste jaren vaak gebruikt (Perry, Hondeghem en Wise, 2010; Ritz et al., 2016). PSM wordt hier gedefinieerd als een “general, altruistic motivation to serve the interests of a community of people, a state, a nation or humankind” (Rainey & Steinbauer, 1999:23) en erkent dezelfde motieven van PSM als Perry en Wise (1990). Deze definitie neemt ook de mogelijkheid mee dat PSM in andere sectoren te vinden is. Ook verdwijnt de veronderstelling van een PSM-fit die in de originele definitie te vinden is over de impliciete aanname van fit (Leisink & Steijn, 2008).

In de bestuurskunde is er discussie over of PSM stabiel is of niet (Vogel & Kroll, 2016). Wanneer PSM en de waarden van PSM stabiel zijn kunnen deze niet worden beïnvloed door de organisatie. Wanneer PSM dynamisch is zou het wel beïnvloed kunnen worden door HR praktijken zoals onboarding. De bestaande onderzoeken vinden bewijs voor zowel PSM als een stabiel kenmerk (Hatemi et al., 2009; Hooghe & Wilkenfeld, 2008; Vogel & Kroll, 2016) en voor PSM als een dynamisch kenmerk (Cable & Parsons, 2001; Kjeldsen & Jacobsen, 2013; Moynihan & Pandey, 2007).

PSM bestaat uit vier variabelen en drie achterliggende motieven (Perry & Wise, 1990; Rainey & Steinbauer, 1999). De eerste variabele is de aantrekking tot het maken van publiek beleid. Het motief dat hier achter zit is het rationele motief, wat gaat over acties die nut maximaliseren. Deze variabele kan voorkomen wanneer iemand mee wil doen in het opstellen van publiek beleid omdat diegene zich belangrijk en invloedrijk wil

voelen, maar tegelijkertijd ook de publieke interesse wil dienen. Als tweede kan iemand zich aangetrokken voelen tot publiek beleid doordat hij zich identificeert met het onderwerp. Als derde kan iemand zich willen inzetten voor het belang van een specifieke interesse. Dit kan een bepaalde groep mensen zijn of een persoonlijke (beleids)overtuiging (Perry, 1996; Perry & Wise, 1990).

De tweede variabele van PSM is loyaliteit aan het publieke belang. Hier zitten normatieve motieven achter, oftewel acties die iemand doet om aan een norm te voldoen. De vaakst geïdentificeerde norm is het verlangen om het publieke doel oftewel het maatschappelijk belang te dienen, waar waarden zoals nationalisme achter zitten. Een andere norm is een idee van loyaliteit naar de overheid als geheel. Deze norm stemt af van het idee dat ambtenaren op een neutrale en verantwoordelijke manier moeten omgaan met de macht van de overheid. Het laatste motief wat hier achter zit gaat over sociale gelijkheid en het verbeteren van het welzijn van (o.a. sociale en economische) minderheden (Perry, 1996; Perry & Wise, 1990).

De laatste twee variabelen van PSM zijn meedogendheid en zelfopoffering. Meedogendheid komt voort uit de emotie en liefde die men voelt voor anderen. Zelfopoffering gaat over het voldane gevoel dat men krijgt wanneer men anderen helpt (Perry, 1996). Deze variabelen komen uit affectieve normen die gebonden zijn aan bepaalde emoties. Als eerste motief kan iemand een oprechte overtuiging hebben dat een publiek programma belangrijk is voor de maatschappij. Het tweede motief wordt de *patriotism of benevolence* genoemd, vertaald als de algemene liefde voor alle mensen die bij een land horen en de wens dat deze mensen beschermd zijn en basisrechten hebben door de wetten en regels van de overheid. Het is een combinatie van liefde voor anderen en liefde voor de overheid (Perry, 1996; Perry & Wise, 1990).

Meerdere onderzoekers hebben de vier variabelen teruggebracht naar drie variabelen, of zien dit als een mogelijkheid (Coursey & Pandey, 2007; Perry, 1996; Ritz et al., 2016). Wanneer er één motief per variabele is, laat dit alle drie de motieven even zwaar wegen (Coursey & Pandey, 2007). De drie motieven – rationeel, normatief, en affectief – vormen de basis van het PSM concept (Perry, 1996). Daarom wordt bij het affectieve motief de variabele zelfopoffering weggelaten. Er is voor zelfopoffering gekozen omdat deze variabele geen bewezen toegevoegde waarde aan het concept PSM (Coursey & Pandey, 2007) geeft. De drie variabelen van PSM die overblijven zijn aantrekking tot het maken van publiek beleid, loyaliteit aan het publieke belang en meedogendheid.

Nu de theorie over PSM is besproken zal worden ingegaan op de persoon-omgeving fit theorie. De persoon-omgeving fit is breed te definiëren als “the compatibility between an individual and a work environment that occurs when their characteristics are well matched” (Kristof-Brown et al., 2005:281). Er zijn meerdere nuances in deze theorie. Ten eerste zijn er vier verschillende soorten fit, gekoppeld aan meerdere elementen van de werkomgeving van een persoon. Dit zijn persoon-organisatie, persoon-groep, persoon-leidinggevende en persoon-baan fit (Edwards et al., 1998; Kristof-Brown et al., 2005).

Daarnaast is er een onderscheid tussen de complementaire en de supplementaire fit (Kristof-Brown et al., 2005). Een supplementaire fit vindt plaats wanneer de kenmerken van de persoon en omgeving matchen. Een complementaire fit vindt plaats wanneer de kenmerken van de persoon een gebrek in de omgeving opvullen of de kenmerken van de omgeving een gebrek van de persoon aanvullen. De persoon en de omgeving zijn dus niet gelijk, maar matchen in vraag en aanbod (Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2011; Kristof-Brown et al., 2005). Binnen de complementaire fit is er onderscheid tussen een *demands-abilities* (D-A) oftewel een eisen-vaardigheden fit, en een *needs-supplies* (N-S) oftewel benodigdheden-voorzieningen fit. Het verschil tussen deze twee soorten fit is wie de vrager is en wie de gever. Bij de D-A fit vraagt de omgeving een vaardigheid die de individu brengt, terwijl bij de N-S fit de medewerker een behoefte heeft waar de omgeving aan moet voldoen (Kristof-Brown et al., 2005).

## 2.2 De PSM-fit

Nu PSM en de persoon-omgeving fit zijn beschreven zal worden ingegaan op de combinatie van deze twee theorieën, namelijk de PSM-fit (Steijn, 2006a, 2006b, 2008; Taylor, 2008). De PSM-fit wordt gedefinieerd als “the compatibility between the needs of individuals to serve the public interest and the environmental conditions in their organization which affect the fulfilment of these altruistic motives” (Taylor, 2008:72). De behoefte aan PSM wordt vervuld wanneer ambtenaren hun PSM kunnen gebruiken in hun werkomgeving (Steijn, 2008). De mate van PSM-fit beïnvloedt de relatie tussen PSM en de uitkomsten. PSM heeft dus een positieve invloed heeft op bepaalde uitkomsten, zoals baantevredenheid, wanneer ambtenaren hun PSM kunnen gebruiken in hun werk en er dus een PSM-fit is (Steijn, 2008; Taylor, 2008).

Hoewel de PSM-fit door sommige auteurs als een persoon-baan fit (Steijn, 2006a; Leisink & Steijn, 2008, 2009) en door andere auteurs als een persoon-organisatie fit (Bright, 2007, 2008; Kim, 2012; Taylor, 2008; Wright & Pandey, 2008) wordt gezien, zijn er meerdere auteurs die aangeven dat de PSM-fit op beide niveaus bestaat (Christensen & Wright, 2011; Leisink & Steijn, 2008; Steijn, 2008; Ryu, 2017; Taylor, 2008). Het onderzoeken van de PSM-fit in de context van de persoon-groep of persoon-leidinggevende fit is “less logical” (Steijn, 2008:17).

De PSM-fit is een persoon-baan of persoon-organisatie complementaire N-S fit. Steijn (2008) geeft dit aan: “...one can define PSM as a special “need” that has to be met by the job or the organization. The concept of “PSM fit” can therefore be seen as a special case of person-organization or person-job fit” (p.17). Individuen gaan in de publieke sector werken omdat ze actie willen ondernemen voor het publieke goed. Wanneer er aan deze PSM-behoefte wordt voldaan, is er een complementaire N-S fit (Ryu, 2017; Steijn, 2008). Wanneer er niet aan deze behoefte wordt voldaan is er geen PSM-fit, ook wel een PSM-misfit genoemd (Leisink & Steijn, 2009; Steijn, 2008).

De PSM-fit wordt in de bestaande literatuur op twee manieren benaderd. De eerste manier is om de theorieën van PSM en de persoon-omgeving fit samen te voegen tot één concept, de PSM-fit. Hiermee wordt de mate waarin de behoefte aan PSM wordt voldaan door de omgeving bedoeld (Steijn, 2008; Taylor, 2008). De andere manier is om deze twee theorieën apart te houden. Er wordt dan gekeken in hoeverre het effect van PSM op verschillende uitkomsten wordt bepaald door de persoon-omgeving fit (Bright, 2007, 2008; Christensen & Wright, 2011; Wright & Pandey, 2008). Er wordt dus gekeken naar het effect van het gedeelte van de persoon-omgeving fit die bestaat uit kenmerken van PSM. De rest van de persoon-omgeving fit wordt in deze benadering ook meegenomen, maar niet beïnvloed door PSM en beïnvloedt daarmee dus ook niet de uitkomsten. In dit onderzoek wordt de PSM-fit als één concept behandeld, waarmee dus de twee theorieën worden samengevoegd.

### 2.3 Onboarding

Nu het concept van de PSM-fit is toegelicht en geanalyseerd zal worden ingegaan op de onafhankelijke variabele van dit onderzoek, namelijk onboarding. Onboarding is “the process that helps new employees learn the knowledge, skills, and behaviors they need to succeed in their new organizations” (Bauer & Erdogan, 2011:51). Een synoniem van onboarding is organisatorische socialisatie. Onboarding is de benaming die vaker in de praktijk wordt gebruikt (Bauer & Erdogan, 2011; Graybill et al., 2012; Paalberg & Lavigna, 2010; Pike, 2014). Onboarding is een proces waarin zowel de medewerker als de organisatie een rol in heeft. Een deel van het onboarding proces gaat over hoe de medewerker zich aanpast, en het andere deel gaat over de acties die de organisatie doet om het proces voor de medewerker te verbeteren (Bauer & Erdogan, 2011; Paalberg & Lavigna, 2010; Saks & Gruman, 2012).



**Figuur 1.** Bron: Aangepast van *Organizational Socialization: The effective onboarding of new employees* (p.52), by T.N. Bauer and B. Erdogan, 2011, Washington, DC: American Psychological Association. Copyright 2011 by American Psychological Association.

Bauer en Erdogan (2011) hebben een model van onboarding opgesteld gebaseerd op bestaande literatuur. Zij zien onboarding als een proces waarin drie categorieën variabelen de mate van succesvolle onboarding van nieuwe medewerkers beïnvloeden, en een vierde categorie variabelen de mate van succesvolle onboarding weergeeft. Dit model is te zien in figuur 1 (Bauer & Erdogan, 2011).

In dit model zijn er drie categorieën variabelen die invloed hebben op de succesvolle onboarding van nieuwe medewerkers. De eerste categorie zijn de karakteristieken van de nieuwe medewerker. Dit zijn individuele verschillen tussen nieuwe medewerkers die komen door hun achtergrond en persoonlijkheid (Bauer & Erdogan, 2011). Wanneer een medewerker een proactieve persoonlijkheid heeft zal hij sneller proactief gedrag tonen. Deze gedragingen bevorderen de aanpassing van de nieuwe medewerker, bijvoorbeeld doordat een proactief persoon makkelijker en vaker vragen stelt om de organisatie te begrijpen en makkelijk nieuw contact legt (Saks & Ashforth, 1996; Thompson, 2005). Ook de tweede variabele, een extraverte persoonlijkheid, bevordert de aanpassing van de nieuwe medewerker. Extraverte personen zien verandering vaker als positief en zijn beter in het bouwen van relaties met anderen (Bauer & Erdogan, 2011; Kammeyer-Muller & Wanberg, 2003). De volgende variabele is openheid. Wanneer medewerkers openstaan voor nieuwe ervaringen pakken ze sneller nieuwe vaardigheden op en gaan beter om met feedback (Kammeyer-Muller & Wanberg, 2003). De laatste variabele in deze categorie is de werkervaring van de medewerker. Een ervaren medewerker kan inzichten uit zijn vorige banen meenemen in de aanpassing aan zijn nieuwe werkomgeving. Wanneer het de eerste baan is van een medewerker, zal hij meer waarde hechten aan goed presteren. (Bauer & Erdogan, 2011; Carr, Pearson, West, & Boyar, 2006).

De tweede categorie variabelen is het gedrag van de nieuwe medewerker. Medewerkers zijn actieve participanten in het onboarding proces. Hun gedrag heeft invloed op hoe goed zij zich aanpassen aan hun nieuwe werkomgeving (Bauer & Erdogan, 2011). De eerste variabele in deze categorie is het zoeken naar informatie. Dit gaat zowel over passief informatie zoeken, bijvoorbeeld door online informatie op te zoeken, als actief informatie zoeken, bijvoorbeeld door vragen te stellen. De hiervoor genoemde variabele 'proactieve persoonlijkheid' gaat over hoe gemakkelijk een persoon vragen kan stellen, terwijl deze variabele gaat over hoe vaak iemand dit gedrag vertoont. Wanneer een medewerker informatie zoekend gedrag vertoont leert hij meer over de normen, waarden en verwachtingen van de organisatie (Bauer et al., 2007). De volgende variabele is het zoeken naar feedback. Wanneer een medewerker feedback zoekt krijgt hij sneller informatie over hoe hij zich moet gedragen en wat er van hem verwacht wordt (Bauer & Erdogan, 2011; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). De derde en laatste variabele in de categorie over het gedrag van de nieuwe medewerker is het actief bouwen aan relaties, ook wel netwerken genoemd. Wanneer medewerkers bijvoorbeeld actief informeel contact opzoeken en meedoen aan organisatieactiviteiten bouwen ze een netwerk op. Hierdoor past de nieuwe medewerker zich makkelijker aan zijn nieuwe werkomgeving aan (Ashford & Black,



1996; Kim, Cable, & Kim, 2005). Het wel of niet actief bouwen aan relaties is anders dan de hiervoor genoemde variabele extraverte persoonlijkheid, omdat die gaat over hoe vaardig de medewerker is in het bouwen aan relaties. Het actief bouwen aan relaties gaat over hoe vaak hij dat doet.

De derde categorie variabelen gaan over de activiteiten en acties van de organisatie. De organisatie kan meerdere activiteiten implementeren die de aanpassing van nieuwe medewerkers aan hun werkomgeving faciliteert (Bauer & Erdogan, 2011). De eerste variabele is socialisatie tactieken (Jones, 1986). Er zijn twee uiterste benaderingen die de organisatie hiervoor kan nemen. De organisatie kan een institutionele socialisatie tactiek uitvoeren, waarin er stap-voor-stap programma's zijn waar medewerkers de waarden, normen en verwachtingen van de organisatie leren kennen. Hier worden nieuwe medewerkers aan de hand meegenomen. Het andere uiterste bestaat uit een individuele socialisatie tactiek waar een medewerker meteen begint met werken in zijn baan, en zelf de normen, waarden en verwachtingen moet ontdekken. Hier moeten nieuwe medewerkers zelf initiatief nemen. Tussen deze twee uitersten bestaan vele tussenvormen (Bauer & Erdogan, 2011; Jones, 1986). De volgende variabele in deze categorie is formele oriëntaties. Formele oriëntaties helpen nieuwe medewerkers zich welkom te voelen in de organisatie en introduceren ze in hun nieuwe werkomgeving. Dit kunnen trainingen, introductiedagen of documenten zijn (Bauer & Elder, 2006). De derde variabele gaat over in hoeverre er realistische verwachtingen zijn geschept tijdens de rekruteringsperiode. Wanneer er realistische verwachtingen zijn geschept, hebben nieuwe medewerkers al een beeld van de normen, waarden en verwachtingen die hun nieuwe werkomgeving van hen heeft. Dit maakt de aanpassing van de nieuwe medewerker makkelijker (Bauer & Erdogan, 2011; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Als laatste variabele zijn er de *insiders* van de organisatie die invloed uitoefenen op de succesvolle aanpassing van de medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving. Deze persoon kan een mentor, collega, leidinggevende, of leider in de organisatie zijn. Deze persoon kan de nieuwe medewerker ondersteunen in zowel zijn formele taken als de informele contacten, en advies geven om de nieuwe medewerker te helpen zich aan te passen aan zijn nieuwe werkomgeving (Bauer & Erdogan, 2011; Chatman, 1991; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

De laatste categorie variabelen die zal worden behandeld geeft weer hoe goed de medewerker zich heeft aangepast aan zijn nieuwe werkomgeving, oftewel de mate van succesvolle onboarding. Wanneer een nieuwe medewerker zich volledig heeft aangepast aan zijn nieuwe werkomgeving is hij van een outsider naar een insider van de organisatie veranderd, en is zijn onboarding voltooid (Bauer & Erdogan, 2011).

De eerste variabele in deze categorie is rolduidelijkheid (Bauer et al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Wanneer een nieuwe medewerker een hoge rolduidelijkheid heeft, weet hij wat hij moet doen in zijn werk en wat er van hem verwacht wordt. De taken die hij moet vervullen in zijn werk, de prioriteit van zijn taken en zijn positie in de organisatie zijn duidelijk. De tweede variabele is *self-efficacy* (Bauer & Erdogan, 2011; Bauer et al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Dit is de mate van vertrouwen die medewerkers in zichzelf hebben dat ze hun werk goed kunnen uitvoeren onder verschillende omstandigheden. Met een hoge mate van self-efficacy voelt de medewerker zich zeker over wat hij moet en kan doen, en durft hij ook meer taken te doen en op zich te nemen. De derde variabele is in hoeverre de medewerker wordt geaccepteerd door de insiders van de organisatie (Bauer & Erdogan, 2011; Chao, Klein & Gardner, 1994; Major et al., 1995). Wanneer de nieuwe medewerker zich sociaal geaccepteerd voelt door zijn collega's en leidinggevenden, laat dit zien dat hij zich heeft aangepast aan zijn nieuwe werkomgeving. De vierde en laatste variabele die laat zien hoe goed de aanpassing van de nieuwe medewerker verloopt is de kennis van de organisatiecultuur. Deze is hoog wanneer een medewerker de structuur, doelen, normen, waarden en informele cultuur kent van de organisatie en zich daarin thuis voelt (Bauer & Erdogan, 2011; Klein & Weaver, 2000).

Enkele auteurs hebben kritiek gegeven op dit model (Klein & Polin, 2012; Klein, Polin & Sutton, 2015). Deze auteurs zien de concepten van organisatorische socialisatie en onboarding als twee losse concepten en zijn kritisch op het gebruik van de twee als synoniem. Zij hebben hier drie argumenten voor. Ten eerste zien zij socialisatie als iets wat binnenin een individu gebeurt, terwijl onboarding gaat over acties die de organisatie doet om socialisatie te faciliteren. Ten tweede zien zij onboarding als iets wat gebeurt wanneer een nieuwe medewerker de organisatie binnenkomt, en socialisatie als een continu proces dat gedurende de hele carrière plaatsvindt. Als derde argument dragen zij aan dat individuen proactief kunnen zijn in hun socialisatie, en de onboarding praktijken en programma's die de organisatie toepast dit niet kunnen zijn (Klein & Polin, 2012; Klein, Polin & Sutton, 2015).

## **2.4 Onboarding en de PSM-fit**

Dit onderzoek zal kijken naar de mogelijke invloed van onboarding op de PSM-fit. Hier is nog niet eerder naar gekeken. De mogelijke invloeden van onboarding op de PSM-fit zijn dus niet makkelijk te voorspellen. In hoeverre het model van Bauer en Erdogan (2011), wat is opgesteld in de private sector, wordt beïnvloed door de context van de publieke sector, is ook nog niet duidelijk. Daarom zal dit exploratieve onderzoek zonder verwachtingen aan de dataverzameling beginnen. De variabelen uit het model van Bauer en Erdogan (2011) worden gebruikt als houvast om zo naar onboarding te kunnen kijken. Ook zullen deze variabelen en categorieën variabelen worden gebruikt om structuur aan het resultatenhoofdstuk te geven. Er zullen echter geen verwachtingen worden opgesteld over of en op welke manier deze variabelen invloed hebben op de PSM-fit. Zo kunnen er niet alleen verwachte, maar ook onverwachte verbanden naar voren komen tijdens het afnemen van het onderzoek. Uiteindelijk zullen er uit de analyse van de data verbanden komen waarmee een conceptueel model kan worden opgesteld over de invloed van onboarding op de PSM-fit.

## Hoofdstuk 3: Methodologie

Dit hoofdstuk zal de onderzoeksopzet van dit onderzoek bespreken. Eerst zullen de gekozen onderzoeksmethoden worden besproken. Vervolgens zullen de theoretische concepten worden geoperationaliseerd. Daarna zal worden ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Als laatste zal er worden ingegaan op de casus en de respondenten.

### 3.1 Onderzoeksmethoden

De onderzoeksstrategie wordt gekozen om de hoofdvraag zo goed mogelijk te beantwoorden (van Thiel, 2013). Dit onderzoek heeft een verkennende probleemstelling zonder van te voren vastgelegde verwachtingen en met veel variabelen. Er moet dus een strategie worden gekozen waar ruimte is voor een groot aantal variabelen en uitkomsten die niet van te voren zijn vastgelegd. Ook moeten er gedetailleerde empirische beschrijvingen worden verkregen om zo de mogelijke relaties tussen verschillende variabelen bloot te leggen. Daarom is er gekozen voor een kwalitatieve *case study* oftewel gevalstudie (van Thiel, 2013). Dit past het best bij de verkennende probleemstelling van dit onderzoek en het aantal variabelen.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te geven in hoeverre onboarding de PSM-fit kan beïnvloeden. Hier is nog weinig over bekend. Daarom is ruimte voor relaties of verbanden naast degene uit de bestaande theorie die de PSM-fit kunnen beïnvloeden. Dit is het inductieve element van dit onderzoek. Daarom heeft dit onderzoek de vorm van een exploratief onderzoek. Het onderzoek zal leiden tot gedetailleerde empirische beschrijvingen en een conceptueel model dat door andere onderzoekers getoetst kan worden (van Thiel, 2013).

Voor deze gevalstudie zijn er meerdere onderzoeksmethoden gekozen. Als voornaamste bron van data zullen er interviews worden afgenomen. Hier wordt data verzameld over de ervaringen van medewerkers. Daarnaast zal er participatieve observatie worden gebruikt als aanvullende en ondersteunende methode. Hierbij zal zowel de introductiedag zelf als het gedrag van medewerkers worden geobserveerd.

#### 3.1.1 Interviews

Er is gekozen voor het gebruik van semigestructureerde interviews (van Thiel, 2013). De keuze voor interviews zorgt ervoor dat respondenten gedetailleerde en niet vooraf bedachte gegevens naar voren kunnen brengen. Zo kunnen er verbanden zichtbaar worden die nog niet in de theorie naar voren kwamen. Met interviews kan er worden gevraagd naar niet-feitelijke informatie, oftewel meningen, percepties, en ervaringen van medewerkers (van Thiel, 2013). Er zijn 18 respondenten geïnterviewd die eerst via de telefoon en daarna via de mail zijn gecontacteerd, zoals te zien in bijlage 5. Alle interviews zijn met mondelinge toestemming van de respondenten opgenomen en achteraf getranscribeerd. De transcripten zijn opgestuurd naar de respondenten die de mogelijkheid hadden om wijzigingen aan te brengen.

### 3.1.2 Participerende observatie

Naast het afnemen van semigestructureerde interviews zal in dit onderzoek twee keer participerende observatie plaatsvinden bij de introductiedagen van de organisatie zoals te zien in tabel 2. Wanneer er wordt gesproken over de medewerkers die bij de introductiedag aanwezig waren, zullen dit deelnemers worden genoemd. Dit zijn andere personen als de respondenten, aangezien de respondenten hun introductiedagen pas later kregen of al hadden gehad. Maar een enkele respondent was aanwezig bij een van de twee geobserveerde introductiedagen. Toen was het interview met deze respondent al geweest.

Bij elke introductiedag is een andere groep deelnemers die een vast programma bijwoont, vragen stelt, en tussendoor met elkaar praat. Door de participerende observatie kan de onderzoeker waarnemen wat er gebeurt tijdens de introductiedagen door hieraan deel te nemen (Wacquant, 1995). De eigen waarneming van de onderzoeker wordt gebruikt om tot conclusies te komen. Gebeurtenissen, personen en handelingen worden geïnterpreteerd om zo de geobserveerde fenomenen te begrijpen (van Thiel, 2013). Er zijn hierbij verschillende rollen die de onderzoeker kan innemen, van volledige observant tot volledige participant (Baarda et al., 2018). In dit onderzoek is gekozen voor de positie als observant die participeert. Dit betekent dat de onderzoeker zich in dezelfde ruimte bevindt als de participanten, maar dat de nadruk ligt op kijken en luisteren (Baarda et al., 2018; Geertz, 2008). Zo kan de onderzoeker objectief blijven en beter kijken naar de context waarin de observatie gebeurt en de observatie beter interpreteren.

Er zal tijdens de introductiedag aan de hand van een observatieschema worden geobserveerd. Dit schema is te zien in bijlage 3 en bestaat uit een kolom 'medewerker/organisatie/onderzoeker' en een kolom met de observaties. In de eerste kolom wordt aangegeven of de observatie slaat op een nieuwe medewerker of op een actie of uitspraak van de mensen die de introductiedag geven, oftewel de organisatie. In de tweede kolom worden de observaties neergezet. In bijlage 3 zijn ook de gemaakte observaties van de twee introductiedagen bijgevoegd. Achteraf worden de observaties geanalyseerd. Daarnaast worden er aan het einde van de introductiedag enkele vragen gesteld aan de aanwezigen over hoe zij de introductiedag hebben ervaren en hoe dit invloed had op hun PSM-fit.

Datum	Deelnemers	Duur
19 maart	35 deelnemers	10:00 – 15:00
21 mei	40 deelnemers	10:00 – 15:00

**Tabel 1:** Participerende observatie

### 3.2 Operationalisatie

Dit onderzoek zal kijken naar de invloed van de onafhankelijke variabele, namelijk onboarding, op de afhankelijke variabele, namelijk de PSM-fit. Om de PSM-fit te kunnen meten is eerst PSM geoperationaliseerd. Voor de interviews is de operationalisatie als volgt gebeurd. Eerst is de motivatie van respondenten uitgevraagd en is er gekeken in hoeverre een of meer van de drie variabelen van PSM in de motivatie van respondenten naar voren kwam (Coursey & Pandey, 2007). Wanneer respondenten PSM direct benoemen als motivator en/of wanneer ze expliciet aangeven dat PSM een van hun grootste motivatoren is, wordt PSM als een primaire motivator van de respondent gezien. Wanneer respondenten pas na doorvragen naar andere motivatiebronnen PSM benoemen en/of PSM benoemen als een voorkeur maar geen grote motivator, wordt PSM gezien als een secundaire motivator van de respondent.

De PSM-fit wordt subjectief gemeten (Leisink & Steijn, 2009; Steijn, 2008; Taylor, 2008). Met een subjectieve fit worden de waarden van de persoon en de omgeving aan die persoon gevraagd, en vervolgens door de onderzoeker met elkaar vergeleken. In dit onderzoek zijn eerst de motivatoren en waarden van de respondent uitgevraagd. Vervolgens werd gevraagd naar de omgeving van de respondent. Als de respondent karakteristieken van zijn omgeving omschreef die overeenkwamen met zijn ervoor genoemde PSM of de waarden daarvan, of expliciet aangaf dat zijn motivatie werd beïnvloed door de omgeving, werd dit gecodeerd als een PSM-fit.

Wanneer er een PSM-fit werd gemeten werd er vervolgens gekeken naar wat voor soort PSM-fit het was. Ten eerste werd gespecificeerd onder welke van de drie variabele van PSM de PSM-fit viel. Hierbij werd ook gekeken naar welk motief achter de karakteristiek van de omgeving of de respondent zat. Ten tweede werd gekeken op welk niveau de fit plaatsvond. Wanneer de respondent het had over de taken, verwachtingen of het doel van zijn baan, werd het gecodeerd als een persoon-baan PSM-fit. Wanneer de respondent het had over de organisatie als geheel, de taak van de organisatie, leiders en collega's uit de organisatie of de sfeer en cultuur van de organisatie werd de fit als een persoon-organisatie PSM-fit gecategoriseerd. Een voorbeeld van een gemeten fit is een respondent die vertelt hoe belangrijk hij het vindt dat er goed voor ouderen wordt gezorgd in Nederland. Vervolgens vertelt hij dat hij in zijn werk merkt dat hij echt meehelpt om de kwaliteit van verpleeghuizen te verhogen. Dit wordt gecodeerd als "aantrekking beleid\*persoon-baan". De gebruikte codes zijn te zien in de codeboom in bijlage 4.

Als laatste werd er gekeken of de fit een complementaire of supplementaire fit was. Voor de overzichtelijkheid is dit achteraf na het coderen gebeurd door bij elke PSM-fit code een notitie te maken van een complementaire of supplementaire fit. Wanneer de respondent sprak over iets wat hij zag wat hij kon helpen verbeteren in zijn omgeving, of over het gebrek van een karakteristiek die hij kon opvullen, werd een complementaire fit genoteerd. Wanneer de respondent sprak over een gelijkenis in of het aansluiten van karakteristieken van hem en zijn omgeving werd er een supplementaire fit genoteerd.

Onboarding wordt geoperationaliseerd aan de hand van het model van Bauer en Erdogan (2011). Alle besproken variabelen van het model worden gebruikt als topics in de topiclijst voor het opstellen van interviews. Ook worden ze gebruikt als input bij het vormen van de codeboom die wordt gebruikt als startpunt bij het coderen. Wanneer de respondent iets vertelde wat ging over een van de onboarding variabelen werd deze gecodeerd met de naam van de variabele.

Voor de participatieve observatie is de operationalisatie grotendeels hetzelfde, maar zijn niet alle variabelen op dezelfde manier voorgekomen als tijdens de interviews. Bij de participatieve observatie zijn de kenmerken van de omgeving namelijk direct door de onderzoeker geobserveerd. Tijdens de participatieve observatie wordt er niet naar de motivatie en waarden van de deelnemers gevraagd, en kan de mate van PSM en PSM-fit van de deelnemers dus ook niet worden gemeten. Ook wordt er niet naar karakteristieken van de medewerkers of de mate van aanpassing van de nieuwe medewerker gevraagd. De omgeving van de deelnemers en hoe zij hierop reageren is wel geobserveerd. De categorieën die geobserveerd zijn tijdens de introductiedagen zijn het gedrag van de medewerkers en de acties van de organisatie. De gemaakte observaties zijn op dezelfde manier gecodeerd als de interviews.

### 3.2.1 Opstellen van interviewvragen

In dit onderzoek wordt er gebruikgemaakt van semigestructureerde interviews. Door middel van het opstellen van een *topic list* zijn de onderwerpen bepaald die aan bod komen tijdens het interview. Er is voor deze vorm van interviewen gekozen omdat er meerdere concepten zijn uit de theorie die onderzocht worden en dus aan bod moeten komen (Baarda et al., 2007). Er is besloten om de indicatoren van te voren vast te leggen in de vorm van interviewvragen om zo de kwaliteit van het interview te verhogen (Baarda et al., 2007; Emans, 2002). Deze operationalisatie is te zien in bijlage 1.

Na het opstellen van de interviewvragen is het interviewschema opgesteld zoals te zien in bijlage 2. Hiervoor zijn ook enkele algemene vragen toegevoegd om het interview in te leiden of af te ronden. Dit interviewschema met open, neutrale vragen was een houvast tijdens het afnemen van de interviews, maar werd van afgeweken als dit nodig was. Ook zijn er veel verdiepende vragen gesteld en is er veel doorgevraagd. Deze vragen zijn niet van te voren vastgesteld en verschillen per interview. De formulering en volgorde van het vooropgestelde interviewschema is tijdens het afnemen van de interviews enkele keren aangepast en verbeterd om de kwaliteit van het interview te verbeteren.

Er zijn meerdere keuzes gemaakt bij het opstellen van de vragenlijst voor het interview, zoals te zien in bijlage 1 en 2. Wanneer er voor elk element van onboarding wordt gevraagd naar alle drie de elementen van PSM-fit op zowel persoon-baan als persoon-organisatie niveau, zou dit geen werkbaar interviewschema opleveren. Daarom is er gekozen om het interviewschema op te delen in de twee verschillende niveaus: vragen op baanniveau en vragen op organisatieniveau. Hiermee bleef de PSM-fit consistent – persoon-baan of persoon-organisatie fit – en kon wel naar alle elementen van onboarding worden gevraagd. Daarnaast is gekozen voor twee soorten

manieren waarop de invloed van de onboarding op de PSM-fit wordt gevraagd. Sommige vragen gaan over elementen van de PSM-fit waarna wordt doorgevraagd over hoe deze fit tot stand kwam. Andere vragen gaan over de onboarding waarna wordt doorgevraagd op elementen van de PSM-fit die daar in naar voren komen. De interviews duurde gemiddeld 50 minuten. 1 respondent gaf aan beperkte tijd te hebben, en had maar een half uur beschikbaar voor het interview. Hiervoor is een aangepaste vragenlijst gemaakt om zo alsnog een interview te kunnen afnemen.

### 3.2.2 Analyseplan

Alle interviews zijn getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van een codeboom. Ook de gemaakte notities tijdens de participatieve observaties zijn hiermee geanalyseerd.

Het coderen van de data is gebeurd in drie fasen (Bryman, 2016). De eerste fase is het open coderen. Hiervoor is er een codeboom opgesteld aan de hand van de concepten uit de theorie. Deze is als startpunt gebruikt voor het coderen en is te zien in bijlage 4. Tijdens het open coderen is alle verzamelde data doorgenomen en zijn alle relevante stukken data gecodeerd. Hierbij zijn ook nieuwe codes gecreëerd die niet uit de theorie kwamen. De tweede fase is het axiaal coderen (Bryman, 2016). In deze fase zijn de codes die aan de data waren gehangen in de eerste fase nog een keer doorgenomen. Zo zijn de codes verfijnd en zo specifiek mogelijk gemaakt. Ook zijn de codes onderverdeeld in categorieën. De laatste fase van het coderen is het selectief coderen, waarbij alle categorieën van codes met elkaar in verband zijn gebracht en onder een van de twee hoofdconcepten zijn geplaatst (Bryman, 2016). Dit resulteerde in een codeboom die te zien is in bijlage 3. Bij het analyseren van de data is gebruik gemaakt van de software ATLAS.ti, versie 8.

### 3.3 Validiteit

Er zijn twee soorten validiteit, oftewel geldigheid, van het onderzoek. Dit zijn interne en externe validiteit (van Thiel, 2013). Interne validiteit gaat over de geldigheid van het onderzoek en of de onderzoeker het effect heeft gemeten wat hij wilde meten. De operationalisatie van de variabelen moet een geldige maatstaf zijn van die variabele, en niet tegelijkertijd ook andere variabele meten (van Thiel, 2013). De externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek, en in hoeverre de gevonden resultaten ook in andere situaties geldig zijn (van Thiel, 2013). Een gevalstudie heeft over het algemeen een lage externe validiteit omdat er maar een enkel geval wordt bestudeerd. Het doel van een gevalstudie is ook niet om te generaliseren naar populaties, maar om te generaliseren naar de theorie. Dit maakt de interne validiteit het belangrijkste (Bryman, 2016).

Om de interne validiteit van dit onderzoek te bewaken zal de operationalisatie van de theoretische concepten zorgvuldig gebeuren, zodat elk element een goede weergave is van het construct en uitsluitend is van de andere variabelen (van Thiel, 2013). Er wordt bij elke variabele gekeken op welke manier deze het best onderzocht kan worden. Bij interviews ligt de focus op meningen en verwachtingen en bij observaties ligt de focus op gedrag van de medewerker en de formele oriëntatie van

de organisatie. Daarnaast wordt de interne validiteit ook bewaakt door de interviewvragen zorgvuldig op te stellen met behulp van meerdere bronnen over het opstellen van open, neutrale interviewvragen (Baarda et al., 2007; Emans, 2002). Ook is de vragenlijst en onderzoeksmethode door de scriptiebegeleider nagekeken.

Er zijn wel manieren om de externe validiteit te verhogen. In dit onderzoek is voor enkele variabelen de externe validiteit verhoogd door het gebruik van triangulatie (van Thiel, 2013). De data die wordt verzameld door de interviews wordt ondersteund door data uit de participerende observaties zoals te zien in bijlage 1. Hierdoor komt de data niet uit één context of bron, wat lastig te generaliseren is, maar uit twee bronnen, wat de externe validiteit verhoogt.

### **3.4 Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van het onderzoek is de mate van nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten (van Thiel, 2013). Hoe betrouwbaarder het onderzoek is, hoe beter te zeggen is dat de gevonden verklaring klopt. De nauwkeurigheid gaat vooral over de meetinstrumenten die worden gebruikt en hoe nauwkeurig deze de variabelen meten. Consistentie gaat over herhaalbaarheid, wat lastig kan zijn in de sociale wetenschappen. Niet alleen geeft iedere wetenschapper zijn eigen interpretatie aan de waargenomen fenomenen, ook leren mensen van hun verleden en zal herhaling van onderzoek bij dezelfde persoon niet altijd hetzelfde resultaat geven (van Thiel, 2013). De betrouwbaarheid kan wel worden vergroot door het nauwkeurig vastleggen van de stappen die de onderzoeker maakt zodat het onderzoek zo goed mogelijk gerepliceerd kan worden (van Thiel, 2013).

De betrouwbaarheid van dit onderzoek zal worden bewaakt met meerdere maatregelen. Ten eerste zijn er van tevoren indicatoren opgesteld om het empirische materiaal mee te analyseren. Deze zijn gedocumenteerd en verantwoord in het analysehoofdstuk. Ten tweede zijn de interviews zo gestandaardiseerd mogelijk afgenomen zonder af te doen aan de kracht van het flexibele semigestructureerde interview (Baarda, de Goede & van der Meer, 2007; Emans, 2002). Elk interview werd met dezelfde topic list afgenomen en op dezelfde manier gedocumenteerd. Ook zal de setting, zowel de voorkennis van de respondenten als de fysieke setting, zo veel mogelijk gelijk worden gehouden. Daarmee zal er zo consistent mogelijk worden gehandeld. De onderzoeker zal in elk interview een neutrale houding aannemen. Hierbij wordt erkend dat het zeer lastig is om een compleet neutrale houding aan te nemen waardoor mogelijke interviewervariantie kan optreden (Emans, 2002).

Het houden van observaties kan worden gezien als een risico voor de betrouwbaarheid, aangezien observaties worden beïnvloed door de subjectiviteit van de onderzoeker. Ook kan de onderzoeker niet alles zien, dus is er een kans dat data wordt gemist (van Thiel, 2013). Door alle observaties in beginsel zo neutraal mogelijk over te nemen van de realiteit, zal geprobeerd worden zo nauwkeurig mogelijk te werken. De context van de observaties zal ook worden genoteerd, zodat in de data zo goed mogelijk in context kan worden geïnterpreteerd en geanalyseerd. Wel wordt erkend dat de onderzoeker nog steeds selecteert wat er wordt genoteerd. Het risico van het missen van data is in dit onderzoek lager, omdat de setting van de



participerende observatie rustig is. De introductiedag die tweemaal wordt geobserveerd is een setting waarin presentaties worden gegeven en waar vaak maar een iemand aan het woord is, wat de kans op het missen van data verkleint. Wel zijn er informele momenten waarop respondenten met elkaar praten. Hier kunnen dingen worden gemist.

### **3.5 Casestudy**

Deze case study zal plaatsvinden bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). VWS maakt overheidsbeleid op het domein volksgezondheid, voor de gezondheidszorg, welzijn, over de sociale infrastructuur voor minder zelfstandigen, en sport, zodat iedereen op een verantwoorde manier kan sporten (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2019). VWS wordt momenteel geleid door drie ministers en een ambtelijk dagelijks bestuur dat bestaat uit vijf leden.

VWS heeft ongeveer 1.300 medewerkers. Hiervan werkt een deel bij beleidsdirecties, oftewel bij de lijn, en een deel bij ondersteunde directies zoals wetgeving of HR, oftewel de staf. Het onboarding programma van VWS bestaat uit een centrale introductiedag en onboarding documenten, en een decentrale inwerkperiode die per directie is geregeld. Verschillende elementen die hierin terugkomen zijn het aanwijzen van een buddy of mentor, regelmatige afspraken met de leidinggevende, introductiedocumenten en meer. De combinatie van het centrale onboarding proces en de variëteit van de decentrale onboarding maakt het een interessante casus. Aangezien het onboarding proces van respondenten kan verschillen, kan dit verbanden of relaties blootleggen die met een eenduidig onboarding proces niet te zien zijn. Ook komen er zo diverse onboarding praktijken en combinaties van praktijken voor, wat mogelijk verbanden beter blootlegt.

VWS is een publieke organisatie met een duidelijk nationaal mandaat over de publieke domeinen volksgezondheid, welzijn en sport. Aangezien elementen van onboarding gaan over kennis van en aanpassing aan de cultuur van een organisatie, zou een publieke organisatie die een cultuur heeft waar de normen en waarden van PSM in voorkomen invloed kunnen hebben op de PSM-fit. Dat maakt dit een interessante casus voor dit onderzoek.

### **3.6 Selectie van respondenten**

Bij het selecteren van respondenten is gebruikgemaakt van een doelgerichte selectie steekproef (Bryman, 2016). Er zijn drie selectiecriteria opgesteld waar de respondenten aan moeten voldoen voordat ze worden geselecteerd voor dit onderzoek. Het onboarding proces duurt 1 jaar (Bauer & Erdogan, 2011, 2012; Derven, 2008) waarin gedurende het jaar de medewerker zich steeds meer aanpast en integreert. Daarom zijn de respondenten geselecteerd met het criteria dat ze korter dan 1 jaar hun huidige functie bij het ministerie van VWS bekleden. De geselecteerde respondenten moeten bekend zijn bij de onderzoeker, wat in de praktijk betekent dat zij zich hebben voorgesteld via het intranet van VWS. Dit vormt een tweede selectie criterium. De functie van de respondenten is hierbij niet meegenomen als selectie criterium aangezien het onboarding proces niet afhankelijk is van de functie.

Als laatste selectie criterium is erop gelet dat respondenten uit verschillende directies afkomstig zijn om zo veel mogelijk verschillende decentrale onboarding processen te betrekken bij het onderzoek. Een overzicht van de respondenten is te zien in tabel 2. Vanwege de anonimiteit van de respondenten zijn de directies niet toegevoegd.

Respondent	Datum interview	Maanden in dienst	Staf of lijn
1	2 april	6 maanden	Staf
2	3 april	2 maanden	Lijn
3	8 april	3 maanden	Lijn
4	8 april	9 maanden	Staf
5	9 april	2 maanden	Lijn
6	10 april	2 maanden	Lijn
7	11 april	3.5 maanden	Lijn
8	15 april	9 maanden	Staf
9	16 april	3.5 maanden	Staf
10	17 april	3.5 maanden	Lijn
11	18 april	8 maanden	Staf
12	23 april	3 maanden	Lijn
13	25 april	8 maanden	Staf
14	29 april	8.5 maanden	Staf
15	1 mei	7 maanden	Lijn
16	1 mei	9 maanden	Lijn
17 (verkort interview)	1 mei	9 maanden	Lijn
18	6 mei	6 maanden	Lijn

**Tabel 2:** Gegevens respondenten

## Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk komen de resultaten aan bod. Eerst zal kort worden ingegaan op de PSM en PSM-fit van de respondenten. Daarna zal de invloed van de onboarding op de PSM-fit worden besproken.

### 4.1 PSM en de PSM-fit

#### 4.1.1 PSM

Zestien van de achttien respondenten werden gemotiveerd door PSM. Hiervan gaven 11 respondenten dit aan als een primaire motivatiebron, en 5 respondenten als een secundaire motivatiebron. Zowel de variabele aantrekking tot het maken van publieke beleid, loyaliteit aan het publiek belang, en meedogendheid waren in de resultaten terug te zien.

“Ook zelf denk ik van ja, dat vind ik, ook als ik naar de mensen om me heen kijk, het allerbelangrijkste dat ze gezond zijn. En anders als ze dat niet zijn zo goed mogelijk geholpen worden.”

- Respondent 18

“Ik vind het leuk om samen, ja, wat goeds te doen voor Nederland.”

- Respondent 3

“Ik ben altijd wel geïnteresseerd in hoe je dan met je werk misschien iets kan bijdragen aan dat andere mensen een beter leven hebben.”

- Respondent 4

“Ik wil gewoon eerlijk mijn geld verdienen. Waar dat dan ook is. Dat staat bij mij op nummer 1, niet echt dat je zegt van ik heb hier een missie. Ik ben niet missionair. Maar het is natuurlijk prachtig dat je dat doet voor de gezondheid en de maatschappij.”

- Respondent 5

Twee van de achttien respondenten hadden geen PSM. Dit had als gevolg dat er bij hen ook geen sprake was van een PSM-fit. Er waren in hun omgeving mogelijkheden om hun PSM te gebruiken of kwijt te kunnen. Echter waren de respondenten hier niet in geïnteresseerd, aangezien zij geen PSM hadden.

“Deze functie, daar zijn er niet zoveel van. Feitelijk heeft ieder departement er een, en that's it. Dus je hebt er niet zoveel, en ze komen ook niet zo vaak vrij, dus ik solliciteerde hier omdat hier de vacature vrijkwam.”

- Respondent 9

“Mensen doen gewoon hun werk. Nee joh, ik bemoei me daar allemaal niet mee, maar het interesseert me eerlijk gezegd ook niet zo. [...] Dat ik Nederland gezond ga maken? Nee, ik doe gewoon mijn werk.”

- Respondent 2

Enkele respondenten beschreven PSM als een stabiel kenmerk dat niet beïnvloed was door hun onboarding. Deze respondenten zagen hun PSM als een interne drive die uit henzelf kwam, en niet met de omgeving te maken had. Andere respondenten omschreven PSM juist wel als een dynamisch kenmerk. Ze vertelden hoe zij meer gemotiveerd werden en dus hun PSM positief beïnvloed werd door bijvoorbeeld de waarden van hun collega's of hun leidinggevende.

“Ik denk dat mijn motivatie behoorlijk intrinsiek al aanwezig was. Ik denk niet dat die is afgenomen of aangewakkerd is door mijn inwerkperiode.”

- Respondent 3

“Het enthousiasme dat daaruit spreekt helpt me wel in de motivatie daarna om er iets mee te doen.”

- Respondent 14

“[Collega's] zijn echt heel erg gemotiveerd. Dat viel me echt op. [...] Dat maakt me fanatieker denk ik, dat je elkaar aanwakkert.”

- Respondent 15

#### 4.1.2 De PSM-fit

De 11 respondenten die PSM als primaire motivatiebron hadden ervaren allemaal een hoge mate van PSM-fit. Deze respondenten konden hun PSM op veel gebieden gebruiken of zagen deze op veel manieren terug in hun omgeving. De 5 respondenten die PSM als secundaire motivatie hadden ervaren een mindere mate van PSM-fit. Dit houdt in dat zij op minder gebieden en op minder manieren een PSM-fit omschreven, en een enkele keer een PSM-misfit omschreven. Deze misfit was vooral te zien op organisatie niveau en ging vooral over de structuur en handelwijze van de organisatie of de bureaucratie eromheen.

“Dan ga ik kijken van, goh, hoe kunnen we dat zo snel mogelijk oplossen zodat die mensen hun werk weer kunnen uitvoeren. Dus eigenlijk indirect draag je daar aan bij, dat je zorgt dat die mensen weer aan het werk kunnen. Dat is wel een fijn idee, dan denk je van, goh, ik heb vandaag wel gewoon iemand geholpen. Dat vind ik ook wel belangrijk, in mijn werk, dat je het gevoel hebt van dat je iets hebt gedaan.”

- Respondent 8

“Ik denk dat wat me wel echt is tegengevallen, dat zeg ik ook tegen iedereen, is hoe wij proberen transformatie in het land te bewerkstelligen. De organisatie van VWS is precies op dezelfde manier zoals we de zorg georganiseerd hebben. Dus je hebt een directie LZ, die gaat over de WLZ, de directie DMO die gaat over de WMO, de directie Z die gaat over de ZVW... Maar, weet je, mensen bewegen niet in 1 wet. Die bewegen door die wetten heen. En willen we juist dat het integraal wordt. Wat me echt wel tegenvallen is, is hoe integraal mensen hier kunnen werken, door de manier waarop het is georganiseerd.”

- Respondent 17

De PSM-fit van respondenten was als complementaire *needs-supply* fit en als supplementaire fit terug te zien. De complementaire fit was te zien wanneer respondenten karakteristieken beschreven van hun omgeving waar zij vanuit hun PSM wat aan toe konden voegen. Ze beschreven dan bijvoorbeeld een drive om te focussen op wat het meeste impact heeft voor de burger in plaats van de focus op het produceren van beleidsstukken.

“Kijk, vanuit de hele Rijksoverheid wordt er altijd heel erg schematisch gewerkt. En ik vind dat de doelgroep vaak te weinig wordt betrokken. Dus in plaats van het over bejaarden te hebben moet je mét bejaarden het hebben over hun toekomst, en wat we hier voor ze opzetten. En ik hoop dat een beetje te kunnen pushen, die beweging.”

- Respondent 15

“Je kan heel veel over allerlei systemen praten, en daar heel erg druk mee bezig zijn, maar uiteindelijk is het allemaal secundair. Het staat allemaal in dienst van [de burger]. En dat ze zo goed mogelijk zorg moeten kunnen krijgen. Dus als je te veel met elkaar blijft praten over allerlei systemen, de systeemwereld, dan vergeet je soms van hé. [...] Draagt dat nou wel bij? Dus we moeten af en toe daar elkaar scherp houden, denken hoe belangrijk is het nou.”

- Respondent 18

De PSM-fit was ook terug te zien als een supplementaire fit. Wanneer respondenten vertellen over dingen die ze tegenkomen in hun omgeving, komen er normen en waarden naar voren die matchen met de normen en waarden van PSM. Een voorbeeld is wanneer respondenten omschrijven dat er serieus wordt omgegaan met burgerbrieven en dat zij dit zelf ook vinden.

“Ja, dat is waar ik dagelijks mee bezig ben. Toegankelijkheid van de stembokjes. [...] Mijn broertje die heeft een verstandelijke beperking, en mijn ouders laten hem dan nooit stemmen maar ik zou het wel belangrijk vinden. [...] Dat je wel als individu meetelt in de samenleving, dat je ook een stem hebt, ondanks dat je niet voor 100% mee kunt doen.”

- Respondent 6

“[VWS] draagt wel echt gewoon bij door die zorg. Ook door echt meer bijvoorbeeld de focus te leggen op thuiszorg en dat soort dingen. Niet alleen specialistische dingen. maar ook de algemene zorg. Dat is wel wat maatschappelijk een ontzettend belangrijk kernpunt is. Dus ik denk dat we daar wel goed bezig zijn, en dat ook wel gewoon zichtbaar is in de maatschappij.”

- Respondent 8

Daarnaast was de PSM-fit terug te zien op zowel baan als organisatie niveau. Op baanniveau was de PSM-fit terug te zien wanneer respondenten bijvoorbeeld vertelden over hoe zij de bijdrage van hun werk zagen, en wat het doel is wat ze met hun baan bereiken. Hier was de PSM-fit voornamelijk als supplementaire fit terug te zien en maar een enkele keer als complementaire fit.

“Dat is echt wel iets waar je dan voldoening uit kan krijgen, dat je weet waarom je iets doet, dat je weet van nou we werken aan [dit] om die en die reden. Het heeft een hoger doel, dan haal je er ook inhoudelijk voldoening uit, dat je het niet allemaal voor niks doet.”

- Respondent 7

“Als je bereid bent om in structuren te denken, dan geeft het veel voldoening om beleid te maken. Als je alleen maar denkt in individuele gevallen, dan zie je dat niet. [...] Want dan zie je de meerwaarde daar niet van. Op het moment dat je denkt in structuren, dan kun je zeggen ja natuurlijk zijn er zulke gevallen, die vinden plaats, maar wij maken bereid zodat de kans op zulke gevallen veel kleiner is.”

- Respondent 3

Op organisatieniveau was de PSM-fit zowel supplementair als complementair terug te zien. De supplementaire fit was bijvoorbeeld te zien wanneer respondenten vertelden over de missie van VWS of over de PSM van collega's en leidinggevende dat hun motiveerde. De complementaire fit was te zien wanneer respondenten vertelden over de werkwijze en bureaucratie van VWS en hoe zij deze wilden helpen veranderen en verbeteren.

“Het feit dat zo'n enorm instituut dagelijks werkt aan zijn missie, het feit dat mensen in Nederland elke dag ondersteuning krijgen, zorg krijgen. En dat wordt toch grotendeels ook vanuit dit huis in ieder geval gefaciliteerd. Sommige dingen worden ook echt vanuit dit huis geregeld. Dus volgens mij is het maatschappelijk belang is gewoon vrij duidelijk.”

- Respondent 10

“Tegelijkertijd zie ik ook wel dat VWS, wel logisch, als organisatie, heel veel met juist die systeem wereld, die tussenwereld, te maken heeft. Als het gaat over de tarieven bepalen, of in ieder geval daarmee bezig zijn, zijn er allerlei procedures en wetten en regels. [...] En waar het dus ook een groot deel van de tijd over gaat. Soms misschien een beetje te veel, als je het mij vraagt.”

- Respondent 18

## **4.2 Onboarding**

De invloed van onboarding op de PSM-fit zal per categorie onboarding variabelen besproken worden. Eerst zal de invloed van de karakteristieken van nieuwe medewerkers op de PSM-fit worden besproken, waarna wordt gekeken naar de invloed van het gedrag van nieuwe medewerkers. De volgende categorie die wordt besproken is de acties van de organisatie, en de laatste categorie is de aanpassing van de medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving.

### **4.2.1 Karakteristieken van nieuwe medewerkers**

De eerste categorie variabelen waarbij wordt gekeken naar de mogelijke invloed op de PSM-fit zijn de karakteristieken van de nieuwe medewerkers. Deze vier karakteristieken zijn de proactieve persoonlijkheid, extraverte persoonlijkheid, openheid voor nieuwe ervaringen en de ervaring van de medewerker.

#### 4.2.1.1 Proactieve persoonlijkheid

Respondenten met een proactieve persoonlijkheid nemen meer initiatief om betekenis te geven en dingen verder uit te zoeken, zowel in hun werk als binnen hun organisatie, vergeleken met respondenten met een minder proactieve persoonlijkheid. Wanneer er aspecten van de organisatie onduidelijk zijn of het doel van hun werk niet duidelijk is, zoeken respondenten met een proactieve persoonlijkheid hier eerder antwoord op. Dit heeft een positieve invloed op de roluidelijkheid en beïnvloedt via deze variabele de supplementaire persoon-baan en persoon-organisatie PSM-fit.

“Dus daarom vind ik het interessant om een beetje te kijken van, wat gebeurt er nou eigenlijk, en wat doet VWS nou precies? Kijk, ik weet inmiddels wel wat [ZBO] doet. Dat heb ik zelf een keer opgezocht omdat ik dat interessant vond.”

- Respondent 11

“Nou, daar heb ik best wel wat gesprekken over gehad met collega's. En dan was ik toch op zoek van oké, wat is mijn toegevoegde waarde? Maak ik het verschil binnen het alles? Wat doe ik precies? En nu is er ook het idee dat je niet ergens gedurende een lange tijd mee bezig bent, maar vervolgens wel een duidelijk resultaat neer moet leggen. En misschien heb ik dat een keertje zo gezegd, en toen vonden collega's dat ook wel. En er zitten ook aspecten aan mijn werk waarin je wel resultaten hebt, maar dat is gewoon een kleiner deel dan normaal gesproken bij een beleidsdirectie. En dat is nog even wennen.”

- Respondent 17

“Ja, ik ben niet zo dat ik zeg van, nou, ik ga me daar een beetje in verdiepen, of wat doet die persoon. Nee, alles wat ik op mijn pad komt, daar heb ik interesse in en dat neem ik mee. Dat vind ik ook de beste manier om dingen te doen.”

- Respondent 5

#### 4.2.1.2 Extraverte persoonlijkheid

Deze variabele heeft geen invloed op de PSM-fit van respondenten of op andere variabelen. Er is geen verschil te zien tussen respondenten met en zonder een extraverte persoonlijkheid.

“Ik denk dat ik meer nog dan anderen gewoon open op iemand af kan stappen en zeggen van hoe werkt dit eigenlijk, en kun je me een keer laten zien. [...] En ik denk dat als je een beetje open staat, dan ben je al over een drempel heen om zulke dingen te vragen, en als jij zoiets vraagt dan zijn zij ook sociaal. Dus dat is een zichzelf versterkende samenwerking.”

- Respondent 3

“Ik vond het vooral lastig aan het begin dat ik niemand echt kende, dus ik ging gewoon maar foto's van iedereen opzoeken en proberen ze aan te spreken in plaats van een mail te sturen, zodat je wel mensen leert kennen en weet waar je moet zijn. Dat vond ik in het begin wel best spannend.”

- Respondent 4

#### 4.2.1.3 Openheid voor nieuwe ervaringen

De mate van openheid van een respondent voor nieuwe ervaringen had geen invloed op de PSM-fit of op andere variabelen. Wanneer respondenten hun openheid naar nieuwe ervaringen omschreven, werd dit vooral in verband gebracht met veranderingen in de structuur van hun werk of in leidinggevendend.

“Maar misschien moet je juist ook wel dingen doen die niet bij je passen, als je iets wil leren.”  
- Respondent 17

#### 4.2.1.4 Werkervaring

De werkervaring van de medewerker had invloed op de rolduidelijkheid van de organisatie, die vervolgens invloed had op de persoon-organisatie complementaire PSM-fit. De inzichten in de rol van het ministerie vanuit hun vorige werk, zoals inzicht in de impact van het ministerie uit ervaring als gemeentelijke ambtenaar, gaven de respondenten kansen om hun PSM te gebruiken. In vergaderingen met collega's over de positie en werkwijze van VWS gaf hun werkervaring respondenten inzicht over hoe VWS nu beter zou kunnen handelen.

“Omdat je natuurlijk vanuit mijn gemeente ervaring ziet wat er gebeurt, van onderop in de wijken gebeurt ontzettend veel. En ik heb het idee dat VWS dat niet altijd in de gaten heeft, en dan van bovenaf allerlei dingen gaat doen die lokaal al gebeuren.”  
- Respondent 6

“Nou wat je bijvoorbeeld ziet is, in 2015 is WMO gedecentraliseerd geworden. Er kwam veel beleidsvrijheid voor gemeenten, hartstikke mooi. [...] En toen kwam er opeens een ANWB. Gewoon een verplichting vanuit dit ministerie. Dus je merkt, er is gedecentraliseerd, is vrijheid blijheid? Blijkt er toch een aantal dingetjes te zijn waar we geen of niet voldoende rekening mee hebben gehouden. Dat wordt geanalyseerd, wordt bekeken, wordt gelobbyd aan alle kanten. Er wordt politiek bedreven. En dan komt vanuit hier komt er een soort oplossingsrichting. En dat wordt nu weer eigenlijk het land ingeduwde.”  
- Respondent 10

### 4.2.2 Gedrag nieuwe medewerkers

De tweede categorie onboarding variabelen waar wordt gekeken naar de mogelijke invloed op de PSM-fit bestaat uit drie variabelen. Deze zijn het actief bouwen aan relaties, het zoeken naar feedback, en het zoeken naar informatie.

#### 4.2.2.1 Zoeken naar informatie

Het zoeken naar informatie had een positieve invloed op de rolduidelijkheid van zowel de organisatie als het werk van de respondent. Wanneer respondenten zelf zochten naar informatie, gaf dat duidelijkheid over de taken die bij het werk hoorden, de verwachtingen die de omgeving van hen heeft en hun positie in de organisatie. Via de invloed op de rolduidelijkheid had het zoeken naar informatie een indirecte invloed op de persoon-baan en persoon-organisatie PSM-fit.



“Ik heb het Rijksportaal, daar staat zoveel op over mijn vakgebied. Echt behoorlijk vaak vind ik daar gewoon het antwoord.”

- Respondent 1

“Ik heb wel gezocht naar iets van waar vind ik alle informatie en waar moeten we dan beginnen. Dus in het begin voel je je dan een beetje stom, maar aan de andere kant het hoort er ook bij.”

- Respondent 18

Dit was ook terug te zien tijdens de introductiedag, zoals te zien in de observaties in bijlage 3. Tijdens de introductiedag vroegen de deelnemers informatie over zowel de rol van hun werk binnen VWS als de rol van VWS in de maatschappij. Er werd bijvoorbeeld gevraagd naar de verhouding van het ministerie tot de burger, hoe er in iemands werk met boze burgers omgegaan kon worden, of hoe experts uit de praktijk betrokken kunnen worden bij VWS om zo beter de maatschappij te kunnen dienen.

#### 4.2.2.2 Zoeken naar feedback

De mate waarin respondenten zochten naar feedback had geen invloed op de mate van PSM-fit. Er was geen verschil te zien tussen respondenten die wel en niet naar feedback zochten in de mate van PSM-fit. De feedback werd vooral in verband gebracht met het verfijnen van de vaardigheden die respondenten in hun werk gebruiken, maar werd niet in verband gebracht met self-efficacy.

“Ik maakte een voorzet. En daar heb ik op gevraagd becommentarieer maar. En niet verander het antwoord, daar heb ik niks aan, maar doe voorstellen hoe zou je het anders doen. En op die manier kun je het ook leren.”

- Respondent 10

“Ik heb ook heel veel gevraagd, van, hoe vind jij dat het gaat. Niet alleen over het programma [...]. Maar ook over mezelf, van als jullie feedback hebben, geef het vooral door: daar leer ik van.”

- Respondent 15

#### 4.2.2.3 Actief bouwen aan relaties

Het actief bouwen aan relaties had geen invloed op de PSM-fit of andere variabelen. Er was geen verschil te zien in de mate van PSM-fit tussen respondenten die wel en niet actief bouwden aan relaties met hun collega's. Ook de mensen die niet actief aan relaties bouwden rapporteerden fijne en goede relaties met hun collega's.

“Vooral heel veel met mensen praten. Wat ik heb gedaan, en daarmee maak ik het mezelf wel iets moeilijker, maar heb er toch geen spijt van, is niet alleen in mijn eigen team investeren maar in de hele afdeling. Zodat je gelijk een basis legt voor de samenwerking. [...] Een bijdrage die ik kan leveren is dat ik in ieder geval zorg dat ik in elk team mensen heb waar ik het goed mee kan vinden.”

- Respondent 1

### 4.2.3 Acties van de organisatie

De derde categorie onboarding variabelen met een mogelijke invloed op de PSM-fit is de acties van de organisatie. De variabelen die hieronder vallen zijn socialisatie tactieken, formele oriëntaties, realistische verwachtingen en insiders vanuit de organisatie.

#### 4.2.3.1 Socialisatie tactieken

Vrijwel alle respondenten hebben een individuele socialisatie tactiek ervaren. Over het algemeen was er wel een collega of coördinator die de nieuwe medewerker in het begin begeleidde. Deze begeleiding was echter vooral gericht op praktische zaken, bijvoorbeeld welke collega welk takenpakket heeft, en niet op normen, waarden en verwachtingen.

“Ze hadden daar een beetje een soort van werkprocesje voor, dus het was heel goed geregeld, echt alles lag er. Ik kon inloggen, laptop kon ik ophalen, telefoon kon ik ophalen dus ja. Het was echt een heel lijstje zeg maar met, nou ja, met waar ik dingen moest doen, hoe kon inloggen.”

- Respondent 6

“Ik heb wel ook kennismakingsgesprekken gehad met collega's, een beetje op eigen initiatief. En dan ook voornamelijk wegwijs geworden door de collega's zelf. Maar niet vanuit een soort van officieel iets. Met allerlei dingen is het eigenlijk allemaal toch een beetje zelf uitzoeken.”

- Respondent 12

Een van de respondenten ervaaarde een meer geïstitutionaliseerde socialisatie tactiek. Hierdoor had de respondent een beter beeld van hoe hij aan het overkoepelende maatschappelijke doel bijdraagt. Dit beïnvloedt de supplementaire persoon-baan PSM-fit indirect via de rolduidelijkheid van het werk.

“Ik vond de inwerkperiode bij [directie] echt leuk gedaan. En zij hebben niet zo veel afdelingshoofden. Alle nieuwe mensen spreken een keer met het hoofd van elke afdeling. En dan vertellen ze een beetje waar hun afdeling mee bezig is. Dus je krijgt best snel een beeld van welke afdeling waar mee bezig is. [...] En als je dan in zo'n gesprek zit, en je ziet dat zo'n afdelingshoofd met plezier en enthousiasme vertelt over waar hij mee bezig is. Dat je dan toch ook een beetje denkt, leuk, weet je, we gaan het doen, dat zijn belangrijke onderwerpen. Het geeft natuurlijk wel een bepaald beeld van wat je aan het doen bent. Het enthousiasme die daaruit spreekt helpt wel in de motivatie daarna om er iets mee te doen.”

- Respondent 14

#### 4.2.3.2 Formele oriëntaties

Uit de resultaten blijkt dat de formele oriëntaties te zien waren in de centrale introductiedag van VWS en in onboarding documenten die werden geleverd aan de nieuwe medewerkers. De formele oriëntaties hebben een positieve invloed op de supplementaire persoon-organisatie PSM-fit en op de rolduidelijkheid van het werk en de organisatie, die vervolgens de PSM-fit beïnvloeden.

De introductiedag had een positieve invloed op de supplementaire persoon-organisatie PSM-fit, gegeven dat respondenten deze op tijd meemaakten. Uit de participatieve observatie van de introductiedag kwam dit duidelijk naar voren. De gemaakte observaties zijn te zien in bijlage 3. Tijdens de introductiedag kwamen verschillende directies vertellen over wat zij doen in het werk, waaronder de ambtelijke leiding van de organisatie. Tijdens deze dag waren er meerdere gelegenheden voor de deelnemers om vragen te stellen. De onderwerpen die aan bod kwamen gingen over de achterliggende normen en waarden achter het dagelijks handelen van medewerkers en de organisatie. Er was bijvoorbeeld een discussie tussen de medewerkers en de organisatie over de balans in hun werk tussen het verlangen om in contact te staan met de praktijk en de werkdruk. Zowel de medewerkers als de organisatie wilden zo veel mogelijk in contact staan met de praktijk, maar erkenden dat dagelijks werd ook moest gebeuren. Ook werd er gepraat over de gedeelde drive om wat te betekenen voor de maatschappij. Deelnemers gaven aan het fijn te vinden dat ze hun motivatie terug zagen in de organisatie.

Ook vertelden de deelnemers hoe ze door de introductiedag een beter beeld hadden gekregen van wat het ministerie allemaal doet voor de maatschappij en hoe het zich verhoudt tot de burgers. Dit had een positieve invloed op de rolduidelijkheid van de organisatie. Dit kwam bijvoorbeeld naar voren in de discussie hoe er met boze burgers omgegaan moet worden, omdat de burgers gediend en geholpen moeten worden maar het lastig is wanneer mensen onbeleefd doen. Ook vonden de deelnemers het leuk om te horen hoe de leiders en andere collega's uit de organisatie de waarden en normen van PSM ook hadden.

Tijdens de interviews kwam de introductiedag ook aan bod. Hier bleek dat de respondenten die de introductiedag in de eerste paar weken hadden meegemaakt, hier positief over waren. De respondenten die pas na enkele maanden de introductiedag meemaakten, waren hier minder enthousiast over. Door het gebrek aan mankracht en faciliteiten waren de introductiedagen voor een periode niet georganiseerd. Nu waren er drie introductiedagen in een half jaar georganiseerd, waar op elke dag ongeveer 40 mensen voor uitgenodigd waren. Met deze drie dagen kon de achterstand grotendeels worden ingehaald, maar was er nog geen ruimte voor de nieuwe medewerkers van dit half jaar.

“Ik heb begrepen dat mensen pas vaak pas na een aantal maanden dat gaan doen. Maar bij mij was dat al na een week of 2. En dat vond ik heel fijn. Want ik denk dat als ik hetzelfde programma had gehoord terwijl ik er al een paar maanden was, dat ik het veel minder interessant had gevonden. En nu gaf de weer even een boost aan: Hoe werkt het hier nou eigenlijk? En door bijdragen van andere directies kregen we daar echt een beeld bij. [...] Wat ik heel leuk vond was een verhaal van hoe werkt het nou echt met die bewindslieden. Wat gebeurt daar allemaal, hoe gaan de processen? Dat is uiteindelijk het concrete resultaat voor Nederland. Daar zijn zij natuurlijk wel het gezicht van. Dus ben je toch wel heel nieuwsgierig van ja hoe werkt dat dan. En als je dan zelf niet ergens werkt waar je met hen te maken hebt dan heb je echt geen idee, ik had het anders nu nog niet geweten.”

- Respondent 1

“Wat ik echt vreselijk vond is een soort verplichte kennismakingsdag die 4 maanden later komt. Waar de inhoud totaal niet relevant is voor het type werk wat ik doe. [...] Ik krijg er bijna stress van. Waar allemaal dingen genoemd werden waarvan ik dacht, nou dat was misschien handig geweest op de eerste dag.”

- Respondent 16

Ook waren er meerdere onboarding documenten die aangeboden werden als deel van de formele oriëntatie. Deze hadden invloed op de rolduidelijkheid van de organisatie en het werk, afhankelijk van of het document over VWS of over de functie van de respondent ging, en via deze variabele invloed op de supplementaire PSM-fit.

“[Organisatie document] geeft wel even wat meer kleur aan waar zijn de beleidsdirecties eigenlijk mee bezig. Het is niet iets wat ik helemaal uitpluis omdat ik er verder niets mee hoef. Maar het geeft wel een idee van waar zijn ze mee bezig, en waar kan ik dan indirect een bijdrage aan leveren. [...] Dat [organisatie document] was voor mij wel echt een eyeopener. Jeetje. We gaan nog steeds, we, en dat ben ik dan niet, maar collega's. Maar goed, ik ga niet naar die ouders, verzorgers, patiënten. Maar ik vind het wel heel mooi dat mijn collega's dat doen en dat ik dat dus indirect dat mogelijk maak.”

- Respondent 1

“Ik heb nota's gelezen, een nota waarin staat eigenlijk de directe opdracht voor dit project. Dus waar dit project vandaan komt, waarin dan ook de toedracht wordt omschreven, dus waarom het belangrijk is dat we dit doen.”

- Respondent 7

“Het [genoemde doel van mijn werk] klinkt heel erg vanuit het programma plan. Maar het is ook een letterlijke herhaling van het programmaplan.”

- Respondent 15

#### 4.2.3.3 Realistische verwachtingen

De realistische verwachtingen hebben een positieve invloed op de supplementaire persoon-baan PSM-fit via de variabele rolduidelijkheid van het werk. Aangezien het ministerie een publieke organisatie is met een publiek doel, dienen de medewerkers direct of indirect ook het publieke doel. Dit betekent dat in de rekruteringsperiode dit publieke doel en bijbehorende waarden aan bod kwamen.

“Ik vond het leuk dat er een maatschappelijke kant aan zit. [...] Dat je dan toch wel iets, soort van iets goeds doet voor die doelgroep. Ook al doe je dat natuurlijk voor de organisatie uiteindelijk, om een stom quatum te halen, daar is het op gebaseerd. Maar je doet wel echt iets, je zet je wel echt in om die doelgroep aan het werk te krijgen. Ik probeer dat ook wel echt zo goed mogelijk. Om te zorgen dat mensen die ook echt een kans verdienen een kans krijgen. Dus dat er ook een goede kant aan zat trok me wel heel erg.”

- Respondent 11

“Een deel [van het doel van mijn werk] kende ik natuurlijk al voordat ik hier werkte. Dus in de sollicitatiegesprekken, en ook wel in de vacature.”

- Respondent 18

#### 4.2.3.4 Insiders vanuit de organisatie

Uit de resultaten komt naar voren dat er twee soorten insiders zijn die vanuit verschillende niveaus in de organisatie op verschillende manieren invloed uitoefenen op de PSM-fit. Er wordt onderscheid gemaakt tussen collega's vanuit de organisatie en leiders vanuit de organisatie.

Collega's vanuit de organisatie zijn insiders die op hetzelfde niveau staan als de respondent. De motivatie van collega's heeft direct invloed op de supplementaire persoon-organisatie PSM-fit van respondenten, aangezien de motivatie van collega's niet over hun baan gaat maar over de houding in de organisatie. Respondenten voelden zich erkend en geënthousiasmeerd wanneer ze zagen dat hun collega's ook door PSM werden gemotiveerd.

“Ik was gewoon heel enthousiast en gemotiveerd, en ik merk dat dat ook een hele sterke drive is van mijn collega's. Om de zorg, het werk in de zorg, ook gewoon beter te maken en houdbaarder. Dus laten we zeggen het 'Nederland gezond en wel', dat zij er via die arbeidsmarkt aan bijdragen.”

- Respondent 12

"Ik vind echt, dat viel me ook heel erg op in het begin, ja nu ook natuurlijk. Maar het begin vallen je meer dingen op dan als je er al een tijdje zit. Iedereen is enorm maatschappelijk bewust. Dus gewoon echt, ik vind het hele hardwerkende mensen. En die zich echt inzetten voor het doel, en heel erg gemotiveerd. Dat viel me echt op. [...] Dat maakt me fanatieker denk ik, dat je elkaar aanwakkert."

- Respondent 15

“Ik denk dat heel veel mensen heel erg vanuit het maatschappelijk belang gemotiveerd zijn. En dat zie ik je heel erg terug. [...] Dat is voor veel mensen een reden om bij dit soort organisaties te gaan werken. En ook wel veel echt inhoud gedreven. Dus niet alleen overkoepelend over zorg, maar ook mensen die heel erg veel betrokken zijn bij de langdurige zorg, in mijn geval. Die dat ook echt een mooi aspect vinden, of een belangrijk aspect vinden, de zorg.”

- Respondent 18

Ook hadden respondenten contact met collega's over de rol van hun baan in de organisatie en hoe hun werk bijdraagt aan de maatschappij. Door hierover te praten kregen respondenten meer duidelijkheid over hun baan en de betekenis van hun baan. Dit heeft invloed op de supplementaire persoon-baan PSM-fit via de variabele rolduidelijkheid van het werk.

“Toevallig gisteren ging het over een website, en zeiden ze wat is nou het doel, wil je nou dat minder mensen bijvoorbeeld gaan roken. Maar toen zei iemand van, ja, eigenlijk is dat niet het doel, het doel is dat mensen in ieder geval weten wat de consequenties zijn, dat ze zelf een afgewogen keuze kunnen maken. Dus dat ze in ieder geval nou ja, als ze dan gaan roken weten ze in ieder geval welk risico ze lopen. Op zich vond ik dat wel mooie, dus het gaat vooral om informatie bieden. En nou ja het hogere doel misschien van een gezondere bevolking, ja, dat is eigenlijk, dat ligt ook buiten je controle. Jij kan er alleen maar voor zorgen dat mensen goed geïnformeerd worden.”

- Respondent 7

“Dat heeft iemand mij een keer uitgelegd. Want ik ging samenwerken met iemand van een andere directie. [...] We waren gewoon een beetje aan het kennismaken. En toen had ik aangegeven van: ik ben nog een beetje zoekende naar wat nou de relaties tussen jouw directie en mijn directie zijn. En zij legde uit dat het op zich ook wel goed is dat je dat scheidt, omdat je dan vanuit verschillende perspectieven naar een probleem kijkt. En zij zag onze directie als de directie die het meest contact heeft met de sector, bij wie alles binnenkomt. [...] En daardoor dacht ik van oké, dus als zij dat niet doen, is het goed dat wij dat doen. Want dan weten we in ieder geval wat er speelt en kunnen we dat doorgeven binnen VWS.”

- Respondent 17

Leiders vanuit de organisatie zijn insiders die op een ander niveau staan dan de respondent, zoals bewindslieden en managers. Bewindslieden oefenen invloed uit op organisatieniveau en kunnen door het uitdragen van PSM waarden de persoon-organisatie PSM-fit beïnvloeden. Managers staan dicht bij de medewerker en beïnvloeden het beeld van de respondent over zijn werk, wat de persoon-baan PSM-fit beïnvloedt. Wanneer leiders vanuit de organisatie waarden uitdragen die overeenkomen met de waarden van PSM kunnen zij de supplementaire persoon-organisatie of persoon-baan PSM-fit beïnvloeden.

“De minister heeft een oneliner van: wat merkt oma ervan. Dat soort dingen blijven hangen, je kan ervan vinden wat je vindt, maar dat soort uitspraken blijven heel erg hangen. En dat merk ik ook heel erg in mijn projectteam, dat als de minister heeft gezegd, of als de manager iets heeft gezegd. Dat het dan een beetje zo langzaam maar zeker terugkomt bij iedereen.”

- Respondent 15

“Ik vind het super inspirerend. Dus als je mij vraagt wat motiveert mij, dan is dat een minister zoals minister de Jonge. Weet je, zijn drive is echt om impact voor die oudere te bereiken. [...] Ik persoonlijk vind het echt super inspirerend dat overal waar je komt dat hij gewoon altijd alles vanuit de praktijk wil doen, dat hij daar de impact wil bereiken, dat die ons ook echt duwt om dat voor elkaar te krijgen.”

- Respondent 16

“Nou, ik heb er ook met mijn manager over gesproken. Want ik had aangegeven van: wat ik nog een beetje mis is echt taken waardoor ik echt weet van hier maak ik het verschil. En toen gaf zij aan van, goh, probeer eens te zien dat in het werk wat jij doet, dat je daar juist, uiteindelijk, als je dat op een goede manier oppakt, wél heel erg het verschil kan maken.

Dus meer anders denken over dingen die ik al deed. Dus dat ben ik ook gaan proberen. [...]

Ze weet heel goed hoe en wanneer je mensen iets moet vragen en kan motiveren. En ik denk dat door bij haar te zien hoe zij dat best wel heel goed kan, zo anders denken, dan zie je ook wel van, oh ja dat levert heel veel op als je dat op een goeie manier weet te doen.”

- Respondent 17

#### **4.2.4 Aanpassing van de medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving**

De vierde categorie variabelen waarbij wordt gekeken naar de mogelijke invloed op de PSM-fit is de categorie waarmee de aanpassing van de medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving wordt weergegeven. De vier variabelen binnen deze categorie zijn rolduidelijkheid, self-efficacy, acceptatie van insiders van de organisatie, en kennis van de organisatiecultuur.

##### **4.2.4.1 Rolduidelijkheid**

Uit de resultaten komen twee soorten rolduidelijkheid. Dit zijn de rolduidelijkheid van het werk en de rolduidelijkheid van de organisatie. Ook de organisatie heeft taken, verwachtingen en een positie in de maatschappij, en daarmee ook een mate van rolduidelijkheid.

De rolduidelijkheid van het werk heeft een positieve invloed op de supplementaire persoon-baan PSM-fit. Aangezien VWS een publieke organisatie is, betekende meer rolduidelijkheid dat de respondenten beter zicht hadden op welke manier zij met hun werk dingen konden toevoegen aan de maatschappij. Dit kon zowel een indirecte als een directe bijdrage zijn. Respondenten omschreven een indirecte bijdrage wanneer zij een staffunctie hadden die de lijn ondersteunde in bijvoorbeeld het maken van beleid. Respondenten omschreven een directe bijdrage wanneer zij zagen dat ze met hun functie direct invloed hadden op de maatschappij of de burger, bijvoorbeeld door maatregelen te implementeren die direct invloed hadden op de thuiszorg.

"Meer indirect, zonder te kijken van inderdaad wat heb ik vandaag nou eigenlijk gedaan om bij te dragen aan de zorg. [...] Maar ik ga kijken van hoe kunnen we dat zo snel mogelijk oplossen zodat die mensen hun werk weer kunnen uitvoeren. Dus eigenlijk indirect help je dan ook weer aan bij, dat je zorgt dat die mensen weer aan het werk kunnen. Dat is wel een fijn idee, dan denk je van goh ik heb vandaag wel gewoon iemand geholpen. Dat vind ik ook wel belangrijk, in mijn werk, dat je het gevoel hebt van dat je iets hebt gedaan zeg maar. Dat je ook mensen blij hebt gemaakt met je werk."

- Respondent 8

“Maar ervoor zorgen dat, kijk, je gaat niet voor je lol naar een verpleeghuis. Dat ga je doen als je het niet meer redt. Ik zie het als mijn doel om een klein aandeel, dat weet ik, dat ik een heel klein aandeel heb, maar dat maakt niet uit. Maar om ervoor te zorgen dat het leven van die mensen die naar een verpleeghuis gaan, dat het gewoon een stuk fijner wordt en mooier.

[...In mijn inwerkperiode werd] het steeds concreter, denk ik. Wat ik vanuit hier kan bijdragen. In het begin, als je weet ik ben aangenomen bij VWS voor de verpleeghuissector, dan is dat een idee. En daar kun je heel veel dingetjes aan hangen, maar pas als je hier weken zit, dan weet je exact wat je moet doen, en wie je moet hebben, om wat te bereiken.”  
- Respondent 15

“Dat draagt bij aan dat ik nu beter begrijp waarom ik hier ben. En ook waarvoor je het doet. En op echt specifieke dossiers, als je Kamervragen aan het beantwoorden bent dan denk je van god, weer vragen, kunnen ze niet iets beters gaan doen. Maar nu denk ik, het is nog steeds niet mijn favoriete werk, maar ik kan het nu wel plaatsten. Ik kan nu het nut ervan zien op een hoger niveau. [...] Dat grotere plaatje te zien is wel fijn. Op het hogere niveau speelt onze directie dan wel een soort van belangrijke functie. Een hele belangrijke, cruciale rol. [...] Het draagt in ieder geval bij aan dat als je er mee bezig bent dat je dan weet waarvoor je dat doet. Dat het niet alleen maar corvee is, maar dat je denkt van, het is ook goed voor ons dat wij dit binnenkrijgen.”  
- Respondent 17

De tweede soort rolduidelijkheid is de rolduidelijkheid van de organisatie. VWS is een ministerie met een publiek doel. Dit betekent dat wanneer respondenten een hoge mate van rolduidelijkheid hadden van de organisatie, ze een goed beeld hadden over wat de organisatie toevoegt aan de maatschappij. De mate van rolduidelijkheid van de organisatie heeft dus een positieve invloed op de supplementaire persoon-organisatie PSM-fit.

“Er gebeurt van alles in het land, alle ziekenhuizen en zorgpersoneel zijn superbelangrijk. En wij zijn stelselverantwoordelijke, meer zijn we niet, de sector doet er allemaal zelf. Ik ben maar een simpele ambtenaar hier in Den Haag die over de spreadsheets gaat, zal ik maar zeggen. Maar het is wel een kleine bijdrage in het grotere geheel, en dat is wel heel leuk.”  
- Respondent 13

“Het doel van VWS? Ja, ik wil gelijk zeggen opkomen voor mensen die kwetsbaar zijn. Maar het gaat niet alleen om kwetsbare mensen hè. Kijk dat zetten we op 1, tenminste ik hoop dat we dat op 1, ja dat zetten we gewoon op 1. Maar gewoon je inzetten voor mensen, eigenlijk voor iedereen in Nederland.”  
- Respondent 15

#### 4.2.4.2 Self-efficacy

De mate van self-efficacy die de respondent heeft in het zelfstandig uitvoeren van zijn functie heeft invloed op zowel de complementaire en supplementaire persoon-baan PSM-fit als de complementaire persoon-organisatie PSM-fit.

Op baan niveau is te zien dat naarmate het onboarding proces vordert, respondenten meer self-efficacy krijgen waardoor ze hun werk zelfstandiger kunnen uitvoeren. Hierdoor voelen de respondenten dat ze zelf echt zelf wat bijdragen aan de maatschappij en met hun werk resultaten boeken. Ook durven respondenten pas dingen in hun baan te veranderen wanneer ze het vertrouwen hebben dat ze hun baan goed kunnen blijven doen, ofwel een hoge mate van self-efficacy hebben.



“Ik heb nog niet helemaal het idee dat ik voor VWS daaraan bijdraag, omdat ik vrij nieuw ben. Ik ben nu nog het instrumentarium een beetje aan het aanleren om die bijdrage later te goed te kunnen leveren. [...] Dus mijn idee was om naar VWS te gaan om die scope te verbreden, om het voor meer inwoners tegelijk te doen. Ik heb nog niet een concreet voorstel in mijn rugzakje vanuit hier dat daartoe heeft geleid, maar dat zal er vast komen”

- Respondent 10

“Nou, in het begin deed ik nog niet zo heel veel, meer meekijken en simpele dingetjes, contacten leggen. Dus dan heb je het nog niet echt het gevoel dat je echt iets oplevert, dat je echt iets bijdraagt zeg maar. En nu, kijk op een gegeven moment ging ik natuurlijk allemaal dingen uitzetten bij partijen. [...] En dat had ik allemaal georganiseerd, weet je. En dan zie je, ja, dat je dat echt bijdraagt ook aan individuele personen, aan de opdracht die directies hebben. Dan ga je echt resultaat zien zeg maar. Van dingen die je doet. En dat was in het begin nog een stuk minder. En dat is ook wel logisch. Maar na een tijdje ga je dat zien en dan, dat is leuk. Dat geeft voldoening.”

- Respondent 11

Op organisatieniveau is te zien dat respondenten in het begin nog bezig zijn met informatie, verwachtingen en structuren tot zich te nemen. Na een bepaalde tijd heeft de medewerker zekerheid over hoe de organisatie werkt en wat hij daarin moet doen. Met deze hogere mate van self-efficacy durven respondenten kritischer te zijn op hoe VWS te werk gaat en wat daar verbeterd in kan worden.

“Dan kan je het ook echt pas. Op een gegeven moment ga je een beetje de grotere lijnen zien, hè, en dan vallen je dingen op. En dan stroomlijnt dat zo niet met je eigen visie dat je denkt, daar ga ik even vragen over stellen. En je hoeft het niet allemaal om te gooien gelijk, maar ik denk dat het wel belangrijk is om dan even gewoon te vragen van, jongens, vergeten we niet iets.”

- Respondent 15

#### 4.2.4.3 Acceptatie insiders organisatie

Deze variabele had geen invloed op de PSM-fit. Respondenten omschreven hoe de acceptatie ervoor zorgde dat ze zich thuis voelden of invloed had op hun werkplezier. Er werd echter niets genoemd waardoor ze hun PSM beter konden gebruiken of over hoe het op een andere manier hun PSM-fit beïnvloede.

“Wat me heel erg opgevallen is, is de hartelijkheid van mijn directe collega's. En niet alleen hartelijk van hoe gaat het met je, maar ook een soort van constructieve aanwezigheid. Dat je het gevoel hebt dat je altijd dingen kan vragen en dat ze toegankelijk zijn. [...] Dat is me het meest bijgebleven waardoor het denk ik erg snel gaat, dat ik vrij snel mijn draai gevonden.”

- Respondent 3

#### 4.2.4.4 Kennis van de organisatiecultuur

De kennis van de organisatiecultuur heeft invloed op de complementaire en supplementaire persoon-organisatie PSM-fit. Wanneer respondenten elementen in de organisatiecultuur zien die overeenkomen met hun PSM, beïnvloedt dit de supplementaire persoon-organisatie PSM-fit. Wanneer ze dingen te weten komen die botsen met hun PSM, beïnvloedt dit de complementaire persoon-organisatie PSM-fit.

"Het is wel redelijk verkokerd. Ik zie wel dat er gewoon heel veel dingen hetzelfde zijn met dezelfde doelstelling. En dan weer net voor een klein doelgroepje beleid wordt gemaakt. [...]

Dat is zonde, ik ben van de samenhang en efficiëntie. Probeer meer vanuit hun doel te werken of uit een thema, bijvoorbeeld we hebben het thema wonen. En mensen zijn bezig met woningen voor ouderen, voor mensen uit de maatschappelijke opvang, anderen met woningen voor zwerfjongeren, maar allemaal los. Ze praten allemaal los met gemeenten en los met de VNG, los bij Binnenlandse Zaken. Dus ja, ik wil veel meer in samenhang, ergens een opgave formuleren waar je dus gezamenlijk aan werkt."

- Respondent 6

"Het zijn hardwerkende mensen die zich echt inzetten voor het doel en de maatschappij. Iedereen is enorm maatschappelijk bewust. Dus gewoon echt, ik vind het hele hardwerkende mensen. En die zich echt inzetten voor het doel, en heel erg gemotiveerd. Dat viel me echt op. [...] Je ziet het aan de manier waarop er wordt gesproken. Tuurlijk is iedereen anders, ook in projectteams, maar iedereen ziet wel gewoon het maatschappelijke doel. En dat vind ik echt heel mooi om te zien."

- Respondent 15

"Ik vind dat dit ministerie veel meer emotie heeft wanneer ze het hebben over dingen. Daar zie je dat ook in. [...] En dat is op zich wel, dat laat wel zien dat ze heel erg betrokken zijn en veel over hebben voor de patiënten. Om hun werk goed te doen en de zorg goed te maken."

- Respondent 17

## Hoofdstuk 5: Analyse

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit hoofdstuk 4 worden geanalyseerd. Ook zal hier het inductieve element van het onderzoek naar voren komen door het opstellen van mogelijke verklaringen voor de gevonden invloeden. De analyse zal worden uitgevoerd met behulp van de vier verklarende deelvragen opgesteld in hoofdstuk 1. Dit hoofdstuk zal eindigen met het opstellen van een conceptueel model.

### 5.1 De PSM-fit en onboarding

Uit de resultaten blijkt dat de meeste ambtenaren binnen het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) PSM hebben. Dit is niet alleen te zien doordat zestien van de achttien respondenten PSM had, maar ook aan de omschreven PSM van collega's die als een duidelijke invloed op de PSM-fit naar voren kwam. Deze resultaten zijn in lijn met de bestaande theorie die stelt dat PSM veel voorkomt in de publieke sector, aangezien de casus een publieke organisatie is (Lewis & Frank, 2002; Mann, 2011; Perry & Wise, 1990).

Ook blijkt uit de resultaten dat respondenten met PSM als primaire motivatie een hogere mate van PSM-fit hebben dan respondenten met PSM als secundaire motivatie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de PSM-fit niet alleen wordt gevormd door de kenmerken van de omgeving, maar ook door de kenmerken van de medewerker. Wanneer een medewerker een hoge mate van PSM heeft, wordt een groot deel van zijn fit bepaald door de mate van PSM van zijn omgeving. Hierdoor zullen hem ook veel dingen uit zijn omgeving opvallen die met PSM te maken hebben en hem een fit geven. Hier heeft hij ook behoefte aan en zoekt er dus naar. Met PSM als secundaire motivatie, en dus een mindere mate van PSM, wordt de fit van de medewerker meer gevormd door andere kenmerken zoals flexibiliteit. De PSM kenmerken van de omgeving zullen dan niet altijd even veel opvallen omdat hij er zelf minder op zoek naar is, want het is minder belangrijk voor hem en een minder groot gedeelte van zijn fit.

De PSM-fit is terug te zien in de resultaten als een complementaire *needs-supply* fit, waarmee het de bestaande literatuur volgt (Ryu, 2017). De PSM-fit is echter vaker terug te zien als een supplementaire fit, waarmee het de bestaande literatuur aanvult. De respondenten vertellen vaak over hoe hun PSM wordt gematcht door die van de omgeving. Dit is te zien in bijvoorbeeld de collega's die ook de waarden van PSM delen, of de achterliggende waarden van de missie van VWS die ook matchen met PSM. Wanneer respondenten deze supplementaire fit in hun omgeving zien voelen ze een fit. Door de gedeelde achterliggende drive en houding in hun omgeving worden respondenten enthousiaster en voelen ze dat ze erbij passen. Een mogelijke oorzaak dat de supplementaire fit nog niet eerder is geconstateerd in de literatuur, is ook hier de exploratieve methode van dit onderzoek, waar ruimte is voor niet-voorspelde resultaten.

Dit betekent dat de PSM-fit niet alleen een complementaire fit is, dus dat de medewerker behoefte heeft om zijn PSM te gebruiken in zijn omgeving, maar ook een supplementaire fit, dus dat de persoon zoekt naar een match tussen zijn PSM en de PSM van de omgeving. In de resultaten kwam de supplementaire fit vaker voor dan de complementaire fit. Een mogelijke verklaring hiervoor is het publieke karakter en het publieke doel van VWS. De waarden die hier bij horen, zoals loyaliteit aan het maatschappelijk belang en de burger, matchen met de waarden van PSM. Ook was te zien dat de complementaire fit voornamelijk op persoon-organisatie niveau te zien was, en weinig op persoon-baan niveau. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat veel elementen die PSM en de PSM-fit negatief beïnvloeden, zoals red tape (BRON), op organisatieniveau voorkomen. Ook zijn de complementaire elementen die genoemd werden in de resultaten voornamelijk op organisatieniveau en gingen over de structuur, bureaucratie en werkwijze van VWS als geheel. Daarnaast is een andere mogelijke oorzaak van dit verschil dat respondenten zelf bepalen hoe ze hun eigen werk uitvoeren, zeker in een organisatie zoals VWS waar vooral professionals werken met een relatief grote mate van autonomie. Dit betekent dat de medewerker zijn baan zelf kan invullen en daarmee zelf invloed heeft op de baanomgeving. Als hij de baan zo invult als hij dat zelf fijn vindt, zou dit ervoor kunnen zorgen dat hij de baan op een manier invult die matcht met zijn eigen waarden en karakteristieken. Zo vormt hij dan zelf een supplementaire fit op zijn baan en minder een complementaire fit.

Daarnaast sluiten de complementaire en supplementaire fit elkaar niet uit. De omgeving van de respondent bestaat uit meerdere kenmerken en karakteristieken. Het kan voorkomen dat enkele van deze karakteristieken matchen met de PSM van de respondent, en andere karakteristieken de mogelijkheid geven voor de respondent om een gebrek in de omgeving op te vullen met PSM. VWS heeft bijvoorbeeld een cultuur hebben waarin de burger helpen voorop staat, wat voor een supplementaire PSM-fit kan zorgen, maar die ook heel erg de interne logica en structuur van VWS volgt in plaats van die van het zorgveld, wat voor een complementaire PSM-fit kan zorgen. Een karakteristiek van de omgeving, de cultuur van VWS, kan dus zowel een supplementaire als complementaire fit zijn.

## **5.2 De karakteristieken van de medewerker en de PSM-fit**

De tweede deelvraag is '*In hoeverre beïnvloeden de karakteristieken van de medewerker de PSM-fit?*'. Twee van de vier onderzochte karakteristieken van nieuwe medewerkers hebben invloed op de PSM-fit. Dit zijn het hebben van een proactieve persoonlijkheid en de mate van werkervaring van de medewerker.

Respondenten met een proactieve persoonlijkheid hebben een grotere rolduidelijkheid van hun werk en de organisatie. Daarmee heeft de proactieve persoonlijkheid een positieve invloed op respectievelijk de persoon-baan en persoon-organisatie PSM-fit. Respondenten gaan proactief op zoek naar de betekenis of context van fenomenen, termen of partijen die ze tegenkomen, waardoor ze meer kennis hebben van de positie en verwachtingen van zowel het werk als de organisatie. De invloed van de proactieve persoonlijkheid op de rolduidelijkheid volgt de bestaande literatuur (Kammeyer-Muller

& Wanberg, 2003). Andere invloeden, bijvoorbeeld op de kennis van de organisatiecultuur (Thompson, 2005) of de self-efficacy (Kammeyer-Muller & Wanberg, 2003) zijn niet te zien. Dit kan komen omdat respondenten het lastig vonden aan te geven waar hun kennis van de cultuur of hun self-efficacy vandaan kwam.

Zowel het hebben van een extraverte persoonlijkheid als de mate van openheid voor nieuwe ervaringen hadden geen invloed op de PSM-fit. Volgens de literatuur heeft het hebben van een extraverte persoonlijkheid invloed op het opbouwen van banden met collega's (Kammeyer-Muller & Wanberg, 2003). Dit is echter niet in de resultaten terug te zien. Ook de mate van openheid voor nieuwe ervaringen wordt in de bestaande literatuur in verband gebracht met het makkelijker bouwen aan relaties met collega's (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003), maar komt niet terug in de resultaten. Dit kan beïnvloed zijn door de cultuur van VWS. Deze wordt omschreven als open, vriendelijk en toegankelijk. Meerdere respondenten vertellen hoe ze snel hun collega's leerden kennen, dat er vaak sociale bijeenkomsten zijn, en dat ze weten dat voor veel collega's VWS als een familie kan voelen.

De respondenten namen inzichten, kennis en ervaringen uit hun vorige banen mee naar hun huidige werk en hadden hierdoor een grotere rolduidelijkheid van hun werk, en daarmee een complementaire persoon-baan PSM-fit. Dit is een aanvulling op de bestaande literatuur, waar dit niet te zien is (Bauer & Erdogan, 2011). Een mogelijke oorzaak is dat de voormalige banen van respondenten vaak in dezelfde sector waren. Veel respondenten hebben voorheen gewerkt in de zorg- en sportsectoren en/of bij een gemeente of andere (semi-)publieke organisatie. Hierdoor hebben ze vaak in hun vorige baan al te maken gehad met VWS of de invloeden van VWS. Vaak gaf deze eerdere ervaring hen juist de motivatie om bij VWS te gaan werken, zodat ze de eerder tegengekomen 'fout' konden verbeteren of oplossen.

De conclusie dat nieuwe medewerkers voor wie dit hun eerste baan is prestatiegericht zijn (Carr et al., 2006) is in dit onderzoek niet terug te zien. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat PSM een motivatie is die niet gericht is op prestaties, maar op de maatschappij dienen. De respondenten waren geen van allen prestatiegericht, en de cultuur van VWS is dit ook niet.

### **5.3 Het gedrag van medewerker en de PSM-fit**

De derde deelvraag is '*In hoeverre beïnvloedt het gedrag van medewerker de PSM-fit?*'. Eén soort gedraging, het zoeken naar informatie, had een positieve invloed op de rolduidelijkheid en daarmee op de PSM-fit. De andere twee gedragingen, het zoeken van informatie en het zoeken naar feedback, hadden geen invloed op de PSM-fit.

De positieve invloed van informatie zoekend gedrag op de rolduidelijkheid van zowel het werk als de organisatie is in overeenstemming met de bestaande literatuur (Bauer & Erdogan, 2011). Wanneer medewerkers zochten naar informatie kregen ze ook meer informatie, en daarmee een beter beeld van de verwachtingen en positie van hun werk of de organisatie. De rolduidelijkheid had vervolgens invloed op de PSM-fit.

Het zoeken van feedback heeft geen invloed op de PSM-fit. Dit is niet in overeenstemming met de bestaande literatuur waar een invloed op rolduidelijkheid is

gevonden (Wanberg & Kammeyer-Muller, 2000). Wat opviel was dat er binnen VWS weinig structurele feedback werd gegeven, maar dat dit niet tot gevolg had dat de respondenten meer en actiever naar feedback gingen zoeken. De respondenten die wel naar feedback zochten, kregen dit, maar vooral van collega's met de intentie om hun werk kwalitatief beter te kunnen uitvoeren, niet met de intentie om ze het werk beter te laten begrijpen – dat konden respondenten al, vonden ze. Een mogelijke oorzaak van het geen invloed hebben van het zoeken van feedback, is de afwezigheid van gestructureerde feedback of feedback van leiders. Een andere mogelijke verklaring is dat feedback iets is wat vooral oppervlakkig over het werk van een medewerker gaat, en niet de dieper liggende normen en waarden van PSM raakt of beïnvloedt.

Het actief bouwen aan relaties had geen invloed op andere variabelen of de PSM-fit. Hiermee spreekt het de bestaande literatuur tegen, die een invloed ziet op de relaties met collega's (Ashford & Black, 1996; Kim et al., 2005). Een mogelijke verklaring hiervoor is de eerder genoemde open en vriendelijke cultuur, waardoor respondenten zelf niet actief aan relaties hoefden te bouwen. De afwezigheid van de invloed op de PSM-fit kan mogelijk worden verklaard doordat elementen zoals fijne relaties met collega's of een gezellige sfeer op het werk niet elementen zijn die invloed hebben op de uiting van die PSM. Het raakt namelijk niet aan PSM normen en waarden, zoals burgers helpen. Dit kan iemand doen met of zonder goede relaties met collega's.

#### **5.4 De acties van de organisatie en de PSM-fit**

De vierde deelvraag is '*In hoeverre beïnvloeden de acties van de organisatie de PSM-fit?*'. Alle vier variabelen van de categorie acties van de organisatie hadden invloed op de PSM-fit. Dit zijn de gebruikte socialisatie tactiek, formele oriëntaties, realistische verwachtingen en de insiders van de organisatie.

Van de twee soorten socialisatie tactieken, individueel en institutioneel, heeft een institutionele socialisatie tactiek een positieve invloed op de mate van rolduidelijkheid van het werk en daarmee op de persoon-baan PSM-fit. Hoewel de invloed op de PSM-fit niet eerder is bekeken, is in de bestaande literatuur wel te zien dat de institutionele socialisatie tactiek meer positieve invloeden heeft dan de individuele socialisatie tactiek (Ashforth & Saks, 1996; Bauer et al., 2007). Daarmee zijn de resultaten in bepaalde mate dus in overeenstemming met de bestaande literatuur. De beperking van deze analyse is dat er maar één respondent is die een institutionele socialisatie tactiek heeft meegemaakt. Hierdoor is dit een voorlopige analyse waar meer onderzoek naar nodig is.

De invloed van de formele oriëntaties op de PSM-fit is zowel op de supplementaire persoon-organisatie PSM-fit als via de rolduidelijkheid op de PSM-fit te vinden. De invloed van formele oriëntaties op de rolduidelijkheid is in overeenstemming met de bestaande literatuur (Bauer & Erdogan, 2011). Bij formele oriëntaties worden de taken, verwachtingen en context duidelijk uitgelegd of toegelicht, wat de rolduidelijkheid verhoogt. Daarnaast zijn delen van de formele oriëntaties,

namelijk de introductiedag, gericht op het leren kennen van de (publieke) doelen van de organisatie en het invulling geven aan hoe de organisatie aan de maatschappij toevoegt – zaken die direct aan PSM raken, en daarmee ook de PSM-fit beïnvloeden.

Uit de resultaten blijkt een positieve invloed van de mate van realistische verwachtingen op de rolduidelijkheid van het werk en daarmee op de supplementaire persoon-baan PSM-fit. Deze resultaten zijn in lijn met de bestaande literatuur, waar realistische verwachtingen de fit met de baan vergroten (Bauer & Erdogan, 2011). Een mogelijke verklaring voor deze positieve invloed is dat respondenten bij het zoeken van een baan gemotiveerd worden door de verwachtingen die worden geschepd in de sollicitatieprocedure. Respondenten met PSM worden gemotiveerd door de verwachtingen van een vacature die een PSM-fit geven, bijvoorbeeld wanneer ze in de vacature zien dat ze met de baan burgers gaan helpen. Wanneer deze verwachtingen realistisch zijn, betekent dit dat de PSM-fit dus ook realistisch is en vervolgens plaatsvindt.

De insiders van de organisatie hebben als leider of als collega invloed op de PSM-fit. Het onderscheid tussen leider en collega is een aanvulling op de bestaande literatuur (Bauer & Erdogan, 2011). Een mogelijke oorzaak voor dit onderscheid is dat er in dit onderzoek niet alleen naar de medewerker zelf wordt gekeken, zoals in de bestaande literatuur, maar naar de verhouding medewerker-baan en medewerker-organisatie. Omdat hier twee verschillende soorten verhoudingen worden bekeken resulteert dit in twee verschillende niveaus van insiders die elk op een ander niveau invloed hebben. Daarnaast, hoewel meerdere respondenten een mentor hebben, wordt deze niet specifiek genoemd als een collega die invloed heeft op de PSM-fit. Dit is in tegenstijd met de bestaande literatuur, waar de mentor vaak als belangrijke invloed wordt genoemd (Bauer & Erdogan, 2011; Chatman, 1991). Een mogelijke oorzaak is dat de mentor de medewerkers helpt op gebieden die niet te maken hebben met PSM of de PSM-fit.

Het valt op dat alle vier van de variabelen invloed hebben op de PSM-fit. Dit impliceert dat de acties van de organisatie de meeste invloed heeft van de drie categorieën antecedenten op de PSM-fit. Dit zou kunnen komen omdat de organisatie een grote invloed heeft op hoe de omgeving van de medewerker, zowel organisatiebreed als in het werk, eruit ziet. De omgeving is namelijk de helft van de persoon-omgeving fit, en dus de PSM-fit.

## **5.5 De aanpassing van de medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving en de PSM-fit**

De vijfde deelvraag is '*In hoeverre beïnvloedt de aanpassing van de medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving de PSM-fit?*'. Drie van de vier variabelen die de aanpassing van de medewerker aan de nieuwe organisatie weergeven, beïnvloeden de PSM-fit. De rolduidelijkheid, van zowel het werk als de organisatie, had invloed op de PSM-fit. Ook de kennis van de organisatiecultuur en de self-efficacy hadden invloed. De variabele acceptatie van insiders van de organisatie had geen invloed.

Uit de resultaten kwam een duidelijke positieve invloed van de mate van rolduidelijkheid van het werk of de organisatie op de persoon-baan of persoon-organisatie PSM-fit. Hoewel in de bestaande literatuur niet naar PSM-fit als resultaat van het onboarding proces wordt gekeken, heeft rolduidelijkheid wel een sterke invloed op de andere uitkomsten zoals baantevredenheid (Bauer et al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Het resultaat dat rolduidelijkheid invloed heeft op de PSM-fit is hier dus wel in lijn mee. Een mogelijke oorzaak van deze invloed is het publieke karakter van VWS. Doordat VWS een publieke organisatie is, zijn de doelen en verwachtingen en context van de organisatie als geheel ook publiek en gericht op het dienen van de maatschappij en haar burgers. Dit zijn elementen die in PSM zitten. Hetzelfde geldt voor het publieke doel van de banen binnen VWS. Een grotere rolduidelijkheid zorgt dus voor meer kennis over hoe de baan of VWS als geheel toevoegt aan de maatschappij, en hoe ook de respondent daar aan bijdraagt. Dit heeft invloed op de PSM-fit. Daarnaast is het interessant om te zien dat veel van de andere variabelen invloed hebben op de rolduidelijkheid. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat rolduidelijkheid iets is wat iemand op veel verschillende manieren in zijn omgeving kan leren kennen of tegenkomen.

Het resultaat dat self-efficacy invloed heeft op de PSM-fit is een aanvulling op de bestaande literatuur. Hoewel andere invloeden van self-efficacy wel zijn bekeken (Bauer & Erdogan, 2011) is de invloed op de PSM-fit nog niet eerder geconstateerd. Een mogelijke verklaring voor de invloed op de supplementaire PSM-fit is dat respondenten pas een PSM-fit zien als ze hun eigen toevoeging aan het publieke goed zien. Respondenten kunnen hun motivatie pas gebruiken als ze het idee hebben dat ze ergens deel van uitmaken, iets aan toevoegen, en een gevoel van eigenaarschap hebben. Met lage self-efficacy voegen ze naar hun idee nog minder toe, dus zien ze ook geen PSM-fit, terwijl bij hoge self-efficacy ze wel het gevoel hebben dat ze zelf wat bijdragen aan de maatschappij. Een mogelijke verklaring voor de invloed op de complementaire persoon-baan PSM-fit is dat respondenten pas de gebreken in de omgeving durven op te vullen als ze zeker zijn van hun capaciteit om het gewone werk uit te voeren.

Uit de resultaten blijkt geen invloed van de mate van acceptatie door de insiders van de organisatie op de PSM-fit. Naar deze mogelijke relatie is nog niet gekeken in de bestaande literatuur, en is dus een aanvulling. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de acceptatie van insiders gaat over elementen die niet te maken hebben met PSM of de PSM-fit. Wanneer een medewerker zijn PSM kwijt kan in zijn werk, zal dit niet meer of minder worden wanneer hij wel of niet wordt geaccepteerd door insiders.

De resultaten laten een positieve invloed van de kennis van de organisatiecultuur zien op de PSM-fit. In de bestaande literatuur vertaalt een hoge kennis van de organisatiecultuur zich in de mate waarin een nieuwe medewerker de doelen, normen en waarden van de organisatie begrijpt (Chao et al., 1994; Klein & Weaver, 2000). Dit zijn elementen die PSM en dus de PSM-fit kunnen raken. Dat de kennis van de organisatiecultuur invloed heeft op de PSM-fit is een aanvulling op de bestaande literatuur en spreekt het niet tegen.

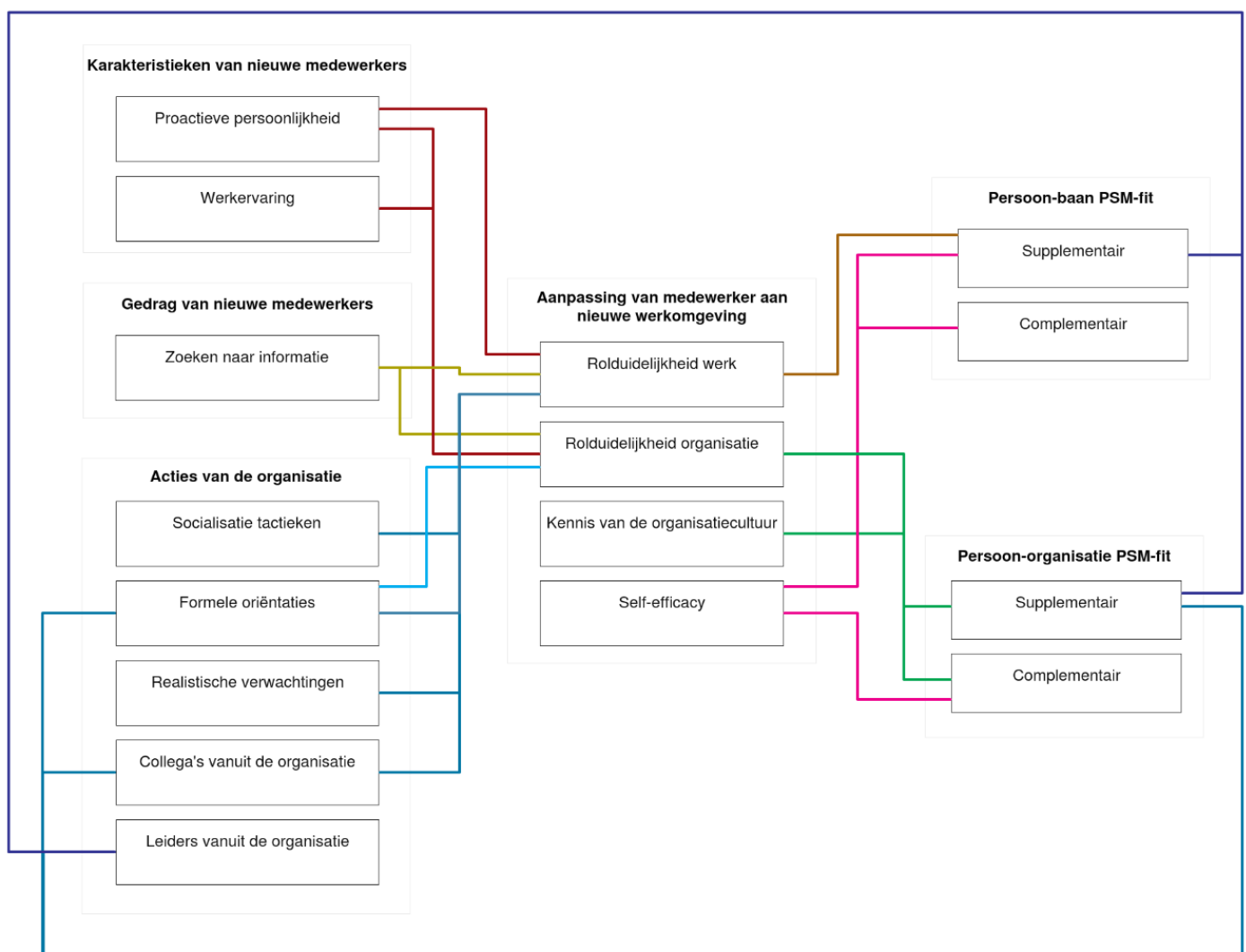


Het valt op dat geen van de genoemde antecedenten invloed hebben op de kennis van de organisatiecultuur of op self-efficacy. Mogelijke verklaringen zijn dat deze variabelen door andere dingen worden beïnvloed dan hier onderzocht zijn, of omdat de relaties niet in de interviews naar boven kwamen. Respondenten vonden het namelijk lastig aan te geven hoe hun self-efficacy en kennis van de organisatiecultuur tot stand waren gekomen.

## 5.6 Conceptueel model

De resultaten van dit onderzoek zijn weergegeven in een conceptueel model. Deze is te zien in figuur 2.

*De invloed van onboarding op de PSM-fit*



**Figuur 2.**

## Hoofdstuk 6: Conclusie en discussie

In dit afsluitende hoofdstuk zal een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Daarna wordt er gereflecteerd op de theorie en methodiek van dit onderzoek. Als laatste zullen er aanbevelingen worden opgesteld richting het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

### 6.1 De invloed van onboarding op de PSM-fit

Dit onderzoek werd geleid door de hoofdvraag “*Hoe kan onboarding de PSM-fit van ambtenaren beïnvloeden?*”. Meerdere auteurs roepen op kwalitatief vervolgonderzoek te doen naar de invloed van onboarding op PSM (Battagilo & French, 2016; Brewer, 2008; Jacobsen & Kjeldsen, 2011) of de persoon-omgeving fit (Moysen et al., 2018). In dit onderzoek wordt gekeken naar de invloed van onboarding op de combinatie van deze twee concepten, de PSM-fit. De onderzoeksvraag is beantwoord door het gebruik van kwalitatieve semigestructureerde diepte-interviews, ondersteund door participatieve observatie.

Het onboarding proces bestaat uit vier categorieën variabelen. Drie hiervan hebben invloed op de mate van onboarding en één categorie geeft de mate van onboarding weer. Het onboarding proces heeft op meerdere manieren invloed op de PSM-fit. De categorieën proactieve persoonlijkheid en gedrag van nieuwe medewerkers hebben via de rolduidelijkheid van het werk en de organisatie invloed op de PSM-fit. De categorie acties van de organisatie heeft voornamelijk direct invloed op de persoon-organisatie PSM-fit, en indirect via de rolduidelijkheid invloed op de persoon-baan PSM-fit. De mate van onboarding heeft invloed op alle soorten PSM-fit, oftewel de supplementaire en complementaire persoon-baan en persoon-organisatie PSM-fit. Daarnaast is de invloed op de supplementaire fit duidelijker te zien dan de invloed op de complementaire fit. Op basis van de resultaten en analyse is de conclusie van dit onderzoek dat onboarding op meerdere manieren de PSM-fit beïnvloedt.

### 6.2 Beperkingen en mogelijkheden voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn er meerdere keuzes gemaakt in zowel de methodologie als de theorie. Op deze keuzes zal hier worden gereflecteerd. Ook heeft dit onderzoek een beperkte focus. De grenzen van de resultaten en gemaakte conclusies zullen hier ook worden aangegeven.

Het gebruik van interviews als hoofdinstrument voor dataverzameling paste goed bij dit exploratieve onderzoek omdat alle variabelen konden worden besproken. Het viel wel op dat respondenten het lastig te omschrijven vonden waar hun kennis van de organisatiecultuur of self-efficacy vandaan kwam. Voor deze twee variabelen was de betrouwbaarheid met een andere onderzoeksmethode mogelijk hoger geweest.

De betrouwbaarheid van de verzamelde data over het gedrag van de medewerkers was verminderd door het gebruik van interviews als gekozen

onderzoeksmethode. De data over het gedrag van medewerkers was het best te verzamelen tijdens de twee participatieve observaties. Dit waren echter maar een beperkt aantal observaties. Voor de rest is er van interviews gebruik gemaakt. De nauwkeurigheid van interviews als een instrument om de categorie variabelen 'gedrag van de nieuwe medewerkers' te meten was minder. De invloed van het gedrag is via de interviews gevraagd, maar kan in de praktijk anders zijn. Mogelijk vervolgonderzoek zou andere onderzoeksmethoden, zoals langdurige en structurele observatie, kunnen gebruiken om zo beter de mogelijke invloed van gedrag te kunnen meten.

De externe validiteit was gelimiteerd in dit onderzoek. De focus van dit onderzoek is met één casus en 18 respondenten beperkt, waardoor de bevindingen lastig zijn te generaliseren. Om de externe validiteit te verhogen zou vervolgonderzoek een ander type organisatie kunnen onderzoeken, comparatief onderzoek kunnen doen, of kwantitatief onderzoek kunnen uitvoeren over een grotere groep respondenten.

Een variabele van dit onderzoek waar de externe validiteit laag was, is de mogelijke invloed van de institutionele socialisatie tactiek. Een van de respondenten heeft een institutionele socialisatie tactiek op zijn directie meegemaakt, die hij als positief ervaarde en die ook een positieve invloed had op de PSM-fit. Dit was echter maar een enkel persoon, wat te weinig gegevens zijn om iets te zeggen over de invloed van de institutionele socialisatie tactiek op de PSM-fit. Daarom wordt aanbevolen dat er onderzoek wordt gedaan naar een organisatie met een institutionele socialisatie tactiek om te kijken of dezelfde invloeden ook in die organisaties optreden. Zo komt er meer duidelijkheid over of de institutionele socialisatie tactiek voordelen heeft tegenover de individuele socialisatie tactiek.

Uit de resultaten blijkt dat de geconcludeerde invloed van de rolduidelijkheid van de organisatie, realistische verwachtingen en kennis van de organisatiecultuur allemaal invloed op de PSM-fit hebben, mede door het publieke karakter van de onderzochte organisatie. In de resultaten is te zien dat VWS een ministerie is met een publiek karakter en een maatschappelijk doel. Doordat de taken en banen in en van de organisatie publiek zijn, en dus een maatschappelijk doel hebben, zijn waarden zoals loyaliteit aan het publieke doel en meedogendheid veelvoorkomend in deze casus. De generaliseerbaarheid van deze resultaten naar een private organisatie is gelimiteerd. Een mogelijke optie voor vervolgonderzoek is om in de private sector onderzoek te doen. Daarmee kan worden onderzocht of onboarding iets is wat ook in de private sector invloed heeft op de PSM-fit en daarmee op uitkomsten zoals baantevredenheid (Bright, 2008; Kim, 2012).

Verder omschrijven respondenten de cultuur van VWS als vriendelijk, open en sociaal. Hierdoor voelen nieuwe medewerkers die niet actief bouwen aan relaties of niet extravert zijn zich alsnog geaccepteerd en hebben goede banden met hun collega's. De invloed van deze cultuur heeft mogelijk invloed op de externe validiteit. Bij een organisatie met een minder sociale cultuur zouden de genoemde onboarding variabelen wel invloed kunnen hebben op de aanpassing van de nieuwe medewerker, en daarmee de PSM-fit. Dit is een mogelijkheid voor vervolgonderzoek wat ook meer duidelijkheid geeft over de rol van cultuur wat betreft onboarding en de PSM-fit.

Naast de methodologische reflectiepunten kan er ook worden gereflecteerd op de theorie. In het gebruikte model van Bauer en Erdogan (2011) worden onboarding en socialisatie als synoniemen gezien. Zoals in het theoretisch kader beschreven is hier kritiek op gekomen van enkele andere auteurs (Klein & Polin, 2012; Klein, Polin & Sutton, 2015). De bevindingen van dit onderzoek ondersteunen deze kritiek grotendeels niet. Omtrent het eerste kritiekpunt blijkt uit de resultaten onboarding ook iets is wat deels binnenin de medewerker gebeurt. Dit is bijvoorbeeld te zien in de invloed van de werkervaring van de medewerker op de onboarding en hoe hij hierdoor zijn nieuwe ervaringen op een bepaalde manier interpreteert en betekenis geeft. Ook is dit te zien in de variabele self-efficacy, die gaat over het zelfvertrouwen van de medewerker in verschillende situaties ofwel iets wat binnenin de medewerker gebeurt. Over het tweede kritiekpunt kan dit onderzoek niets zeggen, aangezien alle respondenten nieuwe medewerkers waren en dit geen longitudinaal onderzoek is. Het derde kritiekpunt is echter ook niet terug te vinden in de resultaten. Hoewel onboarding programma's zelf niet proactief kunnen zijn, kan de organisatie dit wel zijn en dit in hun onboarding programma's en praktijken verwerken. Er kan bijvoorbeeld voor gekozen worden om een introductiedag te organiseren, een mentor aan te bieden, of een institutionele socialisatie tactiek toe te passen en gesprekken voor nieuwe medewerkers in te plannen. In dit onderzoek is de kritiek op het gebruik van onboarding en socialisatie dus grotendeel niet terug gevonden en ondersteunt het daarmee het gebruik van onboarding en socialisatie als synoniemen zoals in het model van Bauer en Erdogan (2011).

Het resultaat dat respondenten met PSM als primaire motivatie een hogere mate van PSM-fit hebben dan respondenten met PSM als secundaire motivatie is een interessant verband dat verder onderzocht kan worden met kwantitatief vervolgonderzoek. De resultaten impliceren een positief verband tussen de mate van PSM en de mate van PSM-fit, wat vragen oproept over hoe deze twee concepten zich precies met elkaar verhouden.

Ook is in dit onderzoek zowel de persoon-baan als persoon-organisatie PSM-fit duidelijk teruggevonden. In de bestaande literatuur wordt de PSM-fit soms alleen als een persoon-baan fit (Leisink & Steijn, 2008, 2009) en soms alleen als een persoon-organisatie fit (Bright, 2007, 2008; Wright & Pandey, 2008) geoperationaliseerd. Dit onderzoek laat zien dat beide soorten PSM-fit bestaan en is daarmee in lijn met de auteurs die dit ook doen of aanbevelen (Christensen & Wright, 2011; Steijn, 2008).

Daarnaast is er in de literatuur een discussie over of PSM een stabiel of dynamisch kenmerk is van een persoon (Vogel & Kroll, 2016) waarbij er bewijs is gevonden voor beide standpunten. Enkele respondenten omschreven PSM als een stabiele motivatie, anderen als een dynamische motivatie. Wel is er in dit onderzoek bewijs gevonden van de invloed van onboarding op de PSM-fit. De PSM-fit van een medewerker is dus beïnvloedbaar. Dit is geen direct bewijs dat hiermee PSM zelf ook beïnvloedbaar is, maar is hier wel een indicatie van, aangezien de twee concepten dicht bij elkaar liggen en allebei gaan over de waarden van PSM en de medewerker.

Als laatste zijn er enkele resultaten uit de data gekomen die niet direct te maken hebben met onboarding maar wel invloed hebben op de PSM-fit. Deze zijn relevant aangezien er nog weinig onderzoek is naar andere mogelijke invloeden op de PSM-fit, waarmee het aanknopingspunten zijn voor vervolgonderzoek. Ten eerste kwam in de data enkele keren een mogelijk ander soort PSM-fit naar boven, namelijk de persoonlijkheidsgevoerde PSM-fit. Daarnaast was te zien dat wanneer respondenten recent of veel contact hadden met externe partijen, voornamelijk partijen die in de praktijk werken, dit een positieve invloed had op hun PSM-fit.

### **6.3 Beleidsaanbevelingen**

De beleidsaanbevelingen zijn opgesteld met het doel om de PSM-fit van de nieuwe medewerkers zo groot mogelijk te maken. Een hoge mate van PSM-fit heeft namelijk een positieve invloed op onder andere loyaliteit aan de organisatie (Kim, 2012; Leisink & Steijn, 2009; Moynihan & Pandey, 2007), prestaties (Bright, 2007; Leisink & Steijn, 2009) en baantevredenheid (Bright, 2008; Kim, 2012; Steijn, 2008; Wright & Pandey, 2008) van ambtenaren in de publieke sector.

Deze aanbevelingen zijn gericht op de directie P&O binnen VWS, aangezien zij het centrale onboarding proces regelen en alle directies assisteren met het rekruteren van nieuwe medewerkers. Daarnaast zijn de beleidsaanbevelingen ook gericht naar de andere directies binnen VWS die samen met P&O nieuwe medewerkers rekruteren en verantwoordelijk zijn voor hun eigen deel van de onboarding.

Er is gekozen om aanbevelingen op te stellen over variabelen uit het conceptueel model waar VWS concreet mee aan de slag kan. Sommige van de variabelen die invloed hebben op de PSM-fit, zoals de invloed van werkervaring of de kennis van de organisatiecultuur, zijn complex en lastig beïnvloedbaar door VWS. Hier zijn dan ook geen aanbevelingen voor opgesteld.

1. **Neem de mate van PSM mee als selectie criterium bij het voeren van sollicitatiegesprekken en het rekruteren van nieuwe medewerkers.**

Wanneer nieuwe medewerkers worden geselecteerd om te komen werken bij VWS, wordt aanbevolen dat de leden van de selectiecommissie aandacht besteden aan de mate van PSM van de potentiële medewerkers. Dit kan gebeuren door het vragen naar de motivatie voor het solliciteren naar de functie, waarom de sollicitant bij VWS wil werken en niet bij een andere organisatie, of wat de persoonlijke drive is van de sollicitant. Wanneer de potentiële nieuwe medewerker niet door PSM wordt gemotiveerd, zal deze persoon geen PSM-fit hebben en zal deze dus ook niet beïnvloed kunnen worden.

2. **Creëer zo veel mogelijk rolduidelijkheid in het rekruteringsproces door te benadrukken wat VWS doet voor de maatschappij en wat het maatschappelijk belang van de specifieke functie is.**

De rolduidelijkheid van het werk en de organisatie zijn twee variabelen die beide invloed hebben op de PSM-fit en te beïnvloeden zijn door onder andere de mate van realistische verwachtingen. Bij het opstellen van de vacatures, voeren van de sollicitatiegesprekken, en het communiceren over de vacature, kan aandacht besteed worden aan wat precies de toevoeging is van de functie aan (burgers in) de maatschappij. Ook de toevoeging van VWS als geheel kan worden benadrukt, bijvoorbeeld door het doel 'Nederland gezond en wel' toe te lichten.

3. Zorg voor een zo groot mogelijke rolduidelijkheid van zowel het werk van de medewerker binnen VWS, als de rol van VWS als organisatie binnen de maatschappij.

De rolduidelijkheid kan nog meer tijdens de onboarding periode worden vergroot. Een voorbeeld hiervan is door managers tijdens het voeren van startgesprekken. In deze gesprekken kunnen de taken en verwachtingen die bij het werk horen duidelijk naar voren komen en in verband worden gebracht met het grotere doel van VWS en hoe dit zich verhoudt tot de maatschappij. Zo weten de medewerkers wat zij toevoegen aan het publieke goed. Zorg hierbij voor accurate en toegankelijke omschrijvingen op papier, van zowel de baan van de medewerkers als VWS, om houvast te geven.

4. Gebruik de formele oriëntaties om de PSM-fit van nieuwe medewerkers te verhogen, mede door het creëren van meer rolduidelijkheid.

Bij het plannen en ontwerpen van de formele oriëntaties kan de PSM-fit bewust worden versterkt. Dit is deels door duidelijke onboarding documenten te verzorgen waarin de taken en context van het werk van de medewerker en VWS als geheel staan omschreven en hoe deze iets toevoegen aan de maatschappij. Daarnaast kan tijdens de introductiedag de PSM-fit worden beïnvloed door te discussiëren over de manier waarop de organisatie waarde toevoegt aan de maatschappij, en hoe de nieuwe medewerkers daar hun eigen steentje aan bijdragen.

5. Stimuleer de leiders van de organisatie om waarden uit te dragen die voor een grotere PSM-fit zorgen.

Wanneer medewerkers zien dat de normen en waarden die bij PSM horen, zoals loyaliteit aan de maatschappij, gedeeld worden door de organisatie, vergroot dit hun persoon-organisatie PSM-fit. Zowel de managers als de bewindslieden zijn het gezicht van de organisatie en beïnvloeden het beeld van de medewerker van de organisatie. Wanneer zij de normen en waarden uitdragen die bij PSM horen, zal dit de PSM-fit van de medewerker vergroten. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door het publieke belang van VWS te benadrukken, en welke taken zij vervult in de maatschappij. Ook het belang van de nieuwe medewerker zelf kan worden benadrukt en hun toevoeging tot het gehele doel van VWS, door bijvoorbeeld te vragen naar hun baan en dan een voorbeeld te bedenken van een burger die door deze specifieke baan wordt geholpen.

## Literatuurlijst

- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Ashforth, B. E. (2012). The role of time in socialization. In P. E. Nathan, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *The oxford handbook of organizational socialization* (pp. 161-186) Oxford University Press.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Baarda, B., de Goede, M., & van der Meer, J. (2007). *Basisboek interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen: Noordhoff.
- Baarda, D. B., Bakker, E., Boullart, t., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., et al. (2018). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (4th ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Battaglio, R. P., & French, P. E. (2016). Public service motivation, public management reform, and organizational socialization: Testing the effects of employment at-will and agency on PSM among municipal employees. *Public Personnel Management*, 45(2), 123-147.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck, W. Aguinis, M. Cascio, K. Gelfand, K. Leung & S. Parker (Eds.), *APA handbook of I/O psychology (vol. III)* (pp. 51-64). Washington, DC: American Psychological Association Press.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, , 97-112.
- Bauer, T., & Elder, E. (2006). Onboarding newcomers into organizations. *Invited Presentation at the 58th Annual Society for Human Resource Management (SHRM) Conference & Exposition. Washington, DC*, pp. 1-18.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., 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(01), 138-162.
- Bovens, M. A. P., 't Hart, P., & van Twist, M. (2012). *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-440.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* Oxford university press.
- Caillier, J. G. (2011). Are state government workers satisfied with their jobs when the organization is effective? *Public Administration Quarterly*, 53(1), 93-127.
- Carr, J. C., Pearson, A. W., Vest, M. J., & Boyar, S. L. (2006). Prior occupational experience, anticipatory socialization, and employee retention. *Journal of Management*, 32(3), 343-359.
- CBS. (2019). *Spanningsmeter arbeidsmarkt*. Retrieved 17 februari, 2019, from <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisatie/2017/07/spanningsmeter-arbeidsmarkt>
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chetkovich, C. (2003). What's in a sector? the shifting career plans of public policy students. *Public Administration Review*, 63(6), 660-674.
- Davis, R. S. (2011). Blue-collar public servants: How union membership influences public service motivation. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 705-723.

- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28-67). Oxford: Oxford University Press.
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). New-employee organizational socialization. In J. E. Grusec, & P. D. Hastings (Eds.), *Handbook of socialization, second edition: Theory and research* (pp. 301-322) Guilford Publications.
- Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. (2013). The war for talent? the relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.
- Emans, B. (2002). *Interviewen: Theorie, techniek en training* (4th edition ed.). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Gailmard, S. (2010). Politics, principal-agent problems, and public service motivation. *International Public Management Journal*, 13(1), 35-45.
- Geertz, C. (2008). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. *The cultural geography reader* (pp. 41-51) Routledge.
- Gómez, L. F. (2009). Time to socialize: Organizational socialization structures and temporality. *The Journal of Business Communication* (1973), 46(2), 179-207.
- Gould-Williams, J. S., Mostafa, A. M. S., & Bottomley, P. (2013). Public service motivation and employee outcomes in the Egyptian public sector: Testing the mediating effect of person-organization fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 597-622.
- Graybill, J. O., Taesil Hudson Carpenter, M., Offord Jr, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200-218.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104.
- Hakvoort, J. L. M. (1996). *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek* Eburon.
- Hatemi, P. K., Funk, C. L., Medland, S. E., Maes, H. M., Silberg, J. L., Martin, N. G., & Eaves, L. J. (2009). Genetic and environmental transmission of political attitudes over a life time. *The Journal of Politics*, 71(3), 1141-1156.
- Hatmaker, D. M. (2015). Bringing networks in: A model of organizational socialization in the public sector. *Public Management Review*, 17(8), 1146-1164.
- Hooghe, M., & Wilkenfeld, B. (2008). The stability of political attitudes and behaviors across adolescence and early adulthood: A comparison of survey data on adolescents and young adults in eight countries. *Journal of Youth and Adolescence*, 37(2), 155-167.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728.
- Houston, D. J. (2005). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86.
- Jacobson, W. S. (2011). Creating a motivated workforce: How organizations can enhance and develop public service motivation (PSM). *Public Personnel Management*, 40(3), 215-238.
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794.
- Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., et al. (2012). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.
- Kim, T., Cable, D. M., & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
- Kjeldsen, A. M. (2012). Vocational study and public service motivation: Disentangling the socializing effects of higher education. *International Public Management Journal*, 15(4), 500-524.
- Kjeldsen, A. M. (2014). Dynamics of public service motivation: Attraction-selection and socialization in the production and regulation of social services. *Public Administration Review*, 74(1), 101-112.



- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2012). Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899-926.
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding. In C. R. Wanberg (Ed.), *The oxford handbook of organizational socialization* (pp. 267-287). New York, NY: Oxford University Press New York.
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lee, C., & Kim, S. (2014). Making the quality of government better: The possibility of public service motivation (PSM) change. *International Review of Public Administration*, 19(2), 107-125.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2008). Recruitment, attraction, and selection. In J. L. Perry, & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 118-135) Oxford University Press Oxford, UK.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62(4), 395-404.
- Liu, B., Zhang, X., Du, L., & Hu, Q. (2015). Validating the construct of public service motivation in for-profit organizations: A preliminary study. *Public Management Review*, 17(2), 262-287.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418-431.
- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927-935.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2019). *Organisatie ministerie van volksgezondheid, welzijn en sport*. Retrieved 16 februari, 2019, from <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-vws/organisatie>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2018). Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 610-627.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for america: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- OECD. (2011). *Public service as an employer of choice*. Retrieved 16 februari, 2019, from <http://www.oecd.org/governance/publicserviceasanemployerofchoice.htm>
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 70(5), 710-718.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.

- Rijksoverheid. (2019). *Ministeries*. Retrieved 1 maart, 2019, from <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Ryu, G. (2017). Rethinking public service motivation from the perspective of person–environment fit: Complementary or supplementary relationship? *Review of Public Personnel Administration*, 37(3), 351-368.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.
- Schneider, B. (2001). Fits about fit. *Applied Psychology*, 50(1), 141-152.
- Solinger, O., Van Olffen, W., Roe, R., & Hofmans, J. (2013). On becoming (un)committed: A taxonomy and test of newcomer onboarding scenarios. *Organization Science*, 24(6), 1640-1661.
- Steen, T. (2008). Not a government monopoly: The private, nonprofit, and voluntary sectors. In J. L. Perry, & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 203-222). Oxford: Oxford University Press.
- Steijn, B. (2006a). Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie. *Bestuurswetenschappen*, 6, 444-466.
- Steijn, B. (2006b). Public service motivation in the Netherlands. *Annual Conference of the EGPA, Public Personnel Policies Study Group*, Milan, Italy. pp. 1-16.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27.
- Su, R., Murdock, C., & Rounds, J. (2015). Person-environment fit. *APA Handbook of Career Intervention*, 1(1), 81-98.
- Taylor, J. (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study. *International Public Management Journal*, 11(1), 67-88.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017.
- Van Hulst, M. J. (2008). Quite an experience: Using ethnography to study local governance. *Critical Policy Analysis*, 2(2), 143-159.
- van Loon, N. M., Leisink, P., & Vandenabeele, W. (2013). Talking the talk of public service motivation: How public organization logics matter for employees' expressions of PSM. *International Journal of Public Administration*, 36(14), 1007-1019.
- van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: The relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, 35(5), 349-356.
- van Thiel, S. (2013). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding* (2nd edition ed.). Bussum: Coutinho.
- Vandenabeele, W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86(4), 1089-1105.
- Vandenabeele, W. (2011). Who wants to deliver public service? do institutional antecedents of public service motivation provide an answer? *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 87-107.
- Vogel, D., & Kroll, A. (2016). The stability and change of PSM-related values across time: Testing theoretical expectations against panel data. *International Public Management Journal*, 19(1), 53-77.
- Wacquant, L. J. (1995). The pugilistic point of view: How boxers think and feel about their trade. *Theory and Society*, 24(4), 489-535.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-385.
- Waterhouse, J., French, E., & Puchala, N. (2014). The impact of socialisation on graduates' public service motivation—A mixed method study. *Australian Journal of Public Administration*, 73(2), 247-259.
- Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018-1026.
- Wright, B. E., & Christensen, R. K. (2010). Public service motivation: A test of the job attraction–selection–attrition model. *International Public Management Journal*, 13(2), 155-176.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person–Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521.

## Bijlage 1: Operationalisatie van variabelen

Concept	Variabele	Indicator
PSM-fit	Algemeen	De officiële missie van VWS is 'Nederland gezond en wel'. Hoe zie jij dit terug in de houding van de ambtenaren van VWS? Wat is volgens jou het doel van VWS? Hoe draag jij bij aan dat doel?
	Aantrekking tot het maken van publiek beleid	Hoe heb jij te maken met beleid in je werk? Hoe heb je deze rol leren kennen?
	Loyaliteit aan publieke goed	Op welke manier draagt VWS bij aan de maatschappij? Hoe heeft je inwerkperiode je geholpen dit te zien?
	Mededogen	In hoeverre heb je door je inwerkperiode het gevoel dat je anderen helpt met je werk?
Onboarding	<b>Karakteristieken nieuwe medewerkers</b>	
	Proactieve persoonlijkheid	Welke dingen heb je in je inwerkperiode zelf gedaan om je werkomgeving beter te leren kennen?
	Extraverte persoonlijkheid	Hoe zijn je relaties met jouw collega's? Wat heb je zelf gedaan om je collega's beter te leren kennen?
	Openheid voor nieuwe ervaringen	Als je terugkijkt naar je inwerkperiode, welke dingen vallen je op? Hoe zijn de inwerkperiodes in je vorige banen verlopen?
	Werkervaring	Hoe zijn de inwerkperiodes in je vorige banen verlopen?
	<b>Gedrag nieuwe medewerkers</b>	
	Zoeken naar informatie	Wanneer je vragen had, hoe zocht jij een antwoord op deze vragen? [ook: observatie]
	Zoeken naar feedback	Hoe heb je in je inwerkperiode feedback gekregen? [ook: observatie]
	Actief bouwen aan relaties	Wat heb je zelf gedaan om je collega's beter te leren kennen? [ook: observatie]
	<b>Acties van de organisatie</b>	
	Socialisatie tactieken	Wat heeft de organisatie gedaan om jou te helpen om te wennen aan je nieuwe werkomgeving?
	Formele oriëntaties	VWS heeft ook een introductiedag. Hoe ging de introductiedag bij jou?

	Welke documenten heb jij in je inwerkperiode gelezen? Wat vond jij van deze documenten? [ook: observatie]
Realistische verwachtingen	Toen je hier solliciteerde, welk beeld had je van de organisatie? Hoe heeft jou inwerkperiode het beeld van de organisatie beïnvloedt?
Insiders vanuit de organisatie	Wat heeft de organisatie gedaan om jou te helpen om te wennen aan je nieuwe werkomgeving?
<b>Aanpassing van medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving</b>	
Algemeen	Je hebt daarnet je motivatie als ..... omschreven. Op welke manier heeft je inwerkperiode jou motivatie beïnvloed?
Rolduidelijkheid	Wat verwachten je collega's van jou? Wat is volgens jou het doel van je werk? Wat is volgens jou het doel van VWS? Hoe draag je daar aan bij? Hoe heb je dat leren kennen?
Self-efficacy	Heeft jou inwerkperiode jou geholpen om het gevoel te krijgen dat je je werk goed kan uitvoeren?
Acceptatie insiders organisatie	Hoe zijn de relaties met jouw collega's?
Kennis van cultuur organisatie	Hoe zou je de cultuur van VWS omschrijven? Als je terugdenkt aan je eerste werkweken, en aan hoe je de informele cultuur heb leren kennen, welke dingen vallen je op?

## Bijlage 2: Interviewschema

Naam respondent	
Interview nummer	

### Introductie

Bedankt dat je mee wil doen aan dit onderzoek. Voordat we beginnen zal ik nog wat informatie geven over de context van dit interview.

Ik ben momenteel bezig met de master Bestuurskunde: HR en verandering, bij de EUR, en daarvoor doe ik mijn afstudeeronderzoek. De resultaten van dit interview zal ik daarvoor gebruiken, en ik zal ook los van mijn scriptie een kort verslag maken voor VWS zelf met daarmee aanbevelingen over hoe het onboarding proces beter kan.

Zoals in mijn uitnodiging stond beschreven gaat dit onderzoek over de invloed van het inwerkproces, oftewel de onboarding, op de motivatie van medewerkers, en dan specifiek in hoeverre je jouw motivatie ook kan gebruiken in je werk. Daarover zal ik dit interview houden, wat ongeveer een uur zal duren. Via VWSnet zag ik dat je relatief recent bij VWS bent begonnen, en daarom heb ik jou gevraagd voor dit onderzoek.

Dit onderzoek is anoniem, dus alles wat je hier zegt zal tussen ons blijven. Achteraf zal ik dit interview transcriberen en naar je opsturen zodat je eventuele correcties of aanvullingen kan geven. Mag ik daarvoor dit gesprek opnemen? De geluidsopnames en het transcript zullen alleen wij zien.

Ook zal ik uiteindelijk mijn afstudeeronderzoek en de aanbevelingen naar VWS naar je toesturen, ergens in juni. In totaal hou ik twintig interviews, en alle interviews samen geven het grootste gedeelte van de data.

### Introductievragen

Ik zal beginnen met een paar algemene vragen over jou werkervaring.

- 1) Hoe lang werk je al bij VWS?
- 2) Wat doe jij precies binnen VWS?
- 3) Wat verwachten je collega's van jou?
- 4) Hoe zijn de inwerkperiodes in je vorige banen verlopen?
- 5) Waarom heb je gesolliciteerd voor je huidige functie?
  - a. Welke dingen spraken je aan in deze functie?
  - b. Op wat voor manier kan je die motivatie gebruiken tijdens je werk?
- 6) Wat zijn jou drijfveren in je werk?
- 7) Waarom heb je gesolliciteerd bij VWS, en niet bij een andere organisatie?

De volgende vragen gaan over je inwerkperiode.

- 8) Als je terugkijkt naar je inwerkperiode, welke dingen vallen je op?
- 9) Wanneer je vragen had, hoe zocht jij een antwoord op deze vragen?
- 10) Welke dingen heb je in je inwerkperiode zelf gedaan om je werkomgeving beter te leren kennen?
- 11) Hoe heb je in je inwerkperiode feedback gekregen?
- 12) In hoeverre heeft jou inwerkperiode jou geholpen om het gevoel te krijgen dat je je werk goed kan uitvoeren?

### Organisatie

De volgende vragen gaan over VWS op organisatieniveau.

- 13) Wat is volgens jou het doel van VWS?
  - a. Hoe draag jij bij aan dat doel?

- b. Hoe heb je dat leren kennen?
- 14) De officiële missie van VWS is 'Nederland gezond en wel'. Hoe zie jij dit terug in de drive van je collega's?
- a. Hoe ben je daar achter gekomen?
- 15) Op welke manier draagt VWS bij aan de maatschappij?
- a. Hoe is dit beeld ontstaan voor je?
- 16) Toen je hier solliciteerde, welk beeld had je van de organisatie?
- a. Wat is nu je beeld?
  - b. Hoe heeft jou inwerkperiode het beeld van de organisatie beïnvloedt?
- 17) Hoe zou je de cultuur van VWS omschrijven?
- 18) VWS heeft ook een introductiedag. Hoe ging de introductiedag bij jou?
- a. Wat kwam er allemaal naar voren in de introductiedag?
  - b. [indien nee] Wat zou jij in deze introductiedag willen zien?
- 19) Welke documenten heb jij in je inwerkperiode gelezen?
- a. Wat vond jij van deze documenten?
  - b. Welke organisatiebrede documenten heb je in het begin gelezen?
- 20) Wat heeft de organisatie gedaan om jou te helpen om te wennen aan je nieuwe werkomgeving?

### Werk niveau

De volgende vragen gaan over jou directe werkomgeving.

- 21) Als je terugdenkt aan je eerste werkdag, hoe ging dat?
- 22) Als je terugdenkt aan je eerste werkweken, en aan hoe je de informele cultuur heb leren kennen, welke dingen vallen je op?

- 23) Toen je hier solliciteerde, welk beeld had je van je werk?
- a. In welke mate zie je gelijkenissen en verschillen met dat beeld nu je hier werkt?
- 24) Wat is volgens jou het doel van je werk?
- a. Hoe heb je dat doel leren kennen?
- 25) Hoe zijn je relaties met jou collega's?
- b. Wat heb je zelf gedaan om je collega's beter te leren kennen?
- 26) Wat vind jij echt leuk aan je werk?
- c. Hoe heb je dat element van je werk leren kennen?
- 27) Jij werkt [niet] in een beleidsdirectie. Wat vind jij de rol van beleid in je werk?  
Of: [Hoe heb jij te maken met beleid in je werk?]
- d. Hoe heb je deze rol leren kennen?
- 28) In hoeverre heb je door je inwerkperiode het gevoel dat je anderen helpt met je werk?

### Afsluiting

- 29) Je hebt daarnet je motivatie als ..... omschreven. Op welke manier heeft je inwerkperiode jou motivatie beïnvloed?
- 30) Wat kan VWS doen om haar inwerkperiode te verbeteren?
- 31) Wil je verder nog iets kwijt?

Nogmaals bedankt voor dit interview. Ik zal zo snel mogelijk het verslag van dit interview naar je toesturen, zodat je daar nog even naar kan kijken. Daarnaast zal ik richting de zomer mijn onderzoek afhebben, en zal ik die dan ook naar je toesturen.



## Bijlage 3: Observatieschema en gemaakte observaties

### Bijlage 3.1: Opzet observatieschema

M = Medewerker (deed de actie, maakte de opmerking, etc...)

O = Organisatie (deed de actie, maakte de opmerking, etc...)

Ondz = Onderzoeker stelt vraag aan medewerker

M/O/vraag	Observatie

*Algemene notities:*

### Bijlage 3.2: Observaties participatieve observatie 19 maart

M / O	Observatie
O	'Waar doen we het voor als we werken voor VWS'. Filmpje wordt laten zien over bestrijden ziektes, zorg voor iedereen, wat levert zorg op (ook meer gezondheid), levensverwachting, slogan 'Nederland gezond en wel'
O	Personeelsblad uitdelen
M	Vragen stellen; informatie zoeken over blad
O	Door de dag heen; verschillende mensen en partijen laten praten over hoe de organisatie in elkaar zit, de taken van de organisatie, de praktische zaken in de organisatie
M	Vragen stellen; over informatie op TV schermen
M	Vragen stellen over VWS net
M	Vraag stellen over monitoring
O	Vertellen over meerdere inhoudelijk en sociale activiteiten, uitnodigen om lid te worden van verenigingen
M	Vragen over jong VWS
O	Aanmoedigen om de activiteiten en reizen van PV mee te doen
O	Praten over integriteit en hoe belangrijk dat is
O	Schetsen beeld van integriteit en actuele zaken
O	Waarden en normen die bij integriteit horen van de functie ambtenaar, neutraal zijn, onafhankelijk werken, leren van fouten
O	Nevenwerkzaamheden, mag dat wel of niet
M	Vragen over nevenwerkzaamheden en integriteit
M	Vragen informatie over integriteit
M	Vragen informatie over integriteit
O	Den Haag laten zien, dit is onze stad
M	Tijdens lunch: Meerdere mensen van verschillende departementen praten met elkaar, maken kennis, en leren elkaar kennen
Ondz	Medewerkers konden verhaal over integriteit waarderen, wisten ze nog niet en nu weten ze beter wat ze er mee moeten
Ondz	Medewerkers vonden filmpje leuk, want daar doen ze het voor
O	Introductie SG

O	'Daar is nog geen kind beter van geworden' als kritiek op bureaucratie
O	Afkomen van bureaucratie om beter (zwakke, kwetsbare) burger te helpen
O	Je komt werken bij de overheid om burgers te helpen
O	Verandering brengen, verbinding maken
O	Steun geven aan praktijk, complimenten geven
O	Luister naar het veld, belemmeringen wegnemen
M	Rol van VWS; faciliteren samenwerkingen in de praktijk
M	Samen het motto 'gezond vertrouwen'
O	Draagt bij aan betere zorg, verbinding met praktijk
O	Leiden onze acties ook echt tot impact in de samenleving?
O	Verschil kunnen maken voor mensen in een kwetsbare positie
O	In de praktijk kijken en die verbeteren; 'Daarom wilde ik bij VWS werken'
M	Simpele taal. Want de mensen om wie het gaat moeten het ook kunnen lezen
O	VWS is een van de beste ministeries; kerntaken goed op orde, geode inspectie...
O	Complimenten op (departementen) VWS
O	Boekje 'patient included', lees dit nieuwkomers
O	'Ik heb vandaag een verschil gemaakt' wil je als werknemer
O	Belofte/eed afeggen
O	Benadrukken belang integer zijn
M	Informatie vragen integriteit
M	Informatie vragen recht
Ondz	Bezoek SG werd gewaardeerd, herkent de drive, vond het wel een 'praatje'
Ondz	Verhaal BZ was heel leuk, want wist niet dat het zo werkte, was altijd nieuwsgierig hiernaar

*Algemene notities:*

- Geen leidinggevende deze dag, alleen medewerkers
- Drukke, rumoerige groep, let niet altijd even goed op

*Bijlage 3.3: Observaties participatieve observatie 21 mei*

<b>M/O/Ondz</b>	<b>Observatie</b>
M	Vraag naar betekenis afkortingen
M	Vraag afkorting betekenis
O	Uitleg personeelsblad en VWS dia
M	Mensen lijken geïnteresseerd in personeelsblad en #dia
M	Er zijn relatief veel mensen van buiten VWS kern
M	Vragen over informatie post systeem
M	Vragen over VWS net dingen
O	Waarom we VWS net willen, delen van informatie, mensen hebben daar behoefte aan, kennis delen
M	Waar vind je VWSnet (niet-kern, niet super duidelijk)
O	VWSnet posten is leerzaam
M	Wat meer geroezemoes, duurt iets te lang, maar wel grappig

O	Spreker zegt 'welkom bij VWS en bedankt' en dat valt goed
M	Mensen in pauzes praten actief met elkaar; waar zit je, wat doe je, privé en zakelijk
O	Linkt integriteit aan vertrouwen van de burgers in VWS, in overheid als organisatie
M	Geïnteresseerd in integriteit praatje
M	Aandacht blijft bij integriteit praatje
O	Nevenactiviteiten zijn goed, want verbinding met de maatschappij
Ondz	Vragen en vervolgens in gesprek gaan over; hoe kan ik als IGJ de dingen die ik tegenkom in mijn werk, waar VWS dingen aan heeft, aan VWS koppelen en dat er ook echt wat gebeurd en dat ik daar dingen mee kan doen. Want dat zijn dingen waar ik de mensen echt mee kan helpen, maar dan moet ik wel connecties hebben bij VWS.
M	Meerdere vragen over integriteit; je ziet dat het onderwerp boeit, dat het dingen los maakt bij mensen. Het is een hot topic. Later; Mensen vertellen ook dat ze het goed/fijn vinden dat dit onderwerp besproken wordt
O	VWS heeft succes als de maatschappij het merkt, dan is er resultaat
M	Weten niet wie of wat SG is
M	Luisteren aandachtig naar SG
O	Neem ervaringsdeskundige mee in je werk, contact met de maatschappij en de praktijk
M	Vraagt over/vertelt over beeld dat de SG veel naar buiten gaat en veel in touch is met de maatschappij
Ondz	Wat doet dat met je – dat voelt fijn dat ze ook echt geven om de maatschappij
O	Doe reality checks, hoe zit het met de maatschappij. Veel naar buiten want daar doe je het voor, voor de maatschappij. Ze de maatschappij aan het stuur
M	Mensen knikken, luisteren, mee met de dingen hier boven genoteerd
O+M	Discussiëren over en bonden over dat het lastig is om veel naar buiten te gaan en reality checks te doen, maar dat je dit wel wil, en dat dat waardevol is, die feedback opzoeken van doe ik dat wel goed en gaat dat wel goed
O	Je bent bij VWS gekomen om verschil te maken
M	Knikken hierop
Ondz	M Voelt zich hier door gesteund, door discussie hier boven
M	Ziet toegankelijkheid van minister en van SG, vergeleken met vorige baan doet VWS het beter en dat is fijn
O	Mee eens, maar dat kan nog beter
Ondz	Hoe is dat in vergelijking met OCW – dat voelt wel fijn en dan voel je je ook meer gesteund dat je ook nog naar hun zou kunnen
Ondz	Integriteit is heel leuk en voel baar, het geeft een beeld. Een dag weg hiervoor is fijn
O	Veel voorbeelden uit de praktijk geeft hij
M	Schudden ja, kijken en luisteren geïnteresseerd
M	Vragen op basis van praktijkervaring, met motivatie van 'dit is nu niet goed in mijn ervaring voor de maatschappij' met geïnstitutionaliseerde

	experts, dus expert meenemen maar dat die dan onderdeel worden van het systeem en niet mee van de praktijk
O	Je wil geen experts die onderdeel zijn van de systeem wereld dat klopt
M	Lijkt tevreden met antwoord
M	Hoe ga je om met persoonlijke mails van burgers enzo
O	Legt uit hoe ze hier mee om gaan, nemen altijd contact op met de burgers, niet hem dan wel een team hiervoor. Ook online, en wijzen ze door of helpen ze. Maar dan is eigenlijk de klacht van burgers altijd wel terecht, een echte klacht, dus die nemen we altijd serieus
M	Reageert met ja, en lachen, en knikken en meeleven
M+O	Praten samen over het omgaan met boze burgers
O	Uit zorgen over de medewerkers
M	Waardeert dat
M	Ook na 45min SG praatje zijn ze nog steeds aandachtig aan het praten en luistern en vragen stellen
M	We willen de gezondheidszorg verbeteren
O	Beaamt dat
M	Meerdere medewerkers uitten hoe ze de maatschappij willen helpen en hoe ze contact willen hebben met de burgers
O	Eed afleggen
Ondz	Ja, je doet het toch voor de maatschappij, en het voelt goed dat de SG ook over die dingen praat en dat hij dat dan ook vindt en dan voel je je toch gesteund, dan kan je dat tegen je collega's zeggen, de SG vindt/zei dat ook
O	Vertellen over hoe ze omgaan met coalities, overleggen, met beleid en kamerbrieven etc omgaan
M	Mensen stellen prima vragen en lijken okay geïnteresseerd in BPZ
O	Alles over de 2 <sup>e</sup> kamer debatten VWS perspectief

*Algemene notities:*

- Mensen krijgen 'zo werkt de zorg' epub mee als onboarding document.
- Geen leidinggevende, alleen medewerkers
- Groep is rustig, let goed op, hebben aandacht.

## Bijlage 4: Codebomen

### Codeboom opgesteld uit theorie:

#### 1. PSM

- 1.1.1. Aantrekking tot het maken van publiek beleid
- 1.1.2. Loyaliteit aan het publieke belang
- 1.1.3. Meedogendheid

#### 2. Persoon-omgeving fit

- 2.1.1. Persoon-baan fit
- 2.1.2. Persoon-organisatie fit

#### 3. PSM-fit

##### 3.1. *Persoon-baan PSM-fit*

- 3.1.1. Aantrekking beleid\*Persoon-baan
- 3.1.2. Loyaliteit\*Persoon-baan
- 3.1.3. Meedogendheid\*Persoon-baan

##### 3.2. *Persoon-omgeving PSM-fit*

- 3.2.1. Aantrekking beleid\*Persoon-organisatie
- 3.2.2. Loyaliteit\*Persoon-organisatie
- 3.2.3. Meedogendheid\*Persoon-organisatie

#### 4. Onboarding

##### 4.1. *Karakteristieken nieuwe medewerkers*

- 4.1.1. Proactieve persoonlijkheid
- 4.1.2. Extraverte persoonlijkheid
- 4.1.3. Openheid voor nieuwe ervaringen
- 4.1.4. Werkervaring

##### 4.2. *Gedrag nieuwe medewerkers*

- 4.2.1. Zoeken naar informatie
- 4.2.2. Zoeken naar feedback
- 4.2.3. Actief bouwen aan relaties

##### 4.3. *Acties van de organisatie*

- 4.3.1. Socialisatie technieken
- 4.3.2. Formele oriëntaties
- 4.3.3. Realistische verwachtingen
- 4.3.4. Insiders vanuit de organisatie

##### 4.4. *Aanpassing van medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving*

- 4.4.1. Rolduidelijkheid
- 4.4.2. Self-efficacy
- 4.4.3. Acceptatie insiders organisatie
- 4.4.4. Kennis van de organisatiecultuur

## Codeboom na het analyseren van de resultaten:

### 1. PSM

- 1.1.1. Aantrekking tot het maken van publiek beleid
- 1.1.2. Loyaliteit aan het publieke belang
- 1.1.3. Meedogendheid

### 2. Persoon-omgeving fit

- 2.1.1. Persoon-baan fit
- 2.1.2. Persoon-organisatie fit

### 3. PSM-fit

#### 3.1. *Persoon-baan PSM-fit*

- 3.1.1. Aantrekking beleid\*Persoon-baan
- 3.1.2. Loyaliteit\*Persoon-baan
- 3.1.3. Meedogendheid\*Persoon-baan

#### 3.2. *Persoon-omgeving PSM-fit*

- 3.2.1. Aantrekking beleid\*Persoon-organisatie
- 3.2.2. Loyaliteit\*Persoon-organisatie
- 3.2.3. Meedogendheid\*Persoon-organisatie

### 4. Onboarding

#### 4.1. *Karakteristieken nieuwe medewerkers*

- 4.1.1. Proactieve persoonlijkheid
- 4.1.2. Extraverte persoonlijkheid
- 4.1.3. Openheid voor nieuwe ervaringen
- 4.1.4. Werkervaring

#### 4.2. *Gedrag nieuwe medewerkers*

- 4.2.1. Zoeken naar informatie
- 4.2.2. Zoeken naar feedback
- 4.2.3. Actief bouwen aan relaties

#### 4.3. *Acties van de organisatie*

- 4.3.1. Socialisatie technieken
- 4.3.2. Formele oriëntaties
  - 4.3.2.1. Introductiedag
  - 4.3.2.2. Documenten
- 4.3.3. Realistische verwachtingen
- 4.3.4. Insiders vanuit de organisatie
  - 4.3.4.1. Leiders
    - 4.3.4.1.1. Bewindspersonen
    - 4.3.4.1.2. Managers
  - 4.3.4.2. Collega's
    - 4.3.4.2.1. Motivatie van collega's
    - 4.3.4.2.2. Contact met collega's

#### 4.4. *Aanpassing van medewerker aan zijn nieuwe werkomgeving*

- 4.4.1. Rolduidelijkheid werk
  - 4.4.1.1. Indirecte bijdrage
- 4.4.2. Rolduidelijkheid organisatie
- 4.4.3. Self-efficacy
- 4.4.4. Acceptatie insiders van de organisatie
- 4.4.5. Kennis van de organisatiecultuur

## Bijlage 5: Contact met respondenten

### *Richtlijnen telefoongesprek: uitnodiging interview*

- Hallo, je spreekt met Laura Veerman van P&O, bel ik gelegen?
- Ik loop afstudeerstage bij P&O
- Ben momenteel aan het afstuderen bij de EUR en daarvoor ook een onderzoek aan het doen. Ik wil graag weten hoe de inwerkperiode de motivatie van medewerkers beïnvloedt.
- Via VWSnet zag ik dat je hier nog korter dan een jaar werkt, dus daarom zou ik je willen vragen of ik je een uurtje mag interviewen, want ik ben benieuwd naar je ervaringen hier bij VWS!
- Met dit onderzoek kan ik mijn studie afronden en ik zal ook een verslag voor VWS opstellen om de inwerkperiode te verbeteren
- Het is anoniem
- Geen tijd? Maar een uurtje en pas over een paar weken!
- Geen kennis? Niks voor bereiden gewoon over ervaring praten!
- Ik zal een mail sturen met informatie en een afspraak inplannen
- Bedankt dat je wil meewerken!

---

### *Uitnodiging per mail:*

#### Onderwerp: Uitnodiging interview afstudeeronderzoek

Beste [naam],

Momenteel loop ik stage bij de afdeling P&O en daarbij hoort ook een afstudeeronderzoek. Vanuit mijn studie Bestuurskunde bij de Erasmus Universiteit Rotterdam ben ik aan het onderzoeken hoe de inwerkperiode van VWS de motivatie van medewerkers beïnvloedt.

Via VWSnet zag ik dat je hier korter dan een jaar werkt, en daarom zou ik graag een interview met je willen houden. Het zal ongeveer een uurtje duren en je hoeft er niets bij voor te bereiden. Het heeft geen haast dus het kan ingepland worden op een moment dat het jou uitkomt.

Het zou heel fijn zijn als je me wil helpen met mijn afstudeeronderzoek! Als je nog vragen hebt kan je me mailen of bereiken op 06 21101937. Alvast bedankt,

Met vriendelijke groet,



Laura Veerman

Stagiaire HR-advies | P&O | Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

✉ [lj.veerman@minvws.nl](mailto:lj.veerman@minvws.nl) | 📞 06 211 01 937

Aanwezig ma-di-wo-do

Nederland gezond en wel

---

*Uitnodiging per mail:*

Onderwerp: Uitnodiging interview afstudeeronderzoek

Beste [naam],

Momenteel loop ik stage bij de afdeling P&O en daarbij hoort ook een afstudeeronderzoek. Vanuit mijn studie Bestuurskunde bij de Erasmus Universiteit Rotterdam ben ik aan het onderzoeken hoe de inwerkperiode van VWS de motivatie van medewerkers beïnvloedt.

Via VWSnet zag ik dat je hier korter dan een jaar werkt, en daarom zou ik graag een interview met je willen houden. Het zal ongeveer een uurtje duren en je hoeft er niets bij voor te bereiden. Het heeft geen haast dus het kan ingepland worden op een moment dat het jou uitkomt.

Het zou heel fijn zijn als je me wil helpen met mijn afstudeeronderzoek! Als je nog vragen hebt kan je me mailen of bereiken op 06 21101937. Alvast bedankt,

Met vriendelijke groet,

Laura Veerman

Stagiaire HR-advies | P&O | Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

✉ [lj.veerman@minvws.nl](mailto:lj.veerman@minvws.nl) | ☎ 06 211 01 937

Aanwezig ma-di-wo-do

Nederland gezond en wel

---

*E-mail bij afspraak na acceptatie interview via mail of telefoon*

Onderwerp: Interview onderzoek Laura Veerman

Beste [naam],

Bedankt dat je mee wil werken aan mijn onderzoek! Momenteel ben ik mijn afstudeerscriptie aan het schrijven voor mijn master Bestuurskunde bij de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het doel van dit onderzoek is om te kijken naar hoe de inwerkperiode de motivatie van medewerkers beïnvloedt. Hiermee kan ik mijn scriptie schrijven en ook bijdragen aan het verbeteren van de inwerkperiode van VWS. Aangezien je korter dan een jaar bij VWS werkt, zou ik graag een interview met je houden om meer te weten te komen over jouw ervaringen.



Het interview zal ongeveer een uur duren. Ik heb de afspraak een kwartier langer ingepland zodat we geen haast hebben. Achteraf zal ik het verslag van het interview opsturen, zodat je deze kan doornemen en goedkeuren. Ook zal ik het eindresultaat van mijn onderzoek naar je toesturen.

Deelname aan dit onderzoek is volledig anoniem en je hoeft niets voor te bereiden.

Als je nog vragen of opmerkingen hebt hoor ik dit graag.

Met vriendelijke groet,



Laura Veerman

Stagiaire HR-advies | P&O | Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

✉ [l.j.veerman@minvws.nl](mailto:l.j.veerman@minvws.nl) | 📞 06 211 01 937

Aanwezig ma-di-wo-do

Nederland gezond en wel

---

*Transcript mail*

Onderwerp: Verslag interview

Beste [naam],

Hierbij stuur ik het transcript van het interview dat we laatst hebben gehouden. Het transcript is anoniem, wordt niet openbaar gemaakt, en is woordelijk, dus de zinnen zullen niet altijd netjes lopen. Het is een zo goed mogelijke afspiegeling van wat er in het gesprek is gezegd. Dit transcript zal niet letterlijk in mijn onderzoek worden verwerkt, hoewel het mogelijk is dat er enkele quotes anoniem in het onderzoek zullen staan.

Als je enige opmerkingen of aanpassingen hebt op wat je gezegd hebt tijdens het interview, of dingen wil toevoegen of aanvullen, laat het weten en dan zal ik dat erin verwerken!



Nogmaals bedankt voor je deelname, en ik zal rond juni het resultaat van dit onderzoek toesturen.

Vriendelijke groet,

Laura Veerman