



## Aan boord of overboord?

*Een kwalitatieve studie bij het Ministerie van  
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties naar  
de invloed van onboarding op het behoud van  
nieuwe medewerkers*

SYDNEY WEITH

2019



## **Aan boord of overboord?**

*Een kwalitatieve studie bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
naar de invloed van onboarding op het behoud van nieuwe medewerkers*

Sydney Weith | 507245

Masterthesis Bestuurskunde | Management van HR en Verandering  
Erasmus Universiteit Rotterdam | Erasmus School of Social and Behavioral Sciences  
Eerste lezer: prof. dr. L. den Dulk | Tweede lezer: dr. B. Vermeeren

Onderzoeksorganisatie: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
Onder begeleiding van J. Kivits

Den Haag, 24 juli 2019

*“De mens is toch een beetje het kapitaal hier. We hebben geen machines of andere producten, dus alles wat in die hoofden zit, als je zorgt dat je daar meer uithaalt op deze manier, ik denk dat dat hartstikke goed is.”*

*(Respondent 5 over onboarding)*

## Voorwoord

Ik ben trots! Voor u ligt het slotstuk van vijf jaar hard werken. Na een bachelor Psychologie aan de Universiteit Utrecht, ben ik ontzettend blij dat ik de master Management van HR en Verandering ben gaan doen aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Het afgelopen jaar heb ik mij – na regelmatig verdwaald te zijn op de campus – verder kunnen verdiepen in de verschillende thema’s van de Bestuurskunde en heb ik mij kunnen ontwikkelen tot beginnend professional. Bovendien heb ik door mijn tijd op de Erasmus Universiteit veel nieuwe mensen leren kennen en heb ik geleerd dat Rotterdam meer is dan de Koopgoot en de Markthal.

Hoewel mijn naam op het voorblad van deze thesis prijkt, zijn er een aantal mensen die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit eindproduct. Allereerst wil ik dan ook graag Joyce Kivits bedanken. Joyce, ik waardeer je interesse in mijn persoonlijke verhaal. De maandagochtend bij BZK was nooit saai, maar voelde eerder als een moment om na te genieten van het weekend. Jouw nuchtere blik hielp mij enorm in deze soms hectische periode. Ik wil ook mijn andere collega’s bedanken bij de directie Ambtenaar & Organisatie en in het bijzonder mijn collega’s bij Personeelsbeleid Rijk. Door mij mee te nemen in de wereld van de Rijksoverheid, heb ik mij niet alleen wetenschappelijk maar ook professioneel kunnen ontwikkelen. Van het beantwoorden van Kamervragen tot een workshop over *corporate storytelling* en een lezing over datagedreven HR: ik had het niet willen missen.

Graag wil ik een dankwoord uitbrengen aan mijn begeleider op de Erasmus Universiteit, Laura den Dulk. Ik ben u dankbaar voor de ruimte die u mij heeft gegeven om op zelfstandige wijze dit onderzoek op te zetten en uit te voeren. Uw constructieve feedback heeft de kwaliteit van mijn thesis erg bevorderd. Dank ook aan Brenda Vermeeren voor het zorgvuldig lezen van deze thesis.

Tot slot wil ik mijn familie bedanken. Mama, papa, Rik en oma, het is ontzettend fijn om na een periode hard werken thuis te komen in Soest. Wanneer ik Soest zeg, mag bovendien de naam van mijn beste en oudste vriendin Nikita niet ontbreken. Al bijna 20 jaar kan ik altijd op je bouwen. Veel dank gaat als laatste uit aan mijn vriend Casper. Wanneer ik door de bomen het bos even niet meer zag, bracht jij de rust en zorgde voor de nodige afleiding. Ik leer elke dag van je en ik kan niet wachten om samen met je op reis te gaan.

Met een grote glimlach sluit ik nu de master Bestuurskunde af.

Ik wens u veel leesplezier toe,

Sydney Weith

## Managementsamenvatting

Maatschappelijke ontwikkelingen zoals de economische groei en de vergrijzing leiden tot krapte op de arbeidsmarkt. Dit heeft tot gevolg dat organisaties moeite hebben met het aantrekken en behouden van personeel. In de huidige kenniseconomie wordt menselijk kapitaal echter gezien als een essentiële sleutelfactor tot succes en organisaties investeren dan ook veel tijd en geld in het rekruteren van talent. In het verhoogde competitieve landschap waarin zowel publieke als private organisaties zich bevinden, is het daarentegen niet voldoende gebleken om enkel te investeren in het werven en selecteren van de juiste medewerkers. Dit biedt namelijk onvoldoende garanties voor optimale productiviteit, directe inzetbaarheid, verdere ontwikkeling van potentieel en behoud van medewerkers. Om in te kunnen spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen en talent in de organisatie te kunnen behouden, moeten organisaties er dan ook op inzetten dat nieuwe medewerkers niet alleen tot de organisatie worden aangetrokken, maar ook goed ‘landen’ als zij zich eenmaal in de organisatie bevinden. Dit wordt onboarding genoemd.

Om meer inzicht te creëren in het proces van onboarding, is een onderzoek uitgevoerd bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). BZK is onderdeel van de Rijksoverheid. Uit een recente arbeidsmarktanalyse is naar voren gekomen dat het Rijk te maken heeft met personele tekorten en daarnaast kent de arbeidsmarkt van het Rijk een relatief hogere vergrijzing in vergelijking met de externe arbeidsmarkt. De organisatie vraagt zich af hoe het proces van onboarding zo ingevuld kan worden dat het bijdraagt aan de positionering van de organisatie als aantrekkelijk werkgever, met als uiteindelijk doel om beter medewerkers aan te kunnen trekken en in de organisatie te kunnen behouden. Hiertoe is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

*“Wat is de invloed van onboarding op het behoud van nieuwe medewerkers bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en hoe kan deze invloed worden verklaard?”*

Om de hoofdvraag te beantwoorden, is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. In totaal hebben 17 medewerkers van het kerndepartement aan het onderzoek deelgenomen die tussen 1 april 2018 en 1 januari 2019 in dienst zijn getreden bij BZK. Daarnaast hebben 6 leidinggevenden deelgenomen voor aanvullende inzichten. Het onderzoek is uitgevoerd middels semigestructureerde diepte-interviews van gemiddeld 60 minuten. De basis voor deze interviews lag in inzichten uit de literatuur omtrent onboarding en het behoud van medewerkers. In de literatuur is tevens naar factoren gezocht die verklaring kunnen bieden voor de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers. Daarnaast is in de interviews ruimte geboden voor nieuwe onderwerpen die mogelijk ten grondslag liggen aan deze relatie.

De verwachtingen op basis van de literatuur zijn grotendeels bevestigd en daarnaast aangevuld met nieuwe (verklarende) inzichten. Uit het onderzoek blijkt dat de ervaringen met de verschillende elementen van onboarding wisselend zijn onder de nieuwe medewerkers. Wanneer nieuwe medewerkers hoofdzakelijk positieve ervaringen hebben met onboarding, laten zij een hogere intentie zien om in de organisatie werkzaam te blijven dan medewerkers met minder positieve onboarding ervaringen. Dit uit zich onder andere in een grotere betrokkenheid en tevredenheid. Medewerkers die hoofdzakelijk positieve ervaringen hebben gehad met onboarding geven bijvoorbeeld aan trots te zijn op het werk dat zij doen en voeren af en toe werkzaamheden uit buiten het takenpakket. Vooral wanneer nieuwe medewerkers snel duidelijkheid hebben over de context van het werk, het gevoel hebben interpersoonlijke relaties opgebouwd te hebben en hun weg weten te vinden binnen het informatienetwerk van de organisatie, geven zij aan een toekomst binnen de organisatie voor zich te zien. Opvallend is dat voor medewerkers in een startfase van hun loopbaan, de effecten van onboarding sterker zijn dan voor medewerkers in andere fasen. Onboarding heeft ook sterkere effecten voor medewerkers die minder informatie-zoekgedrag vertonen dan voor medewerkers die uit zichzelf veel op zoek gaan naar informatie. Daarnaast is naar voren gekomen dat flexplaatsen door nieuwe medewerkers erg gewaardeerd worden. Zij geven aan hierdoor snel veel collega's te leren kennen. Dit draagt positief bij aan hun begrip over de context van de organisatie en het thuis voelen bij BZK.

Op basis van de onderzoeksresultaten zijn zes aanbevelingen geformuleerd omtrent het optimaliseren van het onboarding proces bij BZK:

1. Creëer een flexibel introductiepakket en biedt dit naar behoefte van de nieuwe medewerker aan, bijvoorbeeld door te werken met een strippenkaart.
2. Structureer informatievoorziening voor nieuwe medewerkers organisatiebreed, bijvoorbeeld door een app te ontwikkelen of een algemene plek voor informatie in te richten op bestaande media.
3. Blijf informeel contact tussen medewerkers stimuleren door sociale activiteiten gerelateerd aan het werk te organiseren.
4. Stel de relatie tussen medewerker en leidinggevende centraal, bijvoorbeeld door een factsheet op te stellen voor leidinggevendenden waarop alle aspecten zijn weergegeven die van belang zijn wanneer een nieuwe medewerker in dienst komt.
5. Wijs bij de betrokken partijen een proceseigenaar aan met betrekking tot administratieve zaken. Zo kan beter gecommuniceerd worden over de vorderingen rond het aanmelden van nieuwe medewerkers.
6. Meten is weten. Monitor de behoeften en ervaringen van nieuwe medewerkers daarom continu. Zo wordt onboarding blijvend geëvalueerd en kan het proces continu worden geoptimaliseerd.

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	V
Managementsamenvatting .....	VI
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding.....</b>	<b>10</b>
1.1 Een krappe arbeidsmarkt.....	10
1.2 De Rijksoverheid .....	11
1.3 Probleemstelling .....	12
1.3.1 Doelstelling .....	12
1.3.2 Hoofdvraag en deelvragen.....	12
1.4 Wetenschappelijke relevantie .....	13
1.5 Maatschappelijke relevantie .....	14
1.6 Bestuurskundige relevantie .....	14
1.7 Leeswijzer .....	15
<b>Hoofdstuk 2: Een blik op de literatuur.....</b>	<b>16</b>
2.1 Onboarding.....	16
2.1.1 Bauer's 4-C theorie.....	17
2.1.2 Check back: de rol van feedback .....	18
2.2 Het behouden van medewerkers.....	18
2.3 Person-environment fit.....	21
2.3.1 Person-job fit.....	21
2.3.2 Person-organization fit.....	23
2.4 Het psychologisch contract.....	24
2.5 Een conceptueel model .....	27
<b>Hoofdstuk 3: Methoden.....</b>	<b>28</b>
3.1 Onderzoeksstrategie .....	28
3.1.1 Methode van dataverzameling .....	28
3.1.2 Methode van data-analyse .....	29
3.2 Steekproef.....	30
3.3 Operationalisatie.....	31
3.4 Betrouwbaarheid .....	35
3.5 Validiteit.....	36
<b>Hoofdstuk 4: Resultaten .....</b>	<b>37</b>
4.1 De beleving van onboarding bij BZK.....	37
4.1.1 Compliance .....	37



4.1.2 Clarification.....	39
4.1.3 Culture .....	42
4.1.4 Connection .....	44
4.1.5 Check Back .....	49
4.1.6 Preboarding .....	51
4.2 Intentie om in de organisatie te blijven .....	53
4.3 Samenvatting .....	55
<b>Hoofdstuk 5: Analyse .....</b>	<b>56</b>
5.1 Onboarding en het behoud van medewerkers .....	56
5.2 Person-job fit en person-organization fit .....	58
5.2.1 Person-job fit.....	58
5.2.2. Person-organization fit.....	60
5.3 Psychologisch contract.....	62
5.4 Nieuwe verklarende inzichten: individuele verschillen .....	64
5.4.1 Levensfase.....	64
5.4.2 Information seeking behavior (informatie-zoekgedrag).....	66
5.5 Nieuwe verklarende inzichten: flexplaats .....	67
5.6 Nieuwe verklarende inzichten: organisatieomgeving .....	69
5.7 Samenvatting .....	70
<b>Hoofdstuk 6: Conclusie, discussie en aanbevelingen .....</b>	<b>72</b>
6.1 Beantwoording hoofdvraag .....	72
6.2 Discussie .....	74
6.2.1 Theoretische reflectie.....	74
6.2.2 Methodologische reflectie.....	79
6.3 Aanbevelingen aan BZK.....	80
6.3.1 Aanbevelingen in de praktijk.....	84
<b>Literatuur .....</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage I: Codeboom.....</b>	<b>100</b>
<b>Bijlage II: Interviewgide voor nieuwe medewerkers.....</b>	<b>106</b>
<b>Bijlage III: Interviewgide voor leidinggevenden.....</b>	<b>109</b>
<b>Bijlage IV: Levensfasen.....</b>	<b>111</b>
<b>Bijlage V: Checklist onboarding voor leidinggevenden .....</b>	<b>112</b>

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Een krappe arbeidsmarkt

“Economische groei trekt stevig aan” (Centraal Planbureau, 2017), “De Nederlandse economie draait als een tierelier” (De Volkskrant, 2018), “Nederlandse economie blijft groeien” (Rijksoverheid, 2019). Dit is het beeld waar de Nederlandse economie zich de laatste jaren door kenmerkt. Er wordt meer geïnvesteerd, meer geproduceerd en meer geconsumeerd (NOS, 2018). Een andere ontwikkeling is de vergrijzing van de Nederlandse bevolking. Op zich is dit een heugelijke ontwikkeling, want de vergrijzing is in de eerste plaats toe te schrijven aan een stijging van de levensverwachting (Centraal Bureau voor de Statistiek [hierna: CBS], 2017). Gelijktijdig met deze geschetste maatschappelijke ontwikkelingen bestaat binnen organisaties echter het besef dat, om als organisatie succesvol te kunnen zijn en blijven, het van belang is om te blijven investeren in ‘Human Resource Management’ (HRM) (Van den Berg, 2013). Hoewel de economische groei tot veel kansen leidt, brengt deze ontwikkeling namelijk ook uitdagingen met zich mee. De vraag naar arbeid overstijgt het aanbod, waardoor krapte op de arbeidsmarkt ontstaat. De vergrijzing levert ook uitdagingen op voor de werking van de arbeidsmarkt. Mensen werken langer door en daarnaast zullen de komende jaren meer mensen uitstromen als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd (CBS, 2017). Hierdoor neemt de vervangingsvraag bij organisaties toe.

Om in de toenemende vraag naar arbeid te kunnen voorzien die ontstaat als gevolg van de economische groei en vergrijzing, richt veel van het HRM-beleid in organisaties zich op het aantrekken en vormen van het juiste werknemersbestand (Van den Berg, 2013). In de huidige kenniseconomie wordt menselijk kapitaal immers gezien als een essentiële sleutelfactor tot succes (Bolman & Deal, 2013; Chew & Entrekina, 2004). Organisaties investeren dan ook veel tijd en geld in het rekruteren van talent (Vanderstukken, Van den Broeck & Proost, 2016). Inhouse dagen, netwerkborrels en mediacampagnes schieten als paddenstoelen uit de grond om bij potentiële medewerkers in beeld te komen en nieuw talent tot de organisatie aan te trekken. In het verhoogde competitieve landschap waarin zowel publieke als private organisaties zich bevinden – in de wetenschap ook wel de ‘global war for talent’ genoemd – lijkt het echter niet voldoende om enkel te investeren in het werven en selecteren van de juiste medewerkers (Beechler & Woodward, 2009; Boxall & Purcell, 2016). Dit biedt namelijk onvoldoende garanties voor optimale productiviteit, directe inzetbaarheid, verdere ontwikkeling van potentieel en behoud van medewerkers (Van den Berg, 2013). Om in te kunnen spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen en talent in de organisatie te behouden, zullen organisaties er dan ook op moeten inzetten dat nieuwe medewerkers niet alleen tot de organisatie worden aangetrokken, maar ook goed ‘landen’ als zij zich eenmaal in de organisatie bevinden.

Volgens verschillende onderzoekers kan een organisatie dit realiseren door te focussen op het 'onboarden' van nieuwe medewerkers in specifiek het eerste gedeelte van de arbeidsperiode (Al, 2008; Ardts, 2003; Van den Berg, 2013). Onboarding omvat alle formele en informele praktijken van een organisatie die erop gericht zijn om de aanpassing van nieuwe medewerkers binnen de organisatie te faciliteren (Wanberg, 2012). Het beslaat het proces waardoor een 'outsider' een 'insider' in de organisatie wordt (Klein, Polin & Sutton, 2015). Enkele concrete voorbeelden zijn het organiseren van een introductiedag, het tijdig op orde hebben van de werkplek en het aanbieden van een mentor aan de nieuwe medewerker (Bauer, 2011). Onboarding rijkt verder dan het simpelweg helpen oriënteren van de nieuwe medewerker. Het betreft ook het 'aan boord' krijgen van de nieuwe medewerker in de cultuur van de organisatie en het helpen begrijpen van de functie en verwachtingen die met deze functie gepaard gaan (David & Balu, 2018; Dávila & Piña-Ramírez, 2018). Ondanks het feit dat onderzoek aantoont dat onboarding mogelijk een belangrijke rol speelt bij behouden van talent in organisaties (Bauer, 2011; Graybill, Taesil Hudson Carpenter, Offord, Piorun & Shaffer, 2013; Stein & Christiansen, 2010; Wanberg, 2012), is in de wetenschappelijke literatuur tot dusver relatief weinig aandacht gegeven aan het theoretische concept (Dai & De Meuse, 2007; Klein et al., 2015; Wanberg, 2012). Meer wetenschappelijk inzicht in het proces van onboarding is dan ook gewenst.

## 1.2 De Rijksoverheid

Een organisatie waar krapte op de arbeidsmarkt ten gevolge van de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen sterk tot uitdrukking komt, is de Rijksoverheid (hierna: het Rijk). Het Rijk is het gedeelte van de Nederlandse overheid dat verantwoordelijkheid heeft over de planning en uitvoering van beleid en wetgeving. Er zijn omstreeks 118.000 ambtenaren werkzaam bij het Rijk (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties [hierna: BZK], 2018a). De ambtenaren zijn verdeeld over twaalf ministeries die beleid en wetgeving voorbereiden en daarnaast zijn er uitvoerende diensten.

Uit een recente arbeidsmarktanalyse van het Rijk (2019) is naar voren gekomen dat de werkgelegenheid op Rijksniveau groeit. Verwacht wordt dat deze groei zich de komende jaren voortzet. Het Rijk heeft op dit moment te maken met personele tekorten, welke blijvend van karakter zijn als de krapte op de arbeidsmarkt aanhoudt. Daarnaast kent de arbeidsmarkt van het Rijk een relatief hogere vergrijzing in vergelijking met de externe arbeidsmarkt (BZK, 2019). De vervangingsvraag als gevolg van het bereiken van de AOW-leeftijd door werknemers is daarmee ook groter. Al met al nam het aantal vacatures in 2017 ten opzichte van 2016 met 24% toe (in totaal 8.420 vacatures) en de verwachting is dat dit de komende jaren verder stijgt (BZK, 2018b).

Om in de vraag naar personeel bij het Rijk te kunnen voorzien en werknemers in de organisatie te behouden, is het voor het Rijk van belang om een aantrekkelijke werkgever te blijven. Dit is ook te lezen in het Strategische Personeelsbeleid dat recentelijk opgesteld is door het Ministerie van BZK (2018a). Eén van de zeven focuspunten in het beleid richt zich op aantrekkelijk werkgeverschap en stelt dat de organisatie zich de komende jaren permanent wil profileren en positioneren. Eén van de aspecten waar het Rijk zich concreet op wil focussen, is onboarding. De organisatie vraagt zich af hoe het proces van onboarding zo ingevuld kan worden dat het bijdraagt aan de profilering en positionering van de organisatie als aantrekkelijk werkgever. Het uiteindelijke doel is om beter medewerkers aan te kunnen trekken en in de organisatie te kunnen behouden. Uit de vorige paragraaf is gebleken dat vanuit de literatuur ook behoefte is aan meer inzicht in deze processen. Dit onderzoek tracht gehoor te geven aan deze behoefte en beoogt daarmee tevens bij te dragen aan de oplossing van het organisatievraagstuk. Concreet spitst dit onderzoek zich toe op het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) als organisatie binnen het Rijk. BZK heeft in 2018 het Strategisch Personeelsbeleid opgesteld en is daarmee een belangrijke actor voor de koers die het Rijk inzet. BZK fungeert bovendien als verbinder van ministeries en andere overheden die op steeds meer terreinen samenwerken en ambtenaren die zich steeds verder professionaliseren (Rijksoverheid, z.d.). Het Ministerie van BZK leent zich daarmee als een interessante en relevante organisatie om het onderzoek uit te voeren.

## 1.3 Probleemstelling

### 1.3.1 Doelstelling

Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is het creëren van meer inzicht in de processen die ten grondslag liggen aan het behoud van nieuwe medewerkers bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Het proces dat in dit onderzoek centraal staat is het proces van onboarding. De doelstelling wordt nagestreefd door het houden van semigestructureerde diepte-interviews met nieuwe medewerkers van BZK. De inhoud van de interviews is gebaseerd op literatuuronderzoek. Uiteindelijk resulteert dit in aanbevelingen omtrent onboarding die gedaan worden ten behoeve van het behouden van nieuwe medewerkers bij BZK.

### 1.3.2 Hoofdvraag en deelvragen

Om de doelstelling van het onderzoek te kunnen behalen, is een centrale onderzoeksvraag opgesteld. Er zijn zes deelvragen opgesteld om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

*Hoofdvraag:* Wat is de invloed van onboarding op het behoud van nieuwe medewerkers bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en hoe kan deze invloed worden verklaard?

*Deelvraag 1:* Hoe verhouden onboarding en het behoud van nieuwe medewerkers zich volgens bestaande literatuur tot elkaar?

*Deelvraag 2:* Hoe ervaren nieuwe medewerkers onboarding bij BZK?

*Deelvraag 3:* In welke mate is onder nieuwe medewerkers bij BZK de intentie aanwezig om in de organisatie te blijven?

*Deelvraag 4:* Wat is de invloed van onboarding op het behoud van nieuwe medewerkers bij BZK?

*Deelvraag 5:* Hoe kan de invloed van onboarding op het behoud van nieuwe medewerkers bij BZK worden verklaard?

*Deelvraag 6:* Welke aanbevelingen omtrent onboarding kunnen worden gedaan aan BZK ten behoeve van het behoud van nieuwe medewerkers?

#### 1.4 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek biedt om verschillende redenen belangrijke wetenschappelijke relevantie. In de eerste plaats is in de wetenschappelijke literatuur tot dusver relatief weinig aandacht gegeven aan onboarding (Klein et al., 2015). Onderzoek specifiek toegespitst op onboarding is enkel in de laatste vijftien jaar terug te vinden in wetenschappelijke literatuur. In de managementliteratuur bestaat het concept echter al langere tijd en het betreft daar zelfs een veelbesproken onderwerp. Een vraag die bij dergelijke organisatieconcepten ontstaat is wat de waarde van deze concepten is in theoretische en praktische zin (Van Hees & Verweel, 2009; Van den Berg, 2013). In de managementliteratuur worden voornamelijk strategieën besproken over hoe het proces van onboarding optimaal vormgegeven kan worden (Dai & DeMeuse, 2007). Een fase die daaraan vooraf dient te gaan, is het doen van wetenschappelijk onderzoek naar dit concept, zodat de aanbevelingen en adviezen die daaruit volgen een wetenschappelijke fundering kennen (Van den Berg, 2013).

Daarnaast is het relevant om de publieke context te benoemen waarin het onderzoek bij BZK naar onboarding plaatsvindt. Het merendeel van het wetenschappelijk onderzoek in het HRM-veld wordt uitgevoerd in private organisaties (Gould-Williams, 2004). Publieke organisaties hebben echter een ander karakter dan organisaties in de private sector. Dit komt onder andere tot uiting in een meer bureaucratische aard, en regels en procedures, ook wel *red tape* genoemd (Blom, Kruyen, Van der Heijden & Van Thiel, 2018; Boxall & Purcell, 2016). Kenmerkend voor publieke organisaties is tevens de specifieke intrinsieke motivatie waarover veel medewerkers beschikken om bij te willen dragen aan het algemene belang van de

maatschappij. Dit heet *public service motivation* en blijkt van invloed te zijn op verschillende organisatie uitkomsten zoals tevredenheid en betrokkenheid (Crewson, 1997; Steijn, 2008). Dit onderzoek vormt vanwege de publieke invalshoek dan ook een aanvulling op onderzoek dat uitgevoerd is in de private sector.

### 1.5 Maatschappelijke relevantie

Naast wetenschappelijke relevantie, biedt dit onderzoek ook maatschappelijke relevantie. Zoals eerder aangehaald, wordt de arbeidsmarkt krappere en is er in de maatschappij sprake van vergrijzing, waardoor bij organisaties de vervangingsvraag als gevolg van het bereiken van de AOW-leeftijd toeneemt. Deze maatschappelijke ontwikkelingen maken het voor organisaties een uitdaging om medewerkers aan te trekken en te behouden. Meer inzicht in onboarding en de effecten die dit heeft op de arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever, kan uiteindelijk bijdragen aan het behoud van werknemers en het optimaal benutten van het arbeidspotentieel in de maatschappij.

Daarnaast investeren organisaties veel tijd en geld in het rekruteren van talent, maar is de aandacht voor onboarding tot op heden beperkter (Wanberg, 2012). Beperkte aandacht voor onboarding kan op termijn echter nadelige (economische) gevolgen hebben, vanwege verloop dat ontstaat door de ervaringen die medewerkers in de eerste periode opdoen (Stein & Christiansen, 2010). Wanneer er meer kennis is over onboarding, kunnen organisaties doeltreffender leren sturen op de integratie van nieuwe medewerkers en beter bijdragen aan effectieve personeelsontwikkeling. Dit onderzoek helpt bij deze kennisvorming.

Tot slot heeft het Rijk, en daarmee ook BZK als onderdeel van het Rijk, een voorbeeldfunctie voor de maatschappij (Dales, 1992). Het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers op de juiste plek in de organisatie is essentieel om deze voorbeeldfunctie te kunnen vervullen. Dit onderzoek kan hieraan bijdragen, door meer inzicht te verschaffen in de huidige ervaringen van nieuwe medewerkers binnen de organisatie omtrent het proces van onboarding.

### 1.6 Bestuurskundige relevantie

Bestuurskunde is een wetenschap die zich, binnen een maatschappelijke context en binnen het politiek systeem, bezighoudt met de interne en externe werking van structuren en processen van het openbaar bestuur (Maes, 1996; Rosenthal, Van Schendelen & Ringeling, 1982). Het openbaar bestuur is het geheel van organisaties en activiteiten die gericht zijn op de besturing van de maatschappij (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2011). Om optimaal in de belangen van de maatschappij te kunnen voorzien, is het cruciaal dat organisaties zoals het Ministerie van BZK effectief en efficiënt functioneren. Organisaties zijn hierbij afhankelijk van de medewerkers, zij vormen het belangrijkste kapitaal (Boxall & Purcell, 2016). Inzicht in het proces van

onboarding kan bijdragen aan het behoud van dit menselijk kapitaal in de organisatie en daarmee aan een goed bestuur van de maatschappij. Dit onderzoek biedt dan ook belangrijke bestuurskundige relevantie.

## 1.7 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk is de aanleiding en relevantie van het onderzoek kenbaar gemaakt en de doelstelling van het onderzoek besproken. Alvorens empirisch onderzoek kan worden gedaan, is het van belang relevante inzichten uit de literatuur in kaart te brengen. Dit vormt de kern van het theoretisch kader in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 spitst zich toe op de methoden van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet toegelicht en verantwoord. Nadat empirisch onderzoek is uitgevoerd door middel van interviews, worden in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek besproken. Een analyse van deze resultaten volgt in hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk wordt naar verklaringen gezocht voor de gevonden resultaten. Tot slot wordt in hoofdstuk 6 de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord, een conclusie geformuleerd en aanbevelingen gedaan aan het Ministerie van BZK. Tevens wordt gereflecteerd op de gekozen onderzoeksmethoden en theorie. In tabel 1 is een overzicht weergegeven van de behandeling van de deelvragen in relatie tot de hoofdstukken.

Tabel 1

*Overzicht van de verschillende hoofdstukken met bijbehorende deelvragen*

<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader</b>	<i>Deelvraag 1: Hoe verhouden onboarding en het behoud van nieuwe medewerkers zich volgens bestaande literatuur tot elkaar?</i>
<b>Hoofdstuk 4: Resultaten</b>	<i>Deelvraag 2: Hoe ervaren nieuwe medewerkers onboarding bij BZK? Deelvraag 3: In welke mate is onder nieuwe medewerkers bij BZK de intentie aanwezig om in de organisatie te blijven?</i>
<b>Hoofdstuk 5: Analyse</b>	<i>Deelvraag 4: Wat is de invloed van onboarding op het behoud van nieuwe medewerkers bij BZK? Deelvraag 5: Hoe kan de invloed van onboarding op het behoud van nieuwe medewerkers bij BZK worden verklaard?</i>
<b>Hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen</b>	<i>Deelvraag 6: Welke aanbevelingen omtrent onboarding kunnen worden gedaan aan BZK ten behoeve van het behoud van nieuwe medewerkers?</i>

## Hoofdstuk 2: Een blik op de literatuur

Dit hoofdstuk vormt het theoretisch kader van het onderzoek. Het doel van dit theoretisch kader is het beantwoorden van deelvraag 1: *Hoe verhouden onboarding en het behoud van nieuwe medewerkers zich volgens bestaande literatuur tot elkaar?* Eerst worden de centrale begrippen van dit onderzoek uitgediept. Vervolgens wordt de relatie tussen deze begrippen verkend, waarbij verschillende theoretische perspectieven worden aangehaald als verklarende mechanismen. De bevindingen leiden uiteindelijk tot een conceptueel model waarin de verwachtingen geschetst worden van dit onderzoek.

### 2.1 Onboarding

Wanneer nieuwe medewerkers in een organisatie komen, kan de stress en angst die zij ervaren hoog zijn (Cable & Parsons, 2001). Nieuwe medewerkers hebben slechts beperkte kennis van de organisatie en de praktische en sociale werkwijzen en kunnen zich derhalve nog niet identificeren met de activiteiten en gebeurtenissen die plaatsvinden in de organisatie (Van Maanen & Schein, 1979). De eerste ervaringen in een nieuwe organisatie worden door organisatiewetenschappers daarom ook wel omschreven als een *'reality shock'* (Jones, 1986; Louis, 1980). Om hun nieuwe rol te begrijpen en in de bredere context van de organisatie te kunnen functioneren, is het dan ook belangrijk dat medewerkers zich leren aanpassen (Klein et al., 2015; Li, Harris, Boswell & Xi, 2011; Meyer & Bartels, 2017).

Onderzoek naar de aanpassing van nieuwe medewerkers spitste zich voorheen hoofdzakelijk toe op oriëntatieprogramma's en trainingsprogramma's (Kanouse & Warihay, 1980; Saks, 1995). Recentelijk is in wetenschappelijk onderzoek aandacht gekomen voor onboarding. Hoewel oriëntatieprogramma's onderdeel van onboarding kunnen zijn, omvat onboarding zoals dat hedendaags wordt onderzocht een bredere scope (David & Balu, 2018; Dávila & Piña-Ramírez, 2018; Stein & Christiansen, 2010; Wanberg, 2012). Volgens Solinger en collega's (2013) beslaat onboarding het gehele proces waardoor een nieuwe medewerker van een *'outsider'* een *'insider'* in de organisatie wordt. In dit proces wordt de rol benadrukt die de organisatie als werkgever speelt (Klein et al., 2015). Het omvat alle formele en informele praktijken van een organisatie die erop gericht zijn om de aanpassing van nieuwe medewerkers binnen de organisatie te faciliteren (Wanberg, 2012). Organisaties kunnen verschillende onboarding praktijken implementeren om 1) de onzekerheid en angst die nieuwkomers ervaren te verminderen; 2) hen te helpen hun nieuwe werkomgeving te begrijpen en; 3) hen de nodige tastbare (e.g. expliciete kennis) en ontastbare (e.g. relaties) bronnen te bieden, waardoor nieuwkomers volledig functionerende organisatieleden worden en effectief kunnen zijn in hun nieuwe rol (Klein et al., 2015).



Theorievorming over onboarding staat op dit moment in de kinderschoenen (Wanberg, 2012). Een duik in de literatuur leert dat de theorie die op dit moment in onderzoek naar onboarding hoofdzakelijk wordt gebruikt, de 4-C theorie van Bauer (2011) is.

### 2.1.1 Bauer's 4-C theorie

De 4-C theorie van Bauer (2011) stelt dat onboarding vier verschillende factoren bevat, de 'Vier C's'.

*Compliance.* Dit is de eerste factor, vrij vertaald als 'inschikkelijkheid'. Organisaties met effectieve compliance praktijken hebben datgene wat nodig is om het werk uit te kunnen voeren op orde. Er kan gedacht worden aan belastingformulieren, papierwerk, badges, e-mailaccounts, computers en de werkplek.

*Clarification.* Dit is de tweede factor. Bij clarification, vrij vertaald als 'verduidelijking', gaat het over het werk dat de nieuwe medewerker doet en de context waarin de medewerker het werk uitvoert. Organisaties hebben de taak duidelijk te maken wat het werk inhoudt en wat van de nieuwe medewerker verwacht wordt. Factoren zoals de geldende normen voor het volbrengen van taken en hoe dingen intern en extern beschreven worden (zoals acroniemen) vallen ook onder clarification. Hoe eerder medewerkers hun werk begrijpen, hoe eerder ze effectief kunnen zijn in het uitvoeren van het werk.

*Culture.* Cultuur is een brede categorie. De categorie omvat zowel het leren kennen van de missie en visie van de organisatie als ook de formele en informele normen en waarden. Net zoals dat individuen verschillende persoonlijkheden, patronen en verwachtingen hebben, hebben organisaties dit ook. Door te leren welke normen en waarden binnen de organisatie gelden en de unieke cultuur van de organisatie te begrijpen, kunnen medewerkers sociaal integreren in de organisatie.

*Connection.* Connectie is de laatste categorie en refereert aan de vitale interpersoonlijke relaties die nieuwkomers tot stand moeten brengen wanneer zij in de organisatie komen en het informatienetwerk waarbinnen zij hun weg moeten leren vinden.

Bauer (2011) stelt dat voor een effectieve onboarding, de aanwezigheid van alle vier de C's van belang is. Meyer en Bartels (2017) komen in een recent onderzoek naar de verschillende levels van onboarding tot dezelfde conclusie. Uit andere studies komt naar voren dat het van belang is om de onboarding activiteiten zo vroeg mogelijk aan te bieden aan nieuwe medewerkers. Dit bevordert de effectiviteit ervan en helpt medewerkers beter te integreren in de organisatie (Asforth, Sluss & Harrison, 2007; Klein, Polin & Sutton, 2010, in Wanberg, 2012). Daarnaast is onder HR-professionals recentelijk aandacht gekomen voor het toevoegen van een vijfde C: *check back* (Graham, 2018).

### 2.1.2 Check back: de rol van feedback

*Check back* gaat over het geven van- en vragen om feedback door de organisatie aan nieuwe medewerkers. Hoewel tot op heden beperkte literatuur beschikbaar is met betrekking tot deze vijfde C in relatie tot de vier door Bauer (2011) geïdentificeerde C's, kan vanuit beschikbare literatuur wel wat gezegd worden over de rol die feedback speelt bij de integratie van nieuwe medewerkers in de organisatie.

Berger en Calabrese (1974) en Li en collega's (2011) stellen bijvoorbeeld dat *'insiders'* in een organisatie een belangrijke faciliterende hulpbron kunnen zijn voor nieuwkomers. Uit beide studies is gebleken dat nieuwe medewerkers door feedback beter in staat zijn om hun rol in de organisatie te vervullen. Onderzoek van Peng, Tseng en Lee (2011) toont aan dat feedback een belangrijke hulpbron is die bijdraagt aan het verminderen van werk-gerelateerde stressoren. Uit ander onderzoek komt naar voren dat feedback belangrijk is bij het vormen van een identiteit (Smith, Amiot, Smith, Callan & Terry, 2013). De organisatie kan door middel van feedback de identiteit van een medewerker als insider in de organisatie bekrachtigen of juist ontkrachten (Bodner et al., 2007). Vele andere onderzoekers ondersteunen dit en stellen dat de interactie tussen nieuwe medewerkers en insiders in de organisatie één van de belangrijkste aspecten is voor de integratie van nieuwe medewerkers (Jablin, 2001; Jokisaari & Nurmi, 2009; Louis, 1980; Reichers, 1987).

Waar veel onderzoek zich focust op de actieve rol die medewerkers al dan niet aannemen in het zoeken naar feedback (Asfhord, Blatt & Van de Walle, 2003; Griffin, Colella & Goparaju, 2000; Parker & Collins, 2010), blijkt uit bovenstaande literatuur dat hier ook een actieve rol is weggelegd voor de organisatie. Het is voor nieuwe medewerkers belangrijk om zo vroeg mogelijk feedback te krijgen, zodat zij indien nodig hun gedrag aan kunnen passen om aan de verwachtingen van de organisatie te kunnen voldoen (Nelson & Quick, 1991; Wanberg, 2012). Daarnaast komt uit onderzoek naar voren dat het eveneens belangrijk is dat organisaties aan nieuwe medewerkers vragen naar hun ervaringen omtrent onboarding, zodat de organisatie het programma aan kan passen om aan de verwachtingen van de nieuwkomer te voldoen (Stein & Christiansen, 2010). In de literatuur wordt de waarde van feedback dan ook onderschreven. Hoewel theorievorming over onboarding in de kinderschoenen staat en de vijfde 'C' in de wetenschap derhalve nog niet wordt 'erkend', blijkt uit bestaand onderzoek dat feedback een belangrijke rol kan spelen tijdens het proces van onboarding. Dit onderzoek focust zich dan ook op alle vijf de C's: *compliance, clarification, culture, connection* en tot slot *check-back*.

## 2.2 Het behouden van medewerkers

Hoe nieuwe medewerkers het proces van onboarding ervaren, kan mogelijk verstrekkende gevolgen hebben voor de verdere invulling van de arbeidsrelatie met de organisatie. Stein en Christiansen (2010) noemen het

eerste jaar in een nieuwe organisatie bijvoorbeeld een *'make-or-break'* periode en Berlew en Hall (1966) en Kotter (1973) vonden jaren geleden al dat vroege ervaringen in een organisatie een groot effect kunnen hebben op de latere carrière binnen die organisatie. Berlew en Hall (1966) stellen dat medewerkers vooral in de beginfase van het werknemerschap erg gevoelig zijn voor de invloeden van een organisatie en in een meer recent onderzoek naar onboarding vonden David en Balu (2018) dat onboarding bij kan dragen aan de intentie van medewerkers om in de organisatie te blijven. Daarbij stellen ook Dai en Meeuse (2007) dat het behoud van medewerkers een belangrijke indicator is van een succesvolle onboarding.

Het behouden van medewerkers is een onderwerp dat in de literatuur veelvuldig is onderzocht. Een inventarisatie van de literatuur laat zien dat het behoud van medewerkers veelal geduid wordt middels de term *'turnover intention'*, oftewel *'vertrekintentie'*. Vertrekintentie is *"de bewuste intentie van een medewerker om de organisatie waar hij of zij werkzaam is te verlaten"* (Long & Thean, 2011, p. 94). Vertrekintentie kent een lange geschiedenis aan onderzoek en het wordt gezien als een van de laatste stappen in het proces waarin een medewerker nadenkt over de mogelijkheid zich terug te trekken uit de organisatie (Vink, 2017).

Hoewel in onderzoek naar het behoud van medewerkers vaak de nadruk gelegd wordt op de vertrekintentie van medewerkers, komt uit een literatuurstudie naar de onderzoeksgeschiedenis van personeelsverloop (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008) een opvallende trend naar voren. Volgens de onderzoekers komt langzaam meer nadruk op het positief inkaderen van het behoud van medewerkers. In plaats van vertrekintentie, wordt in onderzoek het behoud van medewerkers dan ook in toenemende mate geduid met de *'intention to stay'*, oftewel de intentie om in de organisatie te blijven. De *intention to stay* wordt in de literatuur omschreven als een bewuste overweging van een medewerker om in de organisatie werkzaam te blijven (Cho, Johanson & Guchait, 2009; Tett & Meyer, 1993). Om de concepten beter te kunnen plaatsen, is het van belang om inzichtelijk te maken welke factoren in de literatuur regelmatig in relatie tot deze concepten worden genoemd.

Een inventarisatie van de literatuur laat zien dat sommige concepten zowel indicatoren van de vertrekintentie als de intentie om te blijven kunnen zijn. Een literatuurstudie van Tett en Meyer (1993) toont bijvoorbeeld aan dat betrokkenheid bij de organisatie (*commitment*) en tevredenheid over het werk en de organisatie (*satisfaction*) in studies veelvuldig naar voren komen als concepten die verband houden met de vertrekintentie van medewerkers. Betrokkenheid wordt door de onderzoekers omschreven als de persoonlijke identificatie met de organisatie en de wil om een bijdrage aan de organisatie te leveren en tevredenheid gaat over de mate waarin een medewerker zijn baan in de organisatie leuk vindt. Betrokkenheid en tevredenheid hebben onderling een sterke samenhang en uit de studie blijkt dat er drie

mogelijke relaties zijn. Allereerst kan het zo zijn dat door een lage betrokkenheid, de tevredenheid ook afneemt waardoor de vertrekintentie toeneemt (Dossett & Suszko, 1989, in Tett & Meyer, 1993). Ander onderzoek stelt echter dat juist een lage tevredenheid tot een lagere betrokkenheid leidt, waardoor de vertrekintentie toeneemt (Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986; Williams & Hazer, 1986). Tot slot kunnen beiden los van elkaar tot een hogere vertrekintentie leiden (Farkas & Tetrick, 1989). Ongeacht de exacte relatie laat elk onderzoek een negatief verband zien. Een recentere literatuurstudie toont dit verband nog steeds aan (Long & Thean, 2011). Studies van onder andere Billingsley en Cross (1992), Chiang, Back en Canter (2005) en van Ghosh, Satyawadi, Joshi en Shadman (2012) geven bovendien soortgelijke effecten weer voor de relatie met de intentie van medewerkers om in de organisatie te blijven, alleen dan zijn de verbanden positief. Tussen de vertrekintentie en de intentie om te blijven zit dan ook veel overlap en samen zijn het de sterkste voorspellers van daadwerkelijk gedrag omtrent het al dan niet in de organisatie blijven (Cho et al., 2009).

Hoewel tussen de concepten veel overlap zit en sommige studies ze ook als tegengestelde gelijken behandelen (McCarthy, Tyrrell & Lehane, 2007), kan het niet volledig gezien worden als twee kanten van dezelfde medaille. Steel, Griffeth en Hom (2002, p.152) stellen dat *“de redenen dat mensen blijven niet altijd hetzelfde zijn als de redenen waarom mensen vertrekken”* en ook Cho en collega's (2009) stellen dat niet zomaar aangenomen kan worden dat beiden exact het tegenovergestelde van elkaar zijn. Vertrekintentie wordt bijvoorbeeld veelvuldig in verband gebracht met de mate van aanwezige alternatieven (Gerhart, 1990; Griffeth & Hom, 1988) en de intentie om te blijven met *job embeddedness* (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez, 2001). Job embeddedness gaat over de mate waarin medewerkers zich 'ingebed' voelen in het werk en de organisatie en kijkt bijvoorbeeld naar de connecties die iemand heeft met de organisatieomgeving (bijvoorbeeld met collega's en werkgroepen).

Dit onderzoek bouwt voort op de trend die door verschillende onderzoekers in gang is gezet, waarbij het behoud van medewerkers geduid wordt met de *intention to stay*. Concreet kan het behoud van medewerkers geconceptualiseerd worden als de intentie van medewerkers om in de organisatie te blijven en dit wordt (onder andere) zichtbaar door een hoge tevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en job embeddedness. Op basis van eerder aangehaalde literatuur kan worden verwacht dat onboarding bijdraagt aan het behoud van medewerkers (Berlew & Hall, 1966; Dai & Meeuse, 2007; David & Balu, 2018; Kotter, 1973; Stein & Christiansen, 2010). In de literatuur zijn bovendien verschillende theoretische perspectieven te onderscheiden die verdere verklaring kunnen bieden voor de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers: *person-environment fit* theorie en het psychologisch contract.

## 2.3 Person-environment fit

Person-environment fit (P-E fit) theorieën gaan over de overeenstemming tussen mensen en hun omgevingen (Boon et al., 2011; Edwards, 2008). P-E fit is gegrond in de interactietheorie van gedrag (Muchinsky & Monahan, 1987). Interactietheorie stelt dat een persoon niet los kan worden gezien van de omgeving waarin hij of zij zich bevindt en dat de interactie tussen personen en hun omgeving essentieel is in het genereren van gedrag (Bowers, 1973; Schneider, 1987).

In de organisatiewetenschappen wordt het concept P-E fit gebruikt om te refereren naar de congruentie tussen mensen en hun organisatieomgeving(en) (Boon et al., 2011; Bretz & Judge, 1994; Edwards, 2008). Bij P-E fit kan onderscheid worden gemaakt tussen een ‘supplementaire fit’ en een ‘complementaire fit’ (Boon et al., 2011; Duin, 2019; Edwards, 2008; Kristof-Brown et al., 2005). Er is sprake van een supplementaire fit wanneer een persoon karakteristieken bevat die overeenkomen met de omgeving (Kristof-Brown et al., 2005). Een complementaire fit ontstaat op het moment dat een individu en de omgeving elkaar aanvullen: karakteristieken van een individu vullen aan wat ontbreekt in de omgeving, of vice versa (Boon et al., 2011; Edwards, 2008; Kristof-Brown et al., 2005; Muchinsky & Monahan, 1987).

Naast een conceptueel onderscheid tussen een supplementaire en complementaire fit, wordt P-E fit als overkoepelende term gebruikt waaronder meer specifieke vormen van fit tussen persoon en omgeving te onderscheiden zijn: *person-vocation* (P-V), *person-coworkers/group* (P-G), *person-job* (P-J) en *person-organization* (P-O) (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Vanwege het wetenschappelijk aangetoonde relatieve belang van P-J en P-O fit (Sekiguchi, 2004), spitst dit onderzoek zich toe op deze twee vormen van fit. Onderzoek toont aan dat de P-J en P-O fit beide op een unieke manier bijdragen aan uitkomsten zoals prestatie en het behoud van medewerkers (Astakhova, 2016; Farzaneh, Dehghanpour Farashah & Kazemi, 2014; Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Memon, Salleh & Baharom, 2015; Ng & Burke, 2005; O’Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Silverthorne, 2004; Verquer, Beehr & Wagner, 2003). Bovendien onderkennen P-J en P-O fit samen zowel het complementaire als het supplementaire karakter waarmee P-E fit theorieën worden omschreven. Een combinatie van zowel een hoge P-J als een hoge P-O fit leidt dan ook tot sterkere effecten dan een fit met één van beide (Carless, 2005; Kristof-Brown et al., 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001).

### 2.3.1 Person-job fit

De *person-job fit* (P-J fit) wordt door Edwards (1991) op twee manieren geconceptualiseerd. De eerste is middels een *demands-abilities fit* (eisen-capaciteiten), waarbij de kennis, vaardigheden en capaciteiten van een persoon enerzijds passen bij de eisen van een baan anderzijds. De tweede is middels een *needs-supplies*

*fit* (behoefte-aanbod) en ontstaat wanneer de behoeften van iemand ten aanzien van het werk, vervuld worden door de kenmerken van een baan. De behoeften bestaan uit psychologische verlangens, doelen, belangen en voorkeuren van de werknemer ten aanzien van het werk, welke door het aanbod van de organisatie vervuld kunnen worden. Dit aanbod bestaat onder andere uit loon, training, het bieden van uitdagend werk en doorgroeimogelijkheden en erkenning (Boon & Biron, 2016). Eerder werd onderscheid gemaakt tussen een complementaire en een supplementaire fit. De *demands-abilities fit* en de *needs-supplies fit* worden in de literatuur tezamen gekenmerkt als complementaire fit. Immers, de organisatie 'mist' bepaalde aspecten in de organisatie en biedt daarom een functie aan, welke door de vaardigheden en kwaliteiten van de medewerker wordt ingevuld (*demands-abilities fit*) en de medewerker heeft bepaalde behoeften welke weer door het werk worden vervuld (*needs-supplies fit*). Het gaat dus om de relatie tussen de capaciteiten en behoeften van de werknemer enerzijds, de eisen en het aanbod van het werk anderzijds, en de mate waarin deze elkaar aanvullen (Boon et al., 2011). Al met al kent de P-J fit dan ook hoofdzakelijk een complementair karakter (Boon et al., 2011; Kristof-Brown et al., 2005).

Uit een kwantitatieve studie van Kristof-Brown en collega's (2005) blijkt dat er een relatie bestaat tussen de P-J fit en het behoud van medewerkers. Andere studies tonen dit verband ook aan (Babakus, Yavas & Ashill, 2010; Memon et al., 2015). Dean, Ferris en Konstans (1988) vonden bovendien dat de eigenschappen van een baan bijdragen aan de ervaring van een '*reality shock*' door nieuwe medewerkers. Dit heeft vervolgens weer invloed op de attitudes van medewerkers ten aanzien van hun werk. Deze reality shock is mogelijk minder wanneer medewerkers een goede onboarding ervaren, omdat medewerkers meer duidelijkheid hebben over bijvoorbeeld de inhoud van het werk en de taakeigenschappen ('clarification') (Bauer & Erdogan, 2012; Cable & Parsons, 2001). Uit een studie van Bauer en Erdogan (2012) komt bovendien naar voren dat wanneer organisaties op geïstitutionaliseerde wijze inzetten op het helpen integreren van medewerkers, bijvoorbeeld door actief informatievoorziening aan te bieden, dit leidt tot een hogere P-J fit dan wanneer organisaties enkel leunen op het eigen initiatief van individuen. Tot slot kan door continu te blijven evalueren en hulp aan te bieden waar nodig (*check back*) de medewerker steeds beter invulling geven aan zijn baan en kunnen de behoeften van de nieuwe medewerker ten aanzien van het werk blijvend worden afgestemd met de organisatie (Tims, Derks & Bakker, 2016). Samenvattend stellen Bradt en Vonnegut (2009, p.3) dan ook dat onboarding programma's "*de prestatie, fit en gereedheid voor de baan verbeteren*". Op basis van de literatuur kan worden verwacht dat de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers, verklaard kan worden door de P-J fit.

### 2.3.2 Person-organization fit

*Person-organization fit* (hierna: P-O fit) gaat over de verenigbaarheid tussen de karakteristieken van een individu en die van de organisatie. Meer concreet omvat het de overeenstemming tussen een individu en de waarden, doelen en missie van de organisatie (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Uit een meta-analyse van Verquer, Behr en Wagner (2003) komt naar voren dat P-O fit in studies veelal wordt onderzocht aan de hand van verschillende vormen van ‘congruentie’ tussen een persoon en de organisatie. Het kan hierbij gaan om doelcongruentie (*goal congruence*), persoonlijkheid-klimaatcongruentie (*personality-climate congruence*) en waardecongruentie (*value congruence*) (Cable & Judge, 1996; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Ostroff, 1993; Ravlin, Meglino & Ritchie, 1999, in Verquer et al., 2003; Vancouver & Schmitt, 1991). De Cooman en collega’s (2009) vonden dat waarden de meest fundamentele en stabiele karakteristieken zijn in de relatie tussen mensen en organisaties en Schneider (1987) stelt dat de aantrekking tot, de selectie en het blijven in een organisatie grotendeels bepaald worden door de waargenomen gelijkheid tussen een individu en de organisatie. De P-O fit heeft dan ook hoofdzakelijk een supplementair karakter: de persoon bevat eigenschappen die overeenkomen met de omgeving, in dit geval de organisatie.

Uit onderzoek is gebleken dat de P-O fit van nieuwe medewerkers beïnvloed wordt door de organisatiewaarden die bestaan op het moment dat een medewerker lid wordt van de organisatie én door veranderingen in individuele waarden die ontstaan na het lidmaatschap (Chatman, 1989; De Cooman et al., 2009). Bauer en Green (1994) voegen hieraan toe dat de attitudes en overtuigingen van nieuwe medewerkers richting hun organisatie al vroeg in de werkrelatie worden gevormd en dat deze blijvend van karakter zijn. Organisaties blijken een belangrijke rol te spelen in het vormen van deze attitudes en overtuigingen. Cable en Parsons (2001) stellen bijvoorbeeld dat de tactieken die organisaties gebruiken om nieuwe medewerkers te helpen integreren in de organisatie, grote invloed hebben op de congruentie die medewerkers ervaren tussen hun eigen waarden en de perceptie van de organisatiewaarden. Onderzoek van Chatman (1989) onderschrijft deze bevinding en ook in een meer recent onderzoek van Bauer, Erdogan en Taylor (2012) komt dit naar voren. De onderzoekers stellen dat wanneer organisaties op verschillende manieren de missie, visie en normen en waarden van de organisatie naar nieuwe medewerkers communiceren (‘culture’), dit bijdraagt aan de waardecongruentie die nieuwe medewerkers ervaren. Jones (1986) stelt tevens dat dergelijke collectieve en ‘formele’ activiteiten zoals het organiseren van een introductiedag eraan bijdragen dat nieuwe medewerkers dezelfde normen, waarden en attitudes delen die passen bij de organisatie. Ander onderzoek toont aan dat door informele interactie tijdens onder meer sociale activiteiten onder of na werktijd (‘connection’), nieuwe medewerkers de mogelijkheid krijgen om van collega’s over de organisatie te leren, waardoor een hoger level van P-O fit kan ontstaan (Cooper-Thomas,

Van Vianen & Anderson, 2004). Het hebben van een mentor biedt volgens andere onderzoekers soortgelijke mogelijkheden (Kram, 1983; Louis, Posner & Powell, 1983). Onderzoek van O'Reilly en collega's (1991) toont tot slot aan dat wanneer de individuele waarden niet overeenkwamen met de organisatiewaarden en er dus een lage P-O fit was, het vertrek onder deze medewerkers 20 maanden later hoger lag dan voor medewerkers voor wie deze waarden wel overeenkwamen. Op basis van de literatuur kan worden verwacht dat de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers, verklaard kan worden door de P-O fit.

## 2.4 Het psychologisch contract

Onboarding kan dus bijdragen aan het behoud van medewerkers via de P-J en P-O fit. Een andere belangrijke variabele in de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers is het 'psychologisch contract'. Boswell, Boudreau en Tichy (2005) en Stein en Christiansen (2010) merken op dat medewerkers met bepaalde verwachtingen de organisatie binnenkomen. Op papier kenmerken expliciete verwachtingen omtrent een arbeidsrelatie zich door het arbeidscontract, waarin werkafspraken beschreven staan. Medewerkers verwachten echter meer dan arbeidsvoorwaarden omtrent bijvoorbeeld het salaris en vakantiedagen alleen (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994), maar niet alle facetten van een zakelijke relatie kunnen op papier worden gezet. Deze verwachtingen worden in de wetenschap omschreven middels het 'psychologisch contract'.

Het psychologisch contract van medewerkers is uniek en subjectief (Jaber, 2015) en gaat over de manier waarop medewerkers de arbeidsrelatie met hun werkgever beleven (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Centraal bij de vorming van het psychologisch contract staat de uitwisselingsrelatie tussen een individu en de organisatie. Het psychologisch contract is daarmee gebaseerd op *social exchange* theorie (Blau, 1964, in Emerson, 1976; Blau, 1968). Beiden gaan uit van de norm van reciprociteit. Dit betekent dat er een wisselwerking bestaat tussen wat men geeft en wat men ontvangt. Rousseau (1990) benadrukt in haar conceptualisering van het psychologisch contract de individuele perceptie van de medewerker. Volgens de onderzoeker draait het om wat medewerkers van de organisatie verwachten, evenals wat medewerkers vinden dat ze zelf verschuldigd zijn aan de organisatie. Naast het individuele aspect, benadrukt Rousseau ook het obligatoire karakter van het psychologisch contract (Van den Brande, 1999). Rousseau heeft het over gepercipieerde verplichtingen, welke ontstaan op basis van wat er expliciet of impliciet beloofd is door de andere partij.

Essentieel voor de perceptie van het psychologisch contract is een gevoel van rechtvaardigheid. Meer concreet kan het worden onderscheiden in procedurele en distributieve rechtvaardigheid (O'Donnel & Shields, 2002). Procedurele rechtvaardigheid omvat percepties van rechtvaardigheid omtrent



besluitvormingsprocessen, zoals besluitvorming over beloningen, prestatiebeoordeling en het stellen van doelen. Specifiek gaat het dus over de wijze waarop een bepaalde uitkomst tot stand komt (Jaber, 2015). Distributieve rechtvaardigheid gaat over percepties van rechtvaardigheid in de verdeling van (tastbare en ontastbare) middelen en beloningen in absolute en comparatieve zin (Jaber, 2015). Hierbij kan gedacht worden aan salaris en promotie, maar ook aan erkenning en waardering. Het is voor medewerkers van belang dat zij beloningen ontvangen die gelijkwaardig zijn aan de eigen inbreng. Andere onderzoekers onderschrijven dit fenomeen en benadrukken het belang van een balans tussen hetgeen iemand aan de organisatie geeft en hetgeen iemand van de organisatie krijgt (Shore & Barksdale, 1998; Van de Brande, 1999). Het gaat hierbij hoofdzakelijk om een waargenomen balans (Van den Brande, 1999). Guest (2004) vat procedurele en distributieve rechtvaardigheid in zijn onderzoek samen als *'fairness'* en stelt daarnaast dat het essentieel is dat aan de verwachtingen omtrent de arbeidsrelatie worden voldaan. Dit noemt de onderzoeker *'delivery of the deal'*. Wanneer aan de verwachtingen van medewerkers wordt voldaan en rechtvaardigheid wordt waargenomen, is het psychologisch contract als het ware 'vervuld' (Chaudhry, Wayne & Schalk, 2009). Anderzijds kan het psychologisch contract ook geschonden worden, wanneer een medewerker het gevoel heeft dat de organisatie niet aan de gepercipieerde verplichtingen voldoet (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003).

Uit onderzoek blijkt dat de mate waarin het psychologisch contract vervuld wordt, belangrijke gevolgen heeft voor onder andere de prestaties van medewerkers en hun intentie om al dan niet in de organisatie te blijven (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Rousseau (1990) stelt tevens dat organisaties een belangrijke rol spelen in de totstandkoming van het psychologisch contract van een individuele medewerker. De organisatie zendt op verschillende manieren signalen uit die de verwachtingen van het individu beïnvloeden. Uit onderzoek is gebleken dat nieuwe medewerkers het level van initiële verwachtingen die door de werkgever zijn geschetst, na binnenkomst in de organisatie aanpassen op basis van de daadwerkelijke acties die ze van de organisatie waarnemen (De Vos, Buyens & Schalk, 2003). Stein en Christiansen (2010) stellen dan ook dat het onboarding proces een belangrijke bijdrage levert aan het al dan niet vervullen van het psychologisch contract. Wanneer de nieuwe medewerker bijvoorbeeld verwacht dat er veel ruimte is voor persoonlijke aandacht, maar maanden moet wachten op een cursus om met bepaalde systemen te leren werken ('clarification') en slechts zelden wordt gevraagd hoe het de afgelopen periode is gegaan ('check back'), wordt niet aan deze verwachting voldaan. Of onboarding daadwerkelijk tot het behoud van medewerkers leidt, kan dan ook afhankelijk zijn van de mate waarin het psychologisch contract vervuld wordt.

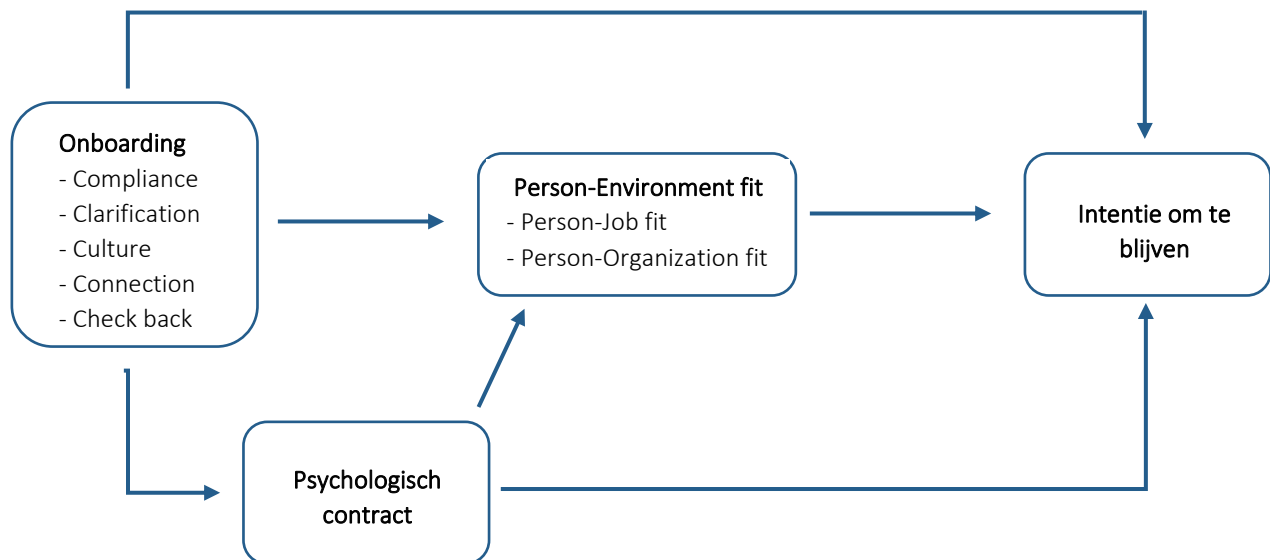
Daarnaast lijkt het psychologisch contract ook een rol te spelen in de relatie tussen onboarding en de P-E fit. Hoewel tot op heden geen onderzoek beschikbaar is waarin specifiek de relatie wordt onderzocht tussen onboarding en de P-E fit via het psychologisch contract, indiceert een studie van Solinger en collega's (2013) het belang van het onderzoeken van deze relatie. Immers, door onboarding worden verwachtingen die nieuwe medewerkers hebben al dan niet waargemaakt (Stein & Christiansen, 2010). Hierdoor kunnen medewerkers tot de constatering komen dat de match tussen henzelf en het werk (P-J) en de organisatie (P-O), ofwel versterkt wordt ofwel een mismatch blijkt te zijn. In een onderzoek naar onboarding omschrijven Solinger en collega's (2013) dit proces en typeren de mismatch als een *'honeymoon hangover'*. De onderzoekers stellen dat nieuwe medewerkers met verschillende, vaak hoge verwachtingen een organisatie binnenkomen. De eerste periode in de organisatie fungeert vervolgens als de *'wittebroodsweken'*, waarin medewerkers met veel enthousiasme aan de slag gaan. De wittebroodsweken kunnen echter niet voor altijd duren en de nieuwe medewerker kan door het proces van onboarding tot de constatering komen dat de initiële verwachtingen niet worden vervuld. Na ongeveer drie tot zes maanden blijft de medewerker achter met een *honeymoon hangover*. Met andere woorden: het psychologisch contract is geschonden en dit heeft tot gevolg dat de band (fit) tussen de medewerker en organisatie verzwakt. Aan de andere kant kan de organisatie tijdens het proces van onboarding ook aan de verwachtingen voldoen of zelfs meer doen dan iemand in de eerste instantie verwacht. In dit geval wordt het psychologisch contract vervuld, wat tot gevolg heeft dat de sociale relatie tussen de medewerker en de organisatie juist versterkt wordt (Stein & Christiansen, 2010; Turnley et al., 2003).

Ander onderzoek spitst zich specifiek toe op de relatie tussen het al dan niet vervullen van het psychologisch contract en de P-O fit (Bocchino, Hartman & Foley, 2003). Resultaten van het onderzoek van Bocchino en collega's (2003) tonen aan dat wanneer medewerkers een hogere mate van contractschending ervaren, zij een lagere mate van waardecongruentie ervaren tussen hun persoonlijke waarden en de organisatiewaarden. Bovendien stellen de onderzoekers dat deze relatie sterker wordt naarmate medewerkers korter in dienst zijn, waardoor het hebben van positieve onboarding ervaringen extra belangrijk lijkt. Uit een meer recente studie van Lv en Xu (2018) komen soortgelijke resultaten naar voren. De onderzoekers stellen dat wanneer medewerkers contractschending ervaren, dit een negatief effect heeft op de kijk die medewerkers hebben op hun uitwisselingsrelatie met de organisatie. Medewerkers hebben het gevoel dat hun behoeften niet worden vervuld, waardoor de match die zij met de organisatie ervaren verzwakt. Anderzijds versterkt de P-O fit volgens de onderzoekers juist wanneer het psychologisch contract wel wordt vervuld.

Samenvattend blijkt uit bovenstaande literatuur dat het psychologisch contract verklaring kan bieden voor de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers. Enerzijds via de invloed die onboarding heeft op het psychologisch contract en het directe effect hiervan op het behoud van medewerkers (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003; Stein & Christiansen, 2010; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Anderzijds indirect, via de invloed die onboarding heeft op het psychologisch contract en het effect hiervan op de P-E fit, welke weer van invloed is op het behoud van medewerkers (Solinger et al., 2013).

## 2.5 Een conceptueel model

Het doel van dit hoofdstuk was het beantwoorden van deelvraag 1: *Hoe verhouden onboarding en het behoud van nieuwe medewerkers zich volgens bestaande literatuur tot elkaar?* Bovenstaande theoretische inzichten kunnen worden vertaald naar het conceptuele model dat weergegeven is in Figuur 1. Op basis van de literatuur wordt verwacht dat onboarding bijdraagt aan het behoud van nieuwe medewerkers (de intentie om in de organisatie te blijven). Deze relatie kan worden verklaard door verschillende factoren: de P-J fit, de P-O fit (samen de P-E fit) en het psychologisch contract. Tot slot wordt op basis van de literatuur verwacht dat het psychologisch contract van invloed is op het behoud van medewerkers via de invloed die onboarding heeft op het psychologisch contract en het effect hiervan op de P-E fit.



*Figuur 1.* Conceptueel model. In dit model wordt de veronderstelde relatie weergegeven tussen onboarding en het behoud van nieuwe medewerkers.

## Hoofdstuk 3: Methoden

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden besproken. Het hoofdstuk vormt daarmee de schakel tussen theorie en empirie. Allereerst wordt de onderzoeksstrategie uiteengezet, gevolgd door een beschrijving van de wijze waarop de respondenten zijn geselecteerd. Vervolgens worden de verschillende concepten die in het voorgaande hoofdstuk aan bod zijn gekomen verder geoperationaliseerd. Tot slot wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

### 3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek focust zich op één organisatie in een specifieke context, te weten de publieke sector. Het onderzoek betreft daarom een enkelvoudige *casestudy* bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Een *casestudy* biedt onderzoekers de mogelijkheid om fenomenen in bepaalde contexten te beschrijven en te onderzoeken (Baxter & Jack, 2008). Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te creëren in de processen die ten grondslag liggen aan het behoud van medewerkers bij BZK. Centraal in dit onderzoek staat het proces van onboarding en hoe medewerkers bij BZK dit proces ervaren. Om het doel te kunnen realiseren, is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. Kwalitatief onderzoek beoogt te beschrijven en begrijpen hoe mensen betekenis geven aan sociale fenomenen en hoe dit vervolgens tot uiting komt in het gedrag binnen de betreffende sociale omgeving (Boeije, 2010). Het biedt de mogelijkheid om diepgaand inzicht te verkrijgen in ervaringen en gevoelens. Om te begrijpen hoe de factoren die in het voorgaande hoofdstuk zijn besproken zich in dit onderzoek tot elkaar verhouden, is kwalitatief onderzoek daarom een passende methode. Het onderzoek kent zowel een deductief als een inductief karakter. Het onderzoek beoogt om de bruikbaarheid van bestaande theorie te onderzoeken en om de praktijk te verklaren door middel van die theorie. Het onderzoek biedt echter ook ruimte voor inductieve elementen, waarbij nieuwe theorievorming ontstaat om de inzichten uit de empirie te kunnen verklaren.

#### 3.1.1 Methode van dataverzameling

Om invulling te geven aan de kwalitatieve onderzoeksopzet, zijn semigestructureerde diepte-interviews afgenomen met medewerkers bij BZK. Het semigestructureerde karakter uit zich doordat enerzijds vooraf vragen op zijn gesteld op basis van de operationalisering van de verschillende concepten in het theoretisch kader. Anderzijds biedt een semigestructureerd interview de onderzoeker de mogelijkheid om door te vragen naar aanleiding van de antwoorden die de respondent geeft en uit te wijden op bepaalde onderwerpen. Op deze wijze kan worden gewaarborgd dat bij alle respondenten in ieder geval de centrale concepten van het

onderzoek aan bod komen, maar wordt tevens de mogelijkheid geboden om in te gaan op interessante opmerkingen of gebeurtenissen (Boeije, 2010; Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015).

De interviews zijn in april en mei 2019 afgenomen bij het Ministerie van BZK in Den Haag. De interviews namen gemiddeld 60 minuten in beslag en zijn in één-op-één gesprekken afgenomen in verschillende afgesloten overlegkamers. Hier is voor gekozen om de privacy van de respondenten te waarborgen en de respondenten in staat te stellen vrijuit te kunnen spreken. Matthews (2005) stelt dat de interviewer verantwoordelijk is voor het creëren van vertrouwen en openheid. Voorafgaand aan de interviews is daarom altijd gestart met een informele kennismaking, gevolgd door een korte toelichting van het onderzoek. In deze toelichting is ingegaan op het soort vragen dat de respondenten konden verwachten tijdens het interview. Tevens zijn de respondenten op de vertrouwelijkheid en vrijwilligheid van het onderzoek gewezen, waarbij is aangegeven dat de respondent niet verplicht is om alle vragen te beantwoorden en zich te allen tijde terug kan trekken van deelname. Bovendien is om toestemming gevraagd voor het gebruik van opnameapparatuur en is een notitieblok gebruikt. De opnameapparatuur stelde de onderzoeker in staat om zich op het verhaal van de respondenten te kunnen focussen en de interviews op een later moment te kunnen transcriberen en analyseren. Het notitieblok is gebruikt om non-verbale communicatie te kunnen verduidelijken en om op een later moment in het interview terug te kunnen komen op belangrijke uitspraken en onderwerpen. Nadat de respondenten toestemming hebben gegeven en eventuele vragen over het onderzoek zijn beantwoord, is de onderzoeker het interview gestart. Hierbij is getracht alle onderwerpen, zoals deze in het theoretisch kader besproken zijn, aan bod te laten komen. Getracht is om de respondent vrijuit te laten spreken. De onderzoeker heeft enkel ingegrepen wanneer respondenten te veel van de kern van het onderzoek verwijderd raakten, door hen terug te sturen naar de onderwerpen van het onderzoek. Na afloop van de interviews is gevraagd of de respondenten nog vragen of andere opmerkingen hadden en is de respondent de mogelijkheid geboden om het interviewtranscript achteraf in te zien en eventuele aanpassingen door te geven. Tevens is aan de respondenten gevraagd of de onderzoeker contact op mag nemen wanneer achteraf vragen optreden, bijvoorbeeld voor een nadere toelichting op een gegeven antwoord. Tot slot zijn de respondenten bedankt voor deelname.

### *3.1.2 Methode van data-analyse*

Om de verworven data te analyseren, zijn alle interviews allereerst volledig opgenomen en getranscribeerd in Microsoft Word. Een transcript is de letterlijke weergave van een interview (Van Thiel, 2015). Met het oog op de privacy van de respondenten, zijn alle Word documenten voorzien van een aparte code die refereert aan de betreffende respondent. Bovendien zijn namen en herleidbare termen gepseudonimiseerd, waarbij

namen bijvoorbeeld zijn vervangen door '[leidinggevende]' en '[collega]'. De transcripten zijn vervolgens overgeheveld naar het programma Atlas.Ti om het coderingsproces te starten.

Coderen gaat over het toekennen van labels aan tekstfragmenten om deze te kunnen ordenen en samenvatten (Boeije, 2010). Boeije (2010) stelt dat er op verschillende wijzen gecodeerd kan worden: open, axiaal en selectief. Er is gestart met open coderen. Dit houdt in dat alle data eerst zorgvuldig is doorgelezen en verdeeld is in fragmenten. Vrijwel alle tekstfragmenten zijn op relatief exploratieve wijze gecodeerd door er een label aan te hangen. Om de data verder te specificeren is vervolgens overgegaan op axiaal coderen. Bij axiaal coderen worden de codes kritisch bekeken en eventueel samengevoegd, opgesplitst of verwijderd (Boeije, 2010). Tijdens het axiaal coderen is op meer conceptueel niveau gecodeerd. Tot slot is selectief gecodeerd, waarbij de focus lag op integratie en gekeken is naar verbanden tussen categorieën. Een overzicht van de definitieve codeboom is te vinden in Bijlage I.

### 3.2 Steekproef

Een afweging bij het samenstellen van een geschikte steekproef gaat over de mate van homogeniteit en heterogeniteit die aanwezig is binnen de steekproef. Belangrijk hierbij is dat de steekproef zo is afgebakend dat het past bij de onderzoeksdoelen- en vragen en dat de steekproef aansluit bij de beschikbare middelen van de onderzoeker (Boeije, 2010; Robinson, 2014). Vanwege de afwezigheid van een overkoepelend onboarding beleid bij BZK, werd verwacht dat tussen afdelingen veel variëteit aanwezig zou zijn in het proces van onboarding. De grote omvang van de organisatie (ruim 9000 fte) stond het binnen de beschikbare tijd echter niet toe om een representatief beeld te schetsen van al deze afdelingen. Een te grote variëteit in respondenten van verschillende afdelingen zou dan kunnen leiden tot een vertekend beeld, omdat de verschillen in resultaten mogelijk niet toe te schrijven zijn aan het proces van onboarding, maar aan andere aanwezige persoons- of omgevingsverschillen (Robinson, 2014). Passend bij de onderzoeksdoelen- en vragen en bij de beschikbare middelen van de onderzoeker, is daarom gekozen om het onderzoek af te nemen onder medewerkers van één van de directoraten die onderdeel zijn van het kerndepartement van BZK.

In totaal hebben 17 medewerkers deelgenomen aan het onderzoek, met een leeftijdsspanne van 25 tot 61 jaar ( $M = 42$ ). Gedurende het afnemen van de interviews is meermaals de rol van de leidinggevende ter sprake gekomen. Om een zo volledig mogelijk beeld van het proces van onboarding te krijgen, is daarom aanvullend van elke directie binnen het directoraat minimaal 1 leidinggevende geïnterviewd, met in totaal 6 leidinggevendens. Het onderzoek telt in zijn geheel daarmee 23 respondenten.

Het samenstellen van de steekproef heeft op theoretische gronden plaatsgevonden. Met betrekking tot de duur van het onboarding proces, wordt in de literatuur een tijdsspanne weergegeven wisselend van

ongeveer drie maanden tot één jaar (Bauer, 2011; Stein & Christiansen, 2010). Bij het selecteren van de steekproef is dan ook gezocht naar medewerkers die ten tijde van de afname van het onderzoek tussen de drie maanden en één jaar werkzaam waren bij BZK (meer specifiek: gestart tussen 01-04-2018 en 01-01-2019). Getracht is om een steekproef samen te stellen waarin zoveel mogelijk theoretische diversiteit zit met betrekking tot verschillende functies en afdelingen. Hierbij was de onderzoeker in enige mate afhankelijk van de beschikbaarheid van deelnemers. In tabel 2 is een overzicht weergegeven van de functiefamilies waaronder de deelnemers aan het onderzoek vallen. Deze indeling is gebaseerd op het Functiegebouw Rijk (Rijksoverheid, z.d.). Alle functiefamilies die binnen het betreffende directoraat aanwezig zijn, zijn in het onderzoek vertegenwoordigd. In tabel 2 is bovendien een overzicht weergegeven van de gemiddelde duur die de respondenten ten tijde van afname van het interview bij BZK werkzaam waren.

Tabel 2

*Functieoverzicht respondenten*

Functiefamilie	Aantal (n)	Tijd werkzaam bij BZK	Aantal (n)
Lijnmanagement	7*	<u>Nieuwe medewerkers</u>	
Beleid	9	3 - 6 maanden	6
Project/Programmamanagement	1	6 - 9 maanden	4
Kennis en Onderzoek	1	9 - 12 maanden	7
Advisering	2	<u>Leidinggevenden**</u>	
Bedrijfsvoering	3	0 - 2 jaar	2
		2 - 5 jaar	2
		> 10 jaar	2
<i>Totaal</i>	23		23

\* Van het lijnmanagement betreffen 6 respondenten de leidinggevenden.

\*\* Het betreft de tijd dat de respondenten in hun rol als leidinggevende werkzaam zijn bij BZK.

### 3.3 Operationalisatie

Operationaliseren gaat over het meetbaar maken van begrippen (Boeije, 2010). Om de theoretische inzichten uit het voorgaande hoofdstuk meetbaar te maken, zijn deze in tabel 3 vertaald naar verschillende indicatoren. Deze indicatoren komen voort uit de theorie en passen bij de concepten uit het conceptueel model van figuur 1. De indicatoren kunnen verder gefragmenteerd worden in verschillende waarden. De waarden kunnen gekoppeld worden aan (mogelijke) antwoorden van respondenten tijdens de afname van het onderzoek en zijn eveneens voortgevloeid uit de theorie. Op basis van de operationalisering is een topiclijst samengesteld,

waarin de verschillende onderwerpen van het onderzoek op een rij zijn gezet. De topiclijst is vervolgens omgezet naar een interviewgide. Er is gekeken op welke wijze de centrale begrippen van het onderzoek uitgevraagd konden worden in de interviews. Door middel van een oefeninterview is een logisch verloop van de onderwerpen bepaald. De interviewgide was leidend tijdens de interviews en is weergegeven in Bijlage II. Tevens is een interviewgide voor leidinggevendenden opgesteld. Deze is weergegeven in Bijlage III.

Tabel 3

*Operationalisatie van de te onderzoeken concepten*

Concept	Indicator	Waarde
<p><u>1. Onboarding:</u>  <i>Het proces waardoor een nieuwe medewerker van een 'outsider' een 'insider' in de organisatie wordt en de activiteiten die de organisatie onderneemt om dit proces te faciliteren.</i></p>	<p>1.1 <i>Compliance:</i> de medewerker beschikt over de benodigde middelen om het werk uit te kunnen voeren.</p>	<p>1.1 Op de eerste werkdag stond alles wat ik nodig had om te kunnen beginnen klaar (laptop, telefoon, toegangspas, e-mail account etc.).</p> <p>1.1 Ik ben geïnformeerd over het bedrijfsreglement omtrent o.a. ziekmeldingen, veiligheidsregels en vertrouwelijkheid.</p> <p>1.1 Ik voelde mij gehinderd in het uitvoeren van mijn werk omdat het lang duurde voordat alle administratieve zaken op orde waren. (r)*</p>
	<p>1.2 <i>Clarification:</i> de medewerker heeft duidelijkheid over de inhoud en context van het werk en de verwachtingen die daarmee gepaard gaan.</p>	<p>1.2 Ik heb regelmatig met mijn leidinggevende gesproken over wat er van mij in mijn nieuwe rol verwacht wordt.</p> <p>1.2 Ik heb van mijn collega's geleerd welke werkmethodes in de organisatie gangbaar zijn.</p> <p>1.2 Ik heb geen cursus gehad over de relevante systemen waarmee ik in mijn functie moet werken. (r)</p>
	<p>1.3 <i>Culture:</i> de medewerker is bekend met de missie, visie, en formele en informele normen en waarden van de organisatie.</p>	<p>1.3 Er is een introductiedag voor nieuwe medewerkers georganiseerd waar ik veel geleerd heb over de organisatie.</p> <p>1.3 Via [naam online platform, document, app, etc.] ben ik in aanraking gekomen met de missie en visie van de organisatie.</p> <p>1.3 Collega's hebben mij regelmatig verteld over de gebruikelijke gang van zaken in de organisatie omtrent (bijvoorbeeld) omgangsvormen.</p>



	<p>1.4 <i>Connection</i>: de medewerker heeft interpersoonlijke relaties tot stand kunnen brengen en weet zijn weg te vinden binnen het informatienetwerk van de organisatie.</p> <p>1.5 <i>Check Back</i>: de medewerker ervaart regelmatige terugkoppeling van collega's en leidinggevend en op de introductieperiode.</p>	<p>1.3 Het was mij lang onduidelijk waar BZK als organisatie precies voor staat. (r)</p> <p>1.4 Mijn leidinggevende heeft met mij een rondje over de afdeling gelopen om mij aan iedereen voor te stellen.</p> <p>1.4 Er is een 'buddy' of 'mentor' aan mij toegewezen die mij heeft geholpen wegwijs te worden in de organisatie.</p> <p>1.4 In de lunchpauze werd ik vanaf dag één door collega's bij het gesprek betrokken.</p> <p>1.4 Er zijn regelmatig informele activiteiten georganiseerd (zoals borrels) waardoor ik mijn collega's heb leren kennen.</p> <p>1.4 Ik wist soms niet bij wie ik moest zijn om de informatie te verkrijgen die ik nodig had voor mijn werk. (r)</p> <p>1.5 Ik heb regelmatig gevraagde en ongevraagde feedback gekregen van mijn leidinggevende en collega's over mijn werk.</p> <p>1.5 Ik heb een evaluatiegesprek gehad over hoe ik de eerste maand(en) in de organisatie ervaren heb.</p> <p>1.5 Mijn leidinggevende heeft vaak gevraagd hoe het met mij persoonlijk gaat.</p> <p>1.5 Collega's hebben in deze eerste periode zelden gevraagd of ze mij ergens mee kunnen helpen. (r)</p>
<p><u>2. Person-Job fit:</u> De mate waarin de karakteristieken van een individu en die van een baan elkaar aanvullen.</p>	<p>2.1 <i>Needs-abilities fit</i>: de medewerker beschikt over de juiste vaardigheden voor zijn functie.</p> <p>2.2 <i>Demands-supplies fit</i>: de medewerker vindt in het</p>	<p>2.1 Ik voel mij in staat om mijn werk probleemloos uit te voeren met de capaciteiten waarover ik beschik.</p> <p>2.1 Mijn kennis sluit goed aan bij het takenpakket dat ik heb.</p> <p>2.1 Ik ervaar moeite met het uitvoeren van sommige taken omdat ik bepaalde vaardigheden mis. (r)</p> <p>2.2 Het werk geeft mij de uitdaging waar ik naar op zoek ben.</p>

	werk wat hij in een functie zoekt.	2.2 Het werk biedt mij de ontwikkelmogelijkheden die ik in een functie voor ogen heb. 2.2 Ik vind met dit werk niet de erkenning die ik in mijn werk graag zou hebben. (r)
<u>3. Person-Organization fit:</u> <i>De verenigbaarheid tussen de karakteristieken van een individu en die van de organisatie.</i>	3.1 <i>Doelcongruentie:</i> de medewerker ervaart dat de doelen van de organisatie passen bij de eigen doelen.  3.2 <i>Persoonlijkheid-klimaatcongruentie:</i> de medewerker ervaart dat het klimaat van de organisatie past bij de eigen persoonlijkheid.  3.3 <i>Waardecongruentie:</i> de medewerker ervaart dat de waarden in de organisatie passen bij de eigen waarden.	3.1 Ik kan mij goed vinden in de missie en visie van de organisatie. 3.1 De organisatie is georiënteerd op het bereiken van (...), terwijl ik (...) belangrijker vind. (r) 3.2 Ik heb het gevoel dat ik als persoon goed bij de organisatie pas. 3.2 Ik voel mij 'thuis' in de organisatie. 3.2 De (werk)sfeer in de organisatie ervaar ik niet altijd als prettig. (r)  3.3 De organisatie vindt (...) belangrijk en ik vind dat ook. 3.3 De organisatie hecht waarde aan andere aspecten dan ik. (r)
<u>4. Psychologisch contract (de vervulling daarvan):</u> De mate waarin de gepercipieerde arbeidsrelatie tussen medewerker en werkgever bestendig wordt.	4.1 <i>Delivery of the deal:</i> er wordt voldaan aan de geschapen verwachtingen en beloften zijn nagekomen.  4.2 <i>Procedurele rechtvaardigheid:</i> percepties van rechtvaardigheid omtrent besluitvormingsprocessen.  4.3 <i>Distributieve rechtvaardigheid:</i> percepties van rechtvaardigheid in de allocatie van middelen en beloningen.	4.1 Het beeld dat mijn werkgever over de organisatie heeft geschetst, komt overeen met hoe ik het nu ervaar. 4.1 Mijn werkzaamheden corresponderen met wat ik op voorhand van het werk had verwacht. 4.1 Er was mij beloofd dat ik (...) zou krijgen, maar dat heb ik niet gekregen. (r) 4.2 Ik word (als nieuwkomer) bij de besluitvorming betrokken. 4.2 De manier waarop door mensen van hogere hand beslissingen worden gemaakt, vind ik niet altijd eerlijk. (r)  4.3 Ik krijg voldoende erkenning van mijn leidinggevende voor het werk dat ik doe. 4.3 Ik word als nieuwkomer evenredig beloond voor de inspanningen die ik voor de organisatie doe als andere medewerkers.

		4.3 Ik had verwacht dat de organisatie meer voor mijn (bijvoorbeeld) persoonlijke en professionele ontwikkeling zou doen. (r)
5. <u>Intentie om te blijven:</u> <i>De intentie van een medewerker om in de organisatie werkzaam te blijven.</i>	5.1 <i>Betrokkenheid:</i> de persoonlijke identificatie met de organisatie en de wil om een bijdrage aan de organisatie te leveren.  5.2 <i>Tevredenheid:</i> de mate waarin een medewerker zijn baan leuk vindt.  5.3 <i>Job-embeddedness:</i> de mate waarin medewerkers zich 'ingebed' voelen in het werk en de organisatie.	5.1 Ik span mij graag in voor het team/de organisatie. 5.1 Ik ben er trots op dat ik voor dit team/deze organisatie werk. 5.1 Ik zie mijzelf hier niet nog jaren werken. (r) 5.2 Ik vind het werk dat ik doe in de organisatie leuk. 5.2 Ik heb het gevoel dat ik betekenisvol werk doe. 5.2 Ik haal weinig plezier uit (aspecten van) het werk dat ik in de organisatie doe. (r) 5.3 Ik voel mij verbonden met mijn collega's en andere teams. 5.3 Als ik de organisatie verlaat, heb ik het gevoel veel te verliezen. 5.3 Het werk dat ik doe staat ver van mij af. (r)

\* r = reversed

### 3.4 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid gaat over de nauwkeurigheid en herhaalbaarheid van onderzoek en is een belangrijke indicator van de kwaliteit van het onderzoek (Boeije, 2010; Van der Velde, Dikkers & Jansen, 2015). Er zijn verschillende wijzen waarop de betrouwbaarheid van een onderzoek gewaarborgd kan worden. Zo wordt door onderzoekers aangeraden om de methode van dataverzameling te standaardiseren (Boeije, 2010). Een volledige standaardisatie van dataverzameling is in dit onderzoek echter niet mogelijk, omdat gebruik is gemaakt van semigestructureerde interviews. Desondanks is op andere wijzen de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd, door de verschillende stappen die tijdens het onderzoek doorlopen zijn nauwkeurig te documenteren (Van Zwieten & Willems, 2004). In het onderzoek is gebruik gemaakt van een interviewgide, wat structuur heeft gegeven aan de wijze van dataverzameling. Bovendien zijn de interviews volledig getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd met het erkende datacoderingsprogramma Atlas.Ti, waarvan in bijlage I een definitieve codeboom is bijgevoegd. Hierdoor kan op meer precieze wijze worden

achterhaald wat de onderzoeker gedurende de dataverzameling- en analyse exact heeft gedaan en vergroot de methodologische transparantie (Boeije, 2010).

### 3.5 Validiteit

Validiteit heeft betrekking op de aan- of afwezigheid van systematische fouten in het onderzoek (Gravetter & Wallnau, 2009). Er bestaan verschillende vormen van validiteit: interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit gaat over de geldigheid van het onderzoek en beantwoordt de vraag of daadwerkelijk is gemeten wat getracht werd te meten (Boeije, 2010; Van Zwieten & Willems, 2004). Er zijn verschillende factoren die van invloed kunnen zijn op de interne validiteit.

Allereerst is het van belang dat het onderzoeksinstrument een accurate weergave biedt van de wetenschappelijke theorie (Gravetter & Forzano, 2012; Van Zwieten & Willems, 2004). Om dit te waarborgen, is in het onderzoek nauwkeurig te werk gegaan. Er is intensief literatuuronderzoek uitgevoerd en hieruit is een interviewgide voortgevloeid die leidend was tijdens de periode van dataverzameling. De centrale begrippen uit het onderzoek en de conceptualisering ervan zijn hierbij meermaals aan collega's voorgelegd ter controle en voor feedback. Daarnaast heeft de onderzoeker regelmatig gereflecteerd op haar rol als onderzoeker. Matthews (2005) stelt bijvoorbeeld dat onderzoekers vragen niet stellen om bepaalde antwoorden op te wekken, maar om het de participant mogelijk te maken om in eigen woorden over een onderwerp te praten. De onderzoeker heeft dan ook getracht zoveel mogelijk open vragen te stellen en het gesprek daarmee niet te sturen. Eveneens heeft de onderzoeker het stellen van lange, ambigue vragen en het gebruik van jargon vermeden. Tot slot heeft de onderzoeker de respondenten de mogelijkheid gegeven om de interviewtranscriptie naderhand in te zien en hierbij aanvullingen of opmerkingen te plaatsen. Dit heet *'member validation'* (Boeije, 2010) of *'member check'* (Van Zwieten & Willems, 2004) en draagt bij aan het vergroten van de interne validiteit omdat eventuele misopvattingen gecorrigeerd kunnen worden.

Externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Boeije, 2010; Van Zwieten & Willems, 2004). Meer concreet betekent externe validiteit dat op basis van de onderzochte eenheden, uitspraken gedaan kunnen worden over de gehele populatie (Van Thiel, 2015). Dit onderzoek betreft een enkelvoudige casestudy. Hoewel de onderzochte eenheden nauwkeurig zijn geselecteerd en de onderzoeksresultaten wel degelijk een indicatie kunnen bieden aan andere (publieke) organisaties, kan de externe validiteit met een casestudy niet volledig gewaarborgd worden (Tellis, 1997). Hier dient bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten rekeningen mee te worden gehouden.

## Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit vierde, beschrijvende hoofdstuk worden de uitkomsten van de semigestructureerde diepte-interviews met nieuwe medewerkers bij BZK besproken. Het doel van het hoofdstuk is het beantwoorden van deelvraag 2: *Hoe ervaren nieuwe medewerkers onboarding bij BZK?* en het beantwoorden van deelvraag 3: *In welke mate is onder nieuwe medewerkers bij BZK de intentie aanwezig om in de organisatie te blijven?* Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van het proces van onboarding, worden de ervaringen van nieuwe medewerkers aangevuld met ervaringen van een aantal leidinggevenden. Dit hoofdstuk vormt daarmee de basis voor het vijfde hoofdstuk, welke op verklarend niveau ingaat op de bevindingen uit dit hoofdstuk.

### 4.1 De beleving van onboarding bij BZK

“Een warm bad” en “in het diepe gegooid worden”. Het zijn twee metaforen met water, welke elkaar in de interviews met nieuwe medewerkers regelmatig afwisselden. De metaforen zijn beiden kenmerkend voor de beleving van onboarding bij BZK. Het warme bad lijkt hierbij voornamelijk te refereren aan de werkzame personen in de organisatie, waarbij nieuwe medewerkers aangeven met open armen te worden ontvangen door collega’s. Het diepe lijkt hoofdzakelijk kenmerkend voor de organisatie zelf, welke met haar complexe structuren en specifieke processen voor nieuwe medewerkers soms moeilijk te doorgronden zijn en waar de begeleiding in het leren kennen van deze structuren en processen door nieuwe medewerkers soms als beperkt wordt ervaren. Door in te zoomen op de vijf elementen van onboarding zoals die in het theoretisch kader zijn besproken, wordt hierop dieper ingegaan en wordt getracht een helder beeld te schetsen van de beleving van onboarding van medewerkers bij BZK. Meer concreet wordt ingegaan op de 4 C’s van Bauer (2011): compliance, clarification, culture en connection, en de vijfde C, check back, die door de onderzoeker op basis van literatuur is toegevoegd. Uit de interviews is gebleken dat deze 5 C’s in zijn totaliteit voor een evenwichtige weergave van de beleving van onboarding van medewerkers bij BZK zorgen. Daarnaast is in de interviews regelmatig het onderwerp ‘preboarding’ ter sprake gekomen, refererend aan de periode voorafgaand aan de eerste werkdag. Hier zal tot slot kort op worden ingegaan.

#### 4.1.1 Compliance

Compliance houdt in dat een nieuwe medewerker over de benodigde middelen beschikt om het werk uit te kunnen voeren (Bauer, 2011). Er kan gedacht worden aan badges, e-mailaccounts, computers en de werkplek. Een deel van de nieuwe medewerkers bij BZK heeft positieve ervaringen met dit element van onboarding. De praktische en administratieve zaken waren goed geregeld en zij konden snel opstarten.

*“Zodra ik mijn mailbox ongeveer had geopend, stond er een mailtje van ‘joh, je kan je Rijkspas ophalen’. Ik ben toen ook gelijk naar de tweede gegaan, Rijkspas opgehaald. Ik was net koud weer tien minuten boven en ik kreeg een mailtje van ‘joh, je kan je telefoon ophalen’. Ik kreeg een uurtje daarna een mailtje ‘je kan je tablet ophalen’. (...) Ik was de eerste dag ook gewoon gelijk helemaal voorzien van eigenlijk alles wat ik nodig had. Dat was gewoon heel fijn.” (Respondent 7)*

Anderzijds ging er bij sommige medewerkers veel tijd overheen voordat alle praktische en administratieve zaken op orde waren. Zo hadden een aantal medewerkers tot meerdere weken geen directe toegang tot het pand en moesten zij zich dagelijks melden bij de receptie om een ‘bezoekerspas’ te krijgen. Daarnaast gaven verschillende medewerkers aan dat zij geruime tijd niet konden inloggen op de computers, waardoor zij tot veel bestanden geen toegang hadden en bijvoorbeeld ook geen mail konden openen.

*“Ze hadden redelijk veel van tevoren wel geregeld, maar mijn account ging allemaal kut, allemaal slecht. Ik kon allerlei dingen niet, bij allerlei dingen kon ik niet bij, dus allerlei mensen van het secretariaat hebben dingen voor mij lopen printen om door te lezen. Dus ik was volgens mij wel de persoon die het meeste gedoe heeft gehad met allerlei dingen rondom ICT en telefoons en dingen. Dat weet ik nog wel. Elke keer was er weer wat.” (Respondent 2)*

De medewerkers bij wie de praktische en administratieve zaken niet op orde waren, gaven meermaals aan dat dit niet de professionele uitstraling geeft die ze van een organisatie als BZK verwachtten en vonden het bijvoorbeeld “ knullig ” overkomen (respondent 17). Opvallend is dat bij het proces van het ‘aanmelden’ van een nieuwe medewerker in de organisatie, verschillende actoren van verschillende afdelingen betrokken zijn, zoals onder andere de HR-afdeling, het secretariaat van de directie waar een nieuwe medewerker start, SSC-ICT, P-Direkt en de servicedesk. Daarnaast is een rol weggelegd voor de leidinggevendenden, hier begint namelijk het aanmeldproces. De leidinggevendenden gaven in de interviews aan het soms een uitdaging te vinden om erachter te komen welke informatie over de nieuwe medewerker naar welke partij gecommuniceerd moet worden. Dit maakt het voor hen lastig om dit proces soepel te laten verlopen.

*“Ik moet naar meerdere partijen communiceren dat er iemand gaat beginnen en dat er dingen geregeld moeten worden en dan hoop ik dat zij samen de taken verdelen die gebeuren moeten. Maar ik vind dat best wel onduidelijk. (...) In welke situatie HR het moet doen en wanneer het secretariaat, geen idee. Dat is mij niet duidelijk.” (Leidinggevende 1)*

Ook onder de nieuwe medewerkers wordt de betrokkenheid van meerdere actoren herkend en wordt de onduidelijke onderlinge afstemming benoemd:

*‘Het sloot niet op mekaar aan zeg maar. De secretaresses weten niet wat ik van P-Direkt of vanuit HRM kreeg, wat ik van ICT kreeg over de iPhone en het inlogprofiel.’ (Respondent 8)*

Samenvattend wordt dit element van onboarding dus wisselend ervaren. Enerzijds hebben medewerkers hele positieve ervaringen, anderzijds hebben medewerkers soms lang moeten wachten op al hun behoeftes. Duidelijk is dat meerdere actoren een rol spelen bij het op orde brengen van de middelen die een nieuwe medewerker nodig heeft en dat leidinggevendenden het soms ingewikkeld vinden om al deze actoren tijdig met elkaar te verbinden.

#### *4.1.2 Clarification*

Clarification gaat erover dat de medewerker duidelijkheid heeft over de inhoud en context van het werk en de verwachtingen die daarmee gepaard gaan (Bauer, 2011). Enerzijds behelst het hier dus de inhoud van het werk, anderzijds de context ervan. Met betrekking tot de inhoud van het werk komt naar voren dat het voor nieuwe medewerkers niet altijd duidelijk was wat concreet de inhoud ging zijn van het takenpakket en wat er daarin van hen verwacht werd. Over het algemeen lijken de medewerkers dat echter geen probleem te vinden. Ze zien het juist ook als iets positiefs om zelf mede invulling te kunnen geven aan het definiëren van het takenpakket.

*“Dat is gewoon ook de aard van die klussen die ik deed. Dat het nog heel veel uitproberen is, kijken hoe het loopt. Ja en ik ben ook wel een persoon die dat ook niet erg vindt. Ik hoef niet meteen alles duidelijk te hebben.” (Respondent 2)*

Een leidinggevende legt uit dat deze manier van werken ook past bij deze moderne tijd, waarin takenpakketten vooraf niet tot in detail zijn afgebakend, zoals dat vroeger het geval was. Juist door in gesprek te gaan met de medewerker, kan de inhoud van het werk worden afgestemd op de behoeften van de medewerker en kan tegelijkertijd de aansluiting worden gezocht met de behoeften vanuit de organisatie.

*“Als we praten over 15 jaar geleden, toen ik net begon, was het eigenlijk veel meer vaste werkpakketten en vaste functies. Nu zie je een beweging dat men breder inzetbaar moet zijn op een veel breder werkpakket in*

*een brede functie. (...) Dat is wel heel leuk, want dat betekent dat je veel meer kan kijken 'wat past bij de kandidaat?', bij de medewerker die dus binnenkomt. Het is fijn om die flexibiliteit te hebben."*

*(Leidinggevende 2)*

Met betrekking tot de context van het werk, zijn de ervaringen wisselender. Medewerkers zijn vaak niet bekend met de verschillende processen, werkwijzen en procedures. In de eerste instantie is dit te herkennen in onduidelijkheid omtrent de terminologieën die in de organisatie worden gebruikt. Medewerkers komen op verschillende wijzen met deze terminologie in aanraking, bijvoorbeeld in werkoverleg, documenten, mailcontact en op het intranet voor medewerkers (Rijksportal).

*"Binnen het Rijk zijn er heel veel afkortingen. Ik weet ze echt niet, af en toe dan is er een overleg en dan hoor ik namen en afkortingen en dan heb ik geen idee waar ze het over hebben."* (Respondent 3)

Daarnaast ontstaat bij veel medewerkers de 'hoe?'- vraag. BZK is een grote, complexe en hiërarchische organisatie en bevindt zich in een politiek landschap, waardoor procedures vaak complex zijn en veel stappen kennen. Er kan gedacht worden aan inkoopprocessen, schrijfprocessen en besluitvormingsprocessen. Veel nieuwe medewerkers kennen al deze stappen niet en worden slechts beperkt actief ingebed in deze complexe context. Dit leidt bij meerdere nieuwe medewerkers tot de vraag hoe zij hun taken concreet uit moeten voeren en geeft het gevoel 'in het diepe' gegooid te worden.

*"Toen waren er wel een paar taken waarvan tegen mij werd gezegd 'kan je dat even doen?', maar ik had echt geen flauw idee hoe ik het moest doen. Dat vond ik toen wel heel moeilijk. Aan de ene kant leer je daar wel heel veel van, maar aan de andere kant werd je ook echt in het diepe gegooid."* (Respondent 11)

Een aantal medewerkers ervaart dus onduidelijkheid over de context van het werk. Opvallend is dat er verschillende informatiebronnen zijn die meer duidelijkheid kunnen bieden aan de nieuwe medewerkers. Een paar medewerkers hebben bijvoorbeeld een 'warme overdracht' gehad. Dat wil zeggen dat, anders dan bij een koude overdracht wanneer er enkel een overdrachtdossier is, de voorganger daadwerkelijk nog een periode aanwezig is om het werk over te dragen. Dit ervaren medewerkers als heel prettig. In plaats van zelf praktische invulling te moeten geven aan een papieren dossier, kunnen medewerkers namelijk meekijken en van de voorganger leren 'hoe het moet'. Nieuwe medewerkers zien hoe de voorganger in computersystemen



en in overleg met collega's te werk gaat en kunnen zich daardoor beter een beeld vormen van hoe zij dit zelf het beste kunnen aanpakken.

*“En de collega die ik opvolgde, die was er nog twee weken. Dus dat was ook prettig. Dus ik heb met name de eerste twee weken heel veel met hem meegelopen, eigenlijk. (...) Eigenlijk meteen een hele vrijdag bij elkaar gezeten en eventjes alles op Digidoc laten zien, waar documenten stonden. Kon ik hem van alles vragen en heeft hij natuurlijk ook zelf van alles uitgelegd: hoe de begroting in elkaar zat, wat de belangrijke onderwerpen waren, wie daar de contactpersonen voor waren.”*

*(Respondent 17)*

Ook leidinggevendenden herkennen de voordelen van een warme overdracht:

*“Het is prettiger dan als je gewoon achter je bureau zegt van ‘dat is je taak en er is nog een documentje waarin staat wat je ongeveer moet doen’. Dat is toch wat moeilijker beginnen en wat meer uitzoeken hoe het allemaal zit dan dat je gewoon 1 of 2 weken meeloopt en gewoon een beetje geïntroduceerd wordt bij de overleggen waar je zit. Dat scheelt wel natuurlijk.” (Leidinggevende 3)*

Daarnaast zijn er verschillende andere bronnen van informatie. Sommige medewerkers hebben in hun eerste werkweek bijvoorbeeld een informatiepakket ontvangen van het secretariaat van de directie met informatie, andere medewerkers hebben een handboek of welkomstmail ontvangen en veel respondenten halen Rijksportaal aan als belangrijke informatiebron. Wat echter op te merken valt, is dat de kwantiteit, kwaliteit en snelheid van informatie die aan nieuwe medewerkers wordt toebedeeld, wisselend is tussen de respondenten. Een deel van de respondenten heeft veel nuttige informatie ontvangen over gangbare werkmethodes en wordt bijvoorbeeld snel uitgenodigd voor een cursus ‘Digidoc’, een ander deel heeft beperkte informatie gekregen en wordt pas na een aantal maanden voor relevante cursussen uitgenodigd. Daarnaast kan de kwantiteit en snelheid van informatie die aan nieuwe medewerkers wordt gegeven over gangbare processen en procedures wel hoog zijn, maar is de kwaliteit hiervan soms matig, bijvoorbeeld omdat de informatie onvolledig of niet up-to-date is. Het is dus erg wisselend wanneer nieuwe medewerkers over welke informatie beschikken die nodig is om de context van het werk te begrijpen.

*“Je krijgt volgens mij nu de situatie dat sommige mensen vanaf het begin dingen al weten omdat dat hen verteld is en andere mensen dingen niet weten omdat dat hen nooit verteld is. Daar kijk ik soms weleens van*

*op, van 'oh, wist je dat niet?', weet je wel, dat soort dingen kun je dan krijgen. Dat is wel raar, want de een krijgt dan een voorsprong omdat hij meer informatie losgepeuterd heeft." (Respondent 10)*

Samenvattend kan gesteld worden dat nieuwe medewerkers over het algemeen tevreden zijn over de duidelijkheid die zij hebben omtrent de inhoud van het werk, maar dat de duidelijkheid over de context van het werk wisselender is tussen de respondenten. Hoewel veel informatie beschikbaar is omtrent processen, werkwijzen en procedures, is deze informatie dermate diffuus verspreid dat het wisselend is welke nieuwe medewerker wanneer over welke informatie beschikt.

#### *4.1.3 Culture*

Culture gaat erover dat de medewerker bekend raakt met de missie, visie, en formele en informele normen en waarden van de organisatie (Bauer, 2011). Het betekent dat de medewerker kennismaakt met 'BZK als organisatie'. Uit de interviews komt naar voren dat dit al heel basaal kan gebeuren, bijvoorbeeld door samen met collega's het pand te verkennen en gevoel te krijgen voor de nieuwe omgeving waar de nieuwe medewerker zich in bevindt. De ervaringen hiermee zijn wisselend, waarbij bij sommige nieuwe medewerkers deze 'verkenning' wel plaatsvond en bij anderen niet of op eigen initiatief.

*"Ook omdat er echt tijd vrij was gemaakt om mij in te werken, om mij wegwijs te maken. Ik ben ook gelijk even naar de 22e gegaan, van 'joh, daar zit de koffiecorner en daar is de overstap. Als je naar de 36e moet, stap je daar over en daar is ook een koffiecorner'. (...) En ja, zo ben ik eigenlijk gewoon heel... ik ben heel fijn binnengekomen. Goeie ervaringen mee." (Respondent 7)*

*"Ik had het fijn gevonden, hadden we die eerste dag toen wij dus in dienst kwamen een ochtend het hele pand doorgelopen. Ga naar waar het restaurant is, ga naar buiten en ga het een en ander uitleggen. Dat is wat ik gemist heb." (Respondent 4)*

Om verder kennis te maken met BZK, wordt voor nieuwe medewerkers een introductiedag georganiseerd. Een leidinggevende geeft aan dat het een uitdaging is om de agenda's van alle betrokken partijen bij de introductiedag op elkaar af te stemmen. Acht respondenten benoemen dan ook het feit dat ze deze introductiedag pas kregen nadat ze al geruime tijd in dienst waren bij BZK en vijf respondenten zijn tot op heden niet uitgenodigd voor deze introductiedag.

*“Ja, na vier maanden kreeg ik een uitnodiging om een centrale introductie bij te wonen. Die uitnodiging vond ik veel te laat, dus ik had eigenlijk al zoiets van: laat maar zitten, want blijkbaar vinden jullie het niet belangrijk genoeg. En het was ook een sessie die geloof ik één keer per maand gegeven werd, maar voor de maanden maart en april was ‘ie al volgeboekt. Dus ik kon me inschrijven voor de achtste maand dat ik hier zou zitten, om dan een centrale introductie te doen. Laat maar zitten dacht ik. Dat hoeft van mij niet.”*

*(Respondent 8)*

Ondanks dat, wordt de introductiedag door de meerderheid van medewerkers die de introductiedag uiteindelijk wel gehad heeft als zeer positief ervaren.

*“Het was geweldig. Dat was heel goed georganiseerd.” (Respondent 12)*

De nieuwe medewerkers benoemen verschillende aspecten van deze introductiedag die bijdragen aan dit positieve gevoel. Hoewel op Rijksportaal bijvoorbeeld veel informatie te vinden is over de organisatie, zoals een organogram en informatie over de missie en visie van de organisatie, geven nieuwe medewerkers aan het prettig te vinden om er een verhaal bij te horen en het fysiek ‘voor zich te zien’. Daarnaast vertellen medewerkers het leuk te vinden om meer over de geschiedenis van de organisatie te horen en leren ze door langs te gaan bij verschillende afdelingen meer over waar BZK als organisatie precies voor staat.

*“Gewoon, hoe het werkt hier bij BZK, waarden, normen, integriteit, wat verstaan ze onder integriteit. Ook vooral: je bent een ambtenaar, je bent een rijksambtenaar, dus ook in je vrije tijd, in je privéleven heb je wel een voorbeeldrol. Dat is wel iets bij mij iets dat binnendrong, dat ik dacht van ‘hé, dat is wel echt zo’.”*

*(Respondent 14)*

Daarnaast wordt door de medewerkers de eed aangehaald die ambtenaren moeten afleggen wanneer zij in dienst treden. Van het afleggen van de eed wordt een kleine ceremonie gemaakt, waar onder andere de directeur een verhaal komt vertellen. Hoewel vijf medewerkers ook hier aangeven de eed pas laat afgelegd te hebben, kijken de medewerkers positief terug op deze ceremonie. Het draagt volgens hen bij aan begripsvorming over de normen en waarden die bij BZK belangrijk worden gevonden ten aanzien van het ambtenaarschap en ook de leidinggevendenden herkennen het belang van deze eed.

*“Er is een eed. Als je nog geen eed hebt afgelegd, dan hoor je ook even... is misschien een formeel kantje, maar mijn ervaring is... dat de leidinggevende, volgens mij in dit geval de DG, die vertelt dan ook waarom de eed zo belangrijk is.” (Leidinggevende 5)*

Naast de formele activiteiten die georganiseerd worden om nieuwe medewerkers bekend te maken met de cultuur van de organisatie, gebeurt de kennismaking met de organisatiecultuur ook op informele wijze. In de eerste plaats geven medewerkers aan dat het bijvoorbeeld ook gewoon tijd kost om de cultuur van BZK te leren kennen en dat men hier gaandeweg over leert door simpelweg ervaring op te doen. Daarnaast dragen collega's en leidinggevenden hier ook aan bij, door op de werkvloer wat regels 'achter de schermen' bij te brengen.

*“Nee, is meer een kwestie van ervaren. (...) En binnen [naam afdeling] had ik het hoofd... Die heeft me wel wat informele regels en dingen bijgebracht.” (Respondent 1)*

Samenvattend zijn er verschillende elementen waardoor nieuwe medewerkers bekend worden met de cultuur van de organisatie. Enerzijds zijn deze formeel geregeld, bijvoorbeeld door de introductiedag en het afleggen van de eed. Hoewel medewerkers het jammer vinden dat deze activiteiten vaak pas laat plaatsvinden, worden deze activiteiten heel positief ervaren. Daarnaast raken medewerkers ook op informele wijze bekend met de cultuur van de organisatie, waarbij de medewerkers aangeven dat dit enerzijds gewoon tijd kost en dat zij hier anderzijds bekend mee raken door van hun collega's over de informele regels te leren.

#### *4.1.4 Connection*

Connection is de vierde C van Bauer (2011). Connection kent twee elementen, waarbij het enerzijds draait om het opbouwen van interpersoonlijke relaties met collega's en anderzijds om het leren kennen van het informatienetwerk van de organisatie. Het tot stand brengen van interpersoonlijke relaties wordt door nieuwe medewerkers als heel positief ervaren. De medewerkers typeren de sfeer binnen de organisatie als open, waardoor het voor hen eenvoudig is om als nieuwkomer de organisatie binnen te stappen. De nieuwe medewerkers ervaren collega's als verwelkomend en voelen zich relatief snel op hun gemak.

*“Maar ja, ik heb wel het gevoel dat ik hier in een warm bad binnen ben gekomen. Dat er heel veel vriendelijke mensen zijn, de sfeer is echt open.” (Respondent 9)*

Leidinggevend en herkennen deze open sfeer ook:

*“Nou, mijn beeld is dat dit een hele open directie is. Dat je in beginsel open wordt ontvangen en uitgenodigd bent om gewoon te zijn wie je bent. En dat je geholpen wordt als dat nodig is. Dat vind ik ongelooflijk belangrijk.” (Leidinggevende 2)*

Deze open sfeer is onder andere te herkennen in de wijze waarop nieuwe medewerkers hun collega's leren kennen. Dit gebeurt hoofdzakelijk op informele wijze. De initiële kennismaking met collega's vindt bijvoorbeeld vaak plaats middels koffie-afspraken. Daarnaast is op het werk veel ruimte voor informeel contact. Dertien respondenten halen de lunch aan als manier om de collega's te leren kennen. Zowel de nieuwe medewerkers als de leidinggevend en geven aan de lunch erg belangrijk te vinden, omdat de inhoud van de gesprekken anders zijn dan op de werkvloer. Hoewel er ook ruimte is voor werkinhoudelijke gesprekken, wordt gedurende de lunch meer persoonlijke informatie uitgewisseld over bijvoorbeeld hobby's en het gezinsleven. Dit draagt op positieve wijze bij aan het verbinden ('connection') van mensen.

*“Sowieso wat ik heel goed vind, maar daar kan je de mensen niet toe dwingen en dat is echt informeel, maar werkt wel: we gaan altijd samen lunchen. Dan leer je mekaar zo goed kennen. (...) Omdat je daar je collega's als mens en op een hele andere manier ziet. Je hebt het over wat je op televisie hebt gezien, je hebt het over de sport, je hebt het over de vakanties. Al dat soort dingen komen gewoon ter sprake en dan weet je wie je als mens onderling bent.” (Respondent 9)*

Behalve informeel contact op het werk, wordt door de respondenten ook regelmatig het informele contact en activiteiten buiten het werk aangehaald als bijdragers aan de connectie met de rest van de collega's. Dit kan bijvoorbeeld al heel eenvoudig door onderdeel te zijn van een WhatsApp-groep waarin niet alleen zakelijke mededelingen worden gedaan, maar waarin ook privégebeurtenissen en humor worden gedeeld.

*“We hebben ook een groepsapp waarin we alles zetten en delen. De leuke en de minder leuke dingen. Ook als iemand ziek is. Er is ook een collega die is langdurig ziek, die heeft Hodgkin of non-Hodgkin. Die heeft hele zware chemo en andere dingen. Nou ja, lief en leed wordt gedeeld in de groepsapp.” (Respondent 5)*

Daarnaast benoemen de respondenten verschillende keren borrels, afdelingsuitjes en andere evenementen. Hoewel deze activiteiten vaak niet speciaal gepland zijn voor de nieuwe medewerker, zoals een afdelingsuitje

dat toevallig in de eerste werkweek plaatsvindt, geven nieuwe medewerkers aan hier veel plezier uit te halen. De nieuwe medewerkers hechten er waarde aan 'de persoon achter de collega' te leren kennen.

*"Het sociale zit wel goed binnen [directoraat]. Er is regelmatig een bijeenkomst, dan wel een borreltje, dan wel... van alles en nog wat. Daar zie je wel de andere kant van de mensen, in plaats van alleen het werk en dat vind ik heel goed. Meer het sociale aspect. Dan zie je de mens achter de mens." (Respondent 15)*

*"Ja, het is misschien een beetje gek dat ik het zeg, maar ik keek heel erg uit naar het Kerstfeest, om de mensen op een andere manier te leren kennen." (Respondent 3)*

De leidinggevenden herkennen ook het belang van het informele contact:

*"[Collega] die kwam op de dag dat we een afscheidsborrel hadden, nou dan is dat al makkelijk he. Want dan ga je meteen 's avonds met iedereen met een biertje erbij. Dan leer je de mensen meteen wat losser kennen, heb je iets meer tijd. Dus als je op een activiteit binnenkomt, heb je voordeel in het begin. De rest loopt het allemaal wel weer bij later, maar als je meteen de eerste dag een leuk event hebt, dan kun je gewoon meer mensen spreken, wat losser, wat meer kennismaken, enzovoort." (Leidinggevende 5)*

Samenvattend is formeel dus weinig geregeld om nieuwe medewerkers en collega's met elkaar te verbinden, maar dit lijkt men niet heel erg te vinden. Juist de informele wijze waarop men elkaar leert kennen, draagt bij aan de totstandkoming van interpersoonlijke relaties. De paar eenvoudige dingen die formeel geregeld zijn, worden overigens wel als positief aangemerkt. Zo is er regelmatig een voorstelrondje op de algemene wekelijkse directiebijeenkomst en wordt aan het merendeel van de nieuwe medewerkers gevraagd een voorstelstukje op Rijksportaal te schrijven.

*"Oh ja, en ik heb – dat vond ik ook goed – ik heb op het Rijksportaal een stukje over mijzelf geschreven, dat is mij gevraagd. Vond ik ook heel goed. Als mensen iets van je weten, dan zie je dat ze ook automatisch naar je toekomen. Ik speel een instrument bijvoorbeeld. Van 'hé, ik speel ook een instrument, wat leuk'. Op die manier krijg je al een linkje." (Respondent 16)*

Connection gaat dus enerzijds om het tot stand brengen van interpersoonlijke relaties. Anderzijds draait connection om het opbouwen van een informatienetwerk. Hier lijken veel nieuwe medewerkers,

hoofdzakelijk in de eerste maanden, veel moeite mee te hebben. De medewerkers geven aan het vaak een uitdaging te vinden om erachter te komen waar en bij wie ze moeten zijn om de informatie te krijgen die ze nodig hebben om het werk uit te kunnen voeren. Dit leidt bij de medewerkers soms tot frustratie en kan het gevoel geven 'verdwaald' te zijn. De leidinggevendenden merken dit ook op.

*“Bleek achteraf steeds dat ik bij verkeerde mensen was en dat ik verkeerde vragen stelde en dan kreeg je soms ook de reactie van ‘nee, je moet niet bij mij zijn’, ‘oh, sorry’.” (Respondent 12)*

*“Wat altijd weer zoeken is voor de nieuwe mensen, los van welk werk ze precies doen, is altijd de vraag van ‘ik weet nou dat ik dit eigenlijk moet willen, kunnen vragen of weet ik veel, maar bij wie moet ik dan zijn?’. Dat dat eigenlijk een belangrijk type zoekvraag is voor ze.” (Leidinggevende 6)*

Wanneer aan de nieuwe medewerkers gevraagd wordt hoe zij hier mee omgaan, valt op dat hierin een belangrijke rol voor de leidinggevende is weggelegd. De leidinggevende is immers wél bekend met het informatienetwerk. Uit de interviews blijkt dat de leidinggevendenden dan ook veel onzekerheid bij de nieuwe medewerkers weg kunnen nemen, door hen bijvoorbeeld een lijst te geven met relevante namen, afspraken voor hen in te plannen met belangrijke personen of simpelweg een rondje te lopen langs relevante afdelingen en hier wat uitleg bij te geven.

*“Dat er dus een leidinggevende is die zegt ‘ik heb meteen een aantal mensen waarvan ik vind dat je ermee moet gaan praten, maak er maar een afspraak mee en stel je maar voor’. (...) Ja, dat werkt hartstikke goed. Gewoon in die eerste week hier met de afdelingshoofden gepraat, met een aantal seniormedewerkers die met belangwekkende documenten bezigwaren. Een afdeling [naam afdeling], wat een belangrijke contactpartner voor ons is. Nou, daar ben ik ook meteen langsgegaan en met ze gepraat. Zo bouw je ook meteen een netwerk in zo’n departement op.” (Respondent 9)*

Dat dit als heel positief wordt ervaren en een belangrijk element is, blijkt ook wel uit het feit dat medewerkers die dit niet hebben gehad, expliciet benoemen dat ze dit hebben gemist.

*“Wat ik eigenlijk het prettigst zou vinden is dat je aan de hand wordt genomen door een leidinggevende en je bij de keyplayers even naar binnen loopt. Een handje geschud is zo gedaan, dan heb je er een gezicht bij en als ze dan ook weer de connectie leggen van: hij gaat dat en dat doen en dat betekent voor jou dat en*

*dat, en dat ga je ervan terugzien. Dan weet je ook wat je inhoudelijk kan verwachten van mensen.”*

*(Respondent 8)*

Daarnaast dragen hele simpele aspecten bij aan het leren vinden van de weg in het informatienetwerk van de organisatie. Een handboek waarin foto's en bijbehorende namen en functies zijn opgenomen bijvoorbeeld, of het smoelenboek dat op elke directie hangt.

*“Het is voor mij ook wel handig dat er een smoelenboek op de koffiecorner hangt. Dat ik denk van ‘oh ja, met wie heb ik nou eigenlijk net staan praten? Oh ja!’.” (Respondent 7)*

Tot slot geeft een aantal nieuwe medewerkers aan dat een buddy/mentor hen zou kunnen helpen bij het vinden van de weg in de organisatie. Hoewel op dit moment een buddy vaak niet beschikbaar is, wordt dit door meerdere respondenten genoemd als iets dat ze graag gehad zouden hebben. Medewerkers hebben soms het gevoel dat ze 'stomme vragen' hebben en geven aan zich bezwaard te voelen om deze vragen aan hun collega's te stellen. Opvallend is dat ook de leidinggevenden aangeven dat een buddy nieuwe medewerkers zou kunnen helpen. Toch komt hier, blijkt uit de ervaringen van de nieuwe medewerkers, in de praktijk nog niet heel veel van terecht.

*“Toch wel iets meer begeleiding in het begin. . . Een mentor aan wie je toch die vragen kan stellen.”*

*(Respondent 11)*

*“Een buddy zou helpen. Maar die moet je aanwijzen of vragen.” (Leidinggevende 4)*

Samenvattend kan gesteld worden dat nieuwe medewerkers heel positief zijn over het opbouwen van interpersoonlijke relaties in de organisatie. Door de open houding van collega's hebben de nieuwe medewerkers het gevoel 'in een warm bad' terecht te komen en ook het regelmatige informele contact draagt bij aan dit gevoel. Nieuwe medewerkers ervaren daarentegen meer moeite met het vinden van de weg in het informatienetwerk van de organisatie, hier zijn de ervaringen wisselvalliger. Uit de resultaten blijkt dat hier onder andere een belangrijke rol is weggelegd voor de leidinggevende.



#### 4.1.5 Check Back

Check back gaat erover dat de medewerker regelmatig terugkoppeling op de introductieperiode ervaart en refereert in brede zin aan feedback. Hoewel check back in de wetenschap nog niet 'officieel' als vijfde C is erkend, bleek dit element op basis van het literatuuronderzoek wel relevant om in het huidige onderzoek mee te nemen. Onderstaand citaat vat goed de bevestiging samen die in de interviews voor deze relevantie is gevonden:

*"Feedback is breakfast for champions." (Leidinggevende 1)*

Zoals zowel in de literatuur als in de interviews naar voren is gekomen, kan feedback afkomstig zijn van meerdere actoren. In de eerste plaats zijn er de collega's van de nieuwe medewerkers die een belangrijke bron van feedback kunnen zijn. De respondenten geven aan dat hier over het algemeen weinig aandacht aan wordt besteed binnen het team.

*"Ik weet niet of we mekaar nou heel erg veel feedback geven. (...) Ik geloof niet... Het is vaak zo 'oh, we moeten een taak nu afronden', over tot de orde van de dag. Het is niet van 'hoe hebben we dat nou eigenlijk gedaan?'." (Respondent 10)*

Wanneer er wel ruimte is voor momenten van reflectie worden vaak de positieve aspecten benoemd. Hoewel de respondenten stellen het leuk te vinden om complimenten te krijgen voor hun werk en dit ook belangrijk vinden, geven sommige respondenten daarnaast aan het jammer te vinden dat er niet altijd ruimte is voor een kritische blik.

*"Ik zou het ook prettig vinden als mensen iets zien of constateren en mij aangeven van 'joh, je hebt het nu zo gedaan, maar je zou er ook aan kunnen denken om het zo te doen'. (...) Ik heb het idee dat dat niet echt heel erg in de cultuur van hier zit. Dus wel complimenten geven, maar de opbouwende feedback heb ik nog niet ervaren." (Respondent 1)*

Wanneer dit in enkele gevallen wel spontaan gebeurt op de werkvloer, geven nieuwe medewerkers aan dit juist ontzettend te waarderen:

*“Spontaan doen we het weleens. Ik vond het laatst heel leuk dat [collega] opeens tegen me zei van ‘je moet dingen wat nauwkeuriger bekijken’. Dat vond ik heel goed van hem, echt heel knap. Maar dat doet bijna niemand. Dat is gewoon puur omdat [collega] lak heeft aan al dat soort dingen en dat dan ook gewoon zegt. Dat waardeer ik gigantisch.” (Respondent 9)*

Behalve van collega’s, komt een belangrijk deel van de feedback van de leidinggevenden van de nieuwe medewerkers. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat hier veel ruimte voor is, bijvoorbeeld tijdens (twee á driewekelijkse) periodieke overleggen. De vorm en inhoud van deze overleggen zijn vaak vrij. De gesprekken kunnen gaan over dingen in het werk waar de nieuwe medewerker tegenaan loopt, processen waar de nieuwe medewerker vragen over heeft, maar er is ook ruimte voor persoonlijke reflectie.

*“Als ik denk ‘het loopt lekker’, dan zeg ik dat. Als ik denk ‘het loopt niet zo lekker’, dan zeg ik dat ook. Of dat ik denk ‘heb je dit al gedaan?’ of ‘wanneer komt dat dan?’. Dat soort vragen, een beetje de klassieke managementvragen. Maar ook van ‘ja, loop je nog ergens tegenaan?’ en hoe je je voelt, of dat er thuis iets is of dat je een zieke vader hebt. Ik bedoel, dat soort dingen kan ook allemaal aan de orde komen. Ja, soms gaat het daarover in plaats van over het werk.” (Leidinggevende 5)*

De nieuwe medewerkers geven aan deze gesprekken erg prettig vinden.

*“Sowieso had zij zoiets van ‘het is prettig om in de beginperiode regelmatig een p-o’tje te hebben’. Volgens mij één keer in de twee weken even een halfuurtje zitten, ook hoe het gaat en waar ik tegenaanloop, dus dat is heel prettig. Dat je ook in ieder geval een vast momentje hebt om even dingen met haar te bespreken.” (Respondent 17)*

Een manier waarop nieuwe medewerkers dus terugkoppeling krijgen, is in periodieke overleggen die vrijwel elke nieuwe medewerker op frequente basis met zijn of haar leidinggevende heeft. Wat verder opvalt wanneer naar de inhoud van deze gesprekken gevraagd wordt, is dat in deze overleggen niet alleen wordt teruggekeken (‘check back’), maar ook regelmatig wordt ingegaan op de nabije toekomst van het werk.

*“Ja, dat is gewoon een halfuurtje met het afdelingshoofd. Dat is 1 keer in de twee weken. Soms wordt het zo ingestoken dat we gewoon puur op de inhoud spreken van ‘joh, dit speelt nog, hoe ga ik dat aanpakken?’.*

*Maar ook wel gewoon van ‘wat wil je dan hierna, heb je het nog naar je zin? Of wat wil je anders? Wil je een training doen?’.” (Respondent 10)*

Respondenten spreken heel positief over leidinggevend en die vanaf het eerste moment meedenken over de ontwikkeling van de nieuwe medewerker. Ze reageren heel enthousiast op leidinggevend en die luisteren naar de wensen ten aanzien van de loopbaan van de nieuwe medewerker en die vervolgens samen met hen ontwikkelmogelijkheden in kaart brengen en hier advies over geven.

*“Zij heeft heel veel ervaring en weet daardoor heel goed wat je moet doen om door te kunnen groeien en zij stuurt ook heel erg met mij en met andere van mijn collega’s erop dat je dus de dingen gaat doen die nodig zijn om door te groeien.” (Respondent 2)*

*“En die zei ook van ‘Weet je, vind je het leuk om de ICT-kant een beetje op te gaan? Websites te gaan onderhouden, Rijksportaal te gaan onderhouden?’. ‘Ja’. ‘Nou dan kan je je aanmelden voor die cursus’. Het werd gelijk opgepakt, er werd gelijk gevraagd van ‘Wat vind je leuk? Dan kan je je daarvoor aanmelden en ga kijken daar en daar’.” (Respondent 14)*

Check back is in het theoretisch kader door de onderzoeker geconceptualiseerd als dat de medewerker regelmatige terugkoppeling ervaart van collega’s en leidinggevend en op de introductieperiode. Hoewel dit in de interviews regelmatig ter sprake is gekomen, lijkt deze conceptualisering op basis van de resultaten echter enigszins smal. Zoals uit het bovenstaande verhaal duidelijk wordt, gingen de respondenten namelijk ook meermaals in op ‘de vooruitblik’ die tijdens (gevraagde en ongevraagde) momenten van feedback van collega’s en leidinggevend en ter sprake kwam. Samenvattend lijkt een passendere benaming voor dit element van onboarding dan ook *‘check back and look forward’*.

#### *4.1.6 Preboarding*

Naast uitgebreide gesprekken over onboarding, zijn meerdere respondenten gedurende de interviews over de periode voorafgaand aan de eerste werkdag begonnen. Dit kan ook wel worden omschreven als ‘preboarding’. De ervaringen hiermee onder de respondenten zijn wisselend. Sommige respondenten werden al ruim voor de eerste werkdag betrokken bij het werkproces. Er werd regelmatig contact met hen onderhouden en zij kregen alvast relevante informatie zoals jaarplannen en actuele dossiers thuisgestuurd om zich in te lezen. Andere respondenten geven aan weinig tussentijds contact te hebben gehad en weinig

informatie te hebben ontvangen. Opvallend is dat de behoefte aan contact en informatie ook erg verschillend was. Waar sommige respondenten die alvast informatie toegestuurd hadden gekregen, aangeven dit heel leuk te vinden en hier actief mee aan de slag te zijn gegaan, geven andere respondenten aan hier minder behoefte aan te hebben gehad.

*“In de tussentijd ging ook al allemaal informatie heen en weer over wat ik precies moest doen, om me een beetje voor te bereiden. Dus ja, er werd heel goed contact gehouden. Dus niet van ‘ja, je komt over twee maanden, we zien je over twee maanden’, maar gelijk van ‘goh, dit zijn stukken, lees alvast wat in’. Ja, dat vond ik ook heel leuk.” (Respondent 6)*

*“Ik had wel gezegd ‘oh ja, doe maar, dan kan ik er vast naar kijken en weet ik een beetje waar het over gaat’. Heb ik ook wel gedaan, dus ik heb het ook even snel doorgescand. Ik merkte wel dat het eigenlijk pas meer gaat leven of dat je beter kan begrijpen wat het betekent als je echt hier zit en je dus ook direct er vragen over kan stellen en je weet wie de mensen zijn, dus ook beter het totaalplaatje kan zien.” (Respondent 17)*

Ook onder de nieuwe medewerkers die geen informatie toegestuurd hebben gekregen, wisselt de behoefte hieraan. Waar sommige medewerkers aangeven dit jammer te vinden en echt informatie en contact gemist te hebben, geven andere medewerkers aan hier minder behoefte aan te hebben gehad.

*“Dat vond ik jammer. Ik dacht ‘joh, had me alvast wat documenten gestuurd die ik had kunnen lezen’. Dus dat vind ik een gemiste kans, zeker omdat ik er zelf naar vraag. Dus in die hele periode van vijf maanden is er geen contact met mij opgenomen maar heb ik zelf op een gegeven moment contact gelegd omdat ik wat meer betrokken wilde raken bij de start. Maar vanuit de organisatie kwam er niks.” (Respondent 1)*

*“Aan de ene kant is het wel leuk om iets meer te weten, aan de andere kant denk ik dat je het pas echt weet als je binnenkomt. Dus in dat opzicht... Voor mij zou ik niet zeggen dat ik dat heel graag zou willen hebben. Leuk als het kon, maar als het er niet is, is dat ook prima.” (Respondent 11)*

Samenvattend valt omtrent preboarding niet echt een algemeen patroon te herkennen. Ondanks dat het onderwerp gedurende de interviews meermaals ter sprake is gekomen en het derhalve wel degelijk relevant lijkt te zijn in relatie tot onboarding, valt op basis van de gevonden resultaten niet concreet te zeggen op wat

voor manier deze relevantie zich uit. Uit de resultaten komt hoofdzakelijk naar voren dat de behoefte aan preboarding onder de nieuwe medewerkers erg verschillend is en dat, afhankelijk van de mate waarin deze behoefte is vervuld, de belevenis hiervan ook wisselend is.

#### 4.2 Intentie om in de organisatie te blijven

Daar waar de verschillende elementen van onboarding door de medewerkers wisselend zijn ervaren, is ook de intentie om in de organisatie te blijven wisselend onder de medewerkers. In de eerste plaats valt dit op te merken aan de manier waarop het werk in de organisatie naar de toekomst toe gewaardeerd wordt. Een deel van de medewerkers is heel enthousiast over hun toekomst bij BZK. Zij geven expliciet aan een carrière voor zich te zien binnen de organisatie, of in ieder geval binnen het Rijk. Een ander deel van de medewerkers geeft juist aan dat BZK niet de organisatie is waar zij een lang beschoren toekomst voor zich zien of weten nog niet goed hoe hun toekomst bij de organisatie eruit gaat zien.

*“Ik heb altijd gezegd: ‘ik ga nooit meer weg bij het Ministerie, ik ga nooit meer weg bij het Rijk. Tenzij ik miljonair word en de lotto win’.” (Respondent 14)*

*“Voor mij is dit niet de plek waar ik jarenlang kan en wil zitten.” (Respondent 1)*

In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat de intentie om in de organisatie te blijven onder andere zichtbaar wordt door een hoge betrokkenheid, tevredenheid en job embeddedness. Voornamelijk de eerste twee elementen zijn ook in de interviews te herkennen. De nieuwe medewerkers die een hoge betrokkenheid en een hoge tevredenheid laten zien, geven bijvoorbeeld ook explicieter aan een toekomst binnen de organisatie voor zich te zien, terwijl medewerkers met een lagere betrokkenheid en een lagere tevredenheid hier minder duidelijk een beeld bij hebben. De hoge betrokkenheid uit zich onder andere doordat medewerkers taken uitvoeren buiten hun takenpakket.

*“Ik loop heerlijk ’s morgens rond. Kom ik dus om kwart over zeven, dat zijn dingen die helemaal niet bij je taken horen. Maar dan loop ik een rondje, doe ik de lampen aan. Een beetje zo’n truttemut ben ik dan. Leg ik de boekjes klaar en ik vind overal bekertjes. Zelfs tussen de planten. Dan doe ik de bekertjes weggooien, leg ik de stoeltjes al klaar. Nou, en dan ga ik heerlijk beginnen.” (Respondent 4)*

Daarnaast uit betrokkenheid zich onder meer doordat iemand trots is op het werk en de organisatie. Dit is ook te herkennen in de interviews.

*“Dan bel ik mijn moeder en zeg ik van ‘heb je die [app] al gedownload?’. ‘Nee, hoezo?’. ‘Ja, dat is van mijn afdeling! Dat hebben wij georganiseerd en wij hebben dat gedaan!’. Dan ben je ook gewoon echt trots.”*

*(Respondent 14)*

De intentie om in de organisatie te blijven wordt tevens zichtbaar door een hoge tevredenheid. Dit blijkt ook uit de interviews met de respondenten.

*“Bij mijn vrienden hou ik ook nog steeds vol dat als ze vragen wat voor werk ik doe, dat ik zeg ‘ik ben dj en in mijn vrije tijd werk ik fulltime voor het Ministerie’. De andere kant op denken. (...) Dat ik het zo zeg, betekent dat ik het hier ook echt wel naar mijn zin heb. Dat ik ook wel echt het gevoel heb van ‘in mijn vrije tijd werk ik hier, want het is gewoon echt leuk’. Zo voelt het ook.” (Respondent 7)*

Daar waar bovenstaande respondent erg tevreden is over het werk in de organisatie en ook expliciet aangeeft nog geruime tijd binnen de organisatie werkzaam te willen blijven, hebben respondenten die minder tevreden zijn met het werk in de organisatie deze intentie minder expliciet.

*“Misschien is dat ook wel extern. Dat kan heel goed. Maar wat ik zeg, vooralsnog, ik heb gewoon een leuk team, het werk alleen... Ik zou iets meer concrete dingen willen hebben.” (Respondent 10)*

Tot slot werd in het theoretisch kader verondersteld dat de intentie om in de organisatie te blijven zichtbaar wordt door een hoge job embeddedness. Hoewel hier in de interviews wel enige bevestiging voor wordt gevonden, bijvoorbeeld omdat respondenten aangeven zich “voor 100%” onderdeel te voelen van het team (respondent 5 en respondent 9), lijkt dit aspect minder grijpbaar en wordt het minder concreet verwoord door de respondenten. De verschillende waarden die een indicatie bieden voor job embeddedness zijn ook minder frequent door de respondenten zelf aangehaald, maar is iets waar de onderzoeker gedurende de interviews vaker expliciet naar moest vragen. Al met al is hierdoor niet volledig duidelijk geworden hoe de intentie om in de organisatie te blijven concreet tot uiting komt in job embeddedness.

### 4.3 Samenvatting

Samenvattend is in dit hoofdstuk antwoord gegeven op deelvraag 2: *Hoe ervaren nieuwe medewerkers onboarding bij BZK?* en deelvraag 3: *In welke mate is onder nieuwe medewerkers bij BZK de intentie aanwezig om in de organisatie te blijven?* Met betrekking tot deelvraag 2 is gebleken dat de verschillende elementen van onboarding wisselend worden ervaren door nieuwe medewerkers bij BZK. In tabel 4 is een samenvattend overzicht van deze wisselende ervaringen weergegeven (N= 17). Opvallend is de rol van de leidinggevende die in elk element van onboarding terugkomt. Hoewel bij het bestuderen van de theorie de rol van de leidinggevende ook naar voren is gekomen, blijkt uit dit onderzoek dat de rol van de leidinggevende groter is dan op voorhand werd verondersteld. Waar in de theorie de leidinggevende hoofdzakelijk naar voren is gekomen bij de vijfde C (check back) en in mindere mate bij de andere C's, is in dit onderzoek gebleken dat de leidinggevende bij elk element van onboarding een belangrijke actor is. Hoewel de vijf C's bovendien een goede afspiegeling bleken te zijn van de totale beleving van onboarding, is ook naar voren gekomen dat de vijfde C, check back, door de onderzoeker enigszins smal is ingekaderd. 'Check back and look forward' bleek een passendere benaming. Tot slot is in de interviews ook het belang van preboarding naar voren gekomen.

Wat betreft de intentie om in de organisatie te blijven, hebben medewerkers hier ook een wisselend beeld bij. Waar sommigen expliciet aangeven een toekomst in de organisatie voor zich te zien (hoge intentie om te blijven, 10 medewerkers), hebben andere medewerkers dit beeld in mindere mate (gemiddelde intentie om te blijven, 4 medewerkers) of zien zij duidelijk geen lang beschoren toekomst voor zich (lage intentie om te blijven, 3 medewerkers). Vanuit de theorie werd verondersteld dat de intentie om in de organisatie te blijven onder andere zichtbaar wordt door een hoge betrokkenheid, tevredenheid en job embeddedness. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat dit grotendeels het geval is, waarbij job embeddedness in de interviews minder naar voren is gekomen dan de andere twee elementen.

Tabel 4

*Samenvattend overzicht van de ervaringen omtrent onboarding bij BZK*

Onboarding Ervaringen	Compliance	Clarification		Culture	Connection		Check back and look forward
		Inhoud	Context		Interpersoonlijke relaties	Informatie- netwerk	
Positieve ervaringen	9	14	8	10	17	10	13
Minder positieve ervaringen	8	3	9	7	0	7	4

## Hoofdstuk 5: Analyse

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de interviews geanalyseerd. Het doel van dit hoofdstuk is het beantwoorden van deelvraag 4: *Wat is de invloed van onboarding op het behoud van nieuwe medewerkers bij BZK?* en het beantwoorden van deelvraag 5: *Hoe kan de invloed van onboarding op het behoud van nieuwe medewerkers bij BZK worden verklaard?* De bevindingen worden hierbij vergeleken met de theorie uit het tweede hoofdstuk. Er komen tevens enkele nieuwe verklarende inzichten aan het licht. Tot slot vloeit uit de bevindingen een hernieuwd theoretisch model voort.

### 5.1 Onboarding en het behoud van medewerkers

In het voorgaande hoofdstuk is naar voren gekomen dat de verschillende nieuwe medewerkers bij BZK wisselende ervaringen hebben met de verschillende elementen van onboarding. Daarnaast bleek ook de intentie om in de organisatie te blijven wisselend onder de medewerkers. Een vraag die nu ontstaat is wat de relatie is tussen deze twee factoren. Op basis van de wetenschappelijke literatuur werd verondersteld dat onboarding invloed heeft op de intentie om in de organisatie te blijven. Concreet werd verwacht dat nieuwe medewerkers met positieve onboarding ervaringen, een hogere intentie om in de organisatie te blijven zouden hebben dan medewerkers met minder positieve onboarding ervaringen. Uit een analyse van de resultaten van dit onderzoek blijkt dat dit inderdaad het geval is. Medewerkers die hoofdzakelijk positieve ervaringen hebben met de verschillende elementen van onboarding, tonen een explicietere intentie om in de organisatie werkzaam te blijven. Deze medewerkers laten een hogere tevredenheid zien en geven bijvoorbeeld aan met “veel plezier” naar werk te gaan. Tevens voelen zij zich meer betrokken, wat zich onder andere uit doordat zij taken uitvoeren buiten het takenpakket. Tot slot waarderen medewerkers met hoofdzakelijk positieve onboarding ervaringen ook het werk in de organisatie naar de toekomst toe op meer positieve wijze. Medewerkers die het gevoel hebben een goede onboarding gehad te hebben, geven vaker aan zichzelf de komende jaren binnen de organisatie werkzaam te zien, terwijl medewerkers die stellen minder goede ervaringen met onboarding gehad te hebben, vaker aangeven hierover de twijfelen of een carrière in een andere organisatie te overwegen. Verschillende onderzoekers stellen tevens dat voor een effectieve onboarding, de aanwezigheid van alle C's van belang is (Bauer, 2011; Meyer & Bartels, 2017). Wanneer de verschillende elementen van onboarding kritisch onder de loep worden genomen, blijkt inderdaad dat alle elementen van onboarding in zijn totaliteit bijdragen aan de intentie om in de organisatie te blijven. Opvallend is wel dat sommige elementen van onboarding vaker expliciet worden genoemd door de respondenten. Onder andere connection, wat zowel het opbouwen van interpersoonlijke relaties met



collega's als het leren kennen van het informatienetwerk behelst (Bauer, 2011), wordt regelmatig expliciet door de respondenten aangehaald wanneer zij over hun intentie om in de organisatie te blijven spreken. In onderstaande citaten is bijvoorbeeld duidelijk deze oorzaak-gevolgrelatie te herkennen.

*“Gesprekken met een leidinggevende die je goed opvangt, die dingen toelicht, die af en toe ingangen alvast verzorgt, dus een beetje weet ‘bij wie kun je het beste terecht, met wie kun je het beste kennismaken?’, directe collega's die je helpen op je werk en met wie je kunt sparren, ook de informele contacten met andere collega's. Ja, alles bij mekaar heeft dat zeker geholpen met dat je je een beetje op je plek voelt en dat je ook met plezier naar het werk gaat.” (Respondent 17)*

*“Dingen van ‘hoe was je weekend? Heb je een druk weekend gehad?’. Dat mensen ook echt gewoon benieuwd zijn naar ‘wat ben je nou eigenlijk voor een persoon?’. (...) Ja, dat. Gewoon heel fijn. Ik kijk gewoon heel prettig erop terug en ik kijk ook net zo prettig ook vooruit.” (Respondent 7)*

Daarnaast wordt ook check back and look forward regelmatig expliciet benoemd in relatie tot de intentie om te blijven. Ondanks het feit dat check back in de wetenschappelijke literatuur nog niet ‘officieel’ als vijfde C is erkend, kwam op basis van andere wetenschappelijke literatuur het belang van check back naar voren. In het voorgaande hoofdstuk is tevens ‘look forward’ toegevoegd aan dit element. De relevantie van look forward is ook in de literatuur te herkennen. Onderzoek van Acker (2004) en van Costen en Salazar (2011) toont bijvoorbeeld aan dat wanneer medewerkers veel mogelijkheden ervaren tot professionele ontwikkeling, dit bijdraagt aan een grotere intentie om in de organisatie te blijven. Dit blijkt ook uit de empirie. Wanneer leidinggevenden vanaf het begin de ontwikkelmogelijkheden met de nieuwe medewerkers in kaart brengen, laten deze medewerkers een grotere intentie om in de organisatie te blijven zien.

*“Je kan gewoon verder en dat kan je aangeven ook. Dan kan je cursussen gaan doen. Dus ik zie mijn toekomst wel... Ik denk niet dat ik hier zo snel wegga.” (Respondent 14)*

*“Maar daarover kan je ook gewoon het gesprek hebben. Van ‘joh, ik doe nu dit en dit en ik vind het een beetje vaag, ik weet niet zo goed welke richting ik op moet... Dan kan dat ook. Dat maakt wel dat je eerder blijft natuurlijk.” (Respondent 10)*

Samenvattend is er dus een positieve relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers, waarbij nieuwe medewerkers die hoofdzakelijk positieve ervaringen hebben met onboarding, een hogere intentie hebben om in de organisatie te blijven. Dit sluit aan bij de literatuur. Tevens kwam in de literatuur het belang van de aanwezigheid van alle C's naar voren. Een analyse van de resultaten van het onderzoek bevestigt dit. Alle elementen van onboarding reflecteren samen de totale beleving, hoewel sommige elementen van onboarding door de respondenten vaker worden benoemd. Dit is ook weergegeven in tabel 5. In de volgende paragrafen wordt verdere verklaring geboden voor de gevonden relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers. De resultaten worden eerst vergeleken met de theorie, gevolgd door enkele vernieuwende inzichten.

Tabel 5

*Frequentie van elementen onboarding genoemd in interviews*

Onboarding	Frequentie
Compliance	68
Clarification	120
Culture	82
Connection	215
Check back and look forward	167

## 5.2 Person-job fit en person-organization fit

### 5.2.1 Person-job fit

Op basis van de literatuur werd verondersteld dat de relatie tussen onboarding en het behoud van nieuwe medewerkers verklaard kan worden door de person-job fit (P-J fit). Passend bij bevindingen van onder andere Babakus en collega's (2010), Kristof-Brown en collega's (2005) en Memon en collega's (2015), is in dit onderzoek allereerst een relatie gevonden tussen de P-J fit en het behoud van medewerkers. Uit het onderzoek blijkt dat wanneer nieuwe medewerkers enerzijds het gevoel hebben dat hun kennis en vaardigheden aansluiten bij de functie die zij hebben (demands-abilities fit) en anderzijds het idee hebben dat hun eigen behoeften ten aanzien van het werk vervuld worden (needs-supplies fit), zij een hogere intentie hebben om in de organisatie te blijven dan nieuwe medewerkers bij wie dit in mindere mate het geval is.

*“Dat geeft plezier, dat je aan jezelf merkt ‘jeetje, ik ben ook echt weer aan het leren’, omdat ik niet alles weet. Dan moet ik nadenken van ‘hoe ga ik dit nou weer doen?’ en dat vind ik heel leuk. (...) Daar is nog genoeg van in deze rol. Ook dat is niet over een jaar klaar.” (Respondent 13, hoge P-J fit)*

*“Nou ja, mijn ambitie gaat uiteindelijk naar een andere functie en een andere rol. En als dat een keer op mijn pad komt, dan is dat wat ik zou gaan doen.” (Respondent 1, minder hoge P-J fit)*

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat onboarding op verschillende wijzen een bijdrage levert aan de totstandkoming van de P-J fit. Enkele van de elementen van onboarding worden hieronder toegelicht. Opvallend is allereerst bijvoorbeeld de snelheid waarmee de fit tot stand komt wanneer praktische zaken vanaf het begin op orde zijn (compliance). De nieuwe medewerkers kunnen dan snel aan de slag en groeien in hun nieuwe rol.

*“Nou, ik denk die hele praktische kant. Vanaf dag één kan ik mijn werk hier gewoon doen omdat alle andere dingen voor me geregeld waren. Dat is heel prettig, dus ik vind dat gewoon heel erg goed.” (Respondent 13)*

Uit de literatuur kwam bovendien naar voren dat onboarding door begripsvorming over de inhoud en context van het werk, bij kan dragen aan de kennis- en vaardighedenontwikkeling die nodig is om het werk te kunnen doen (Bauer et al., 2012; Dean, Ferris & Konstanz, 1988). Dit is in de praktijk duidelijk te herkennen. Wanneer nieuwe medewerkers door collega's en leidinggevendenden actief worden ingewijd met de systemen, processen en procedures binnen de organisatie (clarification), draagt dit op positieve wijze bij aan het ontwikkelen van de vaardigheden en capaciteiten die nodig zijn om de functie uit te kunnen voeren (demands-abilities fit). Nieuwe medewerkers voor wie deze begeleiding beperkter was, hebben juist het gevoel veel fouten gemaakt te hebben en vaardigheden te missen.

*“In de eerste drie maanden heb ik heel veel fouten gemaakt, waar ik in het komende jaar nog veel last van ga hebben. In de periode voor mij zijn dezelfde fouten gemaakt en toen zeiden ze dat ze dat niet meer wilden en dat ze het beter wilden gaan doen. Toen hebben ze mij aan het werk gezet en ik ben in al die valkuilen getrapt, waar zij achteraf al van wisten. Dan heb je geen goede onboarding gedaan.”*

*(Respondent 8)*

Tot slot is ook connection te herkennen bij de totstandkoming van de P-J fit. Wanneer de leidinggevenden de nieuwe medewerkers actief inbedden in het informatienetwerk van de organisatie, leren de nieuwe medewerkers welke personen relevant zijn voor het uitvoeren van hun functie. Juist wanneer de nieuwe medewerker bijvoorbeeld kennis mist, kan daar snel en effectief mee worden omgegaan, omdat de nieuwe medewerker door de begeleiding van de leidinggevende weet wat en wie er nodig zijn om het gat in kennis op te vullen. Dit past bij bevindingen van Shepherd (2014). Minder positieve ervaringen met connection, zoals het missen van een buddy, laten juist zien hoe dit de totstandkoming van de P-J fit beperkt.

*“Je moet meteen iemand met mensen in aanraking laten komen, anders dan zit je een maand lang heel ongemakkelijk op je plek. Dus dat vond ik hier wel heel goed, dat ik meteen naar mensen toegestuurd werd.*

*Ook met het idee van ‘nou, onze onderzoeksagenda is wat verouderd, ga met mensen praten wat ze allemaal nodig hebben, wat ze er zelf over denken’. En dan kom je er heel snel in.”*

*(Respondent 9)*

*“Als iemand werd aangewezen als vraagbaak, dan kon ik bij hem zitten en gelijk alles zien. Dat was niet zo, ik was daar gewoon echt zelf maanden mee bezig omdat ik zelf alles uit moest zoeken. En nog steeds denk ik soms dat ik dingen mis en dat ik dingen niet weet. Dat ik het complete plaatje nog niet heb.”*

*(Respondent 12)*

Samenvattend kan worden gesteld dat de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers verklaard kan worden door de P-J fit. Wanneer nieuwe medewerkers positieve ervaringen hebben met de verschillende elementen van onboarding, draagt dit op een positieve manier bij aan de match die medewerkers ervaren tussen henzelf en het werk. De P-J fit heeft vervolgens weer een positieve invloed op de intentie om in de organisatie te blijven. De resultaten van het onderzoek sluiten daarmee aan bij de verwachtingen die werden geformuleerd op basis van de wetenschappelijke literatuur.

### *5.2.2. Person-organization fit*

Naast de P-J fit, werd op basis van de literatuur tevens verondersteld dat de relatie tussen onboarding en het behoud van nieuwe medewerkers verklaard kan worden door de person-organization fit (P-O fit). Passend bij bevindingen van onder andere O'Reilly en collega's (1991), is in dit onderzoek allereerst een relatie gevonden tussen de P-O fit en het behoud van medewerkers. In de literatuur wordt de P-O fit geduid middels verschillende vormen van congruentie: doelcongruentie, persoonlijkheid-klimaat congruentie en

waardecongruentie. Onderstaand citaat geeft een voorbeeld en toont aan hoe het ervaren van (waarde)congruentie een positief effect heeft op de intentie om in de organisatie te blijven.

*“R: Gezelligheid, gemoedelijkheid, ik vind dat allemaal wel belangrijk. In je waarde gelaten worden, jezelf kunnen zijn.*

*I: En in hoeverre herken je dat terug bij BZK?*

*R: Ja, eigenlijk wel heel erg. Ik zie mezelf hier ook echt nog wel een aantal jaar werken. Niet zozeer per se op deze plek, maar gewoon BZK-breed.” (Respondent 2)*

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat onboarding op verschillende wijzen een bijdrage levert aan de totstandkoming van de P-O fit. Enkele van de elementen van onboarding worden hieronder toegelicht. Allereerst laten de resultaten zien dat wanneer medewerkers positief terugkijken op de wijze waarop zij de cultuur van BZK hebben leren kennen, dit bijdraagt aan de totstandkoming van de P-O fit. Dergelijke collectieve en ‘formele’ activiteiten dragen er volgens onderzoekers aan bij dat nieuwe medewerkers dezelfde normen, waarden en attitudes delen die passen bij de organisatie (congruentie) (Jones, 1986). Door actief te sturen op het leren kennen van de cultuur van de organisatie, krijgen nieuwe medewerkers gevoel voor de omgeving waarin zij zich bevinden en kunnen zij zichzelf beter een plek geven binnen deze omgeving. Onderstaand citaat reflecteert dit en gaat over de introductiedag die vanuit BZK wordt georganiseerd.

*“Ik vond het leuk. Dat ik denk ‘zo zie ik nog eens wat, zo leer ik nog eens wat, kom ik nog eens ergens langs’. Toch een beetje een idee van waar je terecht bent gekomen en wat een ministerie eigenlijk allemaal doet. (...) Dat ik nu wel denk van ‘oh ja, ik maak daar wel deel van uit’.” (Respondent 7)*

Tevens connection draagt bij aan de totstandkoming van de P-O fit. Onder andere de open houding van collega’s en het informele contact onder en buiten werktijd dragen eraan bij dat medewerkers zich snel thuis voelen (persoonlijkheid-klimaatcongruentie). Dit sluit aan bij eerdere theoretische bevindingen van onder meer Cooper-Thomas en collega’s (2004) en Nelson en Quick (1991), waarin naar voren kwam dat informeel contact tussen nieuwe medewerkers en ‘insiders’ in de organisatie bijdraagt aan hogere levels van P-O fit.

*“R: Prima. Ja, heel prima. Warm, uitnodigend, enthousiast . . . .*

*I: Wat doet dat warme met je?*

*R: Een gevoel van snel thuis, wat fijn is.” (Respondent 13)*

*“Dat (respondent refereert aan gezamenlijk lunchen) is toch heel gezellig, dat is heel goed. Dan betrek je elkaar er gelijk bij. Geeft je gelijk het idee dat je erbij hoort.” (Respondent 5)*

Tot slot kwam in de resultatensectie het belang van de overkoepelende rol van de leidinggevende bij de verschillende elementen van onboarding naar voren. Uit de analyse van de resultaten blijkt dat deze rol onder andere sterk zichtbaar wordt in relatie tot de P-O fit. Wanneer leidinggevend de nieuwe medewerkers vanaf het begin meenemen in de doelen en waarden van de organisatie, bijvoorbeeld door hier tijdens momenten van feedback op te sturen, stimuleert dit de match die nieuwe medewerkers met de organisatie ervaren en voorkomt dit dat zij aan deze waarden en doelen voorbijgaan.

*“Maar ik ben om te begeleiden dat nieuwe medewerkers zeg maar bepaalde publieke waarden die we willen bereiken, kunnen bereiken. Op het moment dat je een nieuwe medewerker niet meeneemt om dat te doen, dan gaan ze gewoon een beetje freewheelen en dan gaan ze gewoon dingen doen.” (Leidinggevende 4)*

Samenvattend kan worden gesteld dat onboarding een belangrijke bijdrage levert aan de totstandkoming van de P-O fit. Door positieve ervaringen met de verschillende elementen van onboarding, wordt het in lijn brengen van de doelen en waarden van de nieuwe medewerker met de organisatiedoelen en waarden gestimuleerd. Tevens dragen positieve onboarding ervaringen bij aan de persoonlijkheid-klimaat congruentie die nieuwe medewerkers ervaren, waarbij zij aangeven zich vanwege verschillende aspecten van onboarding ‘snel thuis’ te voelen. De P-O fit heeft aansluitend weer een positieve invloed op de intentie om in de organisatie te blijven. De resultaten van het onderzoek sluiten daarmee aan bij de verwachtingen die werden uitgesproken op basis van de wetenschappelijke literatuur.

### 5.3 Psychologisch contract

Op basis van de literatuur werd verondersteld dat de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers verklaard kan worden door het psychologisch contract. Enerzijds direct, via de invloed die onboarding heeft op het psychologisch contract en het directe effect hiervan op het behoud van medewerkers (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003; Stein & Christiansen, 2010; Zhao et al., 2007). Anderzijds indirect, via de invloed van het psychologisch contract op de P-J en de P-O fit (Solinger et al., 2013). Hoewel onboarding wel degelijk invloed lijkt te hebben op het psychologisch contract, lijkt de relatie anders te zijn dan zoals deze in het theoretisch kader is verondersteld. Daar waar in het theoretisch kader werd verondersteld dat onboarding hoofdzakelijk bij zou dragen aan het al dan niet vervullen van het psychologisch

contract, blijkt uit een analyse van de resultaten dat onboarding eerder bijdraagt aan een stap die voorafgaat aan het vervullen van het contract, namelijk het vormen ervan. Uit een analyse van de resultaten blijkt dat nieuwe medewerkers vaak met weinig verwachtingen over het werk, de organisatie en BZK als werkgever binnenkomen. Hierdoor kunnen deze verwachtingen ook niet ‘vervuld’ of ‘geschonden’ worden.

*“Ik heb nooit zo veel verwachtingen aan de voorkant.” (Respondent 1)*

*“Geen idee. Ik had geen verwachtingen.” (Respondent 4)*

De verwachtingen worden daarentegen vaak juist gevormd in de eerste periode dat een medewerker werkzaam is. Een verdiepende blik op de literatuur biedt verdere verklaring voor deze bevinding. Volgens verschillende onderzoekers is de formatie van het psychologisch contract een zingevingsproces dat vorm krijgt door de realiteit die wordt ondervonden in de eerste maanden na het toetreden tot een nieuwe organisatie (Anderson & Thomas, 1996; Louis, 1980; Nelson, Quick & Joplin, 1991; Shore & Tetrick, 1994). Het psychologisch contract is daarmee een dynamisch construct dat nog niet volledig is ontwikkeld op het moment dat een nieuwe medewerker de organisatie binnenkomt, maar juist in die eerste periode beter ingevuld kan worden op basis van de ervaringen die worden opgedaan. Dit kan verklaren waarom de nieuwe medewerkers aangeven aan de voorkant niet zo veel verwachtingen te hebben gehad. Op basis van de literatuur die in het theoretisch kader is besproken, kan vervolgens worden verwacht dat het vormen van het psychologisch contract uiteindelijk leidt tot het al dan niet vervullen ervan, wat op termijn weer invloed heeft op de intentie om in de organisatie werkzaam te blijven (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003; Turnley et al., 2003; Zhao et al., 2007). Dit is ook in het onderzoek te herkennen. Het psychologisch contract krijgt gedurende het dienstverband meer vorm en naarmate een medewerker langer in dienst is kan ook meer gezegd worden over het al dan niet vervullen van het contract. Onderstaand citaat geeft een voorbeeld en toont hoe het psychologisch contract na verloop van tijd is vervuld, waarbij de praktijk boven verwachting bleek te zijn.

*“Dat is ook wel een beeld wat je dan natuurlijk krijgt als je er wat langer zit. Mijn leidinggevende had bijvoorbeeld aangegeven van ‘ja, ik wil je ook wel een beetje coachen op dat gebied’ en dan dus regelmatig even een gesprekje. (...) Dat is voor mij heel prettig om meteen wat feedback te krijgen. Te horen als dingen goed gaan maar ook als dingen beter of anders kunnen. Dus dat is alleen maar prettig. (...) Dat is eigenlijk nog wel meer geworden dan ik had verwacht.”*

*(Respondent 17, 9-12 maanden in dienst, hoge intentie om te blijven)*

Met betrekking tot de hierboven besproken bevindingen van het onderzoek kan gesteld worden dat grotendeels bevestiging is gevonden voor de verwachtingen die deductief zijn opgesteld op basis van de wetenschappelijke literatuur. Daarnaast zijn uit de analyse van de resultaten enkele aanvullende verklaringen gevonden voor de relatie tussen onboarding en het behoud van nieuwe medewerkers. De volgende inductieve elementen worden hieronder besproken: individuele verschillen, flexplaats en de organisatieomgeving.

#### 5.4 Nieuwe verklarende inzichten: individuele verschillen

Wanneer naar individuele verschillen gekeken wordt tussen de respondenten, blijkt dat in dit onderzoek demografische eigenschappen zoals opleidingsniveau en geslacht geen substantiële invloed hebben op de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers. Echter zijn wel twee andere individuele verschillen naar voren gekomen: levensfase en informatie-zoekgedrag.

##### 5.4.1 Levensfase

Wanneer de resultaten van het onderzoek grondig worden geanalyseerd, valt op dat de behoeften omtrent onboarding en de mate van gewenste actieve begeleiding soms wisselend zijn tussen de respondenten. Waar dit in de eerste instantie samen lijkt te hangen met leeftijd en de verschillen in werkervaring die hieraan gekoppeld kan worden, blijkt dat na het zorgvuldig bekijken van de data te rechtlijnig gedacht. Een passendere verklaring kan worden gevonden in het verschil in levensfase waar de nieuwe medewerkers zich in bevinden. In bijlage 4 is een overzicht weergegeven van de verschillende levensfasen zoals deze door Leisink, Knies en De Lange (2010, p.67) zijn geïdentificeerd. Deze levensfasen zijn gebaseerd op de levensloopleeftijd. Anders dan bij chronologische leeftijd, is in elke fase aandacht voor kwaliteiten en behoeften die zowel met werk als met privé te maken hebben. Bovendien wordt, anders dan in het loopbaanfasen-model van bijvoorbeeld Super (1980), niet uitgegaan van een lineaire, aan kalenderleeftijd gekoppelde ontwikkeling. Het is mogelijk dat medewerkers op een later moment in de loopbaan opnieuw in eerder doorlopen fasen terecht komen en daarnaast hoeft een medewerker niet alle fasen te doorlopen (Leisink et al., 2010, Zijderlaan, 2011). Zoals bijvoorbeeld uit het onderzoek van Leisink en collega's (2010) blijkt, bevindt een medewerker zich niet hoofdzakelijk in de startfase wanneer het de eerste baan is en iemand dus letterlijk 'start' met werken, maar kan een medewerker zich ook in de startfase bevinden wanneer iemand een ingrijpende baanverandering meemaakt, bijvoorbeeld omdat iemand nog niet eerder bij een dergelijk type organisatie heeft gewerkt. Dit komt ook naar voren in de praktijk.



*“Maar aan de andere kant, als je van [naam commerciële organisatie] binnenkomt en je werkt hier, dan weet je ook nog niet hoe een basisproces werkt en dan ben je in die zin niet anders dan iemand die net van de universiteit komt. Dat is niet anders.” (Leidinggevende 3)*

Het onderzoek van Leisink en collega's (2010) toont aan dat arbeidsgerelateerde behoeften mede-afhankelijk zijn van de levensfase waarin iemand zich bevindt. Dit blijkt ook uit de resultaten van dit onderzoek. Nieuwe medewerkers in een startfase hebben meer behoefte aan actieve begeleiding dan medewerkers in andere fasen. De effecten van onboarding zijn hierdoor sterker voor medewerkers die zich in de startfase bevinden dan voor medewerkers die zich in andere fasen bevinden. Minder positieve ervaringen met onboarding leiden bij medewerkers in andere fasen bijvoorbeeld minder snel tot ontevredenheid dan medewerkers in een startfase, omdat zij in beginsel ook minder behoefte hebben aan deze intensieve onboarding praktijken.

*“Ik bedoel, het is mijn eerste ‘grote mensen baan’. Weet je, ik had geen idee. Wat moet ik verwachten bij een baan als dit? Wat mag ik doen, wat mag ik wel doen, wat mag ik niet doen? Wat wordt er van me verwacht, wat wordt er niet van me verwacht? Dus wat dat betreft was het ook gewoon heel fijn dat er dan iemand is die zegt van ‘joh, weet je, ga er gewoon even voor zitten en neem hier de tijd voor. Leer dit, laat het op je inwerken en als je nog vragen hebt: stel ze. Als iets niet duidelijk is, kijk het nog een keer. Neem er gewoon de tijd voor.” (Respondent 7, startfase)*

*“Maar, ja dat zijn dingen die kan ik ook allemaal zelf wel laat ik maar zeggen. Dus daar hoef ik geen sturing in. (...) Ja, ik denk dat dat dan in mijn geval toch net iets anders ligt, in de zin dat ik natuurlijk gewoon... ja ik heb 20 jaar werkervaring. Dus dat dat anders is dan dat je echt helemaal nieuw binnen een organisatie begint.” (Respondent 6, deskundigheidsfase)*

De verschillen in levensfase worden ook duidelijk in de relatie tussen onboarding en de P-J en P-O fit. Medewerkers in de startfase hebben meer baat en belang bij adequate onboarding omdat zij in beginsel grotere stappen moeten maken om de P-J en P-O fit tot stand te laten komen. Dit kan bijvoorbeeld ontstaan omdat iemand in de startfase minder kennis en vaardigheden heeft dan iemand in een andere levensfase, of bijvoorbeeld omdat iemand in de startfase minder bekend is met verschillende organisatieklimaten en daardoor meer stimulans nodig heeft om zich in het betreffende klimaat thuis te kunnen voelen.

*“Kijk, als je binnenkomt en het is een nieuwe baan, dan moet je zoveel leren kennen aan hoe de organisatie werkt, hoe we hier met elkaar omgaan, hoe allerlei systemen werken en de logistiek. Hoe we het hier met de lunch doen, hoe we koffiedrinken, weet je wel, hoe de formele en informele regels werken. (...) Dat doet een ervaren iemand gewoon sneller of makkelijker. Die heeft gewoon meer gezien al, meer meegemaakt.”*

*(Leidinggevende 2)*

Samenvattend blijkt uit dit onderzoek dat de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers, beïnvloed wordt door de levensfase waar een nieuwe medewerker zich in bevindt. Medewerkers in de startfase hebben meer behoefte aan actieve begeleiding dan medewerkers in andere fasen. De effecten van onboarding zijn hierdoor sterker voor medewerkers die zich in de startfase bevinden dan voor medewerkers die zich in andere fasen bevinden. Dit komt tevens tot uiting in de relatie tussen onboarding en de P-J en P-O fit.

#### *5.4.2 Information seeking behavior (informatie-zoekgedrag)*

Een tweede relevant verschil dat tussen de respondenten naar voren is gekomen, is de mate waarin zij zelf actief op zoek gaan naar informatie. In de wetenschap wordt dit ‘*information seeking behavior*’ genoemd (Miller & Jablin, 1991). Information seeking behavior is een vaardigheid die onder andere vaak te herkennen is bij personen met een proactieve persoonlijkheid en personen die over een hoge mate van self-efficacy (zelfeffectiviteit) beschikken (Crant, 2000). Een analyse van de resultaten toont aan dat nieuwe medewerkers die in de beginperiode zelf actief op zoek gaan naar informatie over bijvoorbeeld de organisatie, hun functie en collega’s, minder behoefte hebben aan actieve begeleiding dan medewerkers die aangeven hier terughoudend in te zijn. Hierdoor is het belang van onboarding tussen deze medewerkers wisselend, waarbij onboarding een sterker effect heeft op de verschillende uitkomsten voor medewerkers die in mindere mate actief zelf informatie zoeken dan voor medewerkers die dit in grotere mate doen.

*“In het kader van zelfstandigheid: ik ben ook zelf niet iemand die aan het handje meegenomen wil worden. Dus ik zoek het wel uit en als ik iets wil weten dan vraag ik het wel. Dus ja, ik heb daar ook niet echt iets over te klagen.” (Respondent 1)*

*“Als ik ergens nieuw ben, dan ben ik heel terughoudend en dan ben ik heel onzeker. Dan vind ik het heel moeilijk, vooral als ik dan niet aan mijn hand word meegenomen, vind ik het moeilijk om mijn draai te vinden.” (Respondent 14)*

De invloed van informatie-zoekgedrag geldt zowel direct als ook indirect via de P-J en P-O fit. Vooral voor de P-J fit blijkt het effect van informatie-zoekgedrag sterk. Wanneer medewerkers zelf actief op zoek gaan naar informatie, beschikken zij immers sneller over de kennis die nodig is om de functie uit te voeren dan medewerkers die dit in mindere mate doen, ongeacht de eventuele minder positieve ervaringen met onboarding. Dit past bij onderzoeksbevindingen van Gruman, Saks en Zweig (2006), die stellen dat nieuwe medewerkers het negatieve effect van het gebrek aan geïnstitutionaliseerde introductiepraktijken kunnen verlichten door zelf op zoek te gaan naar informatie. Voor de medewerkers die weinig zoekgedrag vertonen, komt juist het belang van onboarding praktijken extra naar voren omdat deze medewerkers meer leunen op actieve informatievoorziening en begeleiding vanuit de organisatie om over deze kennis en vaardigheden te beschikken. Dit sluit ook aan bij onderzoek van bijvoorbeeld Mignerey, Ruben en Gorden (1995), die stellen dat nieuwe medewerkers die zelf actief op zoek gaan naar informatie, sneller minder ambiguïteit ervaren ten aanzien van hun nieuwe rol dan nieuwe medewerkers die dit in mindere mate doen.

*“Ik ga dan gewoon om dat gat in kennis wat je dan natuurlijk in begin hebt, om wat bij te spijkeren, ja ik ga dan gewoon alles zoeken wat er aan informatie is.” (Respondent 6)*

Samenvattend blijkt uit dit onderzoek dat de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers, beïnvloed wordt door de mate van informatie-zoekgedrag van nieuwe medewerkers. Voor medewerkers die minder informatie-zoekgedrag vertonen, is het effect van onboarding sterker dan voor medewerkers die actiever op zoek gaan naar informatie.

### 5.5 Nieuwe verklarende inzichten: flexplaats

Gedurende de interviews met de medewerkers, viel op dat wanneer naar de ervaringen omtrent onboarding gevraagd werd, regelmatig het onderwerp ‘flexplaats’ aan bod kwam. Het Ministerie van BZK kenmerkt zich middels ‘Het Nieuwe Rijkskantoor’ door activiteitgerelateerd werken. Dit houdt in dat medewerkers geen vaste kantoorplek hebben binnen de organisatie, maar een werkplek kiezen die past bij de werkzaamheden waar zij op dat moment mee bezig zijn (Rijkspotaal, 2013). Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat deze flexplekken positief bijdragen aan de directe relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers. Het versterkt bijvoorbeeld het gemak waarmee nieuwe medewerkers interpersoonlijke relaties opdoen binnen de organisatie, waarvan eerder is vastgesteld dat dit op positieve wijze bijdraagt aan de intentie om in de organisatie te blijven. Dit past bij bevindingen van onder andere Appel-Meulenbroek,

Groenen en Janssen (2011), die stellen dat door activiteit-gebaseerde kantoren meer interactie ontstaat tussen verschillende medewerkers in de organisatie.

*“Een bijkomend voordeel voor mij is ook: ik zag andere mensen weleens en ik zat ook naast mensen waar ik waarschijnlijk in het werk nooit mee in aanraking was gekomen, maar die dag bijvoorbeeld naast zat en ineens leuke gesprekken mee had. Nu zien we elkaar af en toe en gaan we samen lunchen en dat is gewoon heel leuk. (...) Je krijgt gewoon andere inzichten en je leert andere mensen kennen.”*

*(Respondent 12)*

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de flexplekken ook indirect bijdragen aan het behoud van medewerkers in de organisatie, via een positief effect op de relatie tussen onboarding en de P-J en P-O fit. Door de flexplekken komen medewerkers met verschillende mensen in aanraking, ook buiten de eigen afdeling. Hierdoor leren medewerkers sneller en beter hun weg te vinden binnen het informatienetwerk van de organisatie en weten zij sneller waar en bij wie zij terecht kunnen voor vragen en uitleg, om zo de juiste kennis te vergaren die nodig is om de functie uit te voeren. Bovendien geven de respondenten aan dat door flexplaatsen de onderlinge dynamieken binnen de directie vrijer en minder sterk afgebakend zijn. Dit maakt het voor nieuwe medewerkers makkelijker om hun plek te vinden in de organisatie.

*“Ik vind flexplekken wel helpen bij het nieuw binnenkomen. Het lijkt even eng, van ‘oh jee, ik heb niet een privéplekje en alles is open en bloot’. Maar uiteindelijk is dat heel goed, want dan zit ik ergens met ‘ik heb een vraag’, ‘oh er zit iemand naast me’, ‘ik weet zijn naam eigenlijk niet maar ik moet eigenlijk even vragen hoe ik verder moet met dit soort dingen’, ‘oh [naam collega] was het, kan je me even helpen, ik zit vast in Digidoc’, ‘geen probleem, je klikt zo en zo en zo’. Heb je mekaar meteen leren kennen.” (Respondent 9)*

*“I: Hoe komt het denk je, dat je je meteen zo thuis voelde?*

*P: (...) Ik denk ook wel dat een flexibele werkomgeving dat heel erg stimuleert. Wat je misschien op andere plekken... als alles heel fixed is, dan heeft iedereen zijn vaste plekje aan het bureau, in het team. En er komt iemand bij, dan verandert zo’n hele groepsdynamiek. Dat is hier veel minder. (...) Je bent meteen gewoon geïntegreerd eigenlijk.” (Respondent 1)*

Samenvattend blijkt uit dit onderzoek dat de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers, beïnvloed wordt door flexplaatsen. Meer specifiek komt naar voren dat flexplaats een faciliterende werking heeft op de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers.

## 5.6 Nieuwe verklarende inzichten: organisatieomgeving

Een laatste factor die bij het analyseren van de resultaten naar voren is gekomen, is de organisatieomgeving. Hoewel er bij een kritische analyse van de resultaten niet zoveel informatie over de organisatieomgeving is vergaard als over de andere factoren in dit hoofdstuk, kunnen op basis van de analyse wel enige voorzichtige conclusies worden getrokken. BZK is een grote organisatie, bestaat uit veel hiërarchische lagen en kent daarnaast veel regels en procedures. Vooral in relatie tot de P-J en P-O fit lijkt hierdoor het belang van onboarding duidelijk naar voren te komen. De complexiteit van de organisatieomgeving maakt het bijvoorbeeld extra uitdagend om de weg te leren vinden binnen het informatienetwerk van de organisatie en erachter te komen waar en hoe de juiste kennis vergaard kan worden die nodig is om het werk uit te kunnen voeren (connection). Het leren kennen van de regels en procedures kost bovendien relatief veel tijd vanwege de hoeveelheid ervan (clarification), waardoor het extra belangrijk lijkt om hier bij nieuwe medewerkers actief op te sturen en hen hiermee bekend te maken. Tot slot kan de grootte van de organisatie voor nieuwe medewerkers als erg overweldigend worden ervaren, waardoor het gevoel ‘verdwaald’ te zijn ontstaat. Een effectieve onboarding lijkt daarom bijzonder van belang, om dit gevoel te voorkomen en in plaats daarvan te helpen de nieuwe medewerker zich thuis te laten voelen in de organisatie. Onderstaande citaten reflecteren de relevantie van de organisatieomgeving die in dit onderzoek naar voren is gekomen.

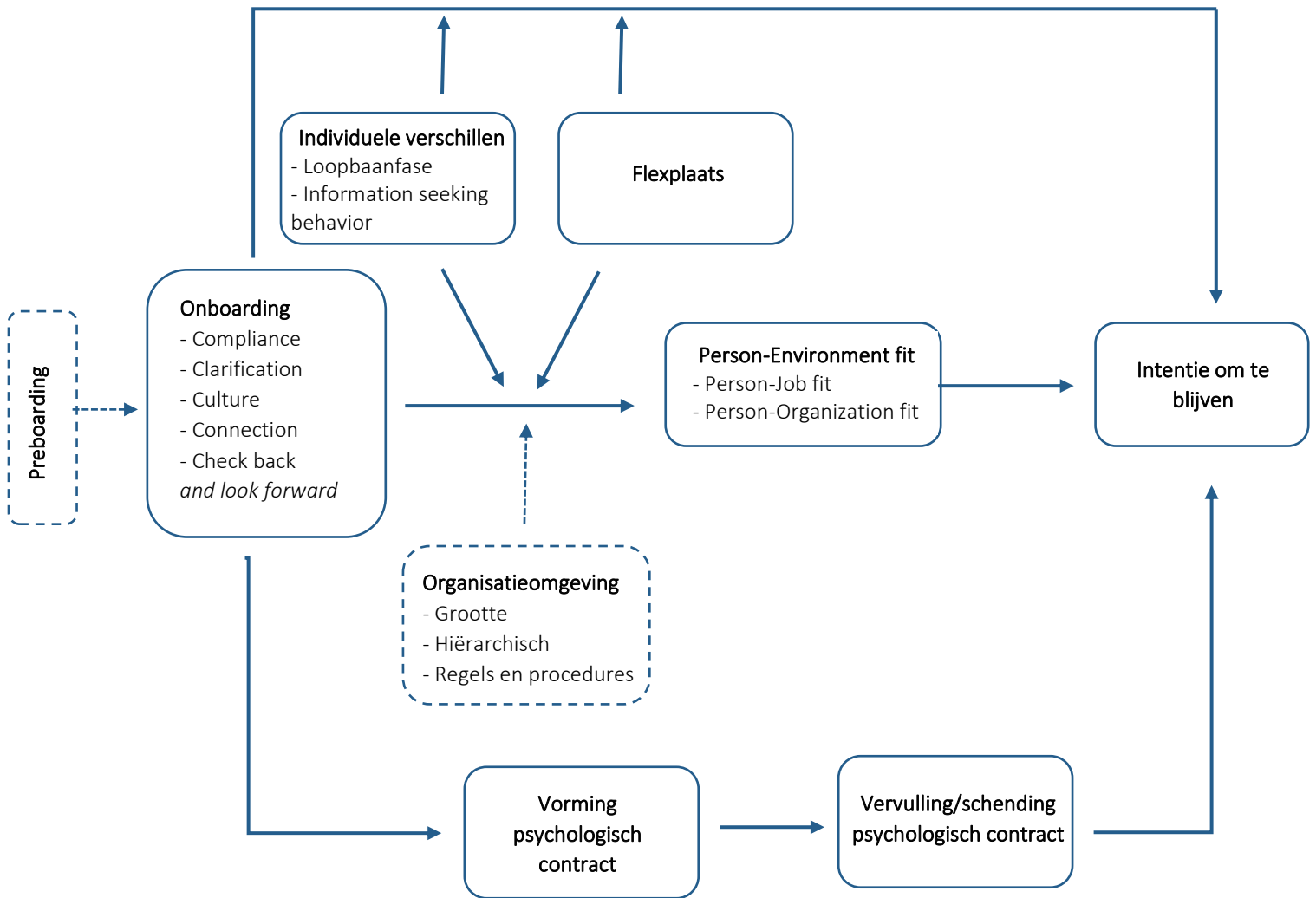
*“Het is toch ook belangrijk dat je een beetje weet van ‘wie kan ik hiervoor aanspreken?’. Dit is ook wel een hele complexe organisatie, dus ook ‘hoe werkt dat allemaal hier?’. Als je nou in een startup van 30 mensen binnenkomt, dan zal dat heel anders zijn.” (Respondent 11)*

*Vooral in zo’n grote organisatie als dit. Want dat is af en toe vind ik wel overweldigend. Dat ik denk ‘jeetje, wat is dit groot’ en ‘die structuren allemaal’. Het zijn zoveel afdelingen, zoveel mensen die er werken en zo ingewikkeld. (...) Het is wel fijn als er dan iemand is die wel de structuur kent en die je honderdduizend keer kan uitleggen ‘dat zit zo en zo en zo’.” (Respondent 14)*

## 5.7 Samenvatting

Het doel van dit hoofdstuk was het beantwoorden deelvraag 4: *Wat is de invloed van onboarding op het behoud van nieuwe medewerkers bij BZK?* en het beantwoorden van deelvraag 5: *Hoe kan de invloed van onboarding op het behoud van nieuwe medewerkers bij BZK worden verklaard?* De analyse heeft geleid tot een hernieuwd conceptueel model, welke in Figuur 2 is weergegeven. De analyse toont aan dat er, zoals verwacht, een relatie bestaat tussen onboarding en het behoud van medewerkers. Nieuwe medewerkers met positieve onboarding ervaringen hebben een hogere intentie om in de organisatie te blijven dan medewerkers met minder positieve onboarding ervaringen. Deze relatie kan onder meer verklaard worden via een effect op de P-J en de P-O fit. Daarnaast werd een effect verondersteld via het psychologisch contract. Hoewel het psychologisch contract wel van belang blijkt, is de relatie anders dan op voorhand werd verondersteld. Daar waar in het theoretisch kader werd verondersteld dat onboarding hoofdzakelijk bij zou dragen aan het al dan niet vervullen van het psychologisch contract, blijkt uit een analyse van de resultaten dat onboarding bijdraagt aan een stap die voorafgaat aan het vervullen van het contract, namelijk het vormen ervan. Op basis van eerder besproken literatuur kan vervolgens worden verondersteld dat het vormen van het psychologisch contract uiteindelijk leidt tot het al dan niet vervullen ervan, wat op termijn weer invloed heeft op de intentie om in de organisatie werkzaam te blijven.

Naast deductieve elementen, kent dit onderzoek ook een inductief karakter. Uit de analyse is allereerst gebleken dat verschillende individuele verschillen de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers beïnvloeden, zowel direct als indirect via de P-J en P-O fit. Deze individuele verschillen zijn de levensfase waar een nieuwe medewerker zich in bevindt en de mate van informatie-zoekgedrag. Ook het hebben van flexplaatsen bij BZK heeft invloed op de relatie. Daarnaast kunnen voorzichtige conclusies worden getrokken over de organisatieomgeving. De analyse indiceert dat de grootte van de organisatie en de bureaucratische aard, wat zich kenmerkt door hiërarchie en veel regels en procedures, van invloed is op de relatie tussen onboarding en de P-J en P-O fit. De beschikbare data kan deze conclusie vanwege de beperkte kwantiteit aan informatie echter niet volledig staven. Het concept is derhalve middels een stippellijn geduid in het hernieuwde conceptueel model. Tot slot is in het voorgaande hoofdstuk het onderwerp preboarding aan bod gekomen. Hoewel preboarding op basis van de resultaten een relevant antecedent lijkt te zijn van onboarding, kon bij het analyseren van de interviews geen eenduidig patroon worden herkend. Hierbij zijn verschillende groepen vergeleken op basis van verschillende kenmerken zoals leeftijd, functiegroep, werkervaring en de eerder aangehaalde individuele verschillen levensfase en informatie-zoekgedrag. Om de relevantie van het concept wel te duiden, is deze middels een stippellijn opgenomen in het hernieuwde conceptuele model.



Figuur 2. Hernieuwd conceptueel model.

## Hoofdstuk 6: Conclusie, discussie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk betreft het laatste hoofdstuk van dit wetenschappelijke onderzoek, waarin wordt teruggekeken op het onderzoek en het onderzoeksproces. Op basis van de beantwoording van de deelvragen, wordt allereerst een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag. Vervolgens wordt in de discussie gereflecteerd op de gebruikte literatuur en de gehanteerde onderzoeksopzet. Hier vloeien enkele suggesties uit voor vervolgonderzoek. Tot slot worden enkele praktische aanbevelingen gedaan aan de onderzoeksorganisatie, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

### 6.1 Beantwoording hoofdvraag

In hoofdstuk 1 is beschreven dat vanuit maatschappelijk en wetenschappelijk oogpunt behoefte is aan meer inzicht in de processen die ten grondslag liggen aan het behoud van medewerkers in organisaties en in het bijzonder het proces van onboarding. Ook het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wil graag weten hoe het proces van onboarding zo ingericht kan worden dat het bijdraagt aan het behouden van personeel. Hiertoe is de volgende hoofdvraag opgesteld:

*“Wat is de invloed van onboarding op het behoud van nieuwe medewerkers bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en hoe kan deze invloed worden verklaard?”*

Ter ondersteuning van het beantwoorden van de hoofdvraag zijn zes deelvragen opgesteld:

<b>Hoofdstuk 2: Theoretisch kader</b>	<i>Deelvraag 1: Hoe verhouden onboarding en het behoud van nieuwe medewerkers zich volgens bestaande literatuur tot elkaar?</i>
<b>Hoofdstuk 4: Resultaten</b>	<i>Deelvraag 2: Hoe ervaren nieuwe medewerkers onboarding bij BZK?</i> <i>Deelvraag 3: In welke mate is onder nieuwe medewerkers bij BZK de intentie aanwezig om in de organisatie te blijven?</i>
<b>Hoofdstuk 5: Analyse</b>	<i>Deelvraag 4: Wat is de invloed van onboarding op het behoud van nieuwe medewerkers bij BZK?</i> <i>Deelvraag 5: Hoe kan de invloed van onboarding op het behoud van nieuwe medewerkers bij BZK worden verklaard?</i>
<b>Hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen</b>	<i>Deelvraag 6: Welke aanbevelingen omtrent onboarding kunnen worden gedaan aan BZK ten behoeve van het behoud van nieuwe medewerkers?</i>



In hoofdstuk 2 is antwoord gegeven op de eerste deelvraag. Het theoretisch kader vormde de basis voor de semigestructureerde diepte-interviews die zijn gebruikt als methode om empirisch materiaal te verzamelen. In hoofdstuk 3 is de wijze waarop het onderzoek is opgezet en uitgevoerd verder toegelicht en verantwoord. Hoofdstuk 4 reflecteert de uitkomsten van de interviews. Door te beschrijven hoe medewerkers bij BZK het proces van onboarding hebben ervaren en een beschrijving te geven van hun intentie om in de organisatie te blijven, is antwoord gegeven op deelvraag 2 en 3. Deelvraag 4 en 5 zijn beantwoord in hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk is de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers in kaart gebracht en zijn de resultaten van het onderzoek geanalyseerd en vergeleken met de verwachtingen die waren geformuleerd op basis van de literatuur in het theoretisch kader. Tevens is middels de empirie, het theoretisch kader en aanvullende inzichten uit de literatuur naar verklaringen gezocht voor enkele opvallende bevindingen. Deelvraag 6 vormt het slot en wordt in de laatste paragraaf van dit zesde hoofdstuk beantwoord.

Nu de deelvragen zijn beantwoord, kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. Op basis van een analyse van de resultaten kan worden gesteld dat de wijze waarop nieuwe medewerkers bij BZK onboarding ervaren, van invloed is op het behoud van deze medewerkers. Meer concreet hebben nieuwe medewerkers met hoofdzakelijk positieve onboarding ervaringen een hogere intentie om in de organisatie te blijven dan medewerkers met minder positieve onboarding ervaringen. Verschillende factoren bieden verklaring voor deze relatie. Wanneer medewerkers positieve ervaringen hebben met de verschillende elementen van onboarding, draagt dit allereerst bij aan de match die zij ervaren tussen henzelf en het werk, oftewel de P-J fit. De P-J fit heeft vervolgens weer een positieve invloed op de intentie om in de organisatie te blijven. Tevens wordt door positieve ervaringen met de verschillende elementen van onboarding het in lijn brengen van de doelen en waarden van de nieuwe medewerker met de organisatiedoelen- en waarden gestimuleerd. Ook dragen deze onboarding ervaringen bij aan de persoonlijkheid-klimaat congruentie die nieuwe medewerkers ervaren, waarbij zij aangeven zich vanwege verschillende aspecten van onboarding 'snel thuis' te voelen. De P-O fit heeft aansluitend weer een stimulerende invloed op de intentie om in de organisatie te blijven. Tot slot kan de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers verklaard worden door het vormen- en vervolgens al dan niet vervullen van het psychologisch contract.

Naast bovenstaande verklarende factoren die op basis van de theorie zijn opgesteld, zijn in dit onderzoek enkele nieuwe (verklarende) factoren aan het licht gekomen. Zo beïnvloeden verschillende individuele verschillen de relatie tussen onboarding en het behoud van nieuwe medewerkers, zowel direct als indirect via de P-J en P-O fit. Deze individuele verschillen zijn de levensfase waarin een nieuwe medewerker zich bevindt en de mate van informatie-zoekgedrag. Ook het hebben van flexplaatsen bij BZK heeft invloed op de relatie. Daarnaast suggereert de analyse dat de grootte van de organisatie en de

bureaucratische aard, wat zich kenmerkt door hiërarchie en veel regels en procedures, van invloed is op de relatie tussen onboarding en de P-J en P-O fit. Tot slot lijkt ook preboarding een belangrijk antecedent van onboarding. Samenvattend kan worden geconcludeerd dat onboarding een relevante bijdrage levert aan het behoud van medewerkers in organisaties. Wanneer organisaties hier actief op inzetten, kan dit dan ook belangrijke meerwaarde bieden.

## 6.2 Discussie

Hoewel de empirische wijze waarop dit onderzoek is opgezet zorgvuldig is gekozen en de keuzes gedurende het onderzoeksproces weloverwogen zijn gemaakt, kent het onderzoek ook enkele beperkingen. Dit wordt in de discussie verder toegelicht. Eerst wordt gereflecteerd op de theorie die is gebruikt en vervolgens op de onderzoeksmethoden. Tevens worden enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek geformuleerd.

### 6.2.1 Theoretische reflectie

Zoals aan het begin van dit onderzoek werd vastgesteld, staat onderzoek naar onboarding op dit moment in de kinderschoenen. De theorie die momenteel in onderzoek hoofdzakelijk gebruikt wordt, is de 4 C-theorie van Bauer. Deze theorie is gedurende het onderzoek derhalve als uitgangspunt genomen. Hoewel de theorie grotendeels een bruikbare theorie is gebleken, dienen ook enkele kritische noten te worden geplaatst. Uit de literatuur is bijvoorbeeld naar voren gekomen dat voor een effectieve onboarding, de aanwezigheid van alle vier de C's van belang is. Hoewel dit in de empirie ook is gebleken, zijn sommige factoren van onboarding frequenter genoemd dan andere factoren. Dit suggereert dat ofwel de onderzoeker hier frequenter naar (door)gevraagd heeft, ofwel dat het relatieve belang van de verschillende C's wisselend is, althans in deze relatie en in deze specifieke case. Op basis van de schaars beschikbare literatuur kon hierover vooraf echter geen verwachting worden opgesteld. Daarnaast is check back in de wetenschap op dit moment nog niet 'erkend' als vijfde C, maar is dit element in de praktijk wel zeer relevant gebleken. Sterker nog, check back bleek door de onderzoeker op basis van de beschikbare literatuur te smal geconceptualiseerd. In de resultaten is naar voren gekomen dat hier ook het element 'look forward' aan toegevoegd kan worden. Samenvattend kent de 4 C-theorie dus enkele beperkingen. Er wordt dan ook aanbevolen om in toekomstig onderzoek verdere verdieping te zoeken in het concept van onboarding. Door in toekomstig onderzoek kritisch naar bestaande theorie te kijken, kan theorievorming omtrent onboarding verbeterd en verfijnd worden. Meer concreet kan toekomstig onderzoek zich richten op het relatieve belang van de verschillende elementen van onboarding en daarnaast dient de omvattendheid van bestaande theorie ter discussie gesteld te worden. In hoeverre dient check back (and look forward) bijvoorbeeld te worden erkend als vijfde C?

Daarnaast kan onderzoek zich richten op de onderscheidbaarheid van de verschillende elementen. In hoeverre vormt check back and look forward bijvoorbeeld daadwerkelijk 1 factor, of blijkt juist dat tussen deze elementen gediscrimineerd dient te worden en dat look forward een zesde uniek element van onboarding betreft? Dit zijn een aantal vragen waar toekomstig onderzoek zich op kan richten.

Op basis van literatuuronderzoek zijn bovendien verschillende verwachtingen geschetst die de basis vormden voor dit onderzoek. Hoewel de empirie grotendeels een reflectie is gebleken van de theorie, zijn ook enkele aanvullende of verdiepende inzichten naar voren gekomen. Uit de empirische bevindingen is bijvoorbeeld gebleken dat enkele factoren zich anders uiteten dan op voorhand werd verwacht. Zo werd verwacht dat onboarding hoofdzakelijk bij zou dragen aan het al dan niet vervullen van het psychologisch contract, maar is uit een analyse van de resultaten gebleken dat onboarding bijdraagt aan een stap die voorafgaat aan het vervullen van het contract, namelijk het vormen ervan. Een verdiepende blik op de literatuur bood hier een passende verklaring voor. Volgens verschillende onderzoekers is de formatie van het psychologisch contract een zingevingsproces dat vorm krijgt door de realiteit die wordt ondervonden in de eerste maanden na het toetreden tot een nieuwe organisatie (Anderson & Thomas, 1996; Louis, 1980 Nelson et al., 1991; Shore & Tetrick, 1994). Het psychologisch contract is daarmee een dynamisch construct dat nog niet volledig is ontwikkeld op het moment dat een nieuwe medewerker de organisatie binnenkomt, maar juist in die eerste periode beter ingevuld kan worden op basis van de ervaringen die worden opgedaan. De onderzoeker heeft dit dynamische element van het psychologisch contract op basis van de eerder gebruikte theorie niet voldoende in beeld kunnen krijgen. Het vooraf opnemen van meer studies had mogelijkwijs tot diepgaander inzicht in het concept geleid.

Daarnaast is op basis van de literatuur (Holtom et al., 2008) in dit onderzoek gekozen voor een positieve benadering op het behoud van medewerkers, waarbij is gekeken naar de intentie om in de organisatie te blijven. Het bleek in dit onderzoek een uitdaging om job embeddedness als onderdeel van de intentie om te blijven in de beschikbare data te herkennen. Mogelijk heeft de onderzoeker de complexiteit van het construct onderschat. Literatuur over job embeddedness is relatief beperkt, waardoor het voor de onderzoeker niet volledig duidelijk is geworden wat het construct betekent en de onderzoeker er derhalve beperkt invulling aan heeft kunnen geven. Wellicht kan toekomstig onderzoek zich meer in het construct verdiepen en kan worden onderzocht hoe job embeddedness zich concreet verhoudt tot de intentie om in de organisatie te blijven en andere gerelateerde factoren zoals tevredenheid en betrokkenheid.

Behalve de verwachtingen die op basis van literatuuronderzoek zijn opgesteld, kent dit onderzoek ook enkele aanvullende bevindingen. Zo is gebleken dat de levensfase waarin een nieuwe medewerker zich bevindt, van invloed is op de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers. Hiervoor is naar

het levensfasenmodel van Leisink en collega's (2010) verwezen. De theorie stelt onder meer dat in elke fase aandacht is voor kwaliteiten en behoeften die zowel met werk als met privé te maken hebben. In dit onderzoek zijn aspecten uit het privéleven echter niet bevraagd. De levensfasenbenadering vindt in dit onderzoek dan ook hoofdzakelijk zijn relevantie in de toepassing op de verschillende aspecten van de loopbaan. Mogelijk kan het model bij gebruik in toekomstig onderzoek naar onboarding verder verdiept worden en kunnen de verschillende aspecten van de levensfasenbenadering op meer omvattende wijze worden onderzocht, waarbij ook naar privéaspecten wordt gekeken. Verschillende onderzoekers tonen bijvoorbeeld aan dat personen die jonge kinderen hebben en zich derhalve in het spitstuur van hun leven bevinden, regelmatig veel werk-privéconflict ervaren (Kelley et al., 2014; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark & Baltés, 2011). Een verandering op het werk (zoals het wisselen van baan) kan dit conflict bovendien doen toenemen (Demerouti, Bakker & Bulters, 2004). Een goede onboarding waarbij een goede start wordt ervaren op het werk en onder andere snel duidelijkheid is over de taken en nieuwe rol (clarification) kan voor deze personen mogelijk een belangrijke bron zijn om (de toename van) het werk-privéconflict te beperken.

Daarnaast is naar voren gekomen dat informatie-zoekgedrag (information seeking behavior) van invloed is op de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers, waarbij medewerkers die veel zoekgedrag vertonen zich bijvoorbeeld sneller aanpassen aan hun omgeving en hun baan dan medewerkers die dit zoekgedrag in mindere mate vertonen. Vanuit de literatuur van persoonlijkheidspsychologie is bekend dat persoonlijkheidseigenschappen (ook wel 'traits' genoemd) relatief vaststaand en moeilijk veranderbaar zijn. Vaardigheden daarentegen, zoals informatie-zoekgedrag, zijn minder weerbarstig en te ontwikkelen (Gazzaniga, Heatherton & Halpern, 2013; Larsen & Buss, 2013). In toekomstig onderzoek kan het derhalve zinvol zijn om de relatie met onboarding verder te ontplooiën, bijvoorbeeld door onboarding vanuit een interactionistisch perspectief te benaderen. Hoewel in onderzoek naar onboarding tot op heden relatief beperkt aandacht is gegeven aan de interactie tussen medewerker en organisatie, toont ouder onderzoek van Reichers (1987) en Schneider (1983) bijvoorbeeld aan dat wanneer medewerkers ('insiders') in de organisatie proactief op de nieuwe medewerker reageren en de verbinding met de nieuwe medewerker zoeken (connection), dit ook weer bevorderend werkt voor het proactieve gedrag van de nieuwe medewerker, en vice versa. Deze interactie bevordert en versnelt vervolgens het aanpassingsproces van de nieuwe medewerker. Wellicht dat positieve onboarding ervaringen derhalve ook een stimulerend effect hebben op het zoekgedrag van nieuwe medewerkers. In dat geval hebben beide factoren een versterkend effect op elkaar en is het de interactie tussen beide die bijdraagt aan een goede integratie in de organisatie.

Een andere aanvullende bevinding betreft de invloed die flexplaats heeft op de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers. Met flexplaats wordt in dit onderzoek het activiteit-gebaseerde

kantoor bedoeld waarmee het Ministerie van BZK zich kenmerkt. Er bestaan echter meerdere van dergelijke flexibele werkarrangementen ("FWA's"), waarbij met flexplaats bijvoorbeeld ook bedoeld kan worden dat medewerkers meer autonomie hebben met betrekking tot de locatie waar zij werken. Dit kan op kantoor zijn maar ook thuis of tijdens reizen met het openbaar vervoer (Demerouti, Derks, Ten Brummelhuis & Bakker, 2014). Een andere FWA betreft tijdonafhankelijk werken, wat inhoudt dat er geen vaste werkroosters zijn zoals dat het geval is bij negen-tot-vijf banen (Demerouti et al., 2014). Hoewel in dit onderzoek hoofdzakelijk positieve effecten zijn gevonden, toont onderzoek naar FWA's wisselende resultaten. Door FWA's zijn medewerkers minder frequent en op verschillende tijden gedurende de dag aanwezig op kantoor. Verschillende onderzoekers stellen dat door deze afname van het fysieke contact tussen collega's 'sociale isolatie' op kan treden (Golden, Veiga & Dino, 2008; Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan, 2010). Mogelijkerwijs maken FWA's het voor nieuwe medewerkers dan ook ingewikkelder om interpersoonlijke relaties tot stand te brengen in de organisatie (connection). In een kwalitatieve studie van Leonardi, Treem en Jackson (2010) komt juist naar voren dat wanneer medewerkers elders dan op kantoor werken, zij het gebrek aan fysiek contact compenseren door frequenter contact te zoeken via andere kanalen. Sommige respondenten van het onderzoek van Leonardi en collega's (2010) geven aan daardoor uiteindelijk juist meer contact hebben met collega's. De verhoogde interactie via elektronische apparatuur die ontstaat als gevolg van FWA's, maakt het volgens andere onderzoekers bovendien eenvoudiger om meer directe en kritische feedback te leveren (Demerouti et al., 2014), een factor die de respondenten in dit onderzoek aangaven zeer belangrijk te vinden (check back). Het gebruik van FWA's in Nederland is de afgelopen jaren gestegen en verwacht wordt dat deze trend zich de komende jaren voortzet (CBS, 2018). Het is dan ook interessant om in vervolgonderzoek naar onboarding meerdere flexibele werkarrangementen te betrekken dan enkel de activiteit-gebaseerde kantoorinrichting. Zo kan een vollediger beeld gecreëerd worden van de invloed die FWA's hebben op de relatie tussen onboarding en verschillende organisatie uitkomsten.

De analyse van de resultaten in het voorgaande hoofdstuk indiceert dat de grootte van de organisatie en de bureaucratische aard, wat zich kenmerkt door hiërarchie en veel regels en procedures, van invloed is op de relatie tussen onboarding en de P-J en P-O fit. Hoewel specifiek onderzoek naar hoe de context van de organisatie van invloed is op HRM-praktijken (zoals onboarding) relatief schaars is, stelt een ouder onderzoek van Ashforth, Saks en Lee (1998) dat grote organisaties vaak complexer zijn en dat er daarom meer structuur nodig is voor nieuwe medewerkers om de weg te leren vinden binnen de organisatie. De onderzoekers vonden dat hierdoor het belang van geïnstitutionaliseerde introductiepraktijken toeneemt. Ander onderzoek toont aan dat actieve begeleiding vanuit de organisatie extra belangrijk is voor nieuwe medewerkers in een sterk hiërarchische organisatie, om zo in contact te kunnen komen met collega's binnen deze verschillende

hiërarchische lagen en een netwerk op te kunnen bouwen in de organisatie (connection) (Fang, Duffy & Shaw, 2011). Bestaande literatuur en ook dit onderzoek tonen dan ook het belang aan van de context van een organisatie in relatie tot HRM-praktijken zoals onboarding. Er wordt geadviseerd om bij toekomstige theorievorming omtrent onboarding de organisatie-omgeving te blijven betrekken. Mogelijk kan ook gekeken worden naar andere aspecten van de organisatie, zoals de organisatie-identiteit. Onderzoek toont aan dat wanneer organisaties een sterke identiteit hebben, waarbij er centrale, diep gewortelde attributies bestaan over normen, waarden en andere overtuigingen die organisatiebreed gedeeld worden, dit het aanpassingsproces van nieuwe medewerkers simplificeert (Ashforth et al., 2007). Dit komt onder andere omdat dergelijke organisaties in beginsel vaak al medewerkers aantrekken die zich met deze organisatie-identiteit identificeren (Mael & Ashforth, 1995). Voor organisaties met een meer diffuse identiteit blijkt het een grotere uitdaging voor nieuwe medewerkers om hun plek te vinden binnen de organisatie (Pratt, 2000). Voor dit type organisatie kan het goed onboarden van nieuwe medewerkers dan ook extra relevant zijn.

Tot slot is in de resultaten van het onderzoek het belang van preboarding naar voren gekomen. Er is echter niet voldoende data verzameld om conclusies te kunnen trekken over de wijze waarop preboarding en onboarding zich concreet tot elkaar verhouden en welke aspecten hierbij een rol spelen. Een verdiepende blik op de theorie suggereert dat preboarding inderdaad een belangrijke factor is in relatie tot onboarding. Onder andere Meglino, DeNisi, Youngblood en Williams (1988) en Philips (1998) tonen bijvoorbeeld het belang aan van een *realistic job preview*, oftewel het bieden van realistische baanweergave gedurende de gehele periode voorafgaand aan de daadwerkelijke start in de organisatie. Volgens de onderzoekers draagt het bieden van een *realistic job preview* bij aan de tevredenheid en betrokkenheid die medewerkers ervaren wanneer ze eenmaal toetreden tot de organisatie en ervaren zij door een *realistic job preview* minder rolambigüiteit. Deze factoren zijn (in dit onderzoek) ook in verband gebracht met onboarding, waardoor preboarding een relevant antecedent lijkt te zijn in het gehele proces van toetreden tot een nieuwe organisatie. Onderzoekers stellen tevens dat het geven van een job preview aanleiding geeft tot bepaalde verwachtingen, waarmee preboarding ook in verband kan worden gebracht met het psychologisch contract (Bal, De Lange, Jansen & Van der Velde, 2008; Guzzo & Noonan, 1984; Rousseau, 1995). Samenvattend komt, net als in de empirie, ook in de theorie de relevantie van preboarding naar voren. Het is van belang om meer zicht te krijgen op het onderwerp preboarding en er wordt derhalve aanbevolen om hier in toekomstig onderzoek meer verdieping in te zoeken. Specifiek wordt aanbevolen om in onderzoek te focussen op de relatie tussen preboarding en onboarding en de wijze waarop beide constructen zich verhouden tot het psychologisch contract en hieraan gerelateerde uitkomsten zoals tevredenheid en betrokkenheid.

### 6.2.2 Methodologische reflectie

Naast een reflectie op de gebruikte theorie, kunnen ook enkele kritische noten geplaatst worden bij de gebruikte onderzoeksmethoden. Allereerst dient te worden opgemerkt dat de uitkomsten van dit onderzoek mogelijk niet representatief zijn voor de gehele organisatie. Hoewel de 23 respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zorgvuldig geselecteerd zijn, blijft de generaliseerbaarheid naar de totale organisatie met bijna 10.000 fte beperkt. De respondenten die hebben deelgenomen, zijn bijvoorbeeld allen werkzaam in het kerndepartement van BZK. De vraag is in hoeverre nieuwe medewerkers binnen het kerndepartement overeenkomstige ervaringen hebben met nieuwe medewerkers die bijvoorbeeld werkzaam zijn bij de uitvoeringstakken van BZK, welke zich op andere locaties bevinden en zich kenmerken door andere functietypen. Bovendien betreft het onderzoek een enkelvoudige casestudy. Dit maakt het een uitdaging om gefundeerde uitspraken te doen die ook op andere organisaties van toepassing zijn, in het bijzonder gezien het feit dat het huidige onderzoek een indicatie biedt dat de context van de case van invloed is op de onderzoeksresultaten. Er wordt dan ook geadviseerd om onderzoek naar onboarding uit te voeren in verschillende organisatie-omgevingen en onder verschillende groepen respondenten. Zo kunnen meerdere cases met elkaar vergeleken worden en kan het belang van onboarding in verschillende contexten achterhaald worden. Door in diverse contexten onderzoek naar onboarding uit te voeren, kunnen organisaties uiteindelijk concreter invulling geven aan onboarding en kunnen tevens adequatere uitspraken worden gedaan over de generaliseerbaarheid van de bevindingen.

Daarnaast betreft dit onderzoek een cross-sectioneel onderzoek met retrospectieve elementen. Het gebruik van dit onderzoeksdesign kent enkele beperkingen. Het betekent allereerst dat slechts één meting heeft plaatsgevonden en dat oorzaak en gevolg gelijktijdig zijn onderzocht. Hierdoor dienen uitspraken met betrekking tot causaliteit voorzichtig geïnterpreteerd te worden. Bovendien kan onderzoek met retrospectieve elementen onderhevig zijn aan herinneringsbias (*recall bias*). De nieuwe medewerkers hebben in het onderzoek teruggekeken op een periode van drie maanden tot 1 jaar geleden. Mogelijk zijn de respondenten niet in staat geweest sommige informatie uit het verleden accuraat op te halen. Dit heeft wellicht de interne validiteit van het onderzoek aangetast (Chen, 1986; Hassan, 2005). Meer concreet kan met dit onderzoek niet volledig worden aangetoond of daadwerkelijk gemeten is hoe nieuwe medewerkers onboarding hebben ervaren of dat in plaats daarvan bijvoorbeeld is gemeten hoe tevreden zij zijn met hun baan. Mogelijk zijn nieuwe medewerkers die heel tevreden zijn met het werk dat zij doen ook positiever over hun onboarding ervaringen en maken zij zich minder druk wanneer iets is misgelopen. Er wordt derhalve geadviseerd om in de toekomst longitudinaal onderzoek uit te voeren. Door longitudinaal onderzoek uit te voeren, kunnen accuratere uitspraken worden gedaan met betrekking tot causaliteit. Op deze wijze kan beter

in kaart worden gebracht wat de effecten van onboarding over tijd zijn en wordt mogelijke bias die door retrospectief onderzoek ontstaat vermeden.

Tot slot is het behoud van medewerkers in dit onderzoek op subjectieve wijze gemeten. Hoewel onderzoek aantoonde dat gedragsintenties accurate voorspellers zijn van gedrag (Ajzen, 1991; Aronson, Wilson & Akert, 2014), kan over het feitelijke behoud van medewerkers geen uitspraak worden gedaan. Hier dient bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten rekening mee te worden gehouden. Een mogelijke manier om hier in toekomstig onderzoek mee om te gaan, is door gebruik te maken van verschillende typen onderzoeksmethodes zoals kwantitatief onderzoek of mixed-methods. Middels kwantitatieve methoden kunnen de woordelijke bevindingen uit dit onderzoek gestaafd worden met meer cijfermatige bevindingen en kunnen subjectieve ervaringen mogelijk ondersteund worden door cijfermatige (feitelijke) data. Bovendien kan door het gebruik van kwantitatieve onderzoeksmethodes eenvoudiger grote hoeveelheden data worden verkregen, waardoor het eenvoudiger wordt om bevindingen omtrent onboarding te generaliseren naar grotere groepen.

### 6.3 Aanbevelingen aan BZK

Nu de onderzoeksvraag is beantwoord en de beperkingen van het onderzoek zijn besproken, wordt in deze laatste paragraaf van het onderzoek de laatste deelvraag beantwoord: *Welke aanbevelingen omtrent onboarding kunnen worden gedaan aan BZK ten behoeve van het behoud van nieuwe medewerkers?* Op basis van de resultaten van het onderzoek zijn een zestal aanbevelingen geformuleerd voor het Ministerie van BZK.

*Aanbeveling 1: Creëer een flexibel introductiepakket en biedt dit naar behoefte van de nieuwe medewerker aan.*

Zoals uit de resultaten van het onderzoek is gebleken, kijken de medewerkers positief terug op de algemene introductiedag van BZK. Echter, deze introductiedag krijgen de nieuwe medewerkers vaak pas nadat zij al geruime tijd in dienst zijn. Dit wordt deels veroorzaakt doordat het een uitdaging is om de betrokken personen gelijktijdig op dezelfde plek te krijgen. Bovendien blijkt uit een analyse van de resultaten dat de mate van gewenste actieve begeleiding wisselend is tussen sommige nieuwe medewerkers. Het creëren van een flexibel introductiepakket is een passende oplossing die aansluit bij deze verschillende bevindingen. Een manier om dit flexibele introductiepakket in te richten, is door het organiseren van een kleinschalige, algemene introductie die maandelijks plaatsvindt. Deze introductie is verplicht voor alle nieuwe medewerkers omdat in deze introductie algemene, belangrijke informatie over de (missie en visie van) de



organisatie verteld wordt. Zo leren medewerkers vroegtijdig op formele wijze over de cultuur van de organisatie. Door aan nieuwe medewerkers een ‘strippenkaart’ aan te bieden, kunnen zij vervolgens naar eigen behoefte deelnemen aan andere introductieactiviteiten. Deze introductieactiviteiten kunnen ingericht worden als cursusdagen, waarin medewerkers leren over bijvoorbeeld het schrijven van nota’s, de werking van de overheid en het beantwoorden van Kamervragen. Er wordt tevens aanbevolen deze activiteiten te koppelen aan praktijkgerichte bezoeken aan belangrijke actoren voor BZK. Zo leren nieuwe medewerkers niet alleen hoe ze bepaalde werkzaamheden moeten uitvoeren, maar leren zij tevens over het belang van deze werkzaamheden in de praktijk en maken zij kennis met verschillende relevante personen en/of organisaties. Door het toevoegen van een opleidingselement aan de introductieactiviteiten wordt derhalve niet alleen het cultuurelement van onboarding geraakt, maar ook andere elementen zoals verduidelijking over de processen en systemen (clarification) en het creëren van een vergroot inzicht in het informatienetwerk van de organisatie (connection). Door alle elementen van de strippenkaart kleinschalig te houden en meer te faseren over het eerste jaar, hoeven minder personen betrokken te worden bij de organisatie en kunnen de activiteiten meer gestructureerd worden aangeboden. Bovendien kan door het toevoegen van een opleidingsfactor aan deze introductieactiviteiten beter ingespeeld worden op de behoeften die verschillende nieuwe medewerkers hebben. Voor iemand die al jarenlange ervaring bij de overheid heeft en zich in een deskundigheidsfase bevindt, is een cursus nota’s schrijven bijvoorbeeld minder interessant dan voor iemand in een startfase. De nieuwe medewerker kan samen met de leidinggevende in gesprek gaan om te kijken welke specifieke activiteiten waardevol zijn voor de nieuwe medewerker.

*Aanbeveling 2: Structureer informatievoorziening organisatiebreed.*

Hoewel voor nieuwe medewerkers veel informatie beschikbaar is over onder andere werkwijzen, procedures en de organisatie, blijkt uit het onderzoek dat het heel wisselend is welke nieuwe medewerkers wanneer over welke informatie beschikken. Dit maakt de beleving van onboarding ook wisselend voor nieuwe medewerkers. Er wordt derhalve aanbevolen de informatievoorziening voor nieuwe medewerkers organisatiebreed te structureren, zodat hier meer uniformiteit in gecreëerd wordt. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door een app voor nieuwe medewerkers te ontwikkelen of door een algemene plek voor informatie in te richten op bestaande media zoals Rijksportaal. Op deze wijze wordt de diffuusheid van informatie beperkt en is de kwaliteit en kwantiteit van informatie die een nieuwe medewerker toebedeeld krijgt minder afhankelijk van actoren zoals de leidinggevende of het secretariaat, maar beschikken alle nieuwe medewerkers over dezelfde informatie. Om deze informatievoorziening in te richten is het mogelijk

interessant om in gesprek te gaan met departementen die hier al verder gevorderd in zijn, zoals het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Op deze wijze hoeft BZK niet opnieuw het wiel uit te vinden, maar kan worden geleerd van bestaande mogelijkheden en ervaringen.

*Aanbeveling 3: Blijf informeel contact tussen medewerkers stimuleren door sociale activiteiten gerelateerd aan het werk te organiseren.*

Zoals uit het onderzoek naar voren is gekomen, blijkt het informele contact met collega's voor nieuwe medewerkers heel waardevol. Het is belangrijk om dit informele contact tussen medewerkers te blijven stimuleren. Betrek nieuwe medewerkers bijvoorbeeld vroegtijdig bij WhatsApp groepen, vraag hen actief mee naar de lunch en biedt in formeel werkoverleg ruimte voor humor en gesprekken van meer persoonlijke aard. Mogelijk kan een buddy/mentor op dit aspect van toegevoegde waarde zijn, door de buddy ook een rol te laten spelen op dit sociale vlak. Zo kan hier concreet invulling aan worden gegeven. Daarnaast hechten nieuwe medewerkers veel waarde aan sociale activiteiten gerelateerd aan het werk zoals een borrel of bedrijfsuitje, maar worden deze activiteiten tot op heden vaak nog niet gekoppeld aan de komst van een nieuwe medewerker. De activiteiten vinden bijvoorbeeld toevalligerwijs in de beginperiode plaats. Hier kan meer actief op worden ingezet, door dergelijke activiteiten te verbinden aan de komst van een nieuwe medewerker en de frequentie ervan eventueel op te schroeven. Op deze wijze wordt dit positieve aspect van onboarding bij BZK nog meer versterkt en kan nog sterker de verbinding ('connection') worden gemaakt tussen nieuwe medewerkers en werkzame collega's in de organisatie.

*Aanbeveling 4: Stel de relatie tussen medewerker en leidinggevende centraal.*

Uit het onderzoek is gebleken dat in elk element van onboarding een belangrijke rol is weggelegd voor de leidinggevendenden. Zo kan het regelmatig geven van feedback, het tijdig in kaart brengen van ontwikkelmogelijkheden en het actief inbedden in het informatienetwerk van de organisatie tot veel voordelen leiden. Er wordt dan ook geadviseerd om in de beginperiode blijvend aandacht te schenken aan de relatie tussen de leidinggevende en de nieuwe medewerker. Het is belangrijk dat leidinggevendenden de tijd en ruimte wordt geboden om een duurzame relatie op te bouwen met de nieuwe medewerker, zodat de leidinggevendenden ook tijdig in kunnen spelen op de behoeften van de nieuwe medewerker. Hier kan concreet invulling aan worden gegeven door bijvoorbeeld een checklist/factsheet op te stellen voor leidinggevendenden

waarop alle aspecten zijn weergegeven die van belang zijn wanneer een nieuwe medewerker in dienst komt. Deze checklist kan worden ingedeeld in fasen, bijvoorbeeld 'de eerste werkdag', 'de eerste werkweek', 'de eerste maand', 'na drie maanden', et cetera. Onder de eerste werkdag kunnen factoren vallen zoals het tijdig controleren of de praktische en administratieve zaken op orde zijn (compliance), het vooraf bespreken wie de buddy/mentor van de nieuwe medewerker wordt en het hebben van een uitvoerig kennismakingsgesprek met de nieuwe medewerker (connection). Onder de eerste werkweek kan bijvoorbeeld het inplannen van koffieafspraken met relevante personen geschaard worden (connection) en het actief rondleiden door het gebouw (culture) en na bijvoorbeeld 1 en 3 drie maanden kan een gesprek worden ingepland om uitgebreid terug te kijken op de eerste maanden en tegelijkertijd vooruit te kijken op de komende maanden (check back and look forward). Mogelijkerwijs kunnen op deze checklist ook elementen van preboarding worden opgenomen, bijvoorbeeld het tijdig contact opnemen met de nieuwe medewerker om hem of haar voor te bereiden op de eerste werkdag. Op deze wijze wordt actief en continu aandacht gegeven aan de relatie tussen de nieuwe medewerker en de leidinggevende.

*Aanbeveling 5: Wijs een proceseigenaar aan met betrekking tot praktische en administratieve zaken.*

Zoals uit de resultaten van het onderzoek blijkt, is de mate waarin de praktische en administratieve zaken op orde zijn (compliance) sterk wisselend. Leidinggevendenden moeten informatie naar verschillende partijen communiceren en merken op dat de onderlinge afstemming tussen deze partijen soms matig is. Er wordt dan ook aanbevolen om meer in te zetten op eigenaarschap over dit proces. Door bij de betrokken partijen een proceseigenaar aan te wijzen, kan beter de verbinding worden gezocht tussen deze partijen en kan duidelijker onderling gecommuniceerd worden over de vorderingen met betrekking tot de aanmelding van nieuwe medewerkers. Wanneer dit proces beter in kaart is gebracht en duidelijk is welke personen in het proces waar verantwoordelijk voor zijn, weten leidinggevendenden ook beter welke informatie naar welke partij gecommuniceerd moet worden. Door het aanwijzen van één (of meerdere) proceseigenaren ontstaat derhalve meer uniformiteit ten aanzien van de belevenis van dit element van onboarding.

*Aanbeveling 6: Meten is weten!*

Tot slot is het belangrijk dat de behoeften en ervaringen van nieuwe medewerkers continu gemonitord worden. Immers: meten is weten. Door nieuwe medewerkers vanaf het moment van binnenkomst te volgen, kan dit mogelijk nuttige informatie opleveren over de effectiviteit van het onboarding beleid. Dit kan

enerzijds op grote schaal gedaan worden, door middels een doorlopende enquête alle nieuwe medewerkers gedurende het eerste jaar regelmatig te bevragen over de verschillende elementen van onboarding (bijvoorbeeld 1 keer per maand of 1 keer per 2 maanden). Daarnaast wordt geadviseerd om op kleinere schaal in gesprek te gaan met een groep nieuwe medewerkers over hun ervaringen met onboarding om zo een meer diepgaand inzicht te verkrijgen. Dit kan ingevuld worden door middel van focusgroepen. Op deze wijze wordt onboarding bij BZK blijvend geëvalueerd en kan het proces continu worden geoptimaliseerd.

### *6.3.1 Aanbevelingen in de praktijk*

Een vraag die nu nog rest is in hoeverre bovenstaande aanbevelingen haalbaar zijn in de praktijk. Sommige aanbevelingen zijn relatief eenvoudig te implementeren. Passend bij de vierde aanbeveling, is in bijlage 5 bijvoorbeeld een eerste versie weergegeven van een checklist voor leidinggevenden, welke op basis van de resultaten van dit onderzoek is ontwikkeld en momenteel getest wordt in een pilot. Het stimuleren van informeel contact kan ook relatief eenvoudig en hoeft geen grote economische gevolgen te hebben. Andere aanbevelingen vragen meer tijd en zijn zowel economisch als organisatorisch een grotere uitdaging. Zo vraagt het ontwikkelen van een introductieprogramma op maat veel tijd en organisatietalent, net als het organisatiebreed structureren van de informatievoorziening voor nieuwe medewerkers. Onderzoek leert dat het bij dergelijke complexe vraagstukken belangrijk is om meerdere actoren te betrekken en met elkaar te verbinden. Uit gesprekken die mede naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn gevoerd met verschillende departementen en andere organisatieonderdelen van de Rijksoverheid, blijkt dat niet alleen bij BZK maar ook elders behoefte is aan een concretere invulling van het onboarding proces. Het innovatielaboratorium (iLab) dat onderdeel vormt van P-Direkt, een uitvoeringsorganisatie van BZK, heeft dan ook aangegeven hier actief mee aan de slag te gaan en heeft goede hoop dat in de toekomst onder andere een rijksbrede onboarding app beschikbaar komt. Het iLab is tevens aan het oriënteren naar mogelijkheden om de verschillende processen die lopen bij het aanmelden van een nieuwe medewerker te integreren tot een versimpeld proces. Bij het opwegen van de kosten tegen de baten, blijkt dan ook vooral een sterke ambitie om te investeren in de mensen in de organisatie belangrijk. Immers, zoals ook respondent 5 tijdens dit onderzoek aanhaalt, is de mens het belangrijkste kapitaal van de organisatie: *“De mens is toch een beetje het kapitaal hier. We hebben geen machines of andere producten, dus alles wat in die hoofden zit, als je zorgt dat je daar meer uithaalt op deze manier, ik denk dat dat hartstikke goed is.”*

## Literatuur

- Acker, G. M. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. doi: 10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Al, T. (2008). *De Introductiegids. 49 tips voor het inwerken van nieuwe medewerkers*. Zaltbommel: Haystack.
- Anderson, N., & Thomas, H. D. (1996). Work group socialization. In M.A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 423-450). Chichester: Wiley & Sons, Inc.
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135. doi: 10.1108/14630011111136830
- Ardts, J. (2003). *Introductiebeleid. Vormgeven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Aronson, E., Wilson, D., & Akert, R.M. (2014). *Social Psychology*. Essex: Pearson Education.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & Walle, D. V. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799. doi: 10.1016/S0149-2063(03)00079-5
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human relations*, 51(7), 897-926. doi: 10.1177/001872679805100703
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., & Harrison, S.H. (2007). Socialization in organizational contexts. In G.P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational Psychology*, (Vol. 22. pp. 1-70). Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.08.039
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2010). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17-31. doi: 10.1080/15332969.2011.533091
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158. doi: 10.1016/j.jvb.2007.10.005

- Bauer, T.N. (2011). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Virginia: the 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. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.707
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: now and into the future. In C. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 97-112). Oxford University Press.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., & Taylor, S. M. (2012). Creating and maintaining environmentally sustainable organizations: Recruitment and onboarding. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*. NY: Jossey-Bass/Wiley.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology, 79*(2), 211-223. doi: 10.1037/0021-9010.79.2.211
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report, 13*, 544-559.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management, 15*(3), 273-285. doi: 10.1016/j.intman.2009.01.002
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1974). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research, 1*(2), 99-112. doi: 10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x
- Berlew, D. E., & Hall, D. T. (1966). The socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly, 207-223*. doi: 10.2307/2391245
- Billingsley, B. S., & Cross, L. H. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators. *The Journal of Special Education, 25*(4), 453-471. doi: 10.1177/002246699202500404
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International Encyclopedia of the Social Sciences, 7*, 452-457.
- Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2018). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration, 1-33*. doi: 10.1177 /0734371X18773492
- Bocchino, C. C., Hartman, B. W., & Foley, P. F. (2003). The relationship between person-organization congruence, perceived violations of the psychological contract, and occupational stress symptoms. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 55*(4), 203-214. doi: 10.1037/1061

-4087.55.4.203

- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Londen, Groot-Brittannië: Sage Publications.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (2013). *Reframing Organizations: Aristry, Choice & Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177-2200. doi: 10.1177/0018726716636945
- 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(1), 138-162. doi: 10.1080/09585192.2011.538978
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: the honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 882-892. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.882
- Boswell, W. R., Shipp, A. J., Payne, S. C., & Culbertson, S. S. (2009). Changes in newcomer job satisfaction over time: examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 844-858. doi: 10.1037/a0014975
- Bowers, K. S. (1973). Situationism in psychology: An analysis and a critique. *Psychological Review*, 80(5), 307-336. doi: 10.1037/h0035592
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4rd edition). Londen: Palgrave.
- Bradt, G. B., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time*. John Wiley & Sons.
- Bretz Jr, R. D., & Judge, T. A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20(3), 531-551. doi: 10.1177/014920639402000301
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311. doi: 10.1006/jobhd.1996.0081
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23. doi: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429. doi: 10.1348/096317905X25995

- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017). *Vergrijzing en de Nederlandse economie*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/11/vergrijzing-en-de-nederlandse-economie>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 24 maart). Vooral vrouwen zijn meer gaan thuiswerken. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/12/vooral-vrouwen-zijn-meer-gaan-thuiswerken>
- Centraal Planbureau. (2017, 16 augustus). Economische groei trekt stevig aan. Geraadpleegd van <https://www.cpb.nl/persbericht/economische-groei-trekt-stevig-aan>
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349. doi: 10.5465/amr.1989.4279063
- Chaudhry, A., Wayne, S. J., & Schalk, R. (2009). A sensemaking model of employee evaluation of psychological contract fulfillment: When and how do employees respond to change?. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(4), 498-520. doi: 10.1177/0021886309341739
- Chen, M. K. (1986). Retrospective studies with survey data: Problems in social science and epidemiology research. *Socio-Economic Planning Sciences*, 20, 131-133. doi: 10.1016/00380121(86)90002-9
- Chew, J. and Entekin, L. (2004). Retention management of critical (core) employees: A challenging issue confronting organisations in the 21st century. *International Business and Economic Research Journal*, 3(2), 19-34. doi: 10.19030/iber.v3i2.3660
- Chiang, C. F., Back, K. J., & Canter, D. D. (2005). The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118. doi: 10.1300/J171v04n02\_06
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381. doi: 10.1016/j.ijhm.2008.10.007
- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person–organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P–O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52-78. doi: 10.1080/13594320344000246
- Costen, W. M., & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 273-284. doi: 10.1080/15332845.2011.555734
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86. doi: 10.1080/13594320143000852



- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462. doi: 10.1177/014920630002600304
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858. doi: 10.5465/255951
- Dai, G., & De Meuse, K. P. (2007). *A review of onboarding literature*. Los Angeles: Lominger Limited, Inc.
- Dales, I. (1992). Om de integriteit van het Openbaar Bestuur. Geraadpleegd van <http://www.integriteitoverheid.nl/fileadmin/BIOS/data/Speeches%20en%20presentaties/speechministerdale scongresvngjuni1992.pdf>
- David, P. K., & Balu, L. (2018). The influence of human resource onboarding on an employee's intention to stay in Rockwell Automation Pvt. Ltd. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 5(3), 95-102.
- Dávila, N., & Piña-Ramírez, W. (2018). *What Works in talent development: effective onboarding*. Illinois: ATD Press.
- Dean, R. A., Ferris, K. R., & Konstans, C. (1988). Occupational reality shock and organizational commitment: Evidence from the accounting profession. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 235-250. doi: 10.1016/0361-3682(88)90002-5
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational behavior*, 64(1), 131-149. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00030-7
- Demerouti E., Derks D., Ten Brummelhuis L.L., Bakker A.B. (2014) New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In: Korunka C., Hoonakker P. (Eds.), *The Impact of ICT on Quality of Working Life*. Springer, Dordrecht
- Duin, C.M.A. (2019). *Een kwalitatieve studie naar de relatie tussen organisatiecultuur, HRM/Interne employer branding en person-environment fit*. (Masterthesis, Universiteit Utrecht).

- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2009). Person–organization fit: Testing socialization and attraction–selection–attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 102-107. doi: 10.1016/j.jvb.2008.10.010
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 537-559. doi: 10.1002/job.205
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
- Edwards, J.R. (2008). Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230. doi: 10.5465/19416520802211503
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362. doi: 10.1146/annurev.so.02.080176.002003
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of management*, 37(1), 127-152. doi: 10.1177/0149206310384630
- Farkas, A. J., & Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 855-868.
- Farzaneh, J., Dehghanpour Farashah, A., & Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(5), 672-691. doi: 10.1108/PR-07-2013-0118
- Gazzaniga, M., Heatherton, T., & Halpern, D. (2013). *Psychological Science*. New York: W.W. Norton & Company.
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 467-476. doi: 10.1037/0021-9010.75.5.467
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312. doi: 10.1108/IJOA-Sep-2011-0511
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. doi: 10.1037/a0012722

- Gould-Williams, J. (2004). The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81. doi: 10.1111/j.0033-3298.2004.00383.x
- Graham, T. (2018, 22 augustus). Infographic: The 5 C's of effective onboarding. Geraadpleegd van <https://www.compli.com/blog/onboarding-5-cs-infographic/>
- Gravetter, F.J. & Forzano, L.B. (2012). *Research methods for the behavioral sciences*. San Francisco, CA: Cengage Learning.
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2016). *Statistics for the behavioral sciences*. San Francisco, CA: Cengage Learning.
- 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. doi: 10.1108/01435121311310897
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1988). A comparison of different conceptualizations of perceived alternatives in turnover research. *Journal of Organizational Behavior*, 9(2), 103-111. doi: 10.1002/job.4030090202
- Griffin, A. E., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4), 453-474. doi: 10.1016/S1053-4822(00)00036-X
- 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. doi: 10.1016/j.jvb.2006.03.001
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462. doi: 10.1002/hrm.3930330311
- Hart, M. J. W., & van Twist, M. J. W. (2011). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer.
- Hassan, E. (2005). Recall bias can be a threat to retrospective and prospective research designs. *The Internet Journal of Epidemiology*, 3(2), 339-412.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. doi: 10.1080/19416520802211552
- Jaber, N. (2015, 6 maart). *Motivatie en de invloed van het psychologisch contract*. (Masterthesis, Erasmus Universiteit Rotterdam) .

- Jablin, F. M. (2001). Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 732-818. doi: 10.4135/9781412986243.n19
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647. doi: 10.1002/job.207
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527-544. doi: 10.5465/amj.2009.41330971
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279. doi: 10.5465/256188
- Kanouse, D. N., & Warihay, P. I. (1980). A new look at employee orientation. *Training and Development Journal*, 34(7), 34-36.
- Kelly, E.L., Moen, P., Oakes, J.M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K.D., ... Casper, L.M. (2014). Changing work and work-family conflict: Evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review*, 79(3), 485-516. doi: 10.1177/0003122414531435
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99. doi: 10.2307/41164442
- 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. doi: 10.1111/ijsa.12113
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26(4), 608-625. doi: 10.5465/255910
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- 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. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Larsen, R., & Buss, D. (2013). *Personality Psychology*. McGraw-Hill Publishing.

- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, *59*(3), 454-470. doi: 10.1006/jvbe.2001.1807
- Leisink, P. L. M., Knies, E., & De Lange, W. A. M. (2010). Levensfasebewust diversiteitsbeleid. *Tijdschrift voor HRM*, *13*(4), 53-85.
- Li, N., Harris, T. B., Boswell, W. R., & Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, *96*(6), 1317-1329. doi: 10.1037/a0024029
- Long, C. S., & Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research Journal of Business Management*, *5*(3), 91-100. doi: 10.3923/rjbm.2011.91.100
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, *25*, 226-251. doi: 10.2307/2392453
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, *36*(4), 857-866. doi: 10.1111/j.1744-6570.1983.tb00515.x
- Lv, Z., & Xu, T. (2018). Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: the mediated effect of person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(7), 1257-1284. doi: 10.1080/09585192.2016.1194873
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, *48*(2), 309-333. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x
- Maes, R. (1985). De territoriale decentralisatie: huidige situatie en toekomstperspectieven. Brussel: Inbel.
- Matthews, S.H. (2005). Crafting qualitative research articles on marriages and families. *Journal of Marriages and Family*, *67*, 799-808. doi: 10.1111/j.1741-3737.2005.00176.x
- McCarthy, G., Tyrrell, M. P., & Lehane, E. (2007). Intention to 'leave' or 'stay' in nursing. *Journal of Nursing Management*, *15*(3), 248-255. doi: 10.1111/j.1365-2834.2007.00648.x
- Meglino, B. M., DeNisi, A. S., Youngblood, S. A., & Williams, K. J. (1988). Effects of realistic job previews: A comparison using an enhancement and a reduction preview. *Journal of Applied Psychology*, *73*(2), 259-266.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2015). Linking person-job fit, person-organization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. *Asian Social Science*, *11*(2), 313-320. doi: 10.5539/ass.v11n2p313

- Meyer, A. M., & Bartels, L. K. (2017). The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 10-27.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32(5), 689-725. doi: 10.1002/job.695
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B., & Gorden, W. I. (1995). Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, 22(1), 54-85. doi: 10.1177/009365095022001003
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120. doi: 10.5465/amr.1991.4278997
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2018a). *In het hart van de publieke zaak*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2018b). *Jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk 2017*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/05/01/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2017>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2019). *Arbeidsmarktanalyse Rijk 2018-2025*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/01/31/arbeidsmarktanalyse-rijk-2018-2025>
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121. doi: 10.5465/3069391
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595. doi: 10.1108/02683941011056941
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277. doi: 10.1016/0001-8791(87)90043-1

- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: attachment theory at work?. *Journal of Organizational Behavior*, 12(6), 543-554. doi: 10.1002/job.4030120607
- Nelson, D. L., Quick, J.C., & Joplin, J.R. (1991). Psychological contracting and newcomer socialization: An attachment theory foundation. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(7), 5572.
- Ng, E. S., & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210. doi: 10.1080/09585190500144038
- NOS. (2018, 14 augustus). Gevreesde vertraging blijft uit: economie blijft krachtig groeien. Geraadpleegd van <https://nos.nl/artikel/2246026-gevreesde-vertraging-blijft-uit-economie-blijft-krachtig-groeien.html>
- O'Donnell, M., & Shields, J. (2002). Performance management and the psychological contract in the Australian federal public sector. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 435-457. doi: 10.1111/0022185602044003008
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. doi: 10.5465/256404
- Ostroff, C. (1993). Relationships between person-environment congruence and organizational effectiveness. *Group & Organization Management*, 18(1), 103-122. doi: 10.1177/1059601193181007
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. doi: 10.1177/0149206308321554
- Peng, J. C., Tseng, M. M., & Lee, Y. L. (2011). Relationships among supervisor feedback environment, work-related stressors, and employee deviance. *Journal of Nursing Research*, 19(1), 13-24. doi: 10.1097/JNR.0b013e31820b0fe5
- Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta analysis. *Academy of Management Journal*, 41(6), 673-690. doi: 10.5465/256964
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456–493. doi: 10.2307/2667106
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12(2), 278-287. doi: 10.5465/amr.1987.4307838
- Rijksoverheid. (z.d.). Het verhaal van BZK. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties/blik-op-bzk/het-verhaal-van-bzk>

- Rijksoverheid. (z.d.) Het functiegebouw Rijk. Ruggengraat van het personeelsbeleid. Geraadpleegd van <https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/over>
- Rijksportaal (2013). Het nieuwe Rijkskantoor. Geraadpleegd van [http://portal.rp.rijkswb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/ciskerntaken/cisrijksbreed/cisorganisatieenbedrijfsvoering/cishet\\_nieuwe\\_werken\\_bij\\_het\\_rijk/cisbricks/cishet\\_nieuwe\\_rijkskantoor\\_6](http://portal.rp.rijkswb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/ciskerntaken/cisrijksbreed/cisorganisatieenbedrijfsvoering/cishet_nieuwe_werken_bij_het_rijk/cisbricks/cishet_nieuwe_rijkskantoor_6)
- Rijksoverheid. (2019). Rijksbegroting. Geraadpleegd op 27 februari 2019 van [http://www.rijksbegroting.nl/2019/voorbereiding/miljoenennota,kst248657\\_3.html](http://www.rijksbegroting.nl/2019/voorbereiding/miljoenennota,kst248657_3.html)
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology, 11*(1), 25-41. doi: 10.1080/14780887.2013.801543
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal, 37*(1), 137-152. doi: 10.5465/256773
- Rosenthal, U., Van Schendelen, M.P.L.M. & Ringeling, A.B. (1982). *Openbaar bestuur. Organisatie, beleid en politieke omgeving*. Alphen aan den Rijn: HD Tjeenk Willink.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior, 11*(5), 389-400. doi: 10.1002/job.4030110506
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology, 80*(2), 211-225. doi: 10.1037/0021-9010.80.2.211
- 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. doi: 10.1006/jvbe.1997.1614
- Schneider, B. (1987). E= f (P, B): The road to a radical approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*(3), 353-361. doi: 10.1016/0001-8791(87)90051-0
- Schneider, B. E. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 5, pp. 1-31). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu, 54*(6), 179-196.
- Shepherd, W. (2014). Best practices in onboarding. Geraadpleegd van <https://www.bgsu.edu/content/dam/BGSU/COE/debo/DEBO-Will-Shepherd-Onboarding-Presentation111814.pdf>



- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(1), 731-744. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C.L. Cooper, & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 91-109). New York: Wiley.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599. doi: 10.1108/01437730410561477
- Smith, L. G., Amiot, C. E., Smith, J. R., Callan, V. J., & Terry, D. J. (2013). The social validation and coping model of organizational identity development: A longitudinal test. *Journal of Management*, 39(7), 1952-1978. doi: 10.1177/0149206313488212
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., Roe, R. A., & Hofmans, J. (2013). On becoming (un) committed: A taxonomy and test of newcomer onboarding scenarios. *Organization Science*, 24(6), 1640-1661. doi: 10.1287/orsc.1120.0818
- Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 149-162. doi: 10.5465/ame.2002.7173588
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27. doi: 10.1080/10967490801887863
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding*. McGraw-Hill Professional Publishing.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298. doi: 10.1016/0001-8791(80)90056-1
- Tellis, W. M. (1997). Application of a case study methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1-19.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53. doi: 10.1016/j.jvb.2015.11.007

- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206. doi: 10.1177/014920630302900204
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333-352. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x
- Van den Berg, M. (2013). *Aan boord bij de Belastingdienst. Een kwantitatief onderzoek naar de invloed van rationele, structuralistische, culturalistische en praktische dimensies van introductieprocessen op het functioneren en de betrokkenheid van nieuwe medewerkers*. (Masterthesis, Universiteit Utrecht).
- Van Den Brande, I. (1999). Het psychologisch contract. Een kritische discussie van het concept en haar operationalisatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 15(1), 65-78.
- Vanderstukken, A., Van den Broeck, A., & Proost, K. (2016). For love or for money: Intrinsic and extrinsic value congruence in recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 34-41. doi: 10.1111/ijsa.12127
- Van der Velde, M., Jansen, S. & Dijkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.
- Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In Staw BM (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). Greenwich. CT: JAI Press.
- Van Hees, B., & Verweel, P. (2009). The quality of organisation concepts: meaning, context and development. In B. Van Hees, & P. Verweel (Eds.), *Deframing organization concepts* (pp. 10-23). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en Wetenschap*, 47(13), 38-43. doi: 10.1007/BF03083653
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00036-2
- Vink, G. (2017, 11 augustus). *Gebrand op verandering? Een onderzoek bij de veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond naar de houding van de repressieve dienst ten opzichte van de veranderende invulling van hun werk*. (Masterthesis, Erasmus Universiteit Rotterdam).

Volkskrant. (2018, 15 mei). Alle economische seinen op groen: Nederlander heeft weer werk en laat het geld rollen. Geraadpleegd van <https://www.volkskrant.nl/economie/alle-economische-seinen-op-groen-nederlander-heeft-weer-werk-en-laat-het-geldrollen~b0a4facc/>

Wanberg, C. (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford University Press.

Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology, 71*(2), 219-231.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 60*(3), 647-680. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x

Zijderlaan, H. A. W. A. (2011). *Levensfasebewust Personeelsbeleid: Onderzoek naar de arbeidsgerelateerde behoeften van medewerkers gerelateerd aan hun levensfase* (Masterthesis, Universiteit Utrecht).

## Bijlage I: Codeboom

Concept	Waarde
<i>Codes op basis van theorie</i>	
<b>1. Onboarding</b>	<p><b>1.1 Compliance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Benodigde middelen op tijd op orde               <ul style="list-style-type: none"> <li>• ICT                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bijv.: laptop, telefoon en inlogcodes</li> </ul> </li> <li>• Toegangspas</li> <li>• Voorzieningen woon-werkverkeer</li> </ul> </li> <li>- Benodigde middelen langzaam op orde               <ul style="list-style-type: none"> <li>• ICT                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bijv.: laptop, telefoon en inlogcodes</li> </ul> </li> <li>• Toegangspas</li> <li>• Voorzieningen woon-werkverkeer</li> </ul> </li> </ul> <p><b>1.2 Clarification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duidelijkheid over rol en bijbehorende taken               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Met leidinggevende over invulling rol gesproken                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bijv. samen takenpakket gedefinieerd, verwachtingen kenbaar gemaakt m.b.t. prestatie/zelfstandigheid/etc.</li> </ul> </li> <li>• Met collega's over uit te voeren taken gesproken                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bijv. in werkoverleg en op de werkvloer, doelen team afgebakend, afspraken over samenwerking</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- Onduidelijkheid over rol en bijbehorende taken               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkt met leidinggevende over invulling rol gesproken</li> <li>• Beperkt met collega's over uit te voeren taken gesproken</li> </ul> </li> <li>- Duidelijkheid over systemen, processen en procedures               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursus over relevante systemen gehad (Digidoc)</li> <li>• Door collega's meegenomen in gangbare werkmethodes                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bijv.: besluitvorming, dataverwerking, subsidieaanvraag, stuk naar ministerraad</li> </ul> </li> <li>• Ruime (digitale) beschikbaarheid informatie over systemen en procedures                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bijv.: Rijksportaal, handboek, jaarplannen, nieuwsbrief</li> </ul> </li> <li>• Warme overdracht*</li> </ul> </li> <li>- Onduidelijkheid over systemen, processen en procedures               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursus over relevante systemen niet of laat gehad</li> </ul> </li> </ul>

- Collega's weinig tijd om medewerker te introduceren met gangbare werkmethodes
- Diffuse informatievoorziening over systemen en procedures
- Koude overdracht (beperkt overdrachtdossier)\*

### 1.3 Culture

- Medewerker is bekend gemaakt met missie, visie en normen en waarden

- Enthousiast over introductiedag
  - Bijv. leren over normen en waarden (integriteit), leren over geschiedenis organisatie, verhaal van directeur missie/visie, langs afdelingen met verhaal
- Actief (digitale) informatie toebedeeld over missie en visie
  - Bijv. van leidinggevende, van collega's en van SG-cluster
- Meegenomen door het gebouw
- Van collega's en leidinggevende gebruikelijke omgangsvormen geleerd
- Afleggen eed\*

- Medewerker is minder bekend gemaakt met missie, visie, normen en waarden.

- Niet of laat uitgenodigd voor introductiedag
- Beperkte (digitale) informatie toebedeeld over missie en visie
- Niet meegenomen door het gebouw
- Niet of laat afleggen eed\*

### 1.4 Connection

- Interpersoonlijke relaties tot stand kunnen brengen

- Positieve eerste kennismaking collega's ('warm welkom')
- Open houding collega's en leidinggevende
  - Bijv. interesse in achtergrond, behandelen als volwaardig, ruimte voor vragen
- Regelmatig informeel contact en activiteiten op het werk
  - Bijv.: gezamenlijk lunchen, gesprekken bij koffieautomaat, humor in werkoverleg
- Regelmatig informeel contact en activiteiten buiten werk
  - Bijv.: WhatsApp groep, (wekelijkse) borrels, team- en directieuitjes, spontane activiteiten zoals naar de film of het theater

- Moeite met interpersoonlijke relaties tot stand brengen (-)

- Duidelijkheid over relevante actoren

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Digitale) informatie gekregen over afdelingen en onderliggende structuren <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bijv.: bord met foto's en namen, blad met organogram, blad met foto's en namen</li> </ul> </li> <li>• Door buddy/mentor betrokken in informatienetwerk <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bijv.: meenemen naar overleg, in mailcontact cc'en</li> </ul> </li> <li>• Door leidinggevende op relevante actoren gewezen* <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bijv.: namenlijst toebedeeld, afspraken met relevante collega's ingepland, rondje langs relevante afdelingen gelopen</li> </ul> </li> </ul> <p>- Onduidelijkheid over relevante actoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkt (digitale) informatie gekregen over afdelingen en onderliggende structuren</li> <li>• Beschikbare (digitale) informatie niet up-to-date</li> <li>• Buddy/mentor niet beschikbaar</li> <li>• Niet door leidinggevende op relevante actoren gewezen*</li> </ul> <p><b>1.5 Check Back <i>and look forward</i>*</b></p> <p>- Ruimte voor terugkoppeling en vooruitblik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodiek overleg met leidinggevende</li> <li>• Collega's onderling <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bijv.: informeel op de werkvloer en formeel in werkoverleg</li> </ul> </li> <li>• Zowel positieve als opbouwende kritiek</li> <li>• Aandacht voor zowel inhoud, proces als persoon</li> </ul> <p>- Beperkt ruimte voor terugkoppeling en vooruitblik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leidinggevende heeft weinig tijd</li> <li>• Collega's zelden onderling</li> <li>• Beperkt aandacht voor opbouwende kritiek</li> <li>• Beperkt aandacht voor persoon</li> </ul>
<p><b>2. Person-Job Fit</b></p>	<p><b>2.1 Needs-abilities fit</b></p> <p>- Medewerker beschikt over juiste vaardigheden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijv.: managementvaardigheden, schrijfvaardigheden, analysevaardigheden</li> </ul> <p>- Medewerker mist bepaalde vaardigheden</p> <p>- Takenpakket past bij medewerker</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijv.: sluit aan bij studie, past bij eerdere werkervaring</li> </ul> <p>- Takenpakket past minder bij medewerker</p> <p><b>2.2 Demands-supplies fit</b></p> <p>- Voldoende ontwikkelmogelijkheden in het werk</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onvoldoende ontwikkelmogelijkheden in het werk</li> <li>- Voldoende uitdaging in het werk</li> <li>- Onvoldoende uitdaging in het werk</li> <li>- Voldoende erkenning in het werk</li> <li>- Onvoldoende erkenning in het werk</li> </ul>
<b>3. Person-Organization Fit</b>	<p><b>3.1 Doelcongruentie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doelen organisatie passen bij medewerker <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijv.: ontwikkeldoelen, beste voor de burger en maatschappelijke impact creëren</li> </ul> </li> <li>- Kloof in doelen organisatie en medewerker <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijv.: coördinerend i.p.v. uitvoerend, overschatting belangenbehartiging</li> </ul> </li> </ul> <p><b>3.2 Persoonlijkheid-klimaatcongruentie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voelt zich thuis in organisatie</li> <li>- Voelt zich minder thuis in organisatie</li> </ul> <p><b>3.3 Waardecongruentie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persoonlijke waarden passen bij waarden organisatie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijv.: integriteit, diversiteit en informaliteit (persoonlijke aandacht/jezelf kunnen zijn)</li> </ul> </li> <li>- Persoonlijke waarden passen minder bij organisatie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijv.: actorbetrokkenheid i.p.v. snelheid</li> </ul> </li> </ul>
<b>4. Psychologisch Contract</b>	<p><b>4.1 Delivery of the deal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkzaamheden corresponderen met verwachtingen</li> <li>- Werkzaamheden corresponderen niet met verwachtingen</li> <li>- Beeld organisatie komt overeen met geschetste beeld</li> <li>- Beeld organisatie komt niet overeen met geschetste beeld</li> </ul> <p><b>4.2 Procedurele rechtvaardigheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wordt bij besluitvorming betrokken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijv.: door collega's en leidinggevende, wordt actief naar mening gevraagd, wordt naar nieuwe medewerker geluisterd in werkoverleg</li> </ul> </li> <li>- Besluitvorming wordt als rechtvaardig ervaren</li> </ul> <p><b>4.3 Distributieve rechtvaardigheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evenredige beloning voor inspanningen</li> </ul> <p><b>4.4 Verwachtingen bij binnenkomst organisatie*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft duidelijke verwachtingen over werk en organisatie</li> </ul>

	- Heeft geen duidelijke verwachtingen over werk en organisatie
<b>5. Intentie om te blijven</b>	<p><b>5.1 Betrokkenheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziet toekomst bij organisatie</li> <li>- Ziet geen toekomst bij organisatie</li> <li>- Trots op werk en organisatie</li> <li>- Voert werkzaamheden uit buiten takenpakket</li> </ul> <p><b>5.2 Tevredenheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plezier in het werk in de organisatie</li> <li>- Minder plezier in het werk in de organisatie</li> <li>- Heeft gevoel betekenisvol werk te doen in organisatie</li> <li>- Heeft niet gevoel betekenisvol werk te doen in organisatie</li> </ul> <p><b>5.3 Job Embeddedness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voelt zich verbonden met collega's en team</li> <li>- Voelt zich minder verbonden met collega's en team</li> <li>- Werk staat dichtbij medewerker</li> <li>- Werk staat ver van medewerker af</li> </ul>
<i>Nieuwe codes*</i>	
<b>1. Individuele verschillen</b>	<p><b>1.1 Loopbaansfase</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Startfase</li> <li>- Ambitiefase</li> <li>- Combinatiefase</li> <li>- Deskundigheidsfase</li> <li>- Landingsfase</li> </ul> <p><b>1.2 Information seeking behavior</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel zoekgedrag</li> <li>- Minder zoekgedrag</li> </ul>
<b>2. Flexplaats</b>	<p><b>2.1 Eigen flexgedrag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wisselt regelmatig van werkplek</li> <li>- Voorkeur voor 'vaste flexplek'</li> <li>- Wisselen niet mogelijk i.v.m. functie</li> </ul> <p><b>2.2 Flexgedrag collega's</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collega's wisselen regelmatig van werkplek</li> <li>- Collega's hebben voorkeur voor 'vaste flexplek'</li> <li>- Wisselen voor collega's niet mogelijk i.v.m. functie</li> </ul> <p><b>2.3 Beleving van flexplaats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enthousiast over flexplaats</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijv.: sociaal contact, dynamisch, schoon</li> </ul> <p>- Minder enthousiast over flexplaats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijv.: geluidsoverlast, drukte, bezetting</li> </ul>
<b>3. Preboarding</b>	<p><b>3.1 Sollicitatieprocedure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reageren op vacature</li> <li>- Sollicitatiegesprekken</li> <li>- Arbeidsvoorwaardengesprek</li> </ul> <p><b>3.2 Tussenliggende periode sollicitatie en start</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voldoende informatievoorziening vanuit organisatie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijv.: jaarplannen, relevante mails doorsturen, informatie over organisatie en afdeling toesturen</li> </ul> </li> <li>- Beperkte informatievoorziening vanuit organisatie</li> <li>- Regelmatig contact met leidinggevende en relevante actoren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijv.: belcontact, uitnodigen voor bijeenkomsten, toevoegen aan WhatsApp groep</li> </ul> </li> <li>- Beperkt contact met leidinggevende en relevante actoren</li> </ul>
<b>4. Organisatieomgeving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grootte</li> <li>- Bureaucratisch (hiërarchisch + regels en procedures)</li> </ul>

## Bijlage II: Interviewgide voor nieuwe medewerkers

<b>Inleiding</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kort uitleggen waar het onderzoek over gaat.</li> <li>• De werkwijze en duur van het interview omschrijven.</li> <li>• De respondent wijzen op de vertrouwelijkheid en anonimiteit van het onderzoek.</li> <li>• Aangeven dat er opnameapparatuur gebruikt wordt en vragen of de respondent daarmee akkoord gaat.</li> <li>• Vragen of de respondent nog vragen heeft.</li> </ul>	
<b>Introductie</b> <i>Doel:</i> Kennismaken respondent.	<b>Introductie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunt u kort iets vertellen over uw functie bij BZK?</li> <li>• Wanneer bent u bij BZK in dienst gekomen?</li> </ul>
<b>Onboarding</b> <i>Doel:</i> Inzicht krijgen in hoe de respondent het proces van onboarding ervaren heeft.	<b>Open vraag en verdiepende vragen:</b> “Allereerst ben ik erg benieuwd naar uw eerste periode bij BZK. Kunt u mij meenemen naar het moment dat u net in dienst kwam en mij vertellen hoe u dit proces heeft ervaren?”: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat heeft de organisatie gedaan om u in deze eerste periode te begeleiden? Wat vindt u daarvan?</li> <li>• Hoe waren de praktische en administratieve zaken geregeld? (<i>compliance</i>)</li> <li>• In hoeverre was het voor u duidelijk wat er van u verwacht werd in uw nieuwe functie? Wat was er duidelijk en wat was er minder duidelijk? (<i>clarification</i>)</li> <li>• Heeft de organisatie activiteiten ondernomen om u kennis te laten maken met BZK als organisatie? Zo ja, kunt u dit toelichten? (<i>culture</i>)</li> <li>• Op welke manier bent u bekend geraakt met de missie en visie van de organisatie? (<i>culture</i>)</li> <li>• Wat vindt u van de informatie die u heeft gekregen over de missie en visie van de organisatie? (<i>culture</i>)</li> <li>• Welke ‘ongeschreven regels’ zijn typerend voor de afdeling? Hoe bent u hier bekend mee geworden? (<i>culture</i>)</li> <li>• Op welke manier heeft u kennis gemaakt met uw collega’s? (<i>connection</i>)</li> <li>• Heeft de organisatie activiteiten ondernomen om uw collega’s beter te leren kennen? Zo ja, kunt u dit toelichten? (<i>connection</i>)</li> <li>• Hoe heeft u het contact met collega’s in deze eerste periode ervaren? (<i>connection</i>)</li> <li>• Hoe heeft u het contact met uw leidinggevende in deze eerste periode ervaren? (<i>connection</i>)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In hoeverre is er tot dusver ruimte geweest voor feedback? Wat vindt u daarvan? (<i>check-back</i>)</li> <li>• Van wie kwam deze feedback en waar ging het over? (<i>check-back</i>)</li> <li>• Hoe kijkt u nu terug op de afgelopen periode?</li> </ul>
<b>Person-Job fit</b> <i>Doel:</i> Inzicht krijgen in de mate waarin de participant een fit ervaart tussen zichzelf en het werk.	<b>Open vraag en verdiepende vragen:</b> “Ik zou nu graag dieper in willen gaan op het werk dat u doet. Ik ben erg benieuwd in hoeverre u het gevoel heeft dat uw werk bij u past.”: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke vaardigheden zijn belangrijk om uw functie uit te kunnen voeren? (<i>needs-abilities fit</i>)</li> <li>• In hoeverre heeft u het gevoel over deze vaardigheden te beschikken? Wat vindt u daarvan? (<i>needs-abilities fit</i>)</li> <li>• Wat zijn voor u de eigenschappen van een ideale baan? (<i>demands-supplies fit</i>)</li> <li>• In hoeverre ziet u dat in uw huidige werk terug? Wat vindt u daarvan? (<i>demands-supplies fit</i>)</li> </ul>
<b>Person-Organization fit</b> <i>Doel:</i> Inzicht krijgen in de mate waarin de participant een fit ervaart tussen zichzelf en de organisatie.	<b>Open vraag en verdiepende vragen:</b> “Ik zou nu graag wat meer willen weten over BZK, de organisatie. Ik ben erg benieuwd in hoeverre u het gevoel heeft dat deze organisatie bij u als persoon past.” <ul style="list-style-type: none"> <li>• In hoeverre kunt u zich vinden in de missie en visie van de organisatie? Waarom wel/niet? (<i>doelcongruentie</i>)</li> <li>• Zou u het klimaat op de werkvloer voor mij kunnen beschrijven? (<i>persoonlijkheid-klimaat congruentie</i>)</li> <li>• In hoeverre voelt u zich thuis in dit klimaat? (<i>persoonlijkheid-klimaat congruentie</i>)</li> <li>• Welke normen en waarden zijn voor u belangrijk op de werkvloer? (<i>waardecongruentie</i>)</li> <li>• In hoeverre herkent u deze normen en waarden terug bij BZK? (<i>waardecongruentie</i>)</li> </ul>
<b>Psychologisch contract</b> <i>Doel:</i> Inzicht krijgen in de mate waarin het psychologisch contract vervuld/geschonden wordt.	<b>Open vraag en verdiepende vragen:</b> “Nu zou ik het graag willen hebben over uw verwachtingen met betrekking tot het werk en BZK als werkgever.” <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke verwachtingen had u van BZK als uw toekomstig werkgever? (<i>delivery of the deal</i>)</li> <li>• In hoeverre voldoet BZK op dit moment aan de verwachtingen die u had? Waar merkt u dat aan? (<i>delivery of the deal</i>)</li> <li>• Welke verwachtingen had u over het werk voordat u hier in dienst kwam? (<i>delivery of the deal</i>)</li> <li>• In hoeverre komen de verwachtingen die u had over het werk overeen met hoe u het werk nu ervaart? Wat vindt u daarvan? (<i>delivery of the deal</i>)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat vindt u van de manier waarop beslissingen gemaakt worden binnen de afdeling? (<i>procedurele rechtvaardigheid</i>)</li> <li>• Wat vindt u van de wijze waarop u voor uw werk en inspanningen wordt beloond? (<i>distributieve rechtvaardigheid</i>)</li> </ul>
<p><b>Behoud medewerker</b>  <i>Doel:</i> Inzicht krijgen in de mate waarin de respondent de intentie heeft om in de organisatie te blijven.</p>	<p><b>Open vraag en verdiepende vragen:</b>  “Tot slot ben ik erg geïnteresseerd in hoe u uw toekomst bij BZK voor u ziet.”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziet u zichzelf de komende jaren bij BZK werken? Waarom wel/niet? (<i>betrokkenheid</i>)</li> <li>• In welke mate heeft u op dit moment het gevoel onderdeel te zijn van het team en de organisatie? Waaraan merkt u dit? (<i>job embeddedness</i>)</li> <li>• Wat vindt u op dit moment van uw baan bij BZK? Kunt u dit toelichten? (<i>tevredenheid</i>)</li> </ul>
<p><b>Afsluiting</b>  <i>Doel:</i> Het interview kort evalueren, erachter komen of de onderzoeker nog zaken over het hoofd heeft gezien en de respondent bedanken voor de tijd.</p>	<p><b>Afsluiting:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe heeft u het interview ervaren?</li> <li>• Wilt u een transcript van het interview ter controle en/of om aanvullingen te doen?</li> <li>• Wilt u een kopie van het onderzoeksrapport ontvangen?</li> <li>• Heeft u nog vragen of andere opmerkingen die u graag kwijt wilt voordat we afsluiten?</li> <li>• De respondent hartelijk bedanken voor het interview.</li> </ul>

## Bijlage III: Interviewgide voor leidinggevenden

<b>Inleiding</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kort uitleggen waar het onderzoek over gaat: hoe nieuwe medewerkers de eerste periode in een nieuwe organisatie ervaren. Voor de volledigheid van het onderzoek interessant om ook te kijken naar het perspectief dat leidinggevenden hebben op het faciliteren van de integratie van een nieuwe medewerker.</li> <li>• De werkwijze en duur van het interview omschrijven.</li> <li>• Aangeven dat er opnameapparatuur gebruikt wordt en vragen of de respondent daarmee akkoord gaat.</li> <li>• De respondent wijzen op de vertrouwelijkheid en anonimiteit van het onderzoek.</li> <li>• Vragen of de respondent nog vragen heeft.</li> </ul>	
<b>Introductie</b> <i>Doel:</i> Kennismaken respondent.	<b>Introductie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunt u kort iets vertellen over uw functie bij BZK?</li> <li>• Kunt u kort iets vertellen over het team waar u leiding aan geeft?</li> <li>• Wanneer bent u bij BZK in dienst gekomen?</li> </ul>
<b>Rol leidinggevende</b> <i>Doel:</i> Inzicht krijgen in hoe de leidinggevende tegen het proces van onboarding aankijkt en hier vorm aan geeft.	<b>Open vraag en verdiepende vragen:</b> “Allereerst ben ik erg benieuwd naar wat u belangrijk vindt bij het inwerken van nieuwe medewerkers.” <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke activiteiten onderneemt u om een nieuwe medewerker in de eerste periode te begeleiden? Hoe ervaart u dat?</li> <li>• Hoe ziet de periode tussen het moment van aanname en de eerste werkdag eruit?</li> <li>• In hoeverre worden medewerkers voorbereid op hun eerste werkdag/werkweek?</li> <li>• Hoe verloopt de eerste werkdag/week van nieuwe medewerkers bij [naam afdeling]?</li> <li>• Op welke manier leert u nieuwe medewerkers kennen?</li> <li>• In hoeverre heeft u in het eerste jaar aandacht voor feedback aan nieuwe medewerkers?</li> <li>• Wat is uw visie op feedback?</li> <li>• Waar merkt u dat nieuwe medewerkers tegenaan lopen? Hoe gaat u daarmee om?</li> <li>• Waar loopt u zelf tegenaan bij het begeleiden van nieuwe medewerkers? Wat vindt u daarvan?</li> </ul>
<b>Rol collega's</b> <i>Doel:</i> Inzicht krijgen in hoe de leidinggevende aankijkt tegen de rol van collega's bij het	“Daarnaast ben ik benieuwd naar hoe u het sociale contact ervaart tussen nieuwe medewerkers en de rest van de collega's.” <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welke wijze leren nieuwe medewerkers hun collega's kennen? Wat is uw rol hierin?</li> </ul>

<p>faciliteren van het onboarding proces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In hoeverre is er aandacht voor informele activiteiten binnen het team? Kunt u hier een voorbeeld van geven?</li> <li>• Welke rol spelen directe collega's volgens u bij het faciliteren van de integratie van nieuwe medewerkers? Kunt u dit toelichten?</li> </ul>
<p><b>Rol organisatie</b> <i>Doel:</i> Inzicht krijgen in hoe de leidinggevende aankijkt tegen de rol van BZK als organisatie bij het faciliteren van het onboarding proces.</p>	<p>“Ik zou nu graag willen weten op welke manier nieuwe medewerkers BZK als organisatie leren kennen.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke activiteiten worden vanuit BZK ondernomen om nieuwe medewerkers kennis te laten maken met de cultuur van de organisatie? Wat vindt u van de wijze waarop deze activiteiten georganiseerd zijn?</li> <li>• Op welke wijze worden nieuwe medewerkers bekend gemaakt met de missie, visie en werkwijzen van de organisatie? Wat vindt u daarvan?</li> <li>• Wat vindt u van de informatievoorziening vanuit BZK die beschikbaar is voor nieuwe medewerkers?</li> <li>• Wat vindt u van de informatievoorziening vanuit BZK die beschikbaar is voor u als leidinggevende met betrekking tot het begeleiden van nieuwe medewerkers?</li> <li>• Op welke manier denkt u dat BZK als organisatie bij kan dragen aan het integratieproces van nieuwe medewerkers? Welke rol speelt u daar zelf in als leidinggevende?</li> </ul>
<p><b>Behoud medewerker:</b> <i>Doel:</i> inzicht krijgen in hoe de leidinggevende het verloop onder nieuwe medewerkers ervaart.</p>	<p>“Tot slot ben ik geïnteresseerd in hoe u het verloop onder nieuwe medewerkers binnen de afdeling/organisatie ervaart.”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke factoren zijn hierbij volgens u van belang?</li> </ul>
<p><b>Afsluiting</b> <i>Doel:</i> Het interview kort evalueren, erachter komen of de onderzoeker nog zaken over het hoofd heeft gezien en de respondent bedanken voor de tijd.</p>	<p><b>Afsluiting:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe heeft u het interview ervaren?</li> <li>• Wilt u een transcript van het interview ter controle en/of om aanvullingen te doen?</li> <li>• Wilt u een kopie van het onderzoeksrapport ontvangen?</li> <li>• Heeft u nog vragen of andere opmerkingen die u graag kwijt wilt voordat we afsluiten?</li> <li>• De respondent hartelijk bedanken voor het interview.</li> </ul>

## Bijlage IV: Levensfasen

Tabel 1

*Levensfasen van Leisink, Knies en De Lange (2010, p. 67)*

Levensfase	Betekenis
1. <i>Startfase</i>	'Waar wil ik heen?' Het betreft een starter op de arbeidsmarkt of iemand die een ingrijpende verandering van baan meemaakt. Starten met een baan is een zoekproces waarin de medewerker veel dingen uitprobeert en op zoek gaat naar zijn/haar kwaliteiten en blinde vlekken. Wanneer iemand jong is, is ontspanning van groot belang om de lange werktijden te compenseren
2. <i>Ambitiefase</i>	'Daar wil ik heen!' In de ambitiefase wil iemand veel leren en is gemotiveerd en ambitieus. Iemand wil groeien in alle opzichten. Het bewust kiezen van een richting typeert de ambitiefase. Meestal geeft de combinatie werk en privé geen enkel probleem.
3. <i>Combinatiefase</i>	In de combinatiefase gaat iemand 'op zoek naar balans'. Iemand wil alles uit het leven halen wat erin zit. Maar daarbij moet iemand op zoek naar de balans tussen de eisen die gesteld worden door het werk en privéleven. Dit kan tot spanningen en dilemma's leiden.
4. <i>Deskundigheidsfase</i>	'Zingeving' staat tijdens deze fase centraal. Iemand veel werk- en levenservaring opgedaan en betekent veel voor de organisatie. Een zekere rust en balans is gevonden. Soms heeft iemand het gevoel de top te hebben bereikt. Dit kan leiden tot onrust en een besef van 'nu of nooit'. Zingeving wordt steeds belangrijker.
5. <i>Landingsfase</i>	'Geleidelijke afbouw'. In deze fase heeft iemand vaak geen behoefte aan ingrijpende vernieuwingen. Het afbouwen van de loopbaan, het overdragen van werk en nadenken over pensioen horen bij deze fase. Iemand heeft meer behoefte aan vrijheid en flexibiliteit en is op zoek naar een manier om de laatste fase goed in te vullen.

## Bijlage V: Checklist onboarding voor leidinggevenden



### Checklist Onboarding

Wat leuk, een nieuwe medewerker gaat beginnen! Waar moet je allemaal aan denken?

Deze checklist helpt om het proces voor, tijdens en na de start van een nieuwe medewerker vorm te geven. De checklist is bedoeld voor leidinggevenden of andere medewerkers die betrokken zijn bij de ontvangst/start van nieuwe medewerkers.



#### Voor de start

✉ Stuur ± een week van tevoren een welkomstmail:

- ✓ Wie vangt de medewerker op?
- ✓ Hoe ziet de eerste werkdag/week eruit?

📁 Controleer alle administratieve zaken:

- ✓ Rijkspas
- ✓ ICT voorzieningen

👤 Bespreek in het team wie de buddy wordt en wat de rol van de buddy is.

☕ Plan alvast een aantal koffieafspraken om de agenda van de nieuwe medewerker te vullen.

### De eerste werkdag

👤 Praktische zaken:

- ✓ Reserveer een werkplek
- ✓ Deel belangrijke bestanden (inwerk/overdrachtdossier, handboek, DigiDoc)

🌸 Een warm welkom, bijvoorbeeld:

- ✓ Koffiemok met naam
- ✓ Reep chocola
- ✓ Kaart met persoonlijke noot

🤝 Stimuleer (informeel) contact binnen het team/directie:

- ✓ Loop een rondje over de afdeling om kennis te maken met collega's
- ✓ Introduceer de buddy aan de nieuwe medewerker
- ✓ Laat de nieuwe medewerker een voorstelstukje schrijven op Rijksportaal

🏢 Rondleiding door het gebouw:

- ✓ Bedrijfsrestaurant, Koffiecorners
- ✓ ICT service-balie
- ✓ Fietsenstalling
- ✓ Vergaderzalen



## De eerste week/maand



Plan een startgesprek:

- ✓ Takenpakket
- ✓ Werkafspraken
- ✓ Ontwikkeldoelen



Zorg voor periodieke bijpraatmomenten



Check of de medewerker is aangemeld voor:

- ✓ Centrale introductiedag
- ✓ Afleggen eed en belofte
- ✓ Relevante cursussen, zoals DigiDoc



Betrek de medewerker bij sociale activiteiten:

- ✓ Lunch
- ✓ Borrels
- ✓ WhatsApp groep

## Na 100 dagen



Terugkijken op de eerste 100 dagen:

- ✓ Wat is opgevallen?
- ✓ Zijn verwachtingen uitgekomen?
- ✓ Hoe bevalt het werk en de organisatie?



Vooruitkijken op de komende periode:

- ✓ Verwachtingen en doelen
- ✓ Werk- en ontwikkelaafspraken

## Wat is onboarding?

Wanneer nieuwe medewerkers in een organisatie komen, is het belangrijk dat zij direct goed landen en zich snel thuis voelen. Dit heet onboarding. Wanneer nieuwe medewerkers op een goede wijze landen in de organisatie, zijn zij sneller productief, voelen zij zich meer betrokken bij het team en de organisatie en ervaren zij een hogere werktevredenheid. Een goede onboarding draagt er uiteindelijk aan bij dat nieuwe medewerkers zich voor langere tijd willen binden aan de organisatie.

Onboarding rijkt verder dan enkel een eenvoudige introductie tot de werkplek. Het gaat over het proces waarin nieuwe medewerkers worden opgenomen in de organisatie en echt volledig integreren. In deze checklist zijn elementen opgenomen die uit onderzoek effectief blijken te zijn voor een goede onboarding van nieuwe medewerkers. Daarnaast zijn ideeën en voorbeelden opgenomen uit de praktijk.



Dit is een publicatie van:

**Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**

DGOO | Directie A&O

Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag

Juli 2019