

# Instroom'R of Uitstroom'R?

Een kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen onboarding en behoud van nieuwe medewerkers in de gemeente Rotterdam.



Floor Eggermont | 482360

Master Bestuurskunde – Management van HR en Verandering

Eerste lezer: dr. Brenda Vermeeren

Tweede lezer: dr. Nele Cannaearts

Augustus 2021

## Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie. Hiermee rond ik vier mooie studiejaren met een bachelor Bestuurskunde en de master Bestuurskunde – Management van HR en verandering af. Het schrijven van deze scriptie is niet altijd even makkelijk geweest, maar ik ben trots op het stuk dat ik heb afgeleverd. Graag wil ik een aantal mensen bedanken die mij hebben geholpen tijdens dit traject.

Allereerst wil ik de respondenten binnen de gemeente Rotterdam die ik heb geïnterviewd bedanken voor hun tijd en input in mijn onderzoek. Zonder hen had ik niet tot het eindresultaat gekomen. De interviews waren voor mij niet alleen interessant voor mijn scriptie, ik vond het ook leuk om te horen wat jullie allemaal binnen de gemeente gaan doen. Daarnaast wil ik Bibiana Steijger bedanken voor de begeleiding tijdens mijn stage. De wekelijkse virtuele sessies waren fijn en ook de wandelingen door de stad waren een mooie toevoeging tijdens mijn stageperiode.

Ook wil ik graag mijn scriptiebegeleider, dr. Brenda Vermeeren, bedanken voor haar waardevolle feedback. In het begin was ik soms onzeker over bepaalde keuzes, maar zij heeft mij laten zien dat het mijn stuk is en ik achter mijn eigen gemaakte keuzes moest staan. Daarnaast wil ik ook Thomas Hettema, Iris de Bruin, Tijmen Buckers en Claire Witteman bedanken. Wij vormden samen een scriptiegroep en ik heb jullie meedenken en feedback gewaardeerd.

Tot slot wil ik mijn familie en vriend bedanken voor de nodige afleiding die ze mij gegeven hebben wanneer ik even geen zin had om aan mijn scriptie te werken. Hierdoor heb ik een mooie balans van hard werken en ontspannen weten te houden.

Ik wens u veel leesplezier,

Floor Eggermont

## Managementsamenvatting

Kernwoorden: onboarding; behoud; rolduidelijkheid; publieke sector; interviews

### Aanleiding

Uit recent internationaal onderzoek blijkt dat 51% van de medewerkers na zes maanden de organisatie weer verlaat (Brandon Hall Group, 2017). Dit verloop brengt de nodige kosten en het verlies van personeel met zich mee (Tziner & Birati, 1996). Dit kan een extra nadelig effect hebben op organisaties in de publieke sector, omdat deze sector een arbeidsintensief dienstverlenend karakter heeft (Boxall & Purcell, 2016). De gemeente Rotterdam wordt gekenmerkt door een hoge instroom de afgelopen jaren (Gemeente Rotterdam, 2021b). Na de instroom van medewerkers is het van belang dat zich op hun plek voelen om succesvol in de organisatie te zijn. De organisatie kan door bepaalde praktijken, ook wel onboarding genoemd, de medewerkers hierin ondersteunen (Klein & Polin, 2012). Afgelopen januari is binnen de gemeente een enquête onder nieuwe medewerkers uitgevoerd waarin naar voren kwam dat nieuwe medewerkers niet goed wisten wat zij moesten doen in de eerste paar weken. Om inzicht te bieden in de relatie tussen onboarding en behoud, en de rol van rolduidelijkheid hierin te onderzoeken is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Wat is de relatie tussen onboarding en behoud van nieuwe medewerkers in de gemeente Rotterdam en welke invloed heeft rolduidelijkheid hierin?*

### Theorie

Onboarding wordt in dit onderzoek toegelicht aan de hand van de vier C theorie (Bauer, 2010) en twee toevoegingen hierop (Ellis & Bauer, 2017; Flynn, 2014). De dimensies van onboarding zijn: *compliance*, *clarification*, *culture*, *connection*, *check-back* en *confidence*. Door literatuuronderzoek heeft de onderzoeker de verwachting opgesteld dat de dimensies van onboarding een positieve invloed hebben op het behoud van medewerkers (o.a. Allen, 2006). Daarnaast moet onboarding bijdragen aan rolduidelijkheid van nieuwe medewerkers en moet rolduidelijkheid bijdragen aan het behoud (o.a. Adkins, 1995; Bauer & Erdogan, 2011). Om een goed beeld van rolduidelijkheid in de publieke sector te krijgen, is gekeken naar mogelijke andere variabelen die de relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid kunnen beïnvloeden. Twee publieke sector kenmerken, te weten ambigue organisatiedoelen en een

bureaucratische structuur, bestaande uit formalisatie en centralisatie, zijn geïdentificeerd als mogelijke variabelen die relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid beïnvloeden (Hall, 1996; Rainey, & Jung, 2010, Van der Voet, 2014).

## Methode

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. De data is door middel van semigestructureerde interviews (N=20) in deze *case study* verzameld. Nadat de data verzameld is, zijn de interviews getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd.

## Resultaten

Uit de resultaten en analyse blijkt dat onboarding positief bijdraagt aan het behoud van nieuwe medewerkers. Daarnaast is naar voren gekomen dat onboardingspraktijken bijdragen aan 'hoe' de rol van de nieuwe medewerker ingevuld moet worden. 'Wat' een nieuwe medewerker moet doen in zijn/haar rol komt tijdens de sollicitatieprocedure aan bod. Het blijkt dat ervaring ook een rol speelt tijdens het onboardingsproces en dat nieuwe medewerkers vaak zelf initiatief nemen en andere behoeften kunnen hebben. Met betrekking tot de publieke sector kenmerken zijn de verwachtingen niet uitgekomen. Ten eerste moet gezegd worden dat binnen de gemeente Rotterdam nieuwe medewerkers de doelen niet ambigu ervaren. Dit komt omdat zij eigenlijk niet goed weten wat de doelen zijn en bijna alle medewerkers wel rolduidelijkheid ervaren. Formalisatie en centralisatie hebben invloed op de rolduidelijkheid van nieuwe medewerkers, waardoor het verkrijgen van rolduidelijkheid langer kan duren. Echter worden deze regels (formalisatie) en hiërarchische structuur (centralisatie) niet meegenomen tijdens de onboardingspraktijken, waardoor de bureaucratistische structuur de relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid niet kan beïnvloeden.

## Aanbevelingen

Op basis van de interviewdata zijn diverse aanbevelingen gedaan ter verbetering van het onboardingsproces binnen de gemeente Rotterdam:

1. *Creëer een keuzesysteem binnen onboarding*, om zo aan de verschillende behoeften van nieuwe medewerkers te voldoen;

2. *Organiseer een training voor buddy's*, om zo nieuwe medewerkers goed te kunnen begeleiden;
3. *Bestel de benodigde middelen voordat de nieuwe medewerker in dienst is*, zodat de nieuwe medewerker niet met eigen middelen aan het werk moet;
4. *Zorg voor houvast tijdens het inwerken*, zodat nieuwe medewerkers terug kunnen vallen op bepaalde documenten als zaken onduidelijk zijn;
5. *Stel de missie en visie van de gemeente centraal*, zodat medewerkers de doelen van de organisatie kennen;
6. *Sta stil bij verschillende schakels in de gemeente*, zodat medewerkers weten van welke collega's zij afhankelijk zijn in hun werk;
7. *Plan feedbackmomenten in*, om aan de behoeften van medewerkers te voldoen en;
8. *Faciliteer fysieke contactmogelijkheden*, zodat nieuwe medewerkers meer sociale binding met collega's hebben en beter ingewerkt kunnen worden.

## Inhoud

Hoofdstuk 1: Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Wetenschappelijke relevantie .....	10
1.4 Maatschappelijke relevantie .....	10
1.5 Bestuurskundige relevantie .....	11
1.6 Leeswijzer .....	11
Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader.....	13
2.1 Onboarding .....	13
2.1.1 Definitie.....	13
2.1.2 Vier C theorie van Bauer .....	14
2.1.3 Virtueel onboarding .....	16
2.2 Behoud van medewerkers.....	17
2.2.1 Definitie.....	17
2.2.2 Onboarding en behoud .....	17
2.3 Rolduidelijkheid .....	19
2.3.1 De rol in de organisatie .....	19
2.3.2 Rolduidelijkheid in relatie tot onboarding en behoud .....	19
2.4 Publieke sector kenmerken .....	21
2.4.1 Ambigue organisatiedoelen.....	21
2.4.2 Bureaucratische structuur.....	22
2.4.2.1 Formalisatie.....	23
2.4.2.2 Centralisatie .....	23
2.5 Conceptueel model.....	24
Hoofdstuk 3: Methodologie .....	26
3.1 Onderzoeks-ontwerp .....	26
3.2 Methode van verzameling.....	27
3.3 Organisatiebeschrijving en steekproef.....	27
3.4 Operationalisering.....	29
3.5 Methode van analyse .....	39
3.6 Privacy .....	39
3.7 Betrouwbaarheid en validiteit .....	39
Hoofdstuk 4 Resultaten .....	41
4.1. Onboarding .....	41
4.1.1 Compliance.....	41

4.1.2 Clarification .....	43
4.1.3 Culture .....	45
4.1.4 Connection.....	46
4.1.5 Check-back.....	47
4.1.6 Confidence.....	48
4.2 Behoud .....	49
4.2.1 Tevredenheid.....	49
4.2.2 Affectieve organisatiebetrokkenheid.....	50
4.2.3 Intentie om te blijven .....	50
4.3 Rolduidelijkheid .....	51
4.4 Ambigue organisatiedoelen.....	53
4.5 Formalisatie.....	53
4.6 Centralisatie .....	55
Hoofdstuk 5: Analyse .....	57
5.1 Onboarding en behoud .....	57
5.1.1 Persoonlijke voorkeuren .....	59
5.1.2 Onboarding en virtueel werken.....	59
5.2 Onboarding en rolduidelijkheid .....	60
5.3 Rolduidelijkheid en behoud .....	61
5.4 Ambigue organisatiedoelen.....	61
5.5 Formalisatie.....	62
5.6 Centralisatie .....	63
Hoofdstuk 6: Conclusie en discussie.....	65
6.1 Beantwoording hoofdvraag.....	65
6.2 Theoretische discussie.....	67
6.2.1 Vier C theorie en toevoegingen .....	67
6.2.2 Initiatief nieuwe werknemers.....	68
6.2.3 Publieke sector kenmerken.....	69
6.2.4 Rolduidelijkheid .....	69
6.2.5 Invloed virtueel werken .....	70
6.3 Methodologische discussie.....	70
6.4 Aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam.....	71
6.4.1 Creëer een keuzesysteem binnen onboarding .....	71
6.4.2 Organiseer een training voor buddy's.....	72
6.4.3 Invulling onboardingsproces .....	73
Referentielijst.....	76

Bijlage 1: Topiclijst.....	84
Bijlage 2: Codeboek.....	87
Bijlage 3: Toestemmingsformulier.....	100



## Hoofdstuk 1: Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Na een aantal jaar trekt de arbeidsmarkt weer aan en groeit de economie weer, wat blijkt uit rapportages van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (CBS, 2019, 2020a, 2020b). Hiermee is sprake van spanning op de arbeidsmarkt, en stijgt het aantal mensen met een baan. Deze stijgende lijn is ook terug te zien in de instroom van medewerkers bij de gemeente Rotterdam, waar ambtenaren, extern ingehuurd en stagiaires onder vallen (Gemeente Rotterdam, 2021b). In 2018 stroomden 4306 medewerkers in, in 2019 3944 medewerkers en in 2020 zelfs 6117 medewerkers. De hoge uitschieter in 2020 is te verklaren door de toegenomen vraag van de GGD in verband met de Coronacrisis (Gemeente Rotterdam, 2021b). Hoewel onzekerheid bestaat over de gevolgen van de Coronacrisis, is de verwachting dat de economie herstelt in 2021 (Centraal Planbureau, 2020), en een hoge toestroom van medewerkers zal blijven (Gemeente Rotterdam, 2021b).

Een hoge instroom van medewerkers betekent niet dat al deze mensen werkzaam blijven in de organisatie. Binnen de gemeente Rotterdam is niet inzichtelijk hoeveel nieuwe medewerkers kort na indiensttreding weer vertrekken (Gemeente Rotterdam, 2021c). Uit een grootschalig internationaal onderzoek van Brandon Hall Group (2017) blijkt dat 51% van de nieuwe medewerkers binnen zes maanden de organisatie verlaat. Het verloop van personeel brengt diverse kosten met zich mee, zoals het voeren van een exitgesprek en de bijbehorende administratieve kosten, maar ook kosten voor het werven, aannemen en trainen van nieuw personeel (Tziner & Birati, 1996). Vroegtijdige uitstroom betekent ook het verlies van personeel. In publieke organisaties kan dit een negatief effect hebben op de publieke dienstverlening, omdat deze sector zeer arbeidsintensief dienstverlenend karakter heeft (Boxall & Purcell, 2016).

Na de instroom in de organisatie is het van belang dat de medewerkers zich op hun plek voelen om succesvol te zijn in de nieuwe organisatie. Medewerkers ondergaan een proces waarbij zij van buitenstaander naar insider in de organisatie gaan. De organisatie kan de medewerker hierin ondersteunen met bepaalde praktijken, die onboarding wordt genoemd (Bauer & Erdogan, 2011; Klein, Polin & Sutton, 2015). Een paar voorbeelden die hierbij genoemd worden, zijn het faciliteren

van onder andere een emailadres of werkaccount, een kennismakingsbijeenkomst en de mogelijkheid tot netwerken (Bauer, 2010; Ellis & Bauer, 2017). Uit de literatuur blijkt dat onboarding leidt tot onder andere een groter behoud van medewerkers (Allen, 2006; Bauer, 2010; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007; Bauer & Erdogan, 2011).

In januari 2021 is een enquête onder nieuwe medewerkers binnen de gemeente Rotterdam gehouden. Hieruit blijkt dat ongeveer 40% van de nieuwe medewerkers geen duidelijkheid had over de gang van zaken in de eerste paar weken (Gemeente Rotterdam, 2021a). Onboardingspraktijken zijn er onder andere op gericht om nieuwe medewerkers informatie te verschaffen (Bauer, 2010), om zo te zorgen voor rolduidelijkheid (o.a. Adkins, 1995; Feldman, 1981; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Rolduidelijkheid draagt bij aan een lager verloop onder medewerkers (Bauer et al., 2007). Tijdens het onboardingproces leert de nieuwe medewerker dus onder andere over de rol die zij moeten gaan vervullen, waardoor deze duidelijk wordt (Bauer & Erdogan, 2011). In dit onderzoek wordt gekeken naar rolduidelijkheid, vanwege de uitkomsten van de enquête van de gemeente zelf, en welke mogelijke factoren hier verder een rol inspelen.

## 1.2 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is het begrijpen van de relatie tussen onboarding en het behoud van nieuwe medewerkers bij de gemeente Rotterdam en het achterhalen van de rol van rolduidelijkheid door semigestructureerde interviews te houden. Om deze doelstelling te realiseren, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

*Wat is de relatie tussen onboarding en behoud van nieuwe medewerkers in de gemeente Rotterdam en welke invloed heeft rolduidelijkheid hierin?*

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden en het doel van het onderzoek te kunnen realiseren, zijn theoretische en empirische deelvragen opgesteld. Deze luiden als volgt:

1. Wat is in de wetenschappelijke literatuur bekend over onboarding?
2. Wat is in de wetenschappelijke literatuur bekend over behoud van medewerkers in relatie tot onboarding?
3. Wat is in de wetenschappelijke literatuur bekend over de rol van rolduidelijkheid in de relatie tussen onboarding en behoud in de publieke sector?

4. Hoe ervaren nieuwe medewerkers van de gemeente Rotterdam het huidige onboardingsproces?
5. Wat is de intentie van nieuwe medewerkers van de gemeente Rotterdam om werkzaam te blijven bij de organisatie?
6. Hoe ervaren nieuwe medewerkers van de gemeente Rotterdam rolduidelijkheid in het onboardingsproces?

### 1.3 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek biedt wetenschappelijke relevantie vanwege beperkt empirisch onderzoek naar onboarding, waarbij de focus op de organisatiekant ligt (Klein et al., 2015). Ashforth, Sluss & Harrison (2007) geven aan dat toekomstig onderzoek zich moet richten op de activiteiten van onboarding, waar dit onderzoek zich op focust.

Daarnaast biedt dit onderzoek wetenschappelijke relevantie door de context. Door de Coronacrisis moeten ambtenaren waar dit kan thuiswerken (Rijksoverheid, z. d.-b), waardoor (sommige) onboardingsaspecten virtueel plaatsvinden. Er is veel onderzoek gedaan naar face-to-face inwerkperiodes (Ahuja & Galvin, 2003), en deze casus biedt de mogelijkheid om de literatuur uit te bereiden met virtuele onboardingsaspecten.

Tot slot biedt dit onderzoek wetenschappelijke relevantie door het publieke karakter van het onderzoek. Onderzoek naar HRM gerelateerde onderwerpen vinden voor een groot deel plaats in de private sector (Delaney & Huselid, 1996; Steijn, 2003). Blom, Kruijven, Van der Heijden en Van Thiel (2018) laten zien dat HR praktijken andere effecten hebben in de private en (semi-)publieke sector. In dit onderzoek wordt onboarding (HR-praktijk) in een publieke organisatie onderzocht, wat dit onderzoek wetenschappelijk relevant maakt.

### 1.4 Maatschappelijke relevantie

Naast wetenschappelijke relevantie biedt dit onderzoek ook maatschappelijke relevantie. Gemeenten in Nederland voeren taken uit die in belang zijn voor haar inwoners (Rijksoverheid, z. d.-a). Hierdoor voegen de gemeenten waarde toe aan de maatschappij. Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de gemeente Rotterdam, die werkt voor alle Rotterdammers en om de stad vooruit te helpen (Gemeente Rotterdam, z. d.-c). Om dit doel te realiseren is een goed functioneren van de organisatie nodig.

Voor het goed functioneren van een organisatie zijn werknemers cruciaal (Ridderstråle & Nordström, 2002). In de afgelopen jaren gingen ongeveer 4000 nieuwe medewerkers per jaar aan de slag in de gemeente Rotterdam. Met het inzicht dat 51% van de werknemers binnen een half jaar de organisatie verlaat (Brandon Hall Group, 2017), is het van belang om kennis op te doen in de eerste periode van het werk en het behoud van medewerkers. Bovendien blijkt dat uitstroom diverse kosten met zich meebrengt (Tziner & Birati, 1996). De gemeente opereert op basis van publiek geld. Door de uitkomsten van dit onderzoek kan de gemeente doeltreffender beleid maken voor onboarding, wat mogelijk zal bijdragen aan het behoud van medewerkers, en het verlagen van de kosten van de organisatie. Hiermee biedt dit onderzoek maatschappelijke relevantie.

### 1.5 Bestuurskundige relevantie

In het wetenschappelijke veld van de bestuurskunde wordt gekeken naar het handelen van het openbaar bestuur, zowel intern als naar de burger toe (Brasz, Kleijn, in 't Veld, & Van der Ende, 1969). Onder het openbaar bestuur vallen het Rijk, Provincies, Gemeenten, Rechterlijke macht en Waterschappen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, 2020). Het functioneren van het openbaar bestuur is onder meer afhankelijk van de ambtenaren die werkzaam zijn in dit domein (Van der Meer, 2008). Het belang van mensen in publieke organisaties komt door het arbeidsintensieve dienstverlenende karakter van de sector (Boxall & Purcell, 2016). Dit onderzoek biedt inzicht in de relatie tussen onboarding en het behoud van medewerkers binnen de gemeente Rotterdam, waarbij medewerkers één van de belangrijkste bronnen zijn die een publieke organisatie heeft (Ridderstråle & Nordström, 2002). Hierdoor kunnen aanbevelingen gedaan worden om mogelijk het behoud te vergroten, wat bijdraagt aan het functioneren van het openbaar bestuur. Zo biedt dit onderzoek bestuurskundige relevantie.

### 1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk staat het theoretisch kader centraal. Hier wordt stilgestaan bij de concepten uit de theoretische deelvragen. Vervolgens wordt stilgestaan bij de keuze van de onderzoeksmethode en de operationalisering van de concepten in hoofdstuk drie. Aansluitend volgen de resultaten in hoofdstuk vier, die daarna geanalyseerd worden in hoofdstuk vijf. Tot slot staat in hoofdstuk zes de beantwoording van de onderzoeksvraag centraal, volgt een theoretische en

methodologische reflectie en eindigt dit hoofdstuk met aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk staat het literatuuronderzoek van dit onderzoeksrapport centraal. Als eerste wordt het concept onboarding uitgelegd. Vervolgens zal gekeken worden naar het behoud van nieuwe medewerkers en de invloed van onboarding hierop. Daarna volgt theorie over rolduidelijkheid. Bij de theorie over rolduidelijkheid wordt gekeken naar kenmerken van de publieke sector: ambigue organisatiedoelen en een bureaucratische structuur, bestaande uit formalisatie en centralisatie, die mogelijk de relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid beïnvloeden. Het theoretisch kader eindigt met een visuele weergave van het hoofdstuk.

### 2.1 Onboarding

#### 2.1.1 Definitie

Onboarding, ook wel organisatiesocialisatie genoemd, kan gedefinieerd worden als het proces waarbij nieuwkomers in de organisatie zich aanpassen aan de sociale- en prestatie-gerichte aspecten van hun nieuwe baan (Bauer & Ergodan, 2011). In dit proces maken nieuwe medewerkers een transitie door van een buitenstaander naar een ingewijde in de organisatie (Bauer et al., 2007). Onboarding en organisatiesocialisatie worden in de wetenschappelijke literatuur vaak als synoniem gezien en de concepten worden door elkaar heen gebruikt (Bauer & Erdogan, 2011). Klein en Polin (2012) bekritisieren echter het door elkaar heen gebruiken van deze concepten. Zij definiëren onboarding als het faciliteren van de formele en informele praktijken, programma's en beleid uitgevoerd door een organisatie om nieuwkomers als 'insiders' van de organisatie te maken (Klein & Polin, 2012, p.2).

De definitie van onboarding van Klein en Polin (2012) laat zien dat er verschillen zijn tussen onboarding en organisatiesocialisatie. Organisatiesocialisatie is een proces wat in een persoon zelf plaats vindt, waarbij onboarding focust op de praktijken van de organisatie. Een voorbeeld van een praktijk is een kennismakingsbijeenkomst voor nieuwe medewerkers (Bauer & Elder, 2006). Onboarding helpt bij het faciliteren van socialisatie van de nieuwe medewerker (Klein & Polin, 2012). Daarnaast wordt benadrukt dat socialisatie een continue proces is, waarbij onboardingspraktijken zich beperken tot de periode aan het begin van de loopbaan van de nieuwe medewerker. Zo kan socialisatie bijvoorbeeld ook plaatsvinden ten behoeve van een organisatieverandering (Klein & Polin, 2012, Klein et al., 2015).

In dit onderzoeksrapport worden de verschillen en overeenkomsten tussen socialisatie en onboarding erkend, en wordt de term onboarding aangehouden. Hiermee komt de focus te liggen op het beleid en de activiteiten van de organisatie om van een nieuwkomer een insider in de organisatie te maken. Hoewel veel onderzoek is gedaan naar organisatiesocialisatie, blijft specifiek empirisch onderzoek naar onboarding achter (Klein et al., 2015). Nu het begrip onboarding gedefinieerd is, zal gekeken worden naar theorie over onboarding.

### 2.1.2 Vier C theorie van Bauer

De praktijken die organisaties uitvoeren ten behoeve van nieuwe medewerkers kunnen op verschillende manieren ingedeeld worden. Uit een bestudering van de bestaande literatuur blijkt dat er niet veel theorieën over specifiek onboarding beschikbaar zijn en wijst uit naar de vier C theorie van Bauer (2010), waarbij de praktijken van de organisatie op inhoud worden verdeeld. In dit onderzoeksrapport wordt deze theorie als uitgangspunt genomen. De vier C's staan voor *compliance*, *clarification*, *culture*, en *connection*. Bij deze C's horen verschillende praktijken die de organisatie kan uitvoeren (Bauer, 2010). Naarmate de theorie meer gebruikt wordt, zijn diverse toevoegingen gedaan om de theorie uit te bereiden en een completer overzicht te bieden (Flynn, 2014; Ellis & Bauer, 2017). Hiermee komt het totaal aantal C's uit op zes. Onder andere Flynn (2014) voegt *check-back* toe, Ellis en Bauer (2017) voegen *confidence* toe. Nu zullen alle 'C's' toegelicht worden.

De eerste C is *compliance*. *Compliance* gaat over de meest eenvoudige wettelijke en beleidsmatige basisregels en voorschriften (Bauer, 2010). Hierbij kan gedacht worden aan een personeelshandboek (Meyer & Bartels, 2017). Daarnaast voegt Bauer (z. d.) toe dat het uitrusten van de medewerker met de benodigde middelen, te denken aan een e-mailaccount, laptop, werktelefoon en de werkplek, onder deze C valt. Deze C betreft de basis van onboarding (Bauer, 2010).

De tweede C is *clarification*. Bij *clarification* moet de organisatie de nieuwe medewerker bepaalde verwachtingen meegeven en onzekerheden van de werknemer wegnemen (Bauer, 2010). Dit kan de organisatie doen door informatie te verstrekken aan de nieuwe medewerker. Dit kan gedaan worden via formele trajecten (Ellis & Bauer, 2017). Voorbeelden hiervan zijn lezingen, documenten, trainingen, meetings en introductiedagen (Bauer, 2010, Bauer & Elder, 2006). Daarnaast kan de organisatie

een buddy of mentor toewijzen aan een nieuwe medewerker die informatie verstrekt (Ellis & Bauer, 2017).

De derde C is *culture*. *Culture* wordt als brede categorie gezien waarin de formele en informele normen van de organisatie verstrekt worden (Bauer, 2010). Het gaat hierbij om het communiceren van de missie en waarden van de organisatie en het helpen begrijpen van de manier van werken in de organisatie (Ellis & Bauer, 2017).

De laatste oorspronkelijke C is *connection*. *Connection* refereert naar de essentiële en interpersoonlijke relaties en informatienetwerken die nieuwe medewerkers moeten realiseren (Bauer, 2010). In het begin gaat het over het welkom voelen in de organisatie, later worden de relaties echt opgebouwd. Voorbeelden hoe de organisatie *connection* kan faciliteren, is door het gebruik van buddy's of het inplannen van kennismakingsgesprekken (Bauer, 2013; Ellis & Bauer, 2017).

Diverse HR-professionals hebben een vijfde C, *check-back*, toegevoegd (Flynn, 2014; Naberman, 2019; Rombouts, 2019). *Check-back* gaat over het regelmatig checken bij de nieuwe medewerker tijdens de onboardingsperiode, waarbij 30, 60 en 90 dagen worden voorgesteld (Flynn, 2014). *Check-back* komt dus pas naar voren wanneer onboarding zich in een verder stadium bevindt. Bij *check-back* staat het geven van feedback centraal (Flynn, 2014; Naberman, 2019; Rombouts, 2019), wat nog niet expliciet naar voren kwam bij de eerdere C's. Deze C biedt dus een toevoeging op de eerder genoemde C's. In de literatuur wordt feedback door collega's en de organisatie als een belangrijke pijler in onboarding gezien (Klein & Polin, 2012). Ook benadrukt Bauer (2010) zelf dat feedback door de organisatie gegeven moet worden, waarbij bijvoorbeeld gebruik gemaakt kan worden van *performance appraisals*. Ondanks dat *check-back* niet empirisch onderzocht is, wordt deze C wel meegenomen in dit onderzoeksrapport. Dit komt omdat het geven van feedback wel als belangrijk gezien wordt (Bauer, 2010; Bauer & Erdogan, 2011; Klein & Polin, 2012), en feedback niet in de eerdere C's expliciet genoemd wordt.

Tot slot hebben Ellis en Bauer (2017) ook een C toegevoegd aan de oorspronkelijke C's uit 2010, om de theorie verder uit te bereiden, namelijk *confidence*, oftewel (zelf)vertrouwen. Dit gaat over een gemoedstoestand van een nieuwe medewerker, waarbij zij voelen dat zij hun taken met succes kunnen volbrengen. De organisatie kan hier niet direct voor zorgen, maar kan wel onboardingservaringen



ontwerpen die zorgen voor vertrouwen (Bauer, z. d.). Het is van belang dat de organisatie de nieuwe medewerker ondersteuning biedt. Zo kan de organisatie extra stil staan bij verwachtingen vanuit de organisatie om het (zelf)vertrouwen van de nieuwe medewerker een boost te geven (Ellis & Bauer, 2017).

### 2.1.3 Virtueel onboarding

De activiteiten binnen de verschillende C's die hiervoor geschetst zijn, kunnen virtueel plaatsvinden of virtueel ondersteund worden (Ellis & Bauer, 2017; Jablin, 2001). Gezien het vele virtuele werken tijdens de duur van dit onderzoek vanwege de Coronapandemie (Rijksoverheid, z. d.-b), wordt bij virtueel onboarding stilgestaan. Met virtueel onboarding worden de virtuele regelingen bedoeld die gebruikt worden tijdens onboarding (Ellis & Bauer, 2017). Technologisch ondersteunde communicatie, zoals email of videobellen, spelen hier een grote rol in (Ellis & Bauer, 2017). Ook kunnen onboardingspraktijken uit de eerder genoemde C's, zoals oriëntatie programma's en trainingen, online plaatsvinden (Bauer, 2010). Het belang van technologie werd door Jablin (2001) al onderstreept, maar empirische onderzoeken naar virtueel onboarding ontbreken (Flanagin & Waldeck, 2004).

Het lijkt dat virtuele onboardingspraktijken zowel positieve als negatieve uitkomsten hebben (Ellis & Bauer, 2017). Zo laten Wesson & Gogus (2005) in hun onderzoek zien dat een online oriëntatie leidt tot minder hoge mate van *connection*, hoewel wel meer inhoudelijke informatie in een online oriëntatie kan zitten. Ahuja en Galvin (2003) laten zien dat informatie opgesplitst kan worden in technische en sociale informatie. Technische informatie gaat over de kennis die nodig is om bepaalde taken uit te voeren, sociale informatie gaat over de normen in een groep (Comer, 1991). Bij virtuele activiteiten wordt sociale informatie minder goed overgebracht dan technische informatie. Sociale informatie wordt in een face-to-face situatie door observatie helder (Ahuja & Galvin, 2003). Zo is de verwachting dat virtueel onboarding kan helpen bij *compliance*, *clarification* en misschien *confidence*, maar minder effectief is bij *connection* vanwege het sociale contact met collega's (Ellis & Bauer, 2017). *Culture* is in deze verwachting van Ellis en Bauer (2017) niet meegenomen. Voor *check-back* valt te verwachten dat virtueel onboarding minder goed kan helpen, omdat het contact met collega's van belang is bij feedback (Bauer & Erdogan, 2011; Flynn, 2014; Klein & Polin, 2012). Nu onboarding in kaart is gebracht, zal stilgestaan worden bij het behoud van medewerkers.

## 2.2 Behoud van medewerkers

### 2.2.1 Definitie

In de wetenschappelijke literatuur wordt veel onderzoek gedaan naar het personeelsverloop binnen organisaties (Allen, 2006; Cotton & Tuttle, 1986; Das & Baruha, 2013). Vertrek kan kosten met zich meebrengen en het verlies van kennis betekenen (Tziner & Birati, 1996), waardoor organisaties zich realiseren dat het van belang is om werknemers te behouden (Ghosh, Satyawadi, Joshi & Shadman, 2013). Hiermee komt de focus te liggen op het behoud van werknemers. Behoud van medewerkers wordt gedefinieerd als voortzetten van de arbeidsrelatie tussen de werkgever en werknemer (Das & Baruah, 2013). Het blijven in de organisatie wordt in dit onderzoek in kaart gebracht aan de hand van houdingen, namelijk baantevredenheid (Mobley, 1977), affectieve betrokkenheid (Mowday, Steers & Porter, 1979) en de intentie om te blijven (Das & Baruah, 2013). Deze houdingen zijn directe voorlopers van daadwerkelijk gedrag in de organisatie, het blijven in de organisatie (Tourangeau & Cranley, 2006).

### 2.2.2 Onboarding en behoud

Uit de literatuur blijkt dat een deel van de nieuwe medewerkers relatief snel na binnenkomst de organisatie verlaat (Bauer, 2010; Brandon Hall Group, 2017). Stein en Christiansen (2010) benadrukken het belang van het eerste jaar van de werknemer binnen de organisatie voor het verloop van de verdere samenwerking tussen de werkgever en de werknemer. Allen (2006) stelt dat bij goed uitgevoerde activiteiten vanuit de organisatie het behoud hoger is dan bij niet goed uitgevoerde activiteiten. Het doel van onboarding is om nieuwkomers 'insiders' van de organisatie te maken door middel van activiteiten vanuit de organisatie (Klein & Polin, 2012). Wanneer onboarding goed uitgevoerd is, zullen nieuwe medewerkers trouw zijn aan de organisatie waardoor zij in de organisatie zullen blijven (Bauer et al., 2007).

Nieuwe medewerkers hebben verschillende behoeften en verwachtingen waar de organisatie op in kan spelen in het eerste jaar (Klein & Hauser, 2008; Louis, 1980). De behoeften van nieuwe medewerkers kunnen gaan over informatie - en emotionele behoeften (Klein & Polin, 2012). De organisatie kan op deze behoeften inspelen door de nieuwe medewerker te informeren, welkom te heten en te begeleiden (Klein & Polin, 2012). Het is van belang voor het behoud van nieuwe medewerkers dat deze

verwachtingen realistisch zijn en gehaald worden (Louis, 1980) en dat de nieuwe medewerkers voorzien worden in hun behoeften (Klein & Polin, 2012).

De verwachtingen en behoeften, zoals hierboven beschreven, kunnen ook in verband worden gebracht met de verschillende C's van onboarding. Zo kan de medewerker verwachtingen hebben over bijvoorbeeld de cultuur (*culture*) van de organisatie en over het welkom geheten worden in de organisatie (Bauer, 2010; Bauer & Erdogan, 2011). De organisatie moet ervoor zorgen dat deze verwachtingen en behoeften realistisch zijn en gehaald kunnen worden. Wanneer dit het geval is, zal dit bijdragen aan het behoud van de nieuwe medewerkers (Bauer, 2010; Louis, 1980). Daarnaast kan de medewerker verwachten dat alles goed geregeld is voor de eerste werkdag of -week (*compliance*) (Bauer, z. d.). Als dit dan het geval is, zal dit bijdragen aan het behoud. Ellis en Bauer (2017) laten zien dat *compliance* alleen eventuele problemen oplevert als dit niet op orde is.

De relatie met anderen (*connection*) kan bijdragen aan de behoeften van nieuwe medewerkers (Bauer, 2010). Het opbouwen van relaties zorgt voor het vervullen van de emotionele behoeften van nieuwe medewerkers (Klein & Polin, 2012). Nieuwe medewerkers kunnen behoeften hebben aan feedback (*check-back*) en vertrouwen (*confidence*) (Ellis & Bauer, 2017; Flynn, 2014). Collega's kunnen zo nieuwe medewerkers begeleiden in hun beginperiode op het werk door het helpen bij het gedrag wat in de organisatie past en hen een warm welkomgevoel te geven (Bauer & Ergodan, 2011; Klein & Polin, 2012). Bovendien blijkt uit de meta-analyse van Bauer et al. (2007) dat de relaties met anderen (*connection*) een directe invloed heeft op de intentie om in de organisatie te blijven. Deze relaties met andere collega's zorgt voor een gezonde basis voor andere relaties binnen de organisatie (Bauer, 2013). Dit heeft een positieve uitkomst op het blijven in de organisatie (Bauer et al., 2007).

Collega's kunnen naast het helpen bij emotionele behoeften ook helpen bij het vervullen van de informatiebehoeften van nieuwe medewerkers (*clarification*) (Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012). Bij *clarification* staat het leren van kennis en vaardigheden centraal (Bauer, 2010), wat kan helpen bij eventuele onzekerheid die nieuwe medewerkers bij een nieuwe baan kunnen hebben (Nelson, 1987). Bij het leren van nieuwe vaardigheden is het van belang dat dit past bij de arbeidsfunctie die de nieuwe

medewerker heeft (Hassan, 2013). Hierbij speelt een andere factor van belang, namelijk rolduidelijkheid, wat centraal staat in de volgende paragraaf.

Kortom, de verschillende goed uitgevoerde C's van onboarding kunnen bijdragen aan het behoud van een nieuwe medewerker door te voldoen aan verwachtingen en behoeften en het reduceren van onzekerheid (o.a. Bauer, 2010; Bauer et al., 2007; Klein & Polin, 2012).

## 2.3 Rolduidelijkheid

### 2.3.1 De rol in de organisatie

Een 'rol' kan gedefinieerd worden als een set aan verwachtingen en gedrag bij een positie en/of functie in de organisatie (Graen, 1976; Hassan, 2013). Deze rol kan diverse vormen aannemen, waarvan rolduidelijkheid er één is. De definitie van Kahn, Wolfe, Quinn en Snoek (1964) over rolduidelijkheid wordt veelvuldig in wetenschappelijk onderzoek aangehouden, waar dit onderzoeksrapport bij aansluit. Rolduidelijkheid wordt gedefinieerd als het hebben van voldoende informatie over de verantwoordelijkheden en doelen in iemands baan in de organisatie en het hebben van kennis over het gedrag wat gepast is om deze doelen te bereiken (Kahn et al., 1964). In de wetenschappelijke literatuur wordt rolduidelijkheid als het tegenovergestelde gezien van rolambigüiteit (o. a. Bray & Brwaeley, 2002; Hassan, 2013). Rolambigüiteit wordt gedefinieerd als de mate waarin informatie beschikbaar is betreffende de positie in een organisatie. Wanneer deze informatie ontbreekt, zal het individu ambigüiteit ervaren (Kahn et al., 1964). Een individu ervaart een subjectief gevoel over het hebben van rol informatie, waarbij het individu dit als voldoende of onvoldoende bestempelt (Lyons, 1971).

### 2.3.2 Rolduidelijkheid in relatie tot onboarding en behoud

Roltheorieën laten zien dat rolvormende processen tot stand komen door de interactie tussen de medewerker en de organisatie (Hassan, 2013). Vanuit de organisatie moet de specificatie van de eisen van de rol houvast bieden voor de medewerker over hoe zij hun rol moeten vervullen, alsmede het bieden van indicatoren voor het beoordelen van de prestatie (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Nieuwe medewerkers hebben vaak last van stress en onzekerheid als zij de organisatie binnenkomen (Berger & Calabrese, 1975; Chao, 2012). Medewerkers kunnen onzeker zijn over wat er van hen verwacht wordt in hun nieuwe rol, maar ook het leren van nieuwe taken, systemen en

processen, het maken van nieuwe vrienden en sociale normen kunnen zorgen voor onzekerheid (Ellis & Bauer, 2017; Nelson, 1987). Vanuit de *Uncertainty Reduction Theory* is te verwachten dat nieuwe medewerkers de voorspelbaarheid van de interacties willen vergroten zodat zij meer inzicht in hun rol krijgen (Bauer et al., 2007; Saks & Ashforth, 1997). De organisatie kan hierop inspelen door bepaalde onboardingspraktijken te gebruiken om de medewerker te ondersteunen en het vergroten van rolduidelijkheid in hun nieuwe rol (Bauer et al., 2007). Hieronder volgen de verschillende C's in relatie tot rolduidelijkheid.

De basis van onboarding, *compliance*, zorgt voor bepaalde informatie (Bauer, 2010), zoals het personeelshandboek (Meyer & Bartels, 2017). Nieuwe medewerkers kunnen hier op terugvallen als er bepaalde zaken onduidelijk zijn. Deze informatie is op algemeen niveau voor alle nieuwe medewerkers en niet specifiek voor de rol die de nieuwe medewerker zal gaan vervullen.

De organisatie zal ook gerichte praktijken moeten toepassen voor de rol die de nieuwe medewerker moet gaan vervullen (Klein & Polin, 2012). Deze praktijken zijn gericht op het verschaffen van helderheid en informatie (*clarification*) voor de nieuwe rol (Bauer et al., 2007). Praktijken die hierbij genoemd worden zijn introductiedagen en trainingen (Bauer & Elder, 2006; Klein & Polin, 2012).

De categorie *culture* kan ook bijdragen aan het vervullen van de rol van de nieuwe medewerker. Binnen *culture* staat onder andere het helpen begrijpen van de manier van werken in de organisatie centraal. Dit kan inzicht bieden in de omgang tussen collega's en welke rol nieuwe medewerkers hierin kunnen aannemen (Ellis & Bauer, 2017).

De categorie *connection* kan ook bijdragen aan de specifieke rol in de organisatie. Binnen *connection* staat onder andere het opbouwen van informatienetwerken centraal, waardoor nieuwe medewerkers kennis zullen krijgen over hun nieuwe rol en deze duidelijker wordt (Bauer, 2010). Bovendien blijkt uit een onderzoek van Thomas & Lankau (2009) dat een goede relatie met een leidinggevende (*connection*) kan zorgen voor minder onzekerheid. Daarnaast kunnen collega's helpen bij eventuele stress en onzekerheid die een nieuwe medewerker ervaart (Bauer, 2013), waardoor de nieuwe medewerker zijn rol beter kan vervullen.

Ook kan de organisatie inspelen op het vergroten van vertrouwen (*confidence*) (Ellis & Bauer, 2017). De medewerker zal zo minder onzekerheid ervaren over het vervullen van de rol. Tot slot laten Jackson en Schuler (1985) zien dat feedback (*check-back*) zorgt voor minder rolambigüiteit voor de medewerker.

Voor diverse onboardingspraktijken; *clarification*, *culture*, *connection*, *confidence*, en *check-back*, is de verwachting dat deze zullen bijdragen aan het vergroten van rolduidelijkheid en het verminderen van rolambigüiteit van de nieuwe medewerker (o.a. Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012). Rolduidelijkheid kan bijdragen aan het behoud van de nieuwe medewerker (o.a. Adkins, 1995; Bauer, 2010; Hassan, 2013; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Johnson & Stinson, 1975; Lyons, 1971). Rolduidelijkheid zorgt voor minder stress bij werknemers, wat behoud zal vergroten (Hassan, 2013; House & Rizzo, 1972; Lyons, 1971; Louis, 1980). De onzekerheidsreductie heeft dus een positieve invloed op het behoud in de organisatie (o.a. Bauer et al., 2007).

Om een goed beeld te krijgen van rolduidelijkheid wordt in dit onderzoek gekeken naar publieke sector kenmerken. Publieke sector kenmerken kunnen de relatie tussen HR praktijken, in dit onderzoek onboarding, en uitkomsten van deze HR praktijken, in dit onderzoek rolduidelijkheid, beïnvloeden (Blom et al., 2018). In de volgende paragraaf wordt hierbij stilgestaan.

## 2.4 Publieke sector kenmerken

In dit onderzoek is een selectie gemaakt van kenmerkende eigenschappen van de publieke sector, gebaseerd op Rainey (2009) en Van der Voet (2014), die mogelijk de relatie tussen onboarding en de uitkomsten hiervan kunnen beïnvloeden. Allereerst zullen ambigue organisatiedoelen toegelicht worden, vervolgens bureaucratische structuur.

### 2.4.1 Ambigue organisatiedoelen

Een eerste kenmerk wat met de publieke sector geassocieerd wordt zijn ambigue organisatiedoelen (Blom et al., 2018; Rainey & Jung, 2010). Ambigue organisatiedoelen zijn minder tastbaar, moeilijker te meten, meer divers dan duidelijke organisatiedoelen en kunnen in conflict zijn met elkaar (Rainey & Jung, 2010).

Ambigue organisatiedoelen kunnen gevolgen hebben voor de individuele werknemer (Chun & Rainey, 2005). Zo laat Wright (2004) zien dat als de doelen van

de organisatie ambigue zijn, de doelen op baanniveau ook meer ambigue zijn. Dit heeft gevolgen voor de rol die een werknemer moet vervullen (Pandey & Wright, 2006). Er ontstaat namelijk ruimte bij het omzetten van de organisatiedoelen naar de specifieke acties die gedaan moeten worden in de rollen die medewerkers moeten uitvoeren (Chun & Rainey, 2005). Als het niet helder is voor de werknemer wat gedaan moet worden om de rol te vervullen, is er sprake van rolambiguïteit (Kahn et al., 1964). Dit kan verdere consequenties hebben voor het behoud van nieuwe medewerkers. Bij rolduidelijkheid is het behoud hoger, bij rolambiguïteit valt dit lager uit (Adkins, 1995).

Hierop gebaseerd wordt in dit onderzoek verwacht dat ambigue organisatiedoelen de relatie tussen onboarding en de rol in de organisatie beïnvloedt. Bij een hoge mate van ambigue organisatiedoelen zou tijdens de onboardingspraktijken extra aandacht moeten zijn voor de doelen van de organisatie om zo rolduidelijkheid te bewerkstelligen. Bij een lage mate van ambigue organisatiedoelen is minder aandacht voor de organisatiedoelen nodig binnen de onboardingspraktijken om rolduidelijkheid te krijgen.

#### 2.4.2 Bureaucratische structuur

Een tweede kenmerk wat vaak met publieke organisaties in verband wordt gebracht is een bureaucratische structuur (Rainey, 2009). Kahn et al. (1964) beschrijven dat moderne organisaties steeds complexer worden door de grootte van de organisatie en het werk dat steeds meer gedifferentieerd en gespecialiseerd is. Complexe organisaties kunnen een bron van rolambiguïteit zijn, doordat medewerkers veel meer van de organisatie moeten weten. Er is meer informatie nodig om onder andere de processen in de organisatie te begrijpen en er kunnen meer contrasterende opvattingen bestaan (Kahn et al., 1964). Ashforth, Saks en Lee (1998) laten zien dat in een complexe organisatie meer gedaan moet worden om nieuwe medewerkers te ondersteunen. Om complexiteit het hoofd te bieden, kunnen organisaties een bureaucratische structuur optuigen (Pandey & Wright, 2006). In publieke organisaties wordt de structuur vaak als bureaucratisch gezien (Boyne, 2002). Van der Voet (2014) heeft in zijn onderzoek binnen de gemeente Rotterdam drie bureaucratische kenmerken meegenomen, namelijk formalisatie, centralisatie en red tape. Dit onderzoek baseert zich op Van der Voet (2014) vanwege dezelfde onderzoeksorganisatie, maar laat red tape buiten beschouwing. Red tape gaat over de negatieve effecten van formalisatie (Bozeman & Scott, 1996). Om de respondenten

in dit onderzoek niet te sturen naar een negatief standpunt, wordt deze variabele buiten beschouwing gelaten.

#### 2.4.2.1 Formalisatie

Formalisatie is de mate waarin activiteiten in de organisatie tot uiting komen in schriftelijke documenten betreffende procedures (Hall, 1996, Van der Voet, 2014). Hierbij worden de regels dus opgeschreven. Onder andere Pearce (1981) en Senatra (1980) laten zien dat formalisatie een negatieve invloed heeft op rolambiguïteit, omdat geschreven regels zekerheid bieden aan medewerkers. Kahn et al. (1964) en Rizzo et al. (1970) laten echter zien dat als de hoeveelheid informatie of procedures het begripsvermogen van een individu overschrijdt, dit kan leiden tot rolambiguïteit. Onderzoek van Steinmacher, Treude en Gerosa (2019) laat zien dat teveel informatie een barrière kan vormen bij nieuwe werknemers en zo niet bijdraagt aan rolduidelijkheid.

Hierop gebaseerd wordt in dit onderzoek verwacht dat formalisatie de relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid beïnvloedt. Bij een hoge mate van formalisatie, waarbij mogelijk teveel informatie aanwezig is, zouden de onboardingspraktijken meer gericht moeten zijn op het verschaffen van informatie over de taken, doelen en verwachtingen in hun rol, om zo alsnog te zorgen voor rolduidelijkheid. Bij een mate van formalisatie waar de regels houvast bieden aan medewerkers, zal de relatie tussen onboardingspraktijken en rolduidelijkheid versterken, waardoor nieuwe medewerkers eerder rolduidelijkheid zullen hebben.

#### 2.4.2.2 Centralisatie

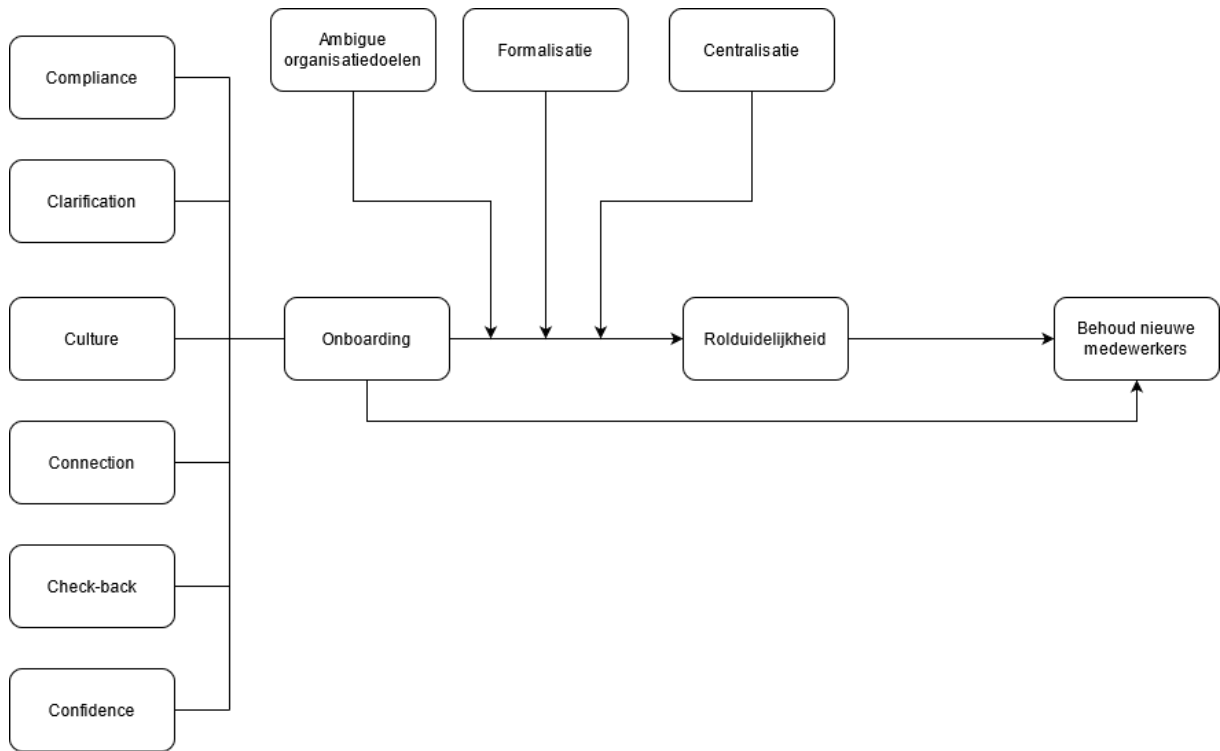
Centralisatie gaat over de mate waarin macht en autoriteit geconcentreerd zijn op hogere niveaus in de organisatie (Aiken & Hage, 1968; Rainey; 2009; Van der Voet, 2014). In een organisatie waarbij een hoge mate van centralisatie is, moeten beslissingen eerst goedgekeurd worden door iemand die daar voor bevoegd is (Rainey, 2009). Met een hoge mate van centralisatie zijn vaak veel hiërarchische lagen in de organisatie (Aiken & Hage, 1968). Onderzoek van Fang, Duffy en Shaw (2011) laat zien dat in een hiërarchische organisatie begeleiding vanuit de organisatie nodig is om verbinding met andere collega's te bewerkstelligen. Collega's spelen een belangrijke factor in het verkrijgen van rolduidelijkheid voor de nieuwe medewerker tijdens onboarding (Klein & Polin, 2012).



Hierdoor valt te verwachten dat centralisatie de relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid beïnvloedt. Bij een hoge mate van centralisatie zou extra aandacht moeten zijn voor het realiseren van informatienetwerken die bijdragen aan de kennis die nodig is voor de taken, doelen en verwachtingen in de rol van de nieuwe medewerker om de rolduidelijkheid te bewerkstelligen. Bij een lage mate van centralisatie is hier minder aandacht voor nodig binnen onboardingspraktijken om rolduidelijkheid te krijgen.

## 2.5 Conceptueel model

Uit de literatuur over onboarding en het behoud van medewerkers komt naar voren dat een goed onboardingsproces bijdraagt aan het behoud van werknemers door onder andere het voldoen aan verwachtingen en behoeften van de nieuwe medewerker (o.a. Allen, 2006; Bauer, 2010; Ellis & Bauer, 2017). Bovendien is bij onboarding stilgestaan bij een recente ontwikkeling, namelijk virtueel onboarding (Ahuja & Galvin, 2003; Ellis & Bauer, 2017). Onboarding moet zorgen voor rolduidelijkheid (o.a. Bauer, 2010; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Wanneer nieuwe medewerkers rolduidelijkheid ervaren, zorgt dit voor behoud van medewerkers in de organisatie (Das & Baruah, 2013; Mobley, 1977; Mowday et al., 1979). Tot slot is in dit theoretisch kader gekeken naar kenmerken van de publieke sector: ambigue organisatiedoelen en de bureaucratische structuur, bestaande uit formalisatie en centralisatie, die mogelijk de relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid kunnen beïnvloeden. Aan de hand van het theoretisch kader is in figuur 1 het conceptueel model weergegeven.



Figuur 1. Conceptueel model.

## Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de methode van het onderzoek. Allereerst zal het ontwerp van het onderzoek besproken worden. Dit wordt gevolgd door de methode van dataverzameling. Hierna volgt de beschrijving van de organisatie en steekproef van het onderzoek, de operationalisering van de concepten uit het theoretisch kader en de methode van analyse. Daarna staat de privacy van de respondenten centraal. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de waarborging van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

### 3.1 Onderzoeks-ontwerp

Het ontwerp van het onderzoek moet passen bij het doel van het onderzoek (Matthews & Ross, 2010). Dit onderzoek heeft als doel het begrijpen van de relatie tussen onboarding en het behoud van nieuwe medewerkers bij de gemeente Rotterdam en het achterhalen van de rol van rolduidelijkheid. Om dit doel te bereiken, is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek betreft het beschrijven en begrijpen hoe mensen betekenis geven aan sociale fenomenen en indien mogelijk deze te verklaren (Boeije, 2010). Tijdens dit onderzoek is gekeken naar de ervaringen van de medewerkers betreffende de bovengenoemde concepten in semigestructureerde interviews. Bovendien is dit onderzoek verdiepend op een eerdere enquête binnen de gemeente afgelopen januari, waarbij rolduidelijkheid in de eerste paar weken als aandachtspunt naar voren kwam (Gemeente Rotterdam, 2021a). Dit onderzoek is zowel deductief als inductief van aard (Creswell & Poth, 2018). Het onderzoek baseert zich op bestaande theorie zoals beschreven in het theoretisch kader, maar houdt de mogelijkheid open voor nieuwe inzichten op basis van empirie.

Als onderzoeksdesign is gekozen voor een *case study*. Dit onderzoek wordt namelijk uitgevoerd binnen één organisatie (Neuman, 2014). De organisatie betreft de gemeente Rotterdam. Een *case study* wordt gekarakteriseerd door gedetailleerde, rijke dataverzameling (Creswell & Poth, 2018), waarbij dit onderzoek inzicht kan bieden in de relatie tussen onboarding en behoud en de rol van rolduidelijkheid in deze relatie.

## 3.2 Methode van verzameling

De dataverzameling heeft plaatsgevonden aan de hand van semigestructureerde interviews. In semigestructureerde interviews liggen de onderwerpen vast, maar de volgorde en antwoorden niet (Baarda & Van der Hulst, 2017). Interviews bieden de onderzoeker de mogelijkheid om te vragen naar meningen, ervaringen en percepties van de deelnemers (Creswell & Poth, 2018). Naast de onderwerpen die vastliggen, bieden semigestructureerde interviews ook de mogelijkheid voor onderwerpen die niet van te voren door de onderzoeker zijn bepaald.

Aan de hand van het theoretisch kader en het operationaliseringsschema (paragraaf 3.4) is een topiclijst opgesteld die als leidraad heeft gediend voor de interviews. De topiclijst is te vinden in bijlage 1. Tijdens de interviews is gevraagd terug te blikken op de eerste periode dat de respondenten werkzaam waren bij de gemeente, waardoor gebruik is gemaakt van retrospectieve data.

## 3.3 Organisatiebeschrijving en steekproef

Deze *case study* vindt plaats bij de gemeente Rotterdam. De gemeente Rotterdam bestaat uit zes verschillende clusters. Vanwege de tijdsduur van dit onderzoeksrapport is gekozen om in te zoomen op twee clusters, Bestuurs- en Concernondersteuning (BCO) en Werk & Inkomen (W&I). Hier is voor gekozen omdat beide clusters aangeven behoefte te hebben aan inzicht in de inwerkperiode.

Binnen de gemeente Rotterdam valt een onderscheid te maken in drie personeelsgroepen, te weten ambtelijk dienstverband, externe inhuur en stagiaires. In dit onderzoek wordt ingezoomd op de ambtelijke dienstverbanden. Zowel externe inhuur als stagiaires worden als tijdelijke werknemers beschouwd. Voor deze twee groepen wordt een einde van de werkzaamheden vooraf voorzien (Gemeente Rotterdam, z. d. -a; z. d. -b). In dit onderzoek wordt gekeken naar de variabele behoud, waardoor externe inhuur en stagiaires zich minder goed lenen dan ambtelijk dienstverband. Deze doelgroepen worden hierom niet meegenomen.

Het selecteren van de respondenten is gebeurd op theoretische basis. De periode waarin onboarding plaatsvindt, wordt in de literatuur verschillend weergegeven, variërend van 30 dagen tot een jaar (Bauer, 2010; Verhoeven, 2019). In dit onderzoek is gekozen voor het selectie criterium dat medewerkers in ieder geval korter dan een jaar in dienst moeten zijn, en dat zij minimaal twee maanden in dienst

zijn tijdens de afname van de interviews. Deze tijdsperiode is gekozen vanwege de andere variabelen in het onderzoek. De uitkomsten van onboardingspraktijken zijn niet direct zichtbaar en hier gaat een langere periode overheen (Bauer & Erdogan, 2011). Een tweede selectiecriteria is dat de respondenten nieuw zijn binnen de gemeente en dus niet al eerder via een stage of externe inhuur in dienst zijn geweest bij de gemeente.

Een overzicht van de respondenten is te zien in tabel 3.1. Er is gepoogd om een diverse groep van respondenten binnen de twee clusters (BCO & W&I) te benaderen, waarin verschillende functies, leeftijdscategorieën en verschillende instroommaanden van toepassing zijn. In bepaalde maanden stromen meer mensen in dan andere maanden, waardoor in sommige maanden meer respondenten geïnterviewd zijn. Om de privacy van de respondenten te kunnen waarborgen worden de functies van de respondenten en de leeftijden niet vermeld in dit overzicht. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 35 jaar (variërend van 23 tot en met 51). De onderzoeker was in enige mate afhankelijk van de medewerking van de respondenten tijdens deze selectie<sup>1</sup>.

Tabel 3.1 Overzicht respondenten

Cluster	Aantal (n)	Geslacht	Aantal (n)	Aantal maanden in dienst	Aantal (n)
<b>BCO</b>	11	<b>Man</b>	7	<b>2 – 4 maanden</b>	3
		<b>Vrouw</b>	4	<b>5 – 7 maanden</b>	4
					<b>8 – 10 maanden</b>
<b>W&amp;I</b>	9	<b>Man</b>	3	<b>2 – 4 maanden</b>	3
		<b>Vrouw</b>	6	<b>5 – 7 maanden</b>	1
					<b>8 – 10 maanden</b>
<b>Totaal</b>	20		20		20

<sup>1</sup> In de oorspronkelijke selectie van respondenten was er een betere spreiding in het geslacht en de clusters, maar vanwege onder andere uitdiensttredingen is dit de uiteindelijke selectie geworden.

### 3.4 Operationalisering

Om het onderzoek uit te kunnen voeren, moeten de concepten meetbaar gemaakt worden, wat operationaliseren wordt genoemd (Boeije, 2010). In het operationaliseringsschema staan de concepten uit het conceptueel model. Dit schema is weergegeven in tabel 3.2. Hier zijn vijf kolommen te onderscheiden. In de eerste kolom staat het hoofdconcept genoemd. De tweede kolom betreft de dimensie die een hoofdconcept kan aannemen. In de derde kolom staat de definitie beschreven. In de vierde kolom staan indicatoren om te laten zien hoe het concept gemeten is. Tot slot laat de laatste kolom zien welke mogelijke waarden de concepten en bijbehorende indicatoren kunnen aannemen.

Tabel 3.2 Operationaliseringsschema

Concept	Dimensie	Definitie	Indicator	Waarde
A. Onboarding	A.1 Compliance	De (virtuele) praktijken vanuit de organisatie gericht op het overbrengen van de basis en het voorzien van benodigde middelen (Bauer, 2010).	<p>A.1.1 De praktijken gericht op de basis.</p> <p>A.1.2 De praktijken gericht op het voorzien van benodigde middelen.</p> <p>A.1.3 De ervaring van de nieuwe medewerker van de praktijken.</p>	<p>A.1.1.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.1.1.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.1.2.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.1.2.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.1.3.1 De praktijken worden positief ervaren door de nieuwe medewerker.</p>

				A.1.3.2 De praktijken worden negatief ervaren door de nieuwe medewerker.
A. 2 Clarification	De (virtuele) praktijken vanuit de organisatie gericht op het overbrengen van informatie en verwachtingen (Bauer, 2010).	A.2.1 De praktijken gericht op informatie en verwachtingen.  A.2.2 De ervaring van de nieuwe medewerker van de praktijken.	A.2.1.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker. A.2.1.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.  A.2.2.1 De praktijken worden positief ervaren door de nieuwe medewerker. A.2.2.2 De praktijken worden negatief ervaren door de nieuwe medewerker.	
A.3 Culture	De (virtuele) praktijken vanuit de organisatie gericht op het overbrengen van de	A.3.1 De praktijken gericht op de (in)formele cultuur, missie en visie van de organisatie.	A.3.1.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker.	



		cultuur, missie en visie (Bauer, 2010).		<p>A.3.1.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.3.2 De ervaring van de nieuwe medewerker van de praktijken.</p> <p>A.3.2.1 De praktijken worden positief ervaren door de nieuwe medewerker.</p> <p>A.3.2.2 De praktijken worden negatief ervaren door de nieuwe medewerker.</p>
A.4 Connection	De (virtuele) praktijken vanuit de organisatie gericht op het faciliteren van relaties (interpersoonlijk en informatief) (Bauer, 2010).		<p>A.4.1 De praktijken gericht op persoonlijke verbinding.</p> <p>A.4.2 De praktijken gericht op informatieve verbinding.</p>	<p>A.4.1.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.4.1.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.4.2.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p>

				<p>A.4.2.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.4.3 De ervaring van de nieuwe medewerker van de praktijken.</p> <p>A.4.3.1 De praktijken worden positief ervaren door de nieuwe medewerker.</p> <p>A.4.3.2 De praktijken worden negatief ervaren door de nieuwe medewerker.</p>
	A.5 Check-back	De (virtuele) praktijken vanuit de organisatie gericht op het faciliteren van feedback (Flynn, 2014).	<p>A.5.1 De praktijken gericht op feedback.</p> <p>A.5.2 De ervaring van de nieuwe medewerker van de praktijken.</p>	<p>A.5.1.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.5.1.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.5.2.1 De praktijken worden positief ervaren door de nieuwe medewerker.</p> <p>A.5.2.2 De praktijken worden</p>

				negatief ervaren door de nieuwe medewerker.
	A.6 Confidence	De (virtuele) praktijken vanuit de organisatie gericht op het ondersteunen van de medewerker voor (zelf)vertrouwen (Ellis & Bauer, 2017).	A.6.1 De praktijken gericht op (zelf)vertrouwen.  A.6.2 De ervaring van de nieuwe medewerker van de praktijken.	A.6.1.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker. A.6.1.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.  A.6.2.1 De praktijken worden positief ervaren door de nieuwe medewerker. A.6.2.2 De praktijken worden negatief ervaren door de nieuwe medewerker.
B. Ambigue organisatie-doelen	B.1 Ambigue organisatie-doelen	Ambigue organisatiedoelen zijn niet tastbaar, moeilijk te meten, meer divers en kunnen in conflict zijn	B.1.1 De omschrijving van de doelen van de organisatie door de nieuwe medewerker als tastbaar, moeilijk te	B.1.1. De nieuwe medewerker ervaart de organisatiedoelen als ambigue.

		met elkaar (Rainey & Jung, 2010).	meten, divers en in conflict.	B.1.1.2 De nieuwe medewerker ervaart de doelen als niet ambigue.
C. Bureaucratische structuur	C.1 Formalisatie	Formalisatie is de mate waarin activiteiten in de organisatie tot uiting komen in schriftelijke documenten. Bij een hoge mate van formalisatie zijn er veel schriftelijke documenten (Hall, 1996).	C.1.1. Het ervaren van veel regels en procedures voor het werk die vastgelegd zijn.  C.1.2 Het ervaren van weinig regels en procedures voor het werk die vastgelegd zijn.	C.1.1.1 De nieuwe medewerker ervaart de vastlegging van regels en procedures positief. C.1.1.2 De nieuwe medewerker ervaart de vastlegging van regels en procedures negatief.  C.1.2.1 De nieuwe medewerker ervaart de vastlegging van regels en procedures positief. C.1.2.2 De nieuwe medewerker ervaart de vastlegging van regels en procedures negatief.

	C.2 Centralisatie	Centralisatie gaat over de mate waarin medewerkers participeren in de besluitvorming. Bij een hoge mate van centralisatie is er minder mogelijkheid tot participatie (Aiken & Hage, 1968).	<p>C.2.1. Het ervaren van weinig mogelijkheden en vrijheid om beslissingen te maken in het werk.</p> <p>C.2.2 Het ervaren van veel mogelijkheden en vrijheid om beslissingen te maken in het werk.</p> <p>C.2.3 Het ervaren van hiërarchische lagen in de organisatie.</p>	<p>C.2.1.1 De manier van beslissingen maken wordt positief door de medewerker gewaardeerd.</p> <p>C.2.1.2 De manier van beslissingen maken wordt negatief door de medewerker gewaardeerd.</p> <p>C.2.2.1 De manier van beslissingen maken wordt positief door de medewerker gewaardeerd.</p> <p>C.2.2.2 De manier van beslissingen maken wordt negatief door de medewerker gewaardeerd.</p> <p>C.2.3.1 De hiërarchische lagen worden positief door de medewerker gewaardeerd.</p>
--	-------------------	--	--	---

				C.2.3.2 De hiërarchische lagen worden negatief door de medewerker gewaardeerd.
D. Rolduidelijkheid	D.1 Rolduidelijkheid	Het hebben van voldoende informatie over de verantwoordelijkheden en doelen in iemands baan in de organisatie en het hebben van kennis over het gedrag wat gepast is om deze doelen te bereiken (Kahn et al., 1964).	D.1 Het ervaren van duidelijkheid over de verwachtingen in de rol.  D.2 Het ervaren van het hebben van voldoende informatie om de rol te vervullen.	D.1.1 De medewerker ervaart duidelijkheid over de verwachtingen in de rol. D.1.2 De medewerker ervaart geen duidelijkheid over de verwachtingen in de rol.  D.2.1 De medewerker ervaart voldoende informatie om de rol te vervullen. D.2.2 De medewerker ervaart onvoldoende informatie om de rol te vervullen.
E. Behoud	E.1 Baan- tevredenheid	Baantevredenheid wordt gedefinieerd als een positieve gemoedstoestand na	E.2.1 De mate waarin een medewerker tevreden is met de baan.	E.2.1.1 De medewerker is tevreden met de baan. E.2.1.2 De medewerker is niet tevreden met de baan.

		beoordeling van het werk (Locke, 1969).		
	E.3 Affectieve Organisatie-betrokkenheid	Betrokkenheid bij de organisatie gaat over de identificatie met de waarden en doelen van de organisatie (Mowday et al., 1979; ; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001).	E.3.1 De mate waarin de medewerker een gevoel van verbondenheid met de organisatie heeft.	E.3.1.1 De medewerker voelt zich verbonden met de organisatie. E.3.1.2 De medewerker voelt zich niet verbonden met de organisatie.
	E.3 Intentie om te blijven	De intentie van de medewerker om in de organisatie werkzaam te blijven (Das & Baruah, 2013).	E.1.1 De mate waarin een medewerker een toekomst bij de organisatie voor zich ziet.	E.1.1.1 De medewerker ziet een toekomst bij deze organisatie. E.1.1.2 De medewerker ziet geen toekomst bij deze organisatie.

### 3.5 Methode van analyse

De interviews zijn opgenomen aan de hand van een audio opname. Na afname zijn de interviews getranscribeerd. Vervolgens zijn de transcripten systematisch geanalyseerd, ondersteund door het programma ATLAS.Ti 8. Dit programma biedt de mogelijkheid tekstfragmenten te koppelen aan codes gemaakt door de onderzoeker. Bovendien kunnen verschillende fragmenten met informatie makkelijk vergeleken worden (Creswell & Poth, 2018).

Het coderingsproces heeft plaatsgevonden aan de hand van het operationaliseringsschema door codes toe te voegen aan de transcripten. Tijdens het coderen zijn de drie stappen van Boeije (2010) gevolgd, namelijk open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2010). Allereerst worden fragmenten tijdens de open codering uitgezocht. Bij de axiale codering worden de codes nogmaals gecheckt en indien nodig opnieuw gecodeerd, waarbij een hoger abstractie niveau is dan bij open codering (Boeije, 2010). Tot slot wordt bij de selectieve codering gepoogd categorieën te maken die uiteindelijk kunnen helpen bij het formuleren van een antwoord op de onderzoeksvraag (Boeije, 2010). Het codeboek is terug te vinden in bijlage 2.

### 3.6 Privacy

Om de privacy te waarborgen heeft de onderzoeker de privacy checklist ondertekend. Daarnaast hebben alle respondenten het toestemmingformulier, te vinden in bijlage 3, ingevuld. Hiermee hebben de respondenten toestemming gegeven om de interviews op te nemen en om hun antwoorden te gebruiken in dit onderzoek. In dit toestemmingsformulier staat aangegeven dat de gegevens anoniem en vertrouwelijk verwerkt zullen worden, de dataopslag veilig zal plaatsvinden, de deelname geheel vrijwillig is en de mogelijkheid bestaat de medewerking te beëindigen indien gewenst door de respondent. Het waarborgen van de privacy en het toestemmingsformulier dragen bij aan een ethisch onderzoek (Boeije, 2010; Creswell & Poth, 2018).

### 3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

In wetenschappelijk onderzoek moet gestreefd worden naar betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Neuman, 2014). Eerst zal uitgelegd worden wat deze concepten inhouden, vervolgens zal dit toegepast worden op dit onderzoek.

Een betrouwbaar onderzoek betreft een onderzoek dat leidt tot consistente uitkomsten (Neuman, 2014). Dit houdt in dat andere onderzoekers tot dezelfde



resultaten moeten komen wanneer het onderzoek gereproduceerd wordt. In dit onderzoek is op diverse manieren gepoogd de betrouwbaarheid te vergroten. Allereerst draagt het theoretisch kader bij aan de betrouwbaarheid. Hierdoor is zichtbaar voor andere onderzoekers welke theorieën en concepten zijn gebruikt, waardoor reproductie mogelijk is (Neuman, 2014). Ook het operationaliseringsschema en de interviewvragen dragen bij aan de betrouwbaarheid. Bij semigestructureerde interviews is gehele reproductie niet mogelijk, omdat de interviews een andere volgorde kunnen aannemen. Wel zijn alle interviews getranscribeerd na afname, waardoor na te gaan is hoe de onderzoeker tot bepaalde quotes ter verduidelijking komt. Tot slot is gepoogd de betrouwbaarheid te vergroten door het bewust te zijn van de vooroordelen van de onderzoeker en zich zo objectief mogelijk op te stellen tijdens de interviews en het coderen van de transcripten (Creswell & Poth, 2018).

Een valide onderzoek betreft een onderzoek dat meet wat het beoogt te meten (Neuman, 2014). Hierin kan een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het over de gepastheid van de gebruikte methode. Kwalitatief onderzoek past bij dit onderzoek vanwege de ervaringen van respondenten en het begrijpen van de verhoudingen tussen de concepten. In de resultaten is gebruik gemaakt van een *thick description*, waarbij er een rijke en gedetailleerde omschrijving gegeven wordt. Dit draagt bij aan de interne validiteit (Creswell & Poth, 2018). Externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van methoden (Neuman, 2014). In een *case study* is de generaliseerbaarheid naar andere contexten beperkt. Wel komen de respondenten van meerdere clusters waardoor een beter beeld van de gemeente Rotterdam gegeven kan worden.

## Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews beschreven. Dit hoofdstuk begint met het concept onboarding, hierna volgen de concepten behoud en rolduidelijkheid. Tot slot zullen de publieke sector kenmerken toegelicht worden. De citaten uit de interviews zijn cursief en in een lichtere kleur weergegeven.

### 4.1. Onboarding

Aan alle respondenten is gevraagd tijdens de interviews hoe zij terugkijken op de afgelopen periode. Dit is over het algemeen bij de respondenten positief geweest. Zo kijkt respondent 14 met *'een glimlach'* terug en geeft respondent 19 aan *'geen seconde spijt'* te hebben van zijn keuze om bij de gemeente te komen werken. Diverse respondenten geven aan dat de collega's behulpzaam waren. Echter geeft een aantal respondenten aan dat de huidige Corona pandemie een rol heeft gespeeld tijdens de onboardingsperiode en dat het bijvoorbeeld soms wat *'chaotisch'* was (respondent 13) en het volledige thuiswerken als minder werd gezien. Respondenten geven wel aan dat het voor de organisatie ook een nieuwe situatie was:

*'Dus, ik ben wel gewoon binnengekomen in een turbulente periode en dat weet ik ook dus, kritisch kan je altijd zijn maar het is de vraag of het mogelijk is om het anders aan te pakken.'* (Respondent 15).

Ook vertelde een aantal respondenten dat zij zelf hun weg moesten vinden in een grote organisatie wat zij als negatief beschouwden. Ook gaf één respondent aan dat zij negatief terugkeek op de afgelopen periode: *'Moeizaam, ja het was ook, je voelt je niet nuttig'* (respondent 18).

Er zijn dus twee groepen terug te zien in de resultaten van dit onderzoek, namelijk respondenten die positief op de periode terugkijken, en mensen die negatief op de periode terugkijken. De onboardingsperiode van de respondenten wordt hieronder toegelicht aan de hand van verschillende C's, te weten *compliance, clarification, culture, connection, check-back* en *confidence* (Bauer, 2010, Ellis & Bauer, 2017; Flynn, 2014).

#### 4.1.1 Compliance

Met *compliance* wordt de basis van onboarding bedoeld, waaronder zowel het verstrekken van de benodigde middelen als het geven van basisinformatie onder valt

(Bauer, 2010). Het verstrekken van basisinformatie is aan alle respondenten gedaan. Zo haalt een aantal respondenten de e-learnings voor de ambtseed aan, en wordt het personeelshandboek genoemd. Zo vertelt respondent 7: *‘Dat is als ik het goed zeg van te voren gestuurd bij mijn contract door de HR-medewerker denk ik en iets met een personeelshandboek en dat soort dingen’*.

Ook werden veel respondenten naar RIO (intranet) verwezen, waar een aantal self-service portalen staan. Een aantal respondenten vertelt dat deze informatie niet heel erg verschilt van andere bedrijven waar zij gewerkt hebben, zo vertelt respondent 5: *‘Bij [naam organisatie] en [naam organisatie] zijn die dingen ook een aantal keer aan bod gekomen.’* Over het algemeen werd deze basisinformatie als positief ontvangen door de respondenten.

De middelen waren voor zeven van de twintig mensen op tijd geregeld en ervaren dit ook als positief. De overige veertien respondenten hadden niet alles op tijd binnen. Echter zijn de meningen over het niet op tijd hebben van de middelen verdeeld. Zo geeft een aantal respondenten aan de vertraging vanwege de huidige Coronapandemie te begrijpen:

*‘Dus daar werd ik goed van op de hoogte gehouden en ik merkte ook wel dat mijn leidinggevende ook echt haar best voor deed om ervoor te zorgen dat echt wel, hé snel een reactie ofzo kon krijgen.’* (Respondent 3)

De groep respondenten met begrip in verband met de Coronapandemie is eerder ingestroomd (zes tot elf maanden in dienst) dan de groep respondenten die negatiever tegen de niet op tijd geleverde middelen aankijken (twee tot vijf maanden), omdat zij dit voor hun werk nodig hadden. Zo geeft respondent 7 aan:

*‘Dus toen dacht ik nou je gaat er ook maar vanuit dat ik dan zelf een laptop heb, wat niet het geval was, dus ik heb hem geleend ergens, anders kon ik ook niet werken. Dus het begon een beetje rommelig’.* (Respondent 7).

Daarnaast is een verschil zichtbaar bij de respondenten waarbij de middelen te laat waren, of de middelen wel al besteld waren voor hen of dat ze zelf initiatief moesten nemen. Initiatief vanuit de werknemer werd negatief ervaren, zo vertelt respondent 19: *‘Daar moest ik best wel zelf induiken en achteraan. Dat vond ik niet zo heel strak geregeld kan ik zeggen.’*

Kortom, uit de interviewdata blijkt dat de basisinformatie aanwezig is, over het algemeen goed verstrekt wordt en positief ervaren wordt. Bij de middelen zijn verschillende groepen zichtbaar. Allereerst is een verschil te zien in het op tijd hebben van de middelen en het niet op tijd hebben van de middelen. Wanneer de middelen op tijd aanwezig waren, werd dit positief ervaren. De respondenten waarbij de middelen niet op tijd geregeld waren, is een onderscheid te maken of de middelen al aangevraagd waren door de organisatie of dat zij hier zelf initiatief voor moesten nemen, waarbij het eigen initiatief negatief werd beschouwd. Ook het begrip voor de vertraging vanwege de Coronapandemie is een verschil te merken bij de instroommaanden, waarbij mensen die korter in dienst zijn, en de Coronapandemie al langer voortduurt, minder begrip is.

#### 4.1.2 Clarification

*Clarification* gaat over het overbrengen van informatie en verwachtingen betreffende de rol van de medewerker (Bauer, 2010). Op de manier waar informatie wordt overgebracht zijn veel verschillen zichtbaar en dit wordt ook op diverse manieren ervaren. Voorbeelden van deze manieren zijn een formeel traject, een inwerkplan, bepaalde documenten/mails doorsturen, en trainingen. De tijdsduur van deze manieren varieerden per respondent. Bovenstaande manieren om iemand in te werken bieden allemaal een houvast, wat als positief door de respondenten werd ervaren, zo vertelt respondent 2: *‘Voor het eerst was ik niet in het diepe gegooid. Voor het eerst was er een inwerkplan gemaakt voor mij. Dat was geweldig.’*

Verder komt uit de interviews naar voren dat diverse respondenten wat meer aan hun lot overgelaten werden en zelf initiatief moesten nemen om informatie te krijgen, wat negatief ervaren wordt door de respondenten. Zo vertelt respondent 17: *‘Dus ja, ik ging echt een beetje op onderzoek uit.’* En respondent 15: *‘We hebben echt zelf wel moeten vragen om bijvoorbeeld uitleg te krijgen over bepaalde dingen en dat was niet even goed geregeld vanaf het begin.’*

Een andere manier om iemand informatie te verschaffen en in te werken is door middel van een buddy, waarbij een nieuwe medewerker gekoppeld wordt aan een collega. De meningen over buddy's zijn verdeeld, zo vinden sommige respondenten het heel fijn om een buddy te hebben, die voor alle vragen beschikbaar was. Zo vertelt respondent 3:

*'Dus ik moet wel zeggen dat dat heel fijn is, als je iemand in de organisatie hebt die, ja waar je zo'n fijne klik mee hebt, en waarmee je eigenlijk allerlei, soms hele simpele stomme vragen, waar je dat aan kan stellen.'* (Respondent 3).

Andere respondenten zijn kritischer over hun buddy. Zo heeft een aantal respondenten een buddy gehad die zelf nog niet lang in dienst was, de informatie niet goed kon uitleggen of weinig tijd had voor de nieuwe medewerker, waarmee deze manier van informatie verstrekken als negatief gezien werd. Zo vertelt respondent 9:

*'Dat ik ben ingewerkt door iemand die er zelf pas een maand werkte en ik dat gewoon niet handig vond, en niet omdat ze me het werk niet kon uitleggen in de basis is [...], maar voor kennis over de gemeente en wat bredere kennis is het wel fijner als je wordt ingewerkt door een wat meer ervarene persoon.'*

(Respondent 9).

Ondanks de wijze waarop informatie verstrekt is, geven diverse respondenten aan dat het in het begin inhoudelijk rustig was, en meer om de kennismakingen ging. Zo vertelt respondent 18: *'Ik had ook gewoon niet zoveel te doen. Het was gewoon de hele tijd wachten van oh ja, het was gewoon heel erg oriënteren de hele tijd.'* Een aantal respondenten vonden dit fijn, maar respondenten die meteen aan de slag konden ervaren dit als positief, zo vertelt respondent 20: *'Meteen inhoudelijk dingen te doen, dus dat was voor mij ook wel prettig.'*

Ook bij *clarification* blijkt dat het thuiswerken een rol heeft gespeeld. Zo zijn er een aantal die toch (deels) op kantoor zijn geweest en een aantal die echt alleen thuis hebben gezeten. De mensen die toch op kantoor zijn geweest, geven aan dat zij dit als prettig hebben ervaren, zo vertelt respondent 15: *'Uhm maar in het begin hebben we wel gewoon veel op kantoor gezeten en hebben we van elkaar kunnen leren en zijn we ook gewoon goed geholpen.'* En zo vertelt respondent 12 over de lastige manier van online inwerken: *'In een later stadium toen we zagen dat het inwerken van een afstand een beetje moeilijk ging, zonder fysiek contact'.*

Kortom, uit de interviewdata komen verschillende groepen naar voren. Zo zijn er respondenten die houvast kregen vanuit de organisatie, wat positief ervaren wordt. Andere respondenten moesten zelf initiatief nemen waarbij informatie vanuit de gemeente daarna volgde. Dit werd negatief ervaren. Binnen deze groepen zijn geen

verschillen zichtbaar op basis van de selectiecriteria van de onderzoeker. Daarnaast blijkt dat het aanwezig zijn op locatie positief bijdraagt aan het inwerken van een nieuwe medewerker, wat de respondenten ook als fijn ervaren.

#### 4.1.3 Culture

*Culture* gaat over de organisatiecultuur binnen de organisatie en de kennismaking met de organisatie (Bauer, 2010). Er wordt door meerdere respondenten aangehaald dat het afleggen van de ambtseed een leuke kennismaking met de gemeente is. Zo vertelt respondent 12: *‘De filmpjes die ik moest bekijken voor het afleggen van de ambtseed, dat was een leuk filmpje moet ik inderdaad zeggen.’*. Echter geven de respondenten wel aan dat de digitale versie minder leuk is dan in de eed in het Stadhuis, zo vertelt respondent 13: *‘Dus ja, ik vond het, de mogelijkheden die ze hadden, hebben ze benut. En ik snap het allemaal wel maar ik haal het graag nog een keertje in.’*

Naast de ambtseed geeft een ruime meerderheid van de respondenten aan dat zij de concern brede georganiseerde kennismakingsbijeenkomst hebben gevolgd. Eén van de respondenten kon zich niet herinneren dat hij hiervoor uitgenodigd was. De kennismakingsbijeenkomst is wisselend ervaren door de respondenten en sommigen konden zich er niet veel meer van herinneren. Aan de ene kant werd de introductie als positief ervaren: *‘Ja dat was leuk om te doen.’*, (Respondent 8). Aan de andere kant vonden respondenten dat er weinig ruimte voor interactie was en het soms aan de late kant werd georganiseerd sinds zij in dienst waren, zo vertelt respondent 20:

*‘Ja op zich wel interessant om te doen, want ja de, je leert dan wel weer iets meer over de gemeente, maar ja ook tegen die tijd had ik zelf ook al wel wat research gedaan en aan mijn directe collega’s gevraagd van waarvoor moet je zijn en wie zit waar’.* (Respondent 20).

De meeste respondenten vinden net als bij de ambtseed dat online offline niet vervangt, zo vertelt respondent 7: *‘En ook met die kennismakingsdag ja dat schijnt dan heel gezellig en met een lunch en ja nu was het ja beperkt, maar ze hebben wel hun best gedaan.’*

Daarnaast geven alle respondenten aan dat zij kennismaken met de cultuur door te werken en bijvoorbeeld vergaderingen bij te wonen, echter heeft de huidige Coronapandemie hier wel invloed op. Zo vertelt respondent 9: *‘Maar de vraag is voor mij persoonlijk welke cultuur want ik zit hier vijf dagen per week in mijn eentje.’*

Kortom, uit de interviewdata komt naar voren dat een beperkt aantal activiteiten wordt georganiseerd vanuit de organisatie. De kennismakingsbijeenkomst wordt wisselend ervaren, waar het in de ene groep als leuk gezien werd en in de andere groep aan de late kant en weinig interactief gezien werd. In deze twee groepen zijn geen verschillen zichtbaar op basis van de selectiecriteria van de onderzoeker. Daarnaast was er een groep respondenten die zich niet veel meer van de bijeenkomst konden herinneren. Deze groep wordt gekenmerkt door het feit dat zij allemaal langer dan zes maanden in dienst zijn. Daarnaast blijkt uit de interviews dat het kennismaken met de cultuur komt door te werken en hier geen activiteit vanuit de organisatie aan te pas komt. Ook blijkt uit de interviews dat het thuiswerken een rol speelt bij het meemaken van de cultuur.

#### 4.1.4 Connection

*Connection* gaat over de praktijken die de organisatie doet om netwerken van de nieuwe medewerkers, zowel informatief als sociaal, te vergroten (Bauer, 2010). Een aantal respondenten heeft voordat zij daadwerkelijk in dienst kwamen al kennis gemaakt met een aantal collega's. Wanneer de respondenten in dienst zijn, worden zij vaak voorgesteld in een dag- en of weekstart of andere vergaderingen.

Naast deze introductie worden ook vaak één op één gesprekken gevoerd met collega's. Onder andere de buddy werd genoemd voor het noemen van de relevante collega's om mee kennis te maken. Veel respondenten nemen zelf het initiatief om deze gesprekken in te plannen. Zo vertelt respondent 14: *'Nee dat zijn allemaal dingen die je zelf moet gaan doen. Het is geen kleuterschool natuurlijk. Je moet toch dingen zelf wat gaan doen.'* Een tussenvorm is dat een lijst gemaakt werd met relevante collega's en dat de respondenten dit zelf hebben ingepland. Voor een aantal respondenten werden echter kennismakingsgesprekken ingepland, wat zij toch wel erg fijn vonden. Zo vertelt respondent 20:

*'Ja ten eerste dan hoefde ik zelf niet te bedenken, naja dat uitzoekwerk te gaan doen van wanneer past het nou, en uhm ja ten tweede dan hoef je dus niet zo'n awkward mail te gaan versturen van he ik ben nieuw en ik wil graag met je kennismaken.'* (Respondent 20)

De kennismakingen waren meestal een combinatie van inhoudelijk en sociaal, wat over het algemeen als positief ervaren werd. Zo vertelt respondent 3 over een

*'echte kennismaking'*. Wel komt een aantal keer naar voren dat de inhoud toch wel de boventoon voert, zo vertelt respondent 17: *'We hebben een soort koffie momentje dat zou wat informeler moeten zijn, maar wat je vaak ziet is dat de agenda toch altijd volstaat en iemand iets inhoudelijks vertelt.'*

Uit de interviews komt naar voren dat de huidige Corona pandemie een rol speelt bij de connecties met collega's. Zo geeft een aantal respondenten aan dat de buddy een vast aanspreekpunt voor hen was, en vertelt respondent 5: *'Terwijl je vroeger misschien langs liep en toevallig tegenkwam of die haar tegenkwam en dat je wel een gesprek had en dan vraag stelt of dat je even langsliep, dat mis ik persoonlijk heel erg.'* Ook het sociale aspect wordt hierdoor beïnvloed. Zo vertelt respondent 6: *'Want ja, je kent elkaar ook niet, dus je gaat natuurlijk ook niet zomaar ineens opbellen.'* Het sociale aspect wordt dan ook wel gemist door sommige respondenten. Zo zegt respondent 17: *'Ja, dat mis ik wel.'*

Kortom, uit de interviewdata komt naar voren dat er sprake is van een wisselwerking tussen de nieuwe medewerker en de organisatie. Er worden activiteiten vanuit de organisatie geregeld voor het opbouwen van een netwerk, maar hierbij is de nieuwe medewerker zelf ook betrokken. De kennismakingen worden over het algemeen goed ervaren. Bovendien blijkt uit de interviews dat het thuiswerken voornamelijk een rol speelt bij het sociale aspect van *connection*.

#### 4.1.5 Check-back

*Check-back*, het geven van feedback (Flynn, 2014), wordt door de respondenten als positief gezien wanneer zij feedback ontvangen. Daarnaast geven de meeste respondenten aan dat de inhoud van de feedback die zij krijgen ook positief is. De feedback wordt vaak tijdens een *'BILA'* (een één op één gesprek) door de leidinggevende gegeven of door directe collega's op een informelere wijze.

Echter geven diverse respondenten aan dat er sprake is van weinig feedback, zo zegt respondent 17: *'Ik krijg eigenlijk weinig feedback'* Meerdere respondenten geven aan dat zij wel behoefte hebben aan feedback. Zo vertelt respondent 10: *'En als je dat voor de eerste keer moet gaan doen, weet je, dan wil je dan soms wel de bevestiging van een ervaren persoon van oké, dit en dit en dit moet je doen'*. De respondenten nemen dan ook zelf het initiatief om te vragen hoe het gaat: *'Dus in mijn geval, specifieke geval, ik ben toch meer, ik ben toch meer een proactieve houding, ik*



*ga er zelf achteraan.*' (Respondent 11). Een aantal respondent heeft geen behoefte aan feedback vanwege ervaring in hun vakgebied, zo vertelt respondent 14: *'Nou als dat zou gebeuren, dan denk ik dat ik niet op de juiste plek zit, want dat betekent dat ik niet kundig genoeg ben in mijn werk.'* Andere respondenten met ervaring vinden het ontvangen van feedback wel prettig.

Een ander punt wat naar voren komt tijdens de interviews is dat respondenten feedback krijgen van hun leidinggevende terwijl deze niet inhoudelijk meekijkt of hetzelfde werk doet: *'Nu heb ik een generieke manager die er echt boven zit. Hij kan niet weten wat je allemaal doet, hij kan je bijna niet beoordelen op je werk omdat hij het niet kent'* (Respondent 2). Ook blijkt dat het thuiswerken een rol speelt bij het geven van feedback. Zo zegt respondent 9: *'Dan denk ik ja waar is het op gebaseerd dat blijft altijd een beetje lastig met thuiswerken'*. Voor respondent 12 was dit ook het geval maar mocht hij hierom toch op kantoor komen:

*'Zo is uiteindelijk de koppeling gemaakt van één keer per week ga ik dan op het stadhuis zitten met mijn teamleider en dan kunnen we samen de opdrachten uitvoeren. [...] Ik maak mijn opdracht, bespreken, en zij geeft dan feedback'*. (Respondent 12).

Kortom, uit de interviewdata vallen een aantal zaken op. Over het algemeen is sprake van weinig feedback vanuit de organisatie. Wanneer dit wel gegeven wordt, wordt dit positief ontvangen. Daarnaast zijn er twee groepen uit de interviewdata zichtbaar, waarbij eerste groep behoefte heeft aan feedback en de tweede groep niet. De behoefte aan feedback hangt onder andere af van persoonlijkheid en ervaring. Voornamelijk mensen met minder ervaring in het vakgebied hebben behoefte aan feedback, maar ook mensen met ervaring vinden het fijn om feedback te ontvangen. De groep zonder behoefte aan feedback wordt gekenmerkt door het feit dat zij allemaal ervaring in het vakgebied hebben.

#### 4.1.6 Confidence

Met *confidence* worden de praktijken vanuit de organisatie bedoeld om een nieuwe medewerker (zelf)vertrouwen te geven (Ellis & Bauer, 2017). Wanneer dit aan de respondenten werd gevraagd, werden verschillende dingen genoemd, zoals open staan voor vragen, behulpzaamheid van collega's, het geven van tijd en daarnaast werd vaak de koppeling gemaakt naar de feedback.

*'Uhm nou ja eigenlijk door er altijd wel, door er altijd te zijn. Door altijd aan te geven dat, dat je in ieder geval het gevoel hebt dat er altijd iemand is die je kan helpen, uhm en ook vertrouwen geven in het feit dat wat ik doe, dat dat goed is, dus ik krijg ook hele fijne feedback.'* (Respondent 3).

Een aantal respondenten geeft aan niet te weten wat de organisatie doet, maar geven ook aan dat dit niet nodig is omdat zij ervaring in hun vakgebied hebben, zo zegt respondent 8:

*'Daar heb ik eerlijk gezegd niet bij stilgestaan. Haha, of er iets is gedaan om mijn vertrouwen te vergroten, nee ik denk niks. Maar heb ik er behoefte aan? Nee.'* (Respondent 8).

Kortom, uit de interviewdata blijkt dat praktijken uit een andere C, *check-back*, worden aangehaald bij *confidence*. Deze praktijken worden als positief ervaren door de respondenten. Ook komen collega's die bij *connection* al aan bod zijn gekomen terug bij *confidence*.

## 4.2 Behoud

### 4.2.1 Tevredenheid

Bijna alle respondenten geven aan tevreden te zijn met hun baan. Dit komt door de inhoud of de sfeer met collega's. Zo vertelt respondent 6 over de inhoudelijke afwisseling: *'Ja, ja het is heel divers, ik leer elke dag nog iets nieuws, dus uhm, ja ik ben op dit moment heel tevreden.'* En respondent 7 over de sfeer: *'Nou dat ja, het een fijne sfeer is, je gewaardeerd wordt, je mag zijn wie je bent, uhm dat je je mening mag geven, dat je iets kan bijdragen dat geeft een goed gevoel.'*

Een aantal respondenten geeft aan dat zij gematigd tevreden zijn en meer de verdieping in willen wat betreft de inhoud van het werk, vanwege de ervaring in hun vakgebied: *'Het werk gaat tot nu toe prima maar ik vind het niveau soms wat laag'* (Respondent 4). Respondent 5 geeft juist aan dat hij/zij gematigd tevreden is door de moeilijkheid van de functie: *'Het kost me alleen meer tijd en daar zie ik wel tegenop.'*

Een klein aantal respondenten geeft ook aan dat zij tevreden met hun werk zijn, maar het continue thuiswerken hier wel een rol speelt bij hun tevredenheid, zo vertelt respondent 17: *'Ja op zich wel tevreden met mijn werk maar ik mis wel gewoon omdat ik nu alles vanuit huis doe, mis ik wel contact met collega's.'*

Kortom, uit de interviewdata komen verschillende groepen naar voren. De eerste groep respondenten is tevreden met hun werk door de inhoud en sfeer. Een tweede groep respondenten is minder tevreden omdat zij meer duidelijkheid in hun baan willen. In deze twee groepen zijn geen verschillen zichtbaar op basis van de selectiecriteria van de onderzoeker. De derde groep respondenten is ook minder tevreden, maar komt omdat zij meer verdieping in hun werk willen. Deze groep wordt gekenmerkt door ervaring in het vakgebied. Uit de data blijkt ook dat het thuiswerken soms genoemd wordt bij de tevredenheid.

#### 4.2.2 Affectieve organisatiebetrokkenheid

Eigenlijk alle respondenten geven aan dat zij zich verbonden voelen met de organisatie. De helft van de respondenten geeft aan dat de verbondenheid in mindere mate aanwezig is, omdat zij alleen thuiswerken. Zo vertelt respondent 4: *‘Uhm dus ja ik voel me verbonden bij de gemeente maar minder denk ik dan wanneer ik op locatie zou zijn en de stad leer kennen.’*

Twee respondenten die zo goed als fulltime op locatie werken geven aan dat zij zich wel verbonden voelen met de gemeente voelen: *‘Ja steeds meer, ja steeds meer nu ik de dingen ken en mensen leer kennen, ook buiten deze locatie, uhm voel ik me steeds meer verbonden’* (Respondent 13).

Echter geven diverse respondenten aan dat zij zich ook verbonden met de gemeente omdat zij inwoner van de gemeente zijn: *‘Maar ik vind wel leuk om te zien wat voor initiatief allemaal voorbijkomen en dat doet je dan toch een beetje goed, zeker als je een Rotterdammer bent, al is dat wel heel erg cliché.’* (Respondent 5). Toch voelen respondenten die niet in Rotterdam wonen zich ook betrokken, ondanks het thuiswerken.

Kortom, alle respondenten voelen zich verbonden met de organisatie. Uit de interviewdata blijkt dat het werken op locatie en het wonen in de stad genoemd worden bij deze verbondenheid.

#### 4.2.3 Intentie om te blijven

De meeste respondenten geven aan dat zij een toekomst bij de organisatie voor zich zien. Respondent 4 geeft bijvoorbeeld aan: *‘Ja ik heb bewust voor een langere termijn gekozen voor deze functie’*, en laat respondent 20 zien dat hij het werk leuk vindt:

*'Uhm nou ja, als het aan mij ligt heel erg rooskleurig, ik zou dit werk echt wel nog een hele tijd willen blijven doen, uhm ik vind het leuk, ik haal er veel voldoening uit.'* (Respondent 20).

Naast de tevredenheid die respondenten aankaarten om te willen blijven, geven zij ook aan dat de goede ontwikkelmogelijkheden die zij zien binnen de gemeente ervoor zorgen dat de intentie om te blijven hoger is:

*'Ik wil wel weten wat de ontwikkelmogelijkheden zijn, hé wat kan je allemaal binnen de gemeente doen, is makkelijk om iets anders te gaan doen. Om op den duur ook naar andere mogelijkheden te kijken. En dat is er ook heb ik begrepen.'* (Respondent 1).

Respondenten die nu gematigd tevreden zijn met hun baan, geven deze ontwikkelmogelijkheden dan ook als reden om te blijven bij de organisatie. Ook geeft respondent 5 aan dat hij meer dan gematigd tevreden moet zijn over zijn huidige baan om te blijven: *'Ik hoop alleen dat ik wel dat ik zelf steeds meer mijn rol echt weet te vinden, dat is wel de voorwaarde.'* De overige respondenten geven aan dat zij niet te ver vooruit willen kijken in de toekomst.

Kortom, uit de interviewdata blijkt de meeste respondenten een toekomst bij de gemeente voor zich zien. Hierin zijn verschillende groepen te onderscheiden. Een aantal vindt het werk leuk, een grote groep draagt de ontwikkelmogelijkheden binnen de gemeente aan en sommigen zien het eerste jaar als kennismaking. Binnen deze groepen zijn geen verschillen zichtbaar op basis van de selectiecriteria van de onderzoeker.

### 4.3 Rolduidelijkheid

Met rolduidelijkheid wordt het hebben van voldoende informatie over de verantwoordelijkheden en doelen in iemands baan in de organisatie en het hebben van kennis over het gedrag wat gepast is om deze doelen te bereiken bedoeld (Kahn et al., 1964). Uit de interviews komt naar voren dat bijna alle respondenten in het begin, of tijdens de sollicitatieprocedure al wisten 'wat' er van hen werd verwacht, of zij hadden al ervaring/een opleiding in het vakgebied waar hun functie zich in bevindt. Zo vertelt respondent 13: *'Ja dat weet ik, maar dat is ook een kwestie van ervaring vanuit mijn vorige werk, want het is een soortgelijke functie ja'.*

Daarnaast geeft wel een aantal respondenten zonder ervaring in het vakgebied aan dat zij pas na verloop van tijd beter wisten ‘wat’ er van hen verwacht werd. De precieze periodes verschillen per respondent, zo vertelt respondent 1: *‘Maar na een maand, 1,5 maand, toen begon het wel een beetje te landen.’* En respondent 5:

*‘Ikzelf kan niet altijd nog even snel zien of er iets is wat voor mij is dat ik moet doen of is iets wat andere mensen moeten doen, want het is ook wel een stukje dat ik dus moet leren.’* (Respondent 5).

Uit de interviews komt naar voren dat ‘hoe’ de rol vervuld moet worden geleidelijk is gekomen. De eerste paar weken stonden vaak in het teken van kennismakingen. Dit geldt zowel de respondenten met als zonder ervaring, zo vertelt respondent 15: *‘Dus het was vanaf het begin al duidelijk en hoe je het uitvoert leer je gaandeweg.’* Ook verschilt het per respondent vanaf wanneer dit was. Respondenten met ervaring hadden dit over het algemeen sneller onder de knie dan respondenten zonder ervaring. Zo vertelt respondent 17:

*‘Dat kwam wel met de tijd dus in die ja, die drie maanden die daarvoor nodig had. Want aan de ene kant word je meteen geïnstalleerd en wordt van je verwacht dat je gewoon dingen meteen oppakt en aan de andere kant ben je ook nog een beetje zoekende van hoe werkt het allemaal?’* (Respondent 17).

Bovendien blijkt dat de meeste respondenten wel de benodigde informatie over hun functie hebben na verloop van tijd, en dat zij vaak wel weten bij wie ze terecht kunnen als dit niet duidelijk is. Zo vertelt respondent 10: *‘Ja als ik het niet weet, weet ik bij wie ik terecht kan.’* Of respondenten nemen zelf het initiatief zoals respondent 12 vertelt: *‘Ja zelf zoeken.’*

Kortom, bij rolduidelijkheid komen uit de resultaten twee dimensies naar voren, namelijk ‘wat’ en ‘hoe’. ‘Wat’ respondenten moeten doen in hun rol is vaak in het begin duidelijk, door onder andere het sollicitatiegesprek. ‘Hoe’ mensen hun rol moeten vervullen komt na verloop van tijd. Daarnaast zijn er twee groepen zichtbaar in de interviewdata, namelijk mensen met ervaring in het vakgebied en mensen zonder ervaring in het vakgebied. Respondenten met ervaring wisten eerder ‘wat’ en ‘hoe’ zij dit moesten doen dan respondenten zonder ervaring. Wel komt de ‘hoe’ ook later bij mensen met ervaring.

#### 4.4 Ambigue organisatiedoelen

Ambigue organisatiedoelen zijn aanwezig wanneer er sprake is van veel doelen, deze onvoldoende tastbaar en moeilijk te meten zijn (Rainey & Jung, 2010). Wanneer de respondenten gevraagd werd de doelen te omschrijven gaf een groot deel aan dat zij dit niet goed wisten. Zo vertelt respondent 1: *‘De doelen van de organisatie. Nee ik moet je heel eerlijk zeggen, dat durf ik niet te zeggen uit mijn hoofd’*. en respondent 16: *‘Hier blijkt dus dat ik een stukje visie documenten heb gemist’*.

Andere respondenten konden wel omschrijven wat de gemeente deed en haalden dan vaak een divers pakket aan verantwoordelijkheden aan.

*‘Ja volgens mij staat de gemeente ervoor om een inclusieve leefbare stad te maken waar iedereen welkom is, en waar werken, wonen, recreëren, en waar je ook in een veilige omgeving, waar dat allemaal kan en tot ontplooiing komt, ik denk dat dat wel een groot gedeelte van de lading dekt.’* (Respondent 20).

Veel respondenten vertelden over de doelen van het cluster waar ze werken, bijvoorbeeld van W&I:

*‘Uhm ja bij het cluster W&I dan specifiek natuurlijk ook de participatie van inwoners. Dat ze meedoen en ook mee kunnen doen binnen de organisatie of de maatschappij.’* (Respondent 4).

Kortom, allereerst moet opgemerkt worden dat meerdere respondenten de doelen niet wisten, wat niet gelijk staat aan een ambigue doel. Verder wordt er een divers pakket aan taken van de gemeente omschreven wanneer gevraagd werd naar de doelen van de gemeente. Bij het omschrijven van de doelen zijn geen groepen zichtbaar op basis van de selectiecriteria van de onderzoeker.

#### 4.5 Formalisatie

Formalisatie betreft de schriftelijke vastlegging van procedures en regels (Hall, 1996). Uit de interviews zijn twee groepen zichtbaar, waarbij de aanwezigheid of afwezigheid van procedures en regels deze groepen definieert. Hierbij is het van belang welke functie de respondent heeft. Bij een aantal functies waar bijvoorbeeld de wet wordt uitgeoefend zijn procedures aanwezig, maar bij technische functies zijn procedures afwezig. Wanneer de procedures en regels aanwezig zijn biedt dit houvast aan de respondenten, maar vaak is dit niet het geval. Het is van belang dat de procedures te

vinden zijn, omdat dit kan helpen bij het vervullen van hun functie. Zo vertelt respondent 6:

*'Dat vind ik soms wel lastig om daar, om wat te vinden, maar ja dat is ook eigenlijk een beetje dat kost gewoon even tijd en dan weet je waar je moet zoeken.'* (Respondent 6)

Wanneer de procedures en regels aanwezig zijn, is het wel van belang dat deze ook up-to-date zijn: *'Want ja, het gebeurt wel vaker met werkwijzen of handleidingen, dan heeft een iemand ooit iets gemaakt, ja dan blijkt er gewoon niks meer van te kloppen.'* (Respondent 8). Daarnaast geven sommige respondenten ook aan dat de hoeveelheid documenten en de lengte het ook lastig kan maken, zo vertelt respondent 1:

*'Ik heb niet alles gelezen, nee, dat, ja. nee ik ben wel echt iemand die, ik heb wel zoiets van je kan wel 20, 30 bestanden doorsturen, maar als ik weet dat ik dat niet ga onthouden ja dan heeft het voor mij gewoon weinig zin.'* (Respondent 1).

Ook zijn een aantal procedures afwezig en dus niet vindbaar, wat door diverse respondenten als lastig ervaren wordt. Procedures kunnen afwezig zijn omdat respondenten in hun werk procedures moeten opstellen, of omdat hun werk te veelzijdig is om allemaal vast te leggen, zo vertelt respondent 20: *'Omdat wij best wel veelzijdig werk doen en dat dat natuurlijk lastig vast te leggen is. Ik denk dat dat het niet makkelijker zou maken.'*

Kortom, bij procedures en regels blijkt dat de functie die een respondent heeft van belang te zijn bij de aan- of afwezigheid. Bij de aanwezigheid maakt de vindbaarheid en lengte uit of de procedures positief dan wel negatief ervaren worden. Vindbare en niet te lange procedures bieden houvast, moeilijk vindbare en 'te' lange procedures worden negatief ervaren. Afwezige procedures (niet vindbare procedures), worden negatief ervaren als respondenten houvast nodig hebben in hun werk. Echter geven sommige respondenten aan dat het werk zo veelzijdig is dat dan veel vastgelegd moet worden.

## 4.6 Centralisatie

Centralisatie gaat over het participeren in de besluitvorming waarbij vrijheden en afhankelijkheden (hiërarchie) centraal staan (Aiken & Hage, 1968). Dit wordt verschillend door de respondenten ervaren, wat met hun functie binnen de gemeente te maken heeft. Elke respondent geeft aan vrijheid te hebben binnen het werk wat diegene uitvoert, wat over het algemeen positief wordt ervaren. Echter geeft onder andere respondent 12 aan dat wanneer iedereen zijn vrijheid gebruikt het proces traag gaat:

*‘Dus heel veel vrijheid om je mening te geven en als iedereen dat gaat doen, dat is het soms moeilijk om te zeggen van ja, dat is de juiste keuze, daar gaan we voor.’* (Respondent 12).

Daarnaast geven bijna alle respondenten aan afhankelijk te zijn van bijvoorbeeld iemand met een mandaat, een leidinggevende of het team. In deze afhankelijkheid zijn twee groepen te herkennen, waarbij het (niet) bekend zijn van de afhankelijkheid de groepen definieert. Hierbij speelt de functie van de respondent een rol. In sommige functies is het bekend van wie de medewerker afhankelijk is, terwijl bij werk op projectbasis dit niet altijd van tevoren in kaart is gebracht. Wanneer respondenten weten van wie zij afhankelijk zijn, vinden zij dit oké. Zo zegt respondent 13 dat dit *‘niet meer dan logisch’* is. Wel geven meerdere respondenten aan dat zij niet altijd verder kunnen met hun werk, omdat zij moeten wachten op goedkeuring van anderen. Dit wordt niet positief ervaren, zo vertelt respondent 18: *‘Voor ik echt mocht beginnen hadden we toestemming van het MT nodig en daar moest ik heel lang op wachten.’*

Bij de tweede groep respondenten is niet bekend van wie zij afhankelijk zijn in hun werk, wat negatief ervaren wordt. Zo geeft respondent 3 aan:

*‘Wat ik wel lastig vind, is dat er, natuurlijk, welke poppetjes daar nog iets van vinden, en uhm, ja hoe groot die cirkel is zeg maar, dus daar was ik in het begin ook wel zoekende naar van oké als ik dit wil kan ik dat dan nu gaan doorvoeren of moet ik het eerst met die overleggen en gaat die dan weer met die overleggen en waar komt dan het punt dat dat dan akkoord is en ik er mee verder kan.’* (Respondent 3).



Kortom, de meeste respondenten geven aan dat zij vrijheden in hun werk ervaren, maar wel afhankelijk zijn van anderen. Hierbinnen twee groepen zichtbaar. In de eerste groep is het bekend van wie de respondenten afhankelijk zijn. Dit wordt niet als belemmerd ervaren, tenzij het lang duurt voordat er goedkeuring komt. In de tweede groep is het niet bekend van wie de respondenten afhankelijk zijn, wat als negatief ervaren wordt. Het bekend zijn van de afhankelijkheden hangt af van de functies die respondenten bekleden.

## Hoofdstuk 5: Analyse

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit hoofdstuk 4 worden geanalyseerd. Op basis van de verwachtingen in het theoretisch kader worden de empirische bevindingen met elkaar vergeleken. Dit hoofdstuk eindigt met een hernieuwd conceptueel model.

### 5.1 Onboarding en behoud

In het theoretisch kader werd verwacht dat goed uitgevoerde praktijken het behoud van medewerkers positief beïnvloedt (o.a. Allen, 2006). Uit de resultaten blijkt dat de meeste respondenten positief terugkijken op hun onboardingsperiode, onder andere vanwege de bereidheid van collega's. Deze groep respondenten is over het algemeen ook tevreden, betrokken en hebben een intentie om te blijven in de organisatie. Voor de tevredenheid van de baan speelt diepgang ook een rol. Voor de betrokkenheid van de medewerkers speelt het aanwezig zijn op locatie en of iemand in de stad Rotterdam woont vaak een rol. Bovendien komt naar voren dat de ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie een reden is om binnen de organisatie te blijven. Respondenten die minder tevreden zijn over hun inwerkperiode, geven als reden aan dat zij te weinig hulp vanuit de organisatie kregen. Dit zorgt ook voor minder tevredenheid over hun werkzaamheden. Respondenten die minder tevreden zijn, hebben wel een intentie om bij de organisatie te blijven vanwege de ontwikkelmogelijkheden en zij zijn wel betrokken bij de stad.

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat bij de verschillende C's van onboarding groepen te onderscheiden zijn, waarbij positieve kanten en kritische noten ten aanzien van de praktijken genoemd worden door de respondenten. Wanneer (een gedeelte van) een dimensie van onboarding negatief ervaren wordt, betekent dit niet dat respondenten in het geheel negatief op hun onboardingsperiode terugkijken en daarmee lager scoren op zowel tevredenheid, betrokkenheid als intentie om te blijven. Wanneer op meerdere dimensies kritiek geuit wordt door respondenten, wordt lager gescoord op de dimensies van behoud.

Daarnaast werd in het theoretisch kader verwacht dat de dimensies van onboarding kunnen bijdragen aan verschillende behoeften van medewerkers waardoor het behoud hoger is (Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012). Per C zal dit in relatie tot behoud besproken worden. De eerste C betreft *compliance*, de basis van onboarding (Bauer, 2010). Ellis en Bauer (2017) verwachten alleen problemen bij

*compliance* wanneer het niet op orde is. Uit de resultaten blijkt dat de middelen niet altijd op tijd aanwezig zijn. Het niet op tijd aanwezig zijn van de middelen betekent niet dat de middelen afwezig zijn, want na verloop van tijd beschikken de respondenten wel over alle middelen die zij nodig hebben.

De tweede C, *clarification*, kan bijdragen aan de informatiebehoefte die nieuwe medewerkers hebben (Klein & Polin, 2012). Uit de resultaten blijkt dat mensen die positief terugkijken op deze activiteiten, ook hoog scoren op de tevredenheid, betrokkenheid en intentie om te blijven. Wanneer respondenten in het diepe zijn gegooid, waren zij ook minder tevreden.

De derde C, *culture*, kan ook inspelen op de behoeften van nieuwe medewerkers (Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012). Uit de resultaten blijkt de gemeente niet veel activiteiten onderneemt betreffende culture. Activiteiten die hierbij genoemd worden, zijn de kennismakingsbijeenkomst en kennismaken met de organisatie door middel van de ambtseed. Uit de resultaten blijkt dat een groep respondenten het moeilijk vond om de cultuur van de gemeente te leren kennen. De reden die zij hiervoor aandroegen was het thuiswerken. Een gedeelte van deze groep geeft aan dat zij zich nog niet helemaal betrokken voelen bij de gemeente. De reden die zij hiervoor aandragen is ook het thuiswerken. Er zijn acht respondenten die het thuiswerken als reden noemen bij zowel een lagere mate van betrokkenheid als een moeilijke kennismaking met de cultuur in de gemeente. Hierdoor is door de onderzoeker een verband gezien tussen *culture* en betrokkenheid.

De vierde C, *connection*, moet inspelen op de informationele en emotionele behoeften van de nieuwe medewerkers (Bauer 2010; Klein & Polin, 2012). Uit de resultaten blijkt dat wanneer respondenten positief terugkijken op de kennismakingen met collega's, zij ook hoog scoren op de tevredenheid, betrokkenheid en intentie om te blijven. Bij een aantal respondenten die positief terugkijkt op kennismakingen met collega's geven bij de tevredenheid aan dat de sfeer met collega's van belang is.

De vijfde C, *check-back*, speelt ook in op de behoeften van nieuwe medewerkers, door het wegnemen van onzekerheid (Flynn, 2014; Nelson, 1987). Uit de resultaten blijkt dat respondenten het prettig vinden om feedback op hun werk te krijgen, maar dat deze feedback niet vaak structureel gegeven wordt. Respondenten die *check-back* positief ervaren, scoren ook hoog op tevredenheid, betrokkenheid en

intentie om te blijven. Zoals beschreven in de resultaten, worden in de zesde C, *confidence*, dezelfde praktijken gebruikt die al bij eerdere C's zijn genoemd. Hierom wordt deze C niet in de analyse meegenomen.

### 5.1.1 Persoonlijke voorkeuren

Uit de interviewdata is gebleken dat de ervaringen betreffende onboarding beïnvloed worden door de persoonlijke voorkeuren van respondenten. Zo geeft bijvoorbeeld een aantal respondenten aan graag meteen inhoudelijk aan de slag te willen, een aantal vindt het fijn dat er rustig wordt opgebouwd. Met betrekking tot de kennismakingsbijeenkomst zijn ook individuele verschillen zichtbaar, zo vinden sommigen de bijeenkomst leuk, anderen missen interactie. Bij de kennismakingen met collega's is ook verschil tussen de respondenten zichtbaar. Zo vindt een aantal het fijn als gesprekken met collega's zelf ingepland kunnen worden, anderen vinden het fijn als dit voor hen gedaan werd. Bij *check-back* is verschil in de behoefte aan feedback zichtbaar, waarbij ervaring een rol speelt. Wanneer de individuele verschillen en behoeften vervuld worden, heeft dit geen invloed op de dimensies van behoud.

### 5.1.2 Onboarding en virtueel werken

Vanwege het advies van de Rijksoverheid om thuis te werken tijdens de Coronapandemie (Rijksoverheid, z. d.-b), is in het theoretisch kader gekeken naar literatuur over virtuele onboarding als context van het onderzoek. Er werd verwacht dat *compliance*, *clarification*, *confidence*, en *check-back* online mogelijk zijn, en dat *connection* lastiger zal gaan in een virtuele setting. (Ellis & Bauer, 2017, Flynn; 2014).

Uit de resultaten blijkt dat de basisregels (*compliance*) online verzorgd kunnen worden. Ook blijkt uit de resultaten dat *connection* lastiger gaat online, voornamelijk op sociaal gebied. *Clarification* blijkt uit de resultaten moeizamer te gaan online dan in een fysieke setting. Zo geeft een aantal respondenten aan die deels toch op locatie zijn geweest dit positief te hebben ervaren en is een respondent naar locatie gegaan omdat gemerkt werd dat online niet optimaal was tijdens het inwerken en verschaffen van informatie. Op locatie kon ook beter de feedback (*check-back*) gegeven worden.

Kortom, uit de analyse blijkt dat onboarding een positieve invloed heeft op de dimensies van behoud van nieuwe medewerkers. Daarnaast is te zien dat *culture* een parallel heeft met betrokkenheid vanwege het thuiswerken. Ook blijken de ontwikkelmogelijkheden een doorslag te geven bij de intentie om bij de organisatie te

blijven werken. Bovendien zijn individuele verschillen en behoeften zichtbaar bij respondenten. Wanneer hier oog voor is, heeft dit geen invloed op het behoud. Tot slot blijkt dat het werken in een virtuele setting niet voor alle onderdelen van onboarding (*connection, clarification, check-back*) optimaal werkt.

## 5.2 Onboarding en rolduidelijkheid

Vanuit het theoretisch kader werd verwacht dat *clarification, culture, connection, check-back* en *confidence* een rol spelen in relatie tot rolduidelijkheid (Bauer, 2010; Bauer & Elder, 2006; Ellis & Bauer, 2017; Jackson & Schuler, 1985; Klein & Polin, 2012). Uit de resultaten blijkt dat binnen rolduidelijkheid twee dimensies te vinden zijn. De eerste dimensie betreft 'wat' een nieuwe medewerker moet doen in zijn/haar rol, de tweede dimensie betreft 'hoe' de nieuwe medewerker deze rol moet vervullen. Voor beide dimensies is gekeken wat hier van invloed op is.

Uit de resultaten blijkt dat 'wat' een nieuwe medewerker moet doen in zijn/haar rol aan het begin van indiensttreding bekend is. Respondenten die dit aangeven, geven ook aan dat hier tijdens de sollicitatieprocedure bij stil is gestaan. Daarnaast geeft een aantal van de respondenten, waarbij de eerste dimensie in het begin duidelijk was, aan dat ervaring in het vakgebied zorgt voor het weten 'wat' zij moeten doen. Hiermee is te zien dat de gemeente nog geen activiteiten betreffende onboarding heeft gedaan, terwijl de eerste dimensie van rolduidelijkheid al bekend is.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat alle respondenten aangeven dat de tweede dimensie, 'hoe' de rol vervuld moet worden later bekend is. Op een paar respondenten na is na verloop van tijd bekend 'hoe' de rol vervuld moet worden. Ook blijkt hier de ervaring een rol te spelen, waarbij respondenten met ervaring dit eerder wisten dan respondenten zonder ervaring. Uit de resultaten komt naar voren dat alle respondenten activiteiten rondom *clarification, culture, connection, en check-back* hebben ervaren, soms in wisselwerking met initiatief van de respondenten zelf. Door nieuwe medewerkers in te werken en informatie te verschaffen (*clarification*), is bekend 'hoe' zij hun nieuwe rol moeten vervullen. Door te werken weten de respondenten 'hoe' de werkzaamheden in de organisatie uitgevoerd worden (*culture*). Daarnaast zorgen collega's (*connection*) voor informatie die zij (nog) niet hebben, waardoor zij een informatienetwerk opbouwen. Tot slot zorgt feedback (*check-back*) voor terugkoppeling en indien nodig aanpassing van 'hoe' het werk uitgevoerd moet

worden. Deze activiteiten nemen een langere periode in. Door het in beslag nemen van een langere periode bij zowel onboardingsactiviteiten als de tweede dimensie van rolduidelijkheid (hoe), is te zien dat de onboardingsactiviteiten van invloed zijn op de tweede dimensie van rolduidelijkheid.

Kortom, het blijkt dat rolduidelijkheid op te splitsen is in twee onderdelen, de 'wat' en de 'hoe'. Ervaring speelt een belangrijke rol bij beide dimensies van rolduidelijkheid. Bij de 'wat' speelt verder de sollicitatieprocedure een rol. Onboarding (*clarification, culture, connection* en *check-back*) heeft een positieve invloed op de 'hoe' van rolduidelijkheid.

### 5.3 Rolduidelijkheid en behoud

In het theoretisch kader werd verwacht dat rolduidelijkheid bijdraagt aan het behoud van nieuwe medewerkers (o.a. Adkins, 1995; Hassan, 2013; Johnson & Stinson, 1975). Uit de resultaten blijkt dat bijna alle respondenten na verloop van tijd rolduidelijkheid ervaren. Bijna alle respondenten geven ook aan tevreden te zijn met hun baan. Respondenten waarbij het verkrijgen van rolduidelijkheid langer inneemt dan gedacht en dus een mindere mate van rolduidelijkheid ervaren, geven aan in mindere mate tevreden te zijn.

Naast het hebben van rolduidelijkheid, geven alle respondenten aan zich in enige mate betrokken te voelen en de intentie om bij de organisatie te blijven hebben. Bij de betrokkenheid en intentie om te blijven spelen ook een aantal andere factoren een rol. Bij de betrokkenheid speelt het aanwezig zijn op locatie en een inwoner van de stad een rol, bij de intentie om te blijven de ontwikkelmogelijkheden. Kortom, rolduidelijkheid draagt bij aan het behoud van nieuwe medewerkers.

### 5.4 Ambigue organisatiedoelen

In het theoretisch kader werd verwacht dat ambigue organisatiedoelen mogelijk de relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid kunnen beïnvloeden (Blom et al., 2018; Chun & Rainey, 2005; Kahn et al., 1964). Uit de resultaten blijkt dat diverse respondenten niet goed weten wat de organisatiedoelen zijn, en betrekken de organisatiedoelen meer op hun eigen cluster of werk. Het niet bekend zijn met de doelen is niet hetzelfde als organisatiedoelen die ambigue zijn. Een aantal respondenten beschrijft wel taken van de gemeente. Echter voert het niet bekend zijn met de doelen de boventoon. Wanneer respondenten niet weten wat de doelen zijn,

ervaren zij deze doelen ook niet ambigue. Bovendien blijkt uit de resultaten ook dat alle respondenten na verloop van tijd weten 'wat' zij moeten doen, en bijna alle respondenten weten 'hoe' ze hun rol moeten vervullen, waardoor de (onbekende) organisatiedoelen geen rol spelen bij rolduidelijkheid.

## 5.5 Formalisatie

In het theoretisch kader werd verwacht dat formalisatie de relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid beïnvloedt (Hall, 1996; Kahn et al., 1964; Rizzo et al., 1970; Steinmacher et al., 2018). Uit de resultaten zijn twee groepen naar voren gekomen binnen formalisatie, waarbij de functie van de respondent een rol speelt. In de eerste groep zijn procedures aanwezig, in de tweede groep zijn procedures afwezig.

In de eerste groep geeft een aantal aan dat de procedures makkelijk te vinden zijn. Anderen geven aan dat de procedures lastig te vinden zijn, wat niet bijdraagt aan de rolduidelijkheid. Respondenten waarbij procedures lastig te vinden zijn, geven aan niet hierbij geholpen te zijn tijdens hun inwerkperiode. Wanneer de procedures (uiteindelijk) bekend zijn bij de respondenten, geven diverse respondenten aan dat als de procedures te lang zijn, het minder snel duidelijk is hoe de procedure uitgevoerd moet worden in het werk. Respondenten geven echter wel aan dat de houvast die procedures kunnen bieden als goed ervaren wordt, zolang het niet te veel is. Het blijkt dus dat het zoeken naar de procedures en de lengte van de procedures tijd in beslag neemt bij de nieuwe medewerkers, wat invloed heeft op de rolduidelijkheid van nieuwe medewerkers.

In de tweede groep zijn bepaalde procedures afwezig. Wanneer de procedures niet opgeschreven zijn, kan dit ook de rolduidelijkheid van nieuwe medewerkers beïnvloeden. Deze groep heeft geen houvast waar op teruggevallen kan worden, wat als lastig ervaren wordt. Deze respondenten worden in eerste instantie niet geholpen door (medewerkers van) de organisatie. Echter geven een aantal respondenten met een divers takenpakket aan dat procedures niet wenselijk zijn, vanwege de hoeveelheid werkzaamheden. Als bij deze diverse werkzaamheden alles opgeschreven wordt, zal de lengte van deze procedures toenemen.

Kortom, uit de analyse blijkt dat formalisatie de rolduidelijkheid kan beïnvloeden. Deze invloed is negatief wanneer de procedures te lang zijn of moeilijk vindbaar. Hierdoor duurt het langer voordat het duidelijk is hoe de rol uitgevoerd moet worden.

Wanneer procedures houvast geven wordt dit wel door de respondenten gewaardeerd. Daarnaast geven respondenten aan niet standaard geholpen te worden tijdens hun onboardingsperiode met betrekking tot deze procedures.

## 5.6 Centralisatie

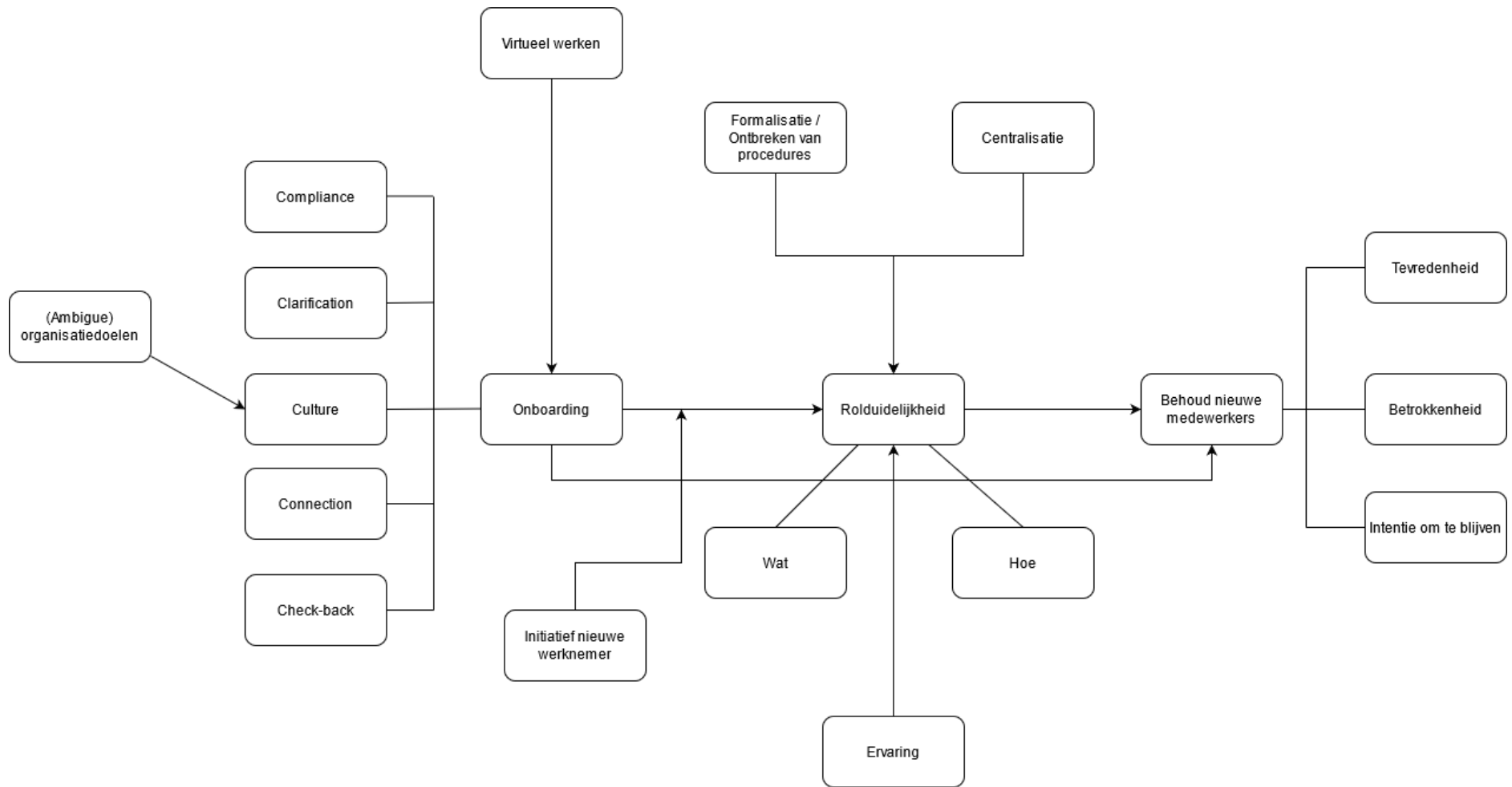
In het theoretisch kader werd verwacht dat centralisatie de relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid beïnvloedt (Aiken & Hage, 1968; Fang et al., 2011; Klein & Polin, 2012). Uit de interviewdata komt naar voren dat vrijwel alle respondenten afhankelijk zijn van bijvoorbeeld hun leidinggevende.

Uit de resultaten komen twee groepen binnen deze afhankelijkheid naar voren, waarbij de functie van de respondenten bepaalt in welke groep zij zitten. Bij de eerste groep is bekend van wie zij afhankelijk zijn, bij de tweede groep is dit niet bekend. In de eerste groep wordt de afhankelijkheid niet als belemmerd ervaren, tenzij het lang duurt voordat er toestemming gegeven wordt voor het werk of een project. Hierdoor kan er niet verder gegaan worden met het werk. Dit wordt als negatief ervaren. De tweede groep geeft aan dat zij het lastig vinden wanneer zij niet weten van wie zij nog meer afhankelijk zijn. Deze groep neemt zelf initiatief om uit te vinden hoe de 'schakels' binnen de gemeente werken. Hier zijn de respondenten in eerste instantie niet bij geholpen door (medewerkers van) de organisatie. Diverse respondenten geven aan het lastig te vinden als zij niet weten van wie zij afhankelijk zijn. Ook het wachten op toestemming binnen projecten waarmee invulling gegeven wordt aan de werkzaamheden van de respondenten wordt moeizaam ervaren. Hierdoor is te zien dat het niet weten van wie de nieuwe medewerker afhankelijk is invloed heeft op de rolduidelijkheid van medewerkers.

Kortom, uit de analyse blijkt dat centralisatie rolduidelijkheid binnen bepaalde functies beïnvloedt, waardoor het langer kan duren voordat bekend is 'hoe' het werk uitgevoerd moet worden. Ook blijkt dat bij deze respondenten tijdens onboarding niet stilgestaan te zijn bij deze schakels in de organisatie.

Nu de resultaten geanalyseerd zijn en naast de verwachtingen uit het theoretisch kader zijn gelegd, is het conceptueel model herzien en hieronder visueel weergegeven.





Figuur 2. Hernieuwd conceptueel model.

## Hoofdstuk 6: Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk staat de conclusie en discussie van dit onderzoek centraal. Allereerst zal antwoord gegeven worden op de hoofd- en deelvragen. Daarna volgt de theoretische en methodologische discussie. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam.

### 6.1 Beantwoording hoofdvraag

Het doel van dit onderzoek is het begrijpen van de relatie tussen onboarding en het behoud van nieuwe medewerkers bij de gemeente Rotterdam en het achterhalen van de rol van rolduidelijkheid. Om dit doel te behalen, zijn diverse theoretische en empirische deelvragen opgesteld. De eerste theoretische deelvraag: *Wat is in de wetenschappelijke literatuur bekend over onboarding?* is beantwoord door een onderscheid te maken tussen organisatiesocialisatie en onboarding. Er is gekozen om te focussen op onboarding, waarmee de focus van dit onderzoek de vier C theorie van Bauer (2010) heeft. Ook zijn in dit onderzoek twee toevoegingen op deze theorie, te weten *check-back* (Flynn, 2014) en *confidence* (Ellis & Bauer, 2017) meegenomen.

De tweede deelvraag luidt: *Wat is in de wetenschappelijke literatuur bekend over behoud van medewerkers in relatie tot onboarding?* Er werd verwacht dat wanneer onboardingspraktijken goed uitgevoerd worden, dit bijdraagt aan de verwachtingen en behoeften van nieuwe medewerkers. Dit zou moeten bijdragen aan een hoger behoud van nieuwe medewerkers (o.a. Allen, 2006). Er is in het theoretisch kader per dimensie van de vier C theorie en de toevoegingen *check-back* en *confidence* de relatie met behoud beschreven. Alle dimensies dragen positief bij aan het behoud van nieuwe medewerkers.

De derde deelvraag luidt: *Wat is in de wetenschappelijke literatuur bekend over de rol van rolduidelijkheid in de relatie tussen onboarding en behoud in de publieke sector?* Er werd verwacht dat onboarding een positieve invloed heeft op rolduidelijkheid en rolduidelijkheid op behoud (o.a. Adkins, 1995; Bauer, 2010). In de bestaande literatuur is echter onvoldoende zicht op hoe dit mechanisme loopt. Daarom is in dit onderzoek bij rolduidelijkheid gekeken naar diverse publieke sector kenmerken, te weten ambigue organisatiedoelen en een bureaucratische structuur, bestaande uit formalisatie en centralisatie. Alle twee de kenmerken kunnen negatief in

verband gebracht worden met rolduidelijkheid. Vanwege het positieve effect van onboarding op rolduidelijkheid, werd in dit onderzoek verwacht dat de publieke sector kenmerken de relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid kunnen beïnvloeden.

De empirische deelvragen zijn door middel van semigestructureerde interviews beantwoord. De eerste empirische deelvraag: *Hoe ervaren nieuwe medewerkers van de gemeente Rotterdam het huidige onboardingsproces?* kan overwegend positief beantwoord worden. Binnen de dimensies van onboarding wordt soms kritisch gekeken naar de activiteiten naar de organisatie, maar een overgroot deel van de respondenten heeft het proces goed ervaren. Wel geven respondenten aan dat de Coronapandemie van invloed is geweest op de periode dat zij in dienst zijn.

De tweede empirische deelvraag: *Wat is de intentie van nieuwe medewerkers van de gemeente Rotterdam om werkzaam te blijven bij de organisatie?* kan voor alle respondenten voor het eerste jaar positief beantwoord worden. Vrijwel alle respondenten geven aan binnen de organisatie te willen blijven werken, onder andere vanwege doorgroeimogelijkheden. Daarnaast geven bijna alle respondenten aan tevreden te zijn, wat komt door de inhoud van het werk en de sfeer met collega's. Sommige respondenten zijn minder tevreden, doordat het werk moeilijk is. Tot slot blijkt dat vrijwel alle respondenten in meer of mindere mate betrokken zijn bij de organisatie, en dat het thuiswerken en in de stad wonen hier een rol spelen.

Bij de derde empirische deelvraag: *Hoe ervaren nieuwe medewerkers van de gemeente Rotterdam rolduidelijkheid in het onboardingsproces?* blijkt dat rolduidelijkheid in twee dimensies op te splitsen is. 'Wat' respondenten moeten doen weten zij door ervaring en de sollicitatieprocedure, 'hoe' de rol vervuld moet worden komt door onboardingactiviteiten en ervaring. Onboardingsactiviteiten nemen een langere periode in, en de 'hoe' binnen rolduidelijkheid is ook later bekend bij respondenten. Daarnaast blijkt de bureaucratische structuur invloed te hebben op rolduidelijkheid. Formalisatie kan de rolduidelijkheid beïnvloeden. Dit gebeurt wanneer procedures moeilijk vindbaar, niet aanwezig of te lang zijn. Respondenten geven aan dat zij zelf initiatief nemen voor het vinden van deze procedures. Centralisatie heeft ook invloed op rolduidelijkheid. Diverse respondenten geven aan niet te weten van wie zij afhankelijk zijn, en hier zelf naar op zoek gaan. Tot slot blijkt dat de invloed van ambigue organisatiedoelen niet onderzocht kon worden. Het niet weten wat de doelen zijn, is niet hetzelfde als de doelen ambigue ervaren.

Nu de deelvragen beantwoord zijn, kan de hoofdvraag beantwoord worden: *Wat is de relatie tussen onboarding en behoud van nieuwe medewerkers in de gemeente Rotterdam en welke invloed heeft rolduidelijkheid hierin?* Op basis van wetenschappelijke literatuur en beschrijving en analyse van de interviewdata kan gesteld worden dat onboarding een positieve invloed heeft op het behoud van nieuwe medewerkers en er dus een relatie tussen deze twee variabelen is. Daarnaast blijkt dat onboarding invloed heeft op de tweede dimensie van rolduidelijkheid (hoe) en dat dit van belang is bij dimensies van behoud (tevredenheid, betrokkenheid, intentie om te blijven). Rolduidelijkheid kan negatief beïnvloed worden door de bureaucratische structuur, bestaande uit formalisatie en centralisatie. De invloed is negatief als het lang duurt voordat respondenten procedures vinden of weten hoe de structuur in de organisatie eruit ziet. Tijdens de onboardingsperiode wordt niet expliciet stilgestaan bij formalisatie en centralisatie vanuit de organisatie. Ambigue organisatiedoelen konden in dit onderzoek niet onderzocht worden in relatie tot rolduidelijkheid. Dit komt omdat respondenten uit dit onderzoek niet goed wisten wat de doelen waren en daarmee werden ze ook niet als ambigue ervaren.

## 6.2 Theoretische discussie

Na het beantwoorden van de hoofdvraag staat nu de discussie op het onderzoek centraal. Bij de theoretische discussie wordt stilgestaan bij de theoretische keuzes gemaakt door de onderzoeker, vervolgens worden nieuwe theoretische inzichten op basis van de resultaten besproken.

### 6.2.1 Vier C theorie en toevoegingen

De keuze in het theoretisch kader voor onboarding wees uit op de vier C theorie van Bauer (2010). In deze theorie zijn vier dimensies (*compliance, clarification, culture, connection*) binnen onboarding te onderscheiden. In de praktijk blijkt dat al deze dimensies terugkomen bij de gemeente Rotterdam, waardoor gesteld kan worden dat deze dimensies ertoe doen. Op deze vier C's zijn twee toevoegingen gedaan, te weten *check-back* en *confidence*.

De eerste toevoeging, *check-back*, is gedaan door HR-professionals (o.a. Flynn, 2014). Bij *check-back* wordt feedback aan de nieuwe medewerker gegeven op meerdere momenten in de tijd, bijvoorbeeld 30, 60 en 90 dagen. Binnen de gemeente Rotterdam is geen sprake van een systeem waarin feedback gegeven wordt in de

beginperiode van de nieuwe medewerker. (In)formele feedback die wel gegeven wordt door collega's, wordt als prettig ervaren. Uit dit onderzoeksrapport blijkt dat *check-back* net als *clarification* en *connection* invloed heeft op de rolduidelijkheid van de respondent. *Clarification* en *connection* vinden plaats voordat begonnen wordt met werken, *check-back* vindt plaats als de medewerker al werk verricht heeft. Vanwege de behoefte aan feedback die uit de resultaten naar voren is gekomen en de andere invalshoek ten opzichte van *clarification* en *connection* kan gezegd worden dat *check-back* een goede toevoeging is op de oorspronkelijke vier C's. In vervolgonderzoek naar onboarding is het verstandig om *check-back* mee te nemen.

Bij de tweede toevoeging, *confidence* (Ellis & Bauer, 2017), zorgen de praktijken van de organisatie voor (zelf)vertrouwen bij de nieuwe medewerkers. Uit de resultaten komt naar voren dat onder andere de feedback die zij krijgen, zorgt voor (zelf)vertrouwen bij de nieuwe medewerkers. Ook het open staan voor vragen door collega's zorgt voor (zelf)vertrouwen van de medewerker. Uit de resultaten blijkt dat *confidence* een uitkomst is van feedback en de open houding van collega's. De praktijken die genoemd worden bij *confidence* raken aan praktijken bij twee eerder genoemde C's, *check-back* en *connection*. Hierdoor is *confidence* een minder goede toevoeging op de oorspronkelijke vier C's. *Confidence* kan wel als uitkomst van onboarding gezien worden. In vervolgonderzoek naar onboarding hoeft deze C niet meegenomen te worden binnen onboarding, maar kan mogelijk wel als uitkomst van onboarding meegenomen worden.

### 6.2.2 Initiatief nieuwe werknemers

Zoals hierboven beschreven, is in het theoretisch kader de keuze gemaakt om te focussen op onboarding. Onboarding gaat over het faciliteren als het faciliteren van de formele en informele praktijken, programma's en beleid uitgevoerd door een organisatie om nieuwkomers als 'insiders' van de organisatie te maken (Klein & Polin, 2012, p.2). Uit dit onderzoeksrapport blijkt dat respondenten vaak zelf initiatief nemen bij verschillende C's binnen onboarding (*clarification*, *connection* en *check-back*), waarna praktijken vanuit de organisatie op dit initiatief volgen. Vanwege het eigen initiatief van de nieuwe medewerkers kan gezegd worden dat er sprake is van een wisselwerking tussen aan de ene kant de organisatie en aan de andere kant de nieuwe medewerker, en niet alles vanuit de organisatie komt. Toekomstig onderzoek wat zich

richt onboarding, moet stilstaan bij het initiatief van nieuwe werknemers wat mogelijk de praktijken kan beïnvloeden.

### 6.2.3 Publieke sector kenmerken

In het theoretisch kader zijn twee publieke sector kenmerken, ambigue organisatiedoelen en een bureaucratische structuur, bestaande uit formalisatie en centralisatie, geïdentificeerd als variabelen die mogelijk de relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid kunnen beïnvloeden. Uit de analyse blijkt dat deze verwachtingen niet zijn uitgekomen. Van ambigue organisatiedoelen was in dit onderzoek geen sprake, omdat dit niet gelijk staat aan onbekende organisatiedoelen. Onderzoekers kunnen in toekomstig onderzoek kijken naar organisaties waarbij respondenten wel ambigue organisatiedoelen ervaren en daarna naar de eventuele invloed hiervan op de relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid. Voor formalisatie en centralisatie kunnen onderzoekers in toekomstig onderzoek kijken of in andere organisaties deze variabelen wel meegenomen worden binnen onboarding en zo de relatie tussen onboarding en rolduidelijkheid beïnvloedt. Dan kan een uitspraak gedaan worden of de verwachting uit het theoretisch kader logisch was en dat het aan deze onderzoeksorganisatie ligt, of dat de verwachting in het theoretisch kader definitief niet uitkomt.

### 6.2.4 Rolduidelijkheid

In lijn met eerdere onderzoeken is de definitie van Kahn et al. (1964) als basis genomen voor rolduidelijkheid in dit onderzoek. Uit dit onderzoeksrapport blijkt dat deze definitie te breed is en uit twee verschillende dimensies bestaat. Namelijk 'wat' de respondent moet doen en 'hoe' de respondent dit kan uitvoeren. Een duik in de wetenschappelijke literatuur laat zien dat Van Sell, Brief en Schuler (1981) stellen dat rolambigüiteit (tegenovergestelde van rolduidelijkheid) niet eenduidig geconceptualiseerd is. Dit concept kan verwijzen naar 1) verwachtingen in de rol ('wat' in dit onderzoek), 2) methoden voor het vervullen van de rol ('hoe' in dit onderzoek) en 3) gevolgen voor de performance. In vervolgonderzoek zal op zoek gegaan moeten worden naar een definitie waarin rolduidelijkheid vanuit aparte dimensies beschreven kan worden, waar een betere operationalisering uit kan voortvloeien. Dit is voorlopig onvoldoende duidelijk.

### 6.2.5 Invloed virtueel werken

In de verwachting van Ellis en Bauer (2017) over virtueel onboarding is geen verwachting opgenomen betreffende *culture*. Uit de resultaten van dit onderzoeksrapport blijkt dat in een virtuele setting de cultuur lastig over te brengen is, en respondenten ook de sfeer vanuit een kantoor situatie niet meekrijgen. Hierom voegen de resultaten van dit onderzoek aan de wetenschappelijke literatuur toe dat virtuele onboarding lastig is op de *culture* dimensie van onboarding.

Daarnaast blijkt uit dit onderzoeksrapport dat virtueel werken een rol speelt in de relatie tussen de dimensie *culture* binnen onboarding en betrokkenheid. In het theoretisch kader is hier niet expliciet bij stilgestaan vanwege de focus van het onderzoek, maar uit de resultaten blijkt een gedeelte van de groep respondenten die minder cultuur heeft meegekregen, ook lager scoren op affectieve betrokkenheid, waarbij het thuiswerken als reden gegeven wordt. Dit onderzoeksrapport toont dus aan dat nieuwe medewerkers minder cultuur meekrijgen dan in een fysieke setting en minder betrokken zijn dan wanneer zij op locatie zouden zijn. Eerder onderzoek van Yavuz (2010) wees uit dat organisatiecultuur van invloed is op de (affectieve) betrokkenheid. Recent onderzoek van Chanana (2021) laat zien dat betrokkenheid bij werknemers lager is dan voor de Coronapandemie. Spicer (2020) heeft opgeroepen te onderzoeken hoe de cultuur zich manifesteert in een virtuele wereld. Dit onderzoeksrapport toont aan dat de cultuur minder dan de andere dimensies van onboarding aanwezig is. Toekomstig onderzoek kan de aangetoonde relatie in dit onderzoeksrapport verder bevestigen.

### 6.3 Methodologische discussie

Naast de theoretische discussie wordt ook stilgestaan bij de keuze van het ontwerp en uitvoering van het onderzoek. Ondanks dat er in het methodologische hoofdstuk is stilgestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek, kent dit onderzoek een aantal beperkingen, die omgezet zullen worden in suggesties voor vervolgonderzoek.

Een eerste opmerking die gemaakt dient te worden, gaat over het ontwerp van het onderzoek. Dit onderzoek is crossectioneel van aard, wat inhoudt dat het een momentopname is. De onderzoeker heeft door respondenten terug te laten kijken op de periode dat zij in dienst waren geprobeerd over een langere periode te meten. Deze

keuze is gemaakt vanwege de tijdspanne van dit onderzoek. Echter is zo gebruikt gemaakt van retrospectieve data, waardoor mogelijk sprake kan zijn van *recall bias* bij de respondenten, waarbij de nauwkeurigheid van de antwoorden beïnvloed worden door het geheugen van de respondenten (Hassan, 2005). Tijdens de interviews heeft de onderzoeker de deelnemers de tijd gegeven voor hun antwoorden, zodat zij een accuraat beeld konden schetsen. Vanwege zowel de crossectionele als retrospectieve beperking van dit onderzoek is een suggestie voor vervolgonderzoek om een *diary study* uit te voeren. Hierdoor is het mogelijk om diverse respondenten over de tijd heen te volgen en respondenten niet terug te laten kijken op hun inwerkperiode. Dit vervolgonderzoek is dan longitudinaal en niet retrospectief.

Een tweede opmerking die gemaakt dient te worden, gaat over de externe validiteit, de generaliseerbaarheid, van het onderzoek. In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van een case study. Een voordeel is dat het rijke informatie geeft over een bepaalde casus, wat gezien de publieke sector kenmerken bruikbaar was. Een nadeel is dat het onderzoek niet generaliseerbaar is naar andere contexten. Daarnaast komen de respondenten (N=20) uit dit onderzoek uit twee van de zes clusters binnen de gemeente, waardoor niet over de gemeente als geheel uitspraken gedaan kunnen worden. Wel zijn in de resultaten geen opmerkelijke verschillen tussen de clusters naar voren gekomen. Vervolgonderzoek zou binnen andere clusters van de gemeente plaats kunnen vinden, of bij vergelijkbare clusters binnen andere grote gemeentes, om te kijken of dezelfde resultaten naar voren komen. Hierbij kan vergelijkend onderzoek gedaan worden, of kwantitatief onderzoek (bijvoorbeeld een *diary study* zoals hierboven besproken) onder een grotere groep respondenten. Hierbij zal de externe validiteit hoger zijn.

## 6.4 Aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam

Op basis van dit onderzoek wordt een aantal aanbevelingen geformuleerd voor de gemeente Rotterdam. De aanbevelingen zijn opgedeeld in drie hoofdaanbevelingen; namelijk het meenemen van individuele behoeften, het organiseren van een buddytraining en het invullen van het onboardingsproces.

### 6.4.1 Creëer een keuzesysteem binnen onboarding

Uit dit onderzoeksrapport is gebleken dat individuele verschillen tussen nieuwe medewerkers bestaan. Eenzelfde onboardingsprogramma hoeft niet door iedere



medewerker positief ervaren te worden. Nieuwe medewerkers kunnen bijvoorbeeld andere behoeften hebben waardoor een standaard programma anders uitpakt. Een aanbeveling aan de gemeente Rotterdam is om een inwerkprogramma te creëren waarbij samen met de nieuwe medewerker invulling aan het programma gegeven wordt. De gemeente kan dit bewerkstelligen door een keuzesysteem te creëren. De medewerkers van het programma Instroom'R (onboarding) kunnen verschillende activiteiten op een agenda plaatsen, zodat nieuwe medewerkers een overzicht hebben van deze activiteiten. Deze agenda moet zo snel mogelijk gerealiseerd worden, omdat deze het hele jaar door gebruikt kan worden. Voorbeelden van activiteiten zijn inhoudelijke trainingen die nu al beschikbaar zijn via het opleidingsportaal, het organiseren van maandelijkse netwerkborrels, of activiteiten gericht op het leren kennen van andere medewerkers. Wanneer de agenda is opgesteld, is het aan de buddy of leidinggevende om deze met de nieuwe medewerker te bespreken en zich in te schrijven voor bepaalde activiteiten. Op basis van de behoeften van de nieuwe medewerker kunnen bepaalde activiteiten wel dan wel niet gevolgd worden. Door het vervullen van de behoeftes, zullen nieuwe medewerkers hoger scoren op de dimensies van behoud.

#### 6.4.2 Organiseer een training voor buddy's

Uit de resultaten van dit onderzoek is naar voren gekomen dat veel nieuwe medewerkers aan een collega gekoppeld worden. Echter blijkt dat niet alle collega's geschikt waren om een nieuwe medewerker in te werken, en waren sommigen nieuwe medewerkers minder tevreden over hun buddy. Een aanbeveling aan de gemeente Rotterdam is om de collega die als buddy aangewezen wordt een cursus aan te bieden. Deze cursus moet online beschikbaar zijn, zodat de buddy's de cursus kunnen volgen vlak voordat de nieuwe medewerker in dienst komt. De invulling van de cursus moet opgepakt worden door de medewerkers van het programma Instroom'R. In deze cursus moet ten eerste stil gestaan worden bij de agenda met activiteiten zoals hierboven beschreven, zodat de buddy bewust wordt van het bestaan van verschillende behoeften. Verder moet in deze cursus stilgestaan worden bij de invulling van het onboardingsproces (zie paragraaf 6.4.3). Door het geven van deze buddycursus zal de tevredenheid over de buddy en het inwerken onder nieuwe medewerkers hoger zijn.

### 6.4.3 Invulling onboardingsproces

#### Bestel de benodigde middelen voordat de nieuwe medewerker in dienst is

In de gemeente Rotterdam blijkt dat niet alle middelen op tijd aanwezig waren door de Coronapandemie. Een aanbeveling betreffende *compliance* aan de gemeente Rotterdam is om de benodigde middelen op tijd voor de nieuwe medewerker aan te vragen. Deze praktijk moet door de leidinggevende of managementassistent gedaan worden voordat de nieuwe medewerker in dienst is. Een tijdstip waarop dit gedaan kan worden is na het arbeidsvoorwaardengesprek waarbij het contract getekend wordt. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat wanneer de middelen nog niet besteld waren, nieuwe medewerkers hier minder tevreden over zijn dan nieuwe medewerkers waarbij de middelen al wel voor hen besteld waren. Wanneer alle middelen voor iedereen op tijd besteld zijn, zal de tevredenheid onder nieuwe medewerkers hoger zijn. Daarnaast hoeven nieuwe medewerkers dan niet te beginnen met hun eigen middelen.

#### Zorg voor houvast tijdens het inwerken

Tijdens het onboardingsproces hebben nieuwe medewerkers niet altijd houvast doordat niet alle procedures en regels met de nieuwe medewerker gedeeld worden. Een aanbeveling betreffende *clarification* is om houvast te bieden aan nieuwe medewerkers door het verschaffen van regels en procedures. Een randvoorwaarde is dat de procedures aanwezig zijn. Deze aanbeveling kan uitgevoerd worden door de buddy. Tijdens de buddytraining wordt geleerd hoe informatie gedoseerd overgebracht kan worden, zodat de nieuwe medewerkers alle informatie kunnen verwerken. De focus op het verschaffen van informatie komt geleidelijk na de kennismakingen. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat respondenten houvast prettig vinden en wordt het zelf zoeken als langdurend en negatief beschouwd. Wanneer alle nieuwe medewerkers houvast geboden wordt, zal dit ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers sneller rolduidelijkheid ervaren en in de organisatie blijven.

#### Stel de missie en visie van de gemeente meer centraal

Uit dit onderzoeksrapport blijkt dat meerdere respondenten niet bekend zijn met de doelen in de organisatie. Een aanbeveling voor de gemeente Rotterdam betreffende *culture* is om meer stil te staan bij de doelen van de organisatie. Dit kan onder andere bereikt worden door een extra bijeenkomst na zes maanden te organiseren waar de doelen centraal staan. Daarnaast kunnen de doelen meer centraal gesteld worden op

de Intranet pagina. Deze aanbeveling is gericht op beheerders van de Intranetpagina en medewerkers die de bijeenkomsten organiseren. Deze aanbeveling is van belang omdat alle (nieuwe) medewerkers van een organisatie ambassadeurs van de organisatie naar buiten toe zijn. Wanneer medewerkers niet weten waar hun organisatie voorstaat, kan de organisatie zich niet goed profileren.

### Sta stil bij verschillende schakels in de gemeente

Uit dit onderzoeksrapport blijkt dat nieuwe medewerkers het lastig vinden als zij niet weten van wie zij afhankelijk zijn binnen hun werk. Een aanbeveling aan de gemeente betreffende *connection* is naarmate de nieuwe medewerker de basis van zijn/haar rol weet, stil te staan bij de afhankelijkheden van andere collega's. Deze aanbeveling kan uitgevoerd worden door de buddy. Deze kan samen met de nieuwe medewerker de werkzaamheden naast een organogram leggen en zo de afhankelijkheden in kaart brengen. De buddy wordt hierop gewezen tijdens de buddycursus. Een randvoorwaarde hierbij is dat de organogrammen up-to-date moeten zijn. Wanneer de afhankelijkheden bekend zijn bij de nieuwe medewerkers, zal sneller rolduidelijkheid ervaren worden.

### Plan feedbackmomenten in

Uit dit onderzoeksrapport blijkt dat veel respondenten aangeven dat geen structurele feedback gegeven wordt, terwijl hier wel vaak behoefte aan is. Een aanbeveling aan de gemeente Rotterdam betreffende *check-back*, is om op meerdere momenten (30, 60, 90 dagen) in de tijd stilstaan bij het functioneren van de nieuwe medewerker. Deze feedback moet gegeven worden door een collega die inhoudelijk verstand heeft van het werk en weet wat de respondent doet. Uit de resultaten blijkt dat de leidinggevende soms generiek boven zijn/haar medewerkers staat en geen inhoudelijke feedback kan geven. Tijdens de buddycursus zal stilgestaan worden bij het geven van feedback, waardoor de buddy deze aanbeveling kan uitvoeren. Wanneer aan de behoefte aan feedback voldaan wordt, zullen de respondenten meer tevreden zijn.

### Faciliteer fysieke contactmogelijkheden

Uit het onderzoeksrapport blijkt dat alle aspecten van onboarding beïnvloed worden door het thuiswerken. Een aanbeveling aan de gemeente is om te kijken binnen de restricties van de overheid welke mogelijkheden er zijn om fysieke contactmomenten

te faciliteren. Deze aanbeveling is gericht op het programma Anders Werken, wat zich bezig houdt met het werken na de pandemie. Uit de resultaten blijkt namelijk dat virtueel werken niet voor alle aspecten van onboarding (*clarification, culture, connection, check-back*) optimaal werkt. Daarnaast moet de gemeente stilstaan bij de medewerkers die het afgelopen jaar in dienst zijn gekomen, en hen de mogelijkheid geven fysieke momenten die niet door konden gaan in te laten halen. Deze aanbeveling is gericht aan de medewerkers die deze fysieke ontmoetingen organiseerden. Uit de resultaten komt naar voren dat het fysieke contact gemist werd. Wanneer deze aanbeveling uitgevoerd wordt, zal de tevredenheid van de medewerkers die het afgelopen jaar zijn ingestroomd hoger zijn.

## Referentielijst

- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38, 839-862.
- Ahuja, M. K., & Galvin, J. E. (2003). Socialization in Virtual Groups. *Journal of Management*, 29(2), 161-185.
- Aiken, M., & Hage, J. (1968). Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure. *American Sociological Review*, 33(6), 912-930.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256. DOI: 10.1177/0149206305280103
- 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.
- 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* (p. 1–70). New York: John Wiley & Sons.
- Baarda, B., & Van Der Hulst, M. (2017). *Basishandboek Interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Noordhoff Uitgevers bv. Groningen/Houten.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Bauer, T. N. (2013). *Onboarding: The Power of Connection*. SuccessFactors, San Francisco.
- Bauer, T. N. (z. d.). *The 5 C's of Onboarding*. Verkregen op 1 maart, 2021, via <https://preppio.com/the-5-cs-of-onboarding/>
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M., & Tucker, J.S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review Antecedents, Outcomes and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.707
- Bauer, T.N., & Elder, E. (2006). Onboarding newcomers into organizations. *Invited Presentation at the 58th Annual Society for Human Resource Management (SHRM) Conference & Exposition*. Washington, DC, pp. 1-18.

- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck, W. Aguinis, M. Cascio, K. Gelfand, K. Leung & S. Parker (Eds.), *APA handbook of I/O psychology (vol. III)* (p. 51-64). Washington, DC: American Psychological Association Press.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1, 99–112.
- Blom, R., Kruijen, 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*, 40(1), 3-35. DOI: 0734371X18773492.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd, London.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4rd edition). London: Palgrave.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- Bozeman, B., & Scott, P. (1996). Bureaucratic Red Tape and Formalization: Untangling Conceptual Knots. *American Review of Public Administration*, 26(1), 1-17.
- Brandon Hall Group. (2017). *Evolution of Onboarding Study*. Verkregen op 3 februari, 2021, via [http://go.brandonhall.com/Evolution+of+Onboarding\\_Study](http://go.brandonhall.com/Evolution+of+Onboarding_Study)
- Brasz, H., Kleijn, A., in 't Veld, J. & Van der Ende, D.A.P.W. (1969). *Inleiding tot de bestuurswetenschap*. 's-Gravenhage: VUGA.
- Bray, S. R., & Brawley, L. R. (2002). Role Efficacy, Role Clarity, and Role Performance Effectiveness. *Small Group Research*, 33(2), 233-253.
- CBS. (2019). *De Nederlandse economie in 2018*. Jaaroverzicht. Verkregen op 5 februari, 2021, via <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2019/16/de-nederlandse-economie-in-2018>
- CBS. (2020a). *Economische groei in 2019 door toename werkgelegenheid*. Verkregen op 5 februari, 2021, via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/18/economische-groei-in-2019-door-toename-werkgelegenheid>
- CBS. (2020b). *Economie groeit met 7,8 procent in derde kwartaal 2020*. Verkregen

- op 5 februari, 2021, via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/52/economie-groeit-met-7-8-procent-in-derde-kwartaal-2020>
- CBP (2020). *Novemberberraming: Economische vooruitzichten 2021*. Verkregen op 5 januari, 2021, via <https://www.cpb.nl/raming-november-2020-vooruitzicht-2021>
- Chanana, N. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on employees organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs*, e2695.
- Chao, G. T. (2012). Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work. In Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 1*. Oxford University Press.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 529-557. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui030>
- Comer, D. R. (1991). Organizational newcomers' acquisition of information from peers. *Management Communication Quarterly*, 5(1), 64–89.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Creswell, J.W., & Poth, C.N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches*. 4<sup>th</sup> edition, SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks.
- Das, B., L., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Ellis, A. M., & Bauer, T. N. (2017). How do We get new entrants 'On Board'? Organizational socialization, Psychological contracts, and Realistic Job Previews. In Chmiel N, Fraccaroli, F, & Sverke, M. (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective* (p. 61-175). New York: John Wiley and Sons.
- Fang, R., Duffy, M. L., & 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

- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Flanagin, A. J., & Waldeck, J., H. (2004). Technology use and organizational newcomer socialization. *Journal of Business Communication*, 41(2), 137-165. DOI: 10.1177/0021943604263290
- Flynn, A. (2014). *The 5 C's of New Hire Onboarding*. Verkregen op 1 maart, 2021, via <https://www.paycor.com/resource-center/the-5-cs-of-onboarding>
- Gemeente Rotterdam (z. d.-a). *Stages*. Verkregen op 15 maart, 2021, via <https://www.werkenvoorrotterdam.nl/stages>
- Gemeente Rotterdam. (z. d.-b). *Tijdelijke externe inhuur*. Verkregen op 15 maart, 2021, via <https://www.rotterdam.nl/werken-leren/das-externe-inhuur/>
- Gemeente Rotterdam. (z. d.-c) *Werken voor de gemeente Rotterdam*. Verkregen op 4 februari, 2021, via <https://www.rotterdam.nl/werken-leren/werken-voor-rotterdam/>
- Gemeente Rotterdam. (2021a.) *Ervaring nieuwe medewerkers over hun start bij de gemeente Rotterdam*.
- Gemeente Rotterdam. (2021b). *Instroom medewerkers*.
- Gemeente Rotterdam. (2021c). *Uitstroom medewerkers*.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J.P., & 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
- Graen, G. B. (1976). Role-Making Processes within Complex Organizations. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, edited by Marvin D. Dunette, 1201-1245, Chicago; Rand-McNally.
- Hall, R. H. (1996). *Organizations: Structures, processes, and outcomes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hassan, E. (2005). Recall bias can be a threat to retrospective and prospective research designs. *The Internet Journal of Epidemiology*, 3(2), 339-412.
- Hassan, S. (2013). The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction and Turnover Rates. *Public Administration Review*, 73(5), 716-725. DOI: 10.1111/puar.12100.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.



- Jablin, F. M. (2001). Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 732-818). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Johnson, T. W., & Stinson, J. E. (1975). Role Ambiguity, Role Conflict, and Satisfaction: Moderating Effects of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 329-333.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794. DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.779
- Klein, H. J., & Hauser, A. E. (2008). The Learning of Socialization Content: A Framework for Researching Orientating Practices. *Personnel and Human Resources Management*, 27, 279-336. DOI: 10.1016/S0742-7301(08)27007-6
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding. In C. R. Wanberg (Ed.), *The oxford handbook of organizational socialization* (pp. 267-287). New York, NY: Oxford University Press New York.
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283. doi: 10.1111/ijsa.12113
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance* (4), 309-336.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Lyons, T. F. (1971). Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 99-110.
- Matthews, B., & Ross, L. (2010) *Research Methods: A practical guide for the social sciences*. Harlow Person Education Limited.

- 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.
- Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2020). *Trends en cijfers 2020. Werken in de overheid- en onderwijssectoren*. Verkregen op 3 februari, 2021, via <https://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/trends-cijfers-2020/>
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Naberman, M. (2019). *De 5 C's van effectieve onboarding*. Verkregen op 1 maart, 2021, via <https://www.expand.nl/hr-blog/de-5-cs-van-effectieve-onboarding/>
- Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 311–324.
- Neuman, W.N. (2014). *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2006). Connecting the Dots in Public Management: Political Environment, Organizational Goal Ambiguity, and the Public Manager's Role Ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532.
- Pearce, J. L. (1981). Bringing some clarity to role ambiguity research. *Academy of Management Review*, 6(4), 665-74.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. New York: John Wiley and Sons
- Rainey, H. G., & Jung, C. S. (2010). Extending goal ambiguity research in government: From organizational goal ambiguity to programme goal ambiguity. In R. M. Walker, G. A. Boyne, & G. A. Brewer (Eds.), *Public management and performance: Research directions* (pp. 34-59). New York, NY: Cambridge University Press.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Ridderstråle, J. & Nordström, K. (2002). *Funky Business: Talent Makes Capital*

- Dance*. Pearson Education Limited.
- Rijksoverheid. (z. d.-a). *Taken van een gemeente*. Verkregen op 4 februari, 2021, via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>
- Rijksoverheid. (z. d.-b.). *Thuiswerken in Coronatijd*. Verkregen op 6 februari, 2021, via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/ondernemen-en-werken-in-coronatijd/thuiswerken-in-coronatijd>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Rombouts, R. (2019). *Onboarden? Wat betekent het?* Verkregen op 1 maart, 2021, via <https://hobp.nl/kennisbank/14/onboarden-wat-betekent-het>
- 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, 234-279.
- Senatra, P. T. (1980). Role Conflict, Role Ambiguity, and Organizational Climate in a Public Accounting Firm. *The Accounting Review*, 55(4), 594-603.
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and Covid-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740. DOI: 10.1111/joms.12625
- Stein, M., & Christiansen, L. 2010. *Successful Onboarding: A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. New York: McGraw Hill/ Kaiser Associates, Inc.
- Steijn, B. (2003). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 20(4), 289-307.
- Steinmacher, I., Treude, C., & Gerosa, M. A. (2019). Let me in: Guidelines for the Successful Onboarding of Newcomers to Open Source Projects. *IEEE Software*, 36, 41-49.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417–432. DOI: 10.1002/hrm.20288
- Tourangeau, A. E., & Cranley, L. A. (2006). Nurse intention to remain employed: understanding and strengthening determinants. *Journal of Advanced Nursing* 55(4), 497-509. doi: 10.1111/j.1365-2648.2006.03934.x
- Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing Employee Turnover Costs: A Revised Approach. *Human Resource Management Review*, 6(2), 113-122.
- Van der Meer, F. (2008). *Een toekomst met ambtenaren: de behoefte aan*

*bijzondere werknemers*. Verkregen op 3 februari, 2021, via  
<https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2008/03/03/in-dienst-van-het-publiek-belang>

- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32, 373-382.
- Verhoeven, A. (2019). *Onboarding. Het managen van verwachtingen*. Vakmedianet.
- Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research. *Human Relations*, 34(1), 43-71.
- Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018-1026. DOI: 10.1037/0021-9010.90.5.1018
- Wright, B. E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78. DOI: 10.1093/jopart/muh004
- Yavuz, M. (2010). The effects of teacher's perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), 695-701.

## Bijlage 1: Topiclijst

<p>Introductie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwelkomen respondent en danken voor deelname</li> <li>- Doel onderzoek toelichten</li> <li>- Privacy, anonimiteit en toestemmingsformulier aankaarten</li> <li>- Start opname</li> </ul> <p>Kunt u zichzelf voorstellen?</p> <p>Sinds wanneer bent u bij de gemeente in dienst?</p>
<p>Onboarding</p>	<p>Kunt u mij meenemen naar het moment dat u net in dienst was bij de gemeente. Hoe heeft u dit ervaren?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Op welke manier zijn de basisregels naar u gecommuniceerd? Wat vond u hiervan? (<i>compliance</i>)</li> <li>- Wat heeft de gemeente gedaan om u over de benodigde middelen te laten beschikken? Wat vond u hiervan? (<i>compliance</i>).</li> <li>- Wat heeft de gemeente gedaan om u in te werken? Wat vond u hiervan? (<i>clarfication</i>)</li> <li>- Wat heeft de gemeente gedaan om u kennis te laten maken met de gemeente als organisatie? (<i>culture</i>)</li> <li>- Welke rol heeft de gemeente gespeeld bij de kennismaking met collega's? Hoe heeft u dit ervaren? (<i>connection</i>)</li> <li>- Wat heeft de gemeente gedaan om u te voorzien van feedback? Van wie kwam dit? Hoe heeft u dit ervaren? (<i>check-back</i>)</li> <li>- Wat heeft de gemeente gedaan om u vertrouwen te vergroten? Hoe heeft u dit ervaren? (<i>confidence</i>)</li> </ul>
<p>Ambigue organisatie-doelen</p>	<p>Ik ben benieuwd wat u van de gemeente als organisatie weet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zou u mij in uw eigen woorden kunnen omschrijven wat de doelen van de organisatie zijn?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe zou u de missie en visie van de gemeente omschrijven aan mensen die niet bij de gemeente werken?</li> </ul>
Centralisatie	<p>Ik zou het nu graag willen hebben over de structuur van de gemeente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft u vrijheid in de beslissingen die u in uw werk en projecten kan maken? Kunt u dit toelichten? Hoe ervaart u dit?</li> <li>- In hoeverre bent u afhankelijk van anderen (leidinggevende, teamleden) over beslissingen die gemaakt worden? Hoe ervaart u dit?</li> </ul>
Formalisatie	<p>Nu zou ik het graag willen hebben over procedures binnen de gemeente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe zijn alle regels en procedures binnen de gemeente vastgelegd? Kunt u dit toelichten in uw eigen werk? Hoe ervaart u dit?</li> <li>- In hoeverre wordt er gecontroleerd op deze procedures? Wat vindt u hiervan?</li> </ul>
Rolduidelijkheid	<p>Nu zou ik het graag willen hebben over uw functie en rol in de gemeente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunt u precies omschrijven wat er van u verwacht wordt in uw baan? Zo ja, vanaf wanneer wist u dit? Wat heeft hier voor gezorgd?/ Wat staat dit in de weg?</li> <li>- Wat zijn uw verantwoordelijkheden in uw werk?</li> <li>- Heeft u alle benodigde informatie om uw functie uit te kunnen voeren? Zo ja, hoe heeft u al deze informatie</li> </ul>

	<p>verkregen? Zo nee, wat mist u aan informatie om uw functie uit te kunnen voeren?</p>
Behoud	<p>Tot slot zou ik het graag over uw werktoekomst willen hebben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In hoeverre bent u tevreden met uw werk op dit moment? <i>(werktevredenheid)</i></li> <li>- In hoeverre voelt u zich verbonden met de gemeente? <i>(organisatiebetrokkenheid)</i></li> <li>- Hoe ziet u uw toekomst bij de gemeente voor zich? <i>(intentie om te blijven)</i></li> </ul>
Afsluiting	<p>Ik wil u heel hartelijk danken voor het interview. Zijn er nog onderwerpen waar u het zelf over wilt hebben? Ik zal dit interview uittypen en zo snel mogelijk naar u toesturen ter controle.</p>

## Bijlage 2: Codeboek

Concept	Dimensie	Definitie	Indicator	Waarde
A. Onboarding	A.1 Compliance	De (virtuele) praktijken vanuit de organisatie gericht op het overbrengen van de basis en het voorzien van benodigde middelen (Bauer, 2010).	<p>A.1.1 De praktijken gericht op de basis.</p> <p>A.1.2 De praktijken gericht op het voorzien van benodigde middelen.</p>	<p>A.1.1.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.1.1.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.1.2.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.1.2.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p><i>A.1.2.3 De middelen zijn niet op tijd aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</i></p>



				<p><i>A.1.2.4 De middelen zijn op tijd aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</i></p> <p>A.1.3 De ervaring van de nieuwe medewerker van de praktijken.</p> <p>A.1.3.1 De praktijken worden positief ervaren door de nieuwe medewerker.</p> <p>A.1.3.2 De praktijken worden negatief ervaren door de nieuwe medewerker.</p> <p><i>A.1.3.3. De praktijken van de organisatie worden beïnvloed door de Coronapandemie.</i></p>
	A. 2 Clarification	De (virtuele) praktijken vanuit de organisatie gericht op het overbrengen van informatie en verwachtingen (Bauer, 2010).	A.2.1 De praktijken gericht op informatie en verwachtingen.	<p>A.2.1.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p><i>A.2.1.2 De praktijken bieden houvast aan de nieuwe medewerker.</i></p>

			<p>A.2.2 De ervaring van de nieuwe medewerker van de praktijken.</p>	<p><i>A.2.1.3 De praktijken bieden geen houvast aan de nieuwe medewerker.</i></p> <p>A.2.1.4 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.2.2.1 De praktijken worden positief ervaren door de nieuwe medewerker.</p> <p>A.2.2.2 De praktijken worden negatief ervaren door de nieuwe medewerker.</p> <p><i>A.2.2.3 De ervaring van de praktijken van de organisatie worden beïnvloed door thuiswerken.</i></p>
--	--	--	--	---

	A.3 Culture	De (virtuele) praktijken vanuit de organisatie gericht op het overbrengen van de cultuur, missie en visie (Bauer, 2010).	<p>A.3.1 De praktijken gericht op de (in)formele cultuur, missie en visie van de organisatie.</p> <p>A.3.2 De ervaring van de nieuwe medewerker van de praktijken.</p>	<p>A.3.1.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.3.1.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.3.2.1 De praktijken worden positief ervaren door de nieuwe medewerker.</p> <p>A.3.2.2 De praktijken worden negatief ervaren door de nieuwe medewerker.</p> <p><i>A.3.2.3 De ervaring van de praktijken van de organisatie worden beïnvloed door het thuiswerken.</i></p>
--	-------------	--	--	--

	A.4 Connection	De (virtuele) praktijken vanuit de organisatie gericht op het faciliteren van relaties (interpersoonlijk en informatief) (Bauer, 2010).	<p>A.4.1 De praktijken gericht op persoonlijke verbinding met collega's.</p> <p>A.4.2 De praktijken gericht op informatieve verbinding met collega's.</p> <p>A.4.3 De ervaring van de nieuwe medewerker van de praktijken.</p>	<p>A.4.1.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.4.1.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.4.2.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.4.2.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p><i>A.4.2.3 De ervaring van de praktijken van de organisatie worden beïnvloed door het thuiswerken.</i></p> <p>A.4.3.1 De praktijken worden positief ervaren door de nieuwe medewerker.</p>
--	----------------	---	--	---

				<p>A.4.3.2 De praktijken worden negatief ervaren door de nieuwe medewerker.</p> <p><i>A.4.3.3 De ervaring van de praktijken van de organisatie worden beïnvloed door het thuiswerken.</i></p>
	A.5 Check-back	De (virtuele) praktijken vanuit de organisatie gericht op het faciliteren van feedback (Flynn, 2014).	<p>A.5.1 De praktijken gericht op feedback.</p> <p>A.5.2 De ervaring van de nieuwe medewerker van de praktijken.</p>	<p>A.5.1.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.5.1.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.</p> <p>A.5.2.1 De praktijken worden positief ervaren door de nieuwe medewerker.</p> <p>A.5.2.2 De praktijken worden negatief ervaren door de nieuwe medewerker.</p>

			<i>A.5.3 De behoefte van de medewerker aan deze praktijken.</i>	<i>A.5.3.1 De nieuwe medewerker heeft behoefte aan deze praktijk.</i> <i>A.5.3.2 De nieuwe medewerker heeft geen behoefte aan deze praktijk.</i>
A.6 Confidence	De (virtuele) praktijken vanuit de organisatie gericht op het ondersteunen van de medewerker voor (zelf)vertrouwen (Ellis & Bauer, 2017).	A.6.1 De praktijken gericht op (zelf)vertrouwen.  A.6.2 De ervaring van de nieuwe medewerker van de praktijken.	A.6.1.1 De praktijken zijn aanwezig volgens de nieuwe medewerker.  A.6.1.2 De praktijken zijn niet aanwezig volgens de nieuwe medewerker.  A.6.2.1 De praktijken worden positief ervaren door de nieuwe medewerker.  A.6.2.2 De praktijken worden negatief ervaren door de nieuwe medewerker.	

<p><i>B. Eigen initiatief nieuwe werknemer</i></p>	<p><i>B.1 Eigen initiatief nieuwe werknemer</i></p>	<p><i>De nieuwe werknemer toont initiatief binnen het onboardingsproces.</i></p>	<p><i>B.1.1. De nieuwe medewerker toont initiatief.</i></p>	<p><i>B.1.1.1 De nieuwe medewerker is positief over het eigen initiatief. B.1.1.2 De nieuwe medewerker is negatief over het eigen initiatief.</i></p>
<p>C. Ambigue organisatie- doelen</p>	<p>C.1 Ambigue organisatie- doelen</p>	<p>Ambigue organisatiedoelen zijn niet tastbaar, moeilijk te meten, meer divers en kunnen in conflict zijn met elkaar (Rainey &amp; Jung, 2010).</p>	<p>C.1.1 De omschrijving van de doelen van de organisatie door de nieuwe medewerker als tastbaar, moeilijk te meten, divers en in conflict.</p> <p><i>C.2 Bekendheid van de organisatiedoelen bij de nieuwe medewerker.</i></p>	<p>C.1.1. De nieuwe medewerker ervaart de organisatiedoelen als ambigue.</p> <p>C.1.1.2 De nieuwe medewerker ervaart de doelen als niet ambigue.</p> <p><i>C.2.1 De nieuwe medewerker is bekend met de organisatiedoelen. C.2.2. De nieuwe medewerker is niet bekend met de organisatiedoelen.</i></p>

D. Bureaucratische structuur	D.1 Formalisatie	Formalisatie is de mate waarin activiteiten in de organisatie tot uiting komen in schriftelijke documenten betreffende procedures. Bij een hoge mate van formalisatie zijn er veel schriftelijke documenten (Hall, 1996).	D.1.1. Het ervaren van veel regels en procedures voor het werk die vastgelegd zijn in schriftelijke documenten.	D.1.1.1 De nieuwe medewerker ervaart de vastlegging van regels en procedures positief. D.1.1.2 De nieuwe medewerker ervaart de vastlegging van regels en procedures negatief.
	D.2 Centralisatie	Centralisatie gaat over de mate waar	D.1.2 Het ervaren van weinig regels en procedures voor het werk die vastgelegd zijn in schriftelijke documenten.	D.1.2.1 De nieuwe medewerker ervaart de vastlegging van regels en procedures positief. D.1.2.2 De nieuwe medewerker ervaart de vastlegging van regels en procedures negatief.
			D.2.1. Het ervaren van weinig mogelijkheden en	D.2.1.1 De manier van beslissingen maken wordt



		<p>medewerkers mogen participeren in de besluitvorming. Bij een hoge mate van centralisatie is er minder mogelijkheid tot participatie (Aiken &amp; Hage, 1968).</p>	<p>vrijheid om beslissingen te maken in het werk.</p> <p>D.2.2 Het ervaren van veel mogelijkheden en vrijheid om beslissingen te maken in het werk.</p> <p>D.2.3 Het ervaren van hiërarchische lagen in de organisatie.</p>	<p>positief door de medewerker ervaren.</p> <p>D.2.1.2 De manier van beslissingen maken wordt negatief door de medewerker ervaren.</p> <p>D.2.2.1 De manier van beslissingen maken wordt positief door de medewerker ervaren.</p> <p>D.2.2.2 De manier van beslissingen maken wordt negatief door de medewerker ervaren.</p> <p>D.2.3.1 De hiërarchische lagen worden positief door de medewerker ervaren.</p>
--	--	--	---	--

				<p>D.2.3.2 De hiërarchische lagen worden negatief door de medewerker ervaren.</p> <p><i>D.2.3.3 De hiërarchische lagen worden niet negatief en niet positief door de medewerker ervaren.</i></p>
E. Rolduidelijkheid	E.1 Rolduidelijkheid	Het hebben van voldoende informatie over de verantwoordelijkheden en doelen in iemands baan in de organisatie en het hebben van kennis over het gedrag wat gepast is om deze doelen te bereiken (Kahn et al., 1964).	<p><i>E.1 Het ervaren van duidelijkheid over 'wat' de verwachtingen in de rol zijn.</i></p> <p><i>E.2. Het ervaren van duidelijkheid over 'hoe' de rol ingevuld moet worden.</i></p>	<p><i>E.1.1 De medewerker ervaart duidelijkheid over wat de verwachtingen in de rol zijn.</i></p> <p><i>E.1.2 De medewerker ervaart geen duidelijkheid over wat de verwachtingen in de rol zijn.</i></p> <p><i>E.2.1 De medewerker ervaart duidelijkheid over hoe de rol ingevuld moet worden.</i></p> <p><i>E.2.1 De medewerker ervaart geen duidelijkheid over hoe de rol ingevuld moet worden.</i></p>

			E.3 Het ervaren van het hebben van voldoende informatie om de rol te vervullen.	E.3.1 De medewerker ervaart voldoende informatie om de rol te vervullen. E.3.2 De medewerker ervaart onvoldoende informatie om de rol te vervullen.
F. Behoud	F.1 Intentie om te blijven	De intentie van de medewerker om in de organisatie werkzaam te blijven (Das & Baruah, 2013).	F.1.1 De mate waarin een medewerker een toekomst bij de organisatie voor zich ziet.	F.1.1.1 De medewerker ziet een toekomst bij deze organisatie. F.1.1.2 De medewerker ziet geen toekomst bij deze organisatie.
	F.2 Baantevredenheid	Tevredenheid over je baan wordt gedefinieerd als een positieve gemoedstoestand na beoordeling van het werk (Locke, 1969)	F.2.1 De mate waarin een medewerker tevreden is met de baan.	F.2.1.1 De medewerker is tevreden met de baan. F.2.1.2 De medewerker is niet tevreden met de baan.

	F.3 Affectieve Organisatie-betrokkenheid	Betrokkenheid bij de organisatie gaat over de identificatie met de waarden en doelen van de organisatie (Mowday et al., 1979; Rhoades et al., 2001).	F.3.1 De mate waarin de medewerker een gevoel van verbondenheid met de organisatie heeft.	F.3.1.1 De medewerker voelt zich verbonden met de organisatie. F.3.1.2 De medewerker voelt zich niet verbonden met de organisatie.
--	--	--	---	---

## Bijlage 3: Toestemmingsformulier

### Informatieblad voor scriptieonderzoek 'Onboarding bij de gemeente Rotterdam'

---

Onder begeleiding van Brenda Vermeeren onderzoekt Floor Eggermont de inwerkperiode bij de gemeente Rotterdam. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Floor is benieuwd naar *uw mening* over de inwerkperiode. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

---

<b>Waarom dit onderzoek?</b>	Het doel van dit onderzoek is het begrijpen van de relatie tussen onboarding en het behoud van nieuwe medewerkers bij de gemeente Rotterdam en het achterhalen van de rol van roluidelijkheid Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
<b>Verloop</b>	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: <ul style="list-style-type: none"><li>- U te interviewen en uw antwoorden te noteren / op te nemen via audio- of video-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview.</li></ul>
<b>Vertrouwelijkheid</b>	<p>Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider en de tweede lezer van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens.</p> <p>Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.</p> <p>In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonden naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.</p>
<b>Vrijwilligheid</b>	<p>U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt.</p> <p>Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.</p> <p>Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Floor via <a href="mailto:fj.eggermont@rotterdam.nl">fj.eggermont@rotterdam.nl</a> of 06-49655593.</p>
<b>Dataopslag</b>	<p>In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen.</p> <p>De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.</p>
<b>Indienen van een vraag of klacht</b>	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Floor via <a href="mailto:fj.eggermont@rotterdam.nl">fj.eggermont@rotterdam.nl</a> of 06-49655593. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

**Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:**

- |  | <b>JA</b>                | <b>NEE</b>               |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgave van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. Let wel, als je jonger dan achttien jaar bent, dient een van je ouders/verzorgers dit formulier ook te ondertekenen.

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Naam deelnemer:

Naam student: Floor Eggermont

Handtekening:

Handtekening:



Datum:

Datum:

