

Welcome on board!

Een onderzoek over onboarding:

Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van de faculteit BMT van de TU/e de huidige onboarding?



Figuur 1: Overgenomen van <https://www.trainingjournal.com/articles/features/magazine-excerpt-onboarding-whys-dos-and-donts>

Onderzoeksrapport

Onderzoeksrapport afstudeerfase

Titel	Welcome on board!
Ondertitel	Een onderzoek over onboarding: hoe ervaren de nieuwe medewerkers van de faculteit BMT van de TU/e de huidige onboarding?
Type onderzoeksrapport	Bachelor thesis
Hogeschool	Fontys Hogescholen Tilburg
Opleiding	Human Resource Management (deeltijd)
Begeleidende docent	J.E. Heij MSc. MHD
Naam student	F.R. (Floortje) Mutser
Studentnummer	2989883
Studiejaar	jaar 4, afstudeerfase 2019/2020
Klas	HRM DT 4
Datum	24 januari 2020
Onderzoeksorganisatie	Technische Universiteit Eindhoven, faculteit Biomedische Technologie
Organisatiebegeleider	Mr. J.M.R. Debeij directeur bedrijfsvoering faculteit Biomedische Technologie

Samenvatting

In dit onderzoek staat het thema ‘onboarding’ centraal: de wijze waarop nieuwe medewerkers integreren in een nieuwe organisatie. Het onderzoek is uitgevoerd bij de faculteit Biomedische Technologie van de Technische Universiteit Eindhoven.

De krapte op de arbeidsmarkt neemt onverminderd verder toe. De economie groeit, maar organisaties worstelen ermee om hun openstaande vacatures ingevuld te kunnen krijgen. Ook de ‘baan voor het leven’ bestaat niet meer. Hierdoor bekleden mensen tegenwoordig in hun loopbaan (vrijwillig of noodgedwongen) veelal meerdere posities. Een logisch gevolg van het bekleden van meerdere posities in de loopbaan is dat mensen in hun overstap naar een andere positie steeds weer starten in de rol van de nieuwkomer, die wegwijs gemaakt moet worden in de nieuwe omgeving en daarbij steeds een – al dan niet geregisseerd - onboardingsproces doormaakt.

Dit vraagt ook om een andere blik op de onboarding. Waar voorheen de onboarding zich enkel kon beperken tot het uitleggen van de basisprincipes in de organisatie, volstaat dit niet langer. Organisaties dienen hun nieuwkomers zo goed mogelijk te onboarden, zodat zij zo snel en effectief mogelijk kunnen gaan bijdragen aan het organisatieresultaat. Dit kunnen organisaties realiseren door een passende onboarding te organiseren voor hun nieuwkomers.

Een succesvolle onboarding draagt bij aan het succes van nieuwkomers in de organisatie. Voor organisaties is een succesvolle onboarding van nieuwkomers van belang, omdat een succesvolle onboarding van nieuwkomers leidt tot succesvolle organisatieresultaten, met belangrijke organisatie-uitkomsten op het gebied van betrokkenheid, productiviteit en retentie van nieuwkomers. Een succesvolle onboarding zorgt voor een verhoging op ál deze vlakken.

De hierboven geschetste maatschappelijke ontwikkelingen zijn ook merkbaar bij de faculteit Biomedische Technologie van de Technische Universiteit Eindhoven. Er wordt hierbij gestreefd naar een optimale onboarding voor nieuwkomers in de organisatie. Om de onboarding te kunnen optimaliseren is er onderzoek verricht naar de huidige ervaringen van nieuwkomers bij hun onboarding, zodat aan de hand van de uitkomsten daarvan de onboarding verbeterd kan worden.

Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat de huidige nieuwkomers hun onboarding positief ervaren. Hierbij lijkt met name de positief ervaren decentrale organisatiecultuur van de faculteit belangrijke randvoorwaarden te scheppen voor de onboarding, waarbij deze cultuur eveneens de onboarding in het algemeen lijkt te faciliteren.

Daarnaast is het opvallend dat de verwachtingen van de nieuwkomers bij hun onboarding vooral op basisniveau lijken te liggen; alles wat daarbuiten gebeurt lijkt daarom als extra – en extra positief – te worden aangemerkt. Dit lijkt mogelijk voor een vertekend beeld van de ervaren onboarding te kunnen zorgen.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport over de onboardingservaringen van nieuwe medewerkers van de faculteit Biomedische Technologie aan de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e). Dit onderzoeksrapport is geschreven in het kader van de afronding van de bacheloropleiding Human Resources Management aan Fontys Hogescholen te Tilburg.

Dit onderzoek is verricht in opdracht van mijn werkgever, de Technische Universiteit Eindhoven, bij de faculteit Biomedische Technologie. Graag wil ik de TU/e – en in het bijzonder de faculteit Biomedische Technologie en de Dienst Personeel & Organisatie - bedanken voor het in mij gestelde vertrouwen en ook in breder verband voor het faciliteren en ondersteunen van mijn opleidingstraject naast mijn functie gedurende de afgelopen jaren. Een bijzonder woord van dank gaat hierbij uit naar mr. Rob Debeij en prof.dr. Klaas Nicolay†.

Dit onderzoek had niet kunnen plaatsvinden zonder de medewerking van de respondenten en ik wil hen dan ook uitdrukkelijk bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek en hun openhartigheid bij de interviews.

Daarnaast wil ik mijn afstudeerbegeleider van Fontys Hogescholen, Esse Heij, bedanken voor haar begeleiding en ondersteuning bij de uitvoering van niet alleen dit onderzoek, maar het gehele opleidingstraject in de afgelopen jaren.

En ‘last but certainly not least’ wil ik mijn man Hans en onze prachtige dochters Jasmijn, Veerle en Merel bedanken voor hun steun en hun begrip voor mijn studiesituatie en de impact daarvan op ons gezin de afgelopen jaren (een studerende partner en moeder hebben valt niet altijd mee...).

Ik voel mij gesteund in de wetenschap dat jullie trots op mij zijn; en dat ben ik ook op jullie!

Ik wens u veel leesplezier!

Floortje de Groot-Mutser
Eindhoven, 20 januari 2020

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Voorwoord.....	4
1. Inleiding	9
1.1. Maatschappelijke context	9
1.2. Organisatiecontext	10
1.3. Onderzoekscontext.....	12
1.4. Kennisdoel	13
1.5. Praktijkdoel.....	13
1.6. Hoofdvraag en deelvragen	13
1.6.1. Hoofdvraag	13
1.6.2. Deelvragen.....	13
1.7. Begrippenlijst.....	14
1.8. Leeswijzer	14
2. Theoretisch kader	15
2.1. Onboarding.....	15
2.1.1. Definitie van onboarding	15
2.1.2. Uiteenzetting van onboarding.....	15
2.2. De essentiële elementen van onboarding.....	17
2.2.1. Compliance	17
2.2.2. Clarification.....	17
2.2.3. Culture	18
2.2.4. Connection.....	18
2.3. Onboarding verdeeld in andere elementen	19
2.4. Verwachtingen bij onboarding	22
2.4.1. Employer branding	22
2.4.2. Realistic Job Profile (RJP)	22
2.4.3. Psychologisch contract	22
2.4.4. Tegenvallende verwachtingen.....	23
2.5. Het belang van een goede onboarding	23
2.5.1. Betrokkenheid	24
2.5.2. Productiviteit	24
2.5.3. Retentie	25
2.6. Conclusie.....	26
3. Conceptueel model	27
4. Methodische verantwoording	28

4.1.	Type onderzoek en onderzoeksmethoden.....	28
4.2.	Onderzoekspopulatie en respondenten.....	28
4.2.1.	Onderzoekspopulatie	28
4.2.2.	Respondenten.....	28
4.2.3.	Procedure dataverzameling.....	29
4.3.	Meetinstrumenten	30
4.4.	Analyses.....	30
5.	Resultaten.....	31
5.1.	CULTURE	31
5.1.1.	Employer branding en cultuurverwachtingen vooraf	31
5.1.2.	De feitelijke start: een warm welkom	32
5.1.3.	Centrale, decentrale en subcultuur	32
5.1.4.	De Nederlandse cultuur.....	33
5.2.	CONNECTION	33
5.2.1.	Netwerken en professionele bureaucratie.....	33
5.2.2.	Nieuwkomers uit het buitenland.....	34
5.2.3.	Begeleiding en ondersteuning.....	34
5.2.4.	Interpersoonlijke relaties	35
5.2.5.	Sociale activiteiten.....	36
5.2.6.	Betrokkenheid en verbondenheid.....	36
5.3.	CLARIFICATION	37
5.3.1.	Duidelijkheid over de functie- en taakinhoud	37
5.3.2.	Duidelijkheid voor promovendi	38
5.3.3.	Duidelijkheid over de faculteit als geheel	39
5.3.4.	Duidelijkheid bij de onboarding in het algemeen	39
5.4.	COMPLIANCE	40
5.4.1.	De preboardingsfase.....	40
5.4.2.	De eerste werkdag.....	41
5.4.3.	Introductie-activiteiten.....	41
5.4.4.	Na de eerste werkdag.....	42
5.5.	Ervaringen rond de algehele onboarding	43
6.	Conclusie.....	45
6.1.	Antwoord hoofdvraag	45
6.2.	Antwoord deelvraag 1	46
6.3.	Antwoord deelvraag 2	46
6.4.	Antwoord deelvraag 3	47

6.5.	Antwoord deelvraag 4	48
6.6.	Conclusie conceptueel model.....	50
7.	Discussie	51
7.1.	Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid	51
7.2.	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	52
7.3.	Overeenkomsten en verschillen met de literatuur	53
7.4.	Innovatieve waarde	53
	Literatuurlijst	54
	Bijlagen	59
	Bijlage 1: Codeboom.....	59
	Bijlage 2: Topiclijst	59
	Bijlage 3: Mail vergaderverzoek aan respondenten.....	59
	Bijlage 4: Transcripten van de interviews.....	59

1. Inleiding

De wereld verandert tegenwoordig steeds sneller en is minder stabiel dan vroeger. Er wordt dan ook vaak gesproken over een VUCA-wereld, waarbij VUCA wordt aangeduid als: volatile, uncertain, complex, ambigue. Dit vraagt om een andere manier van werken van organisaties en haar medewerkers. Beide moeten zich constant kunnen aanpassen aan deze toenemende vluchtigheid, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit (Grootnibbelink, 2018).

De vroeger gebruikelijke ‘baan voor het leven’ bestaat niet meer (Diekman, 2016). De snel veranderende arbeidsmarkt vraagt om een andere grondhouding. Voor medewerkers betekent dit dat ze niet meer achterover kunnen leunen zodra de vaste baan binnen is, maar dat zij continu moeten blijven nadenken over de eigen inzetbaarheid (Diekman, 2016).

Omdat de vroeger zo kenmerkende ‘baan voor het leven’ is verdwenen, bekleden mensen tegenwoordig in hun loopbaan (vrijwillig of noodgedwongen) veelal meerdere posities. De arbeidsmarkt is mobieler geworden (Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo, & Tucker, 2007). In 2018 waren er in Nederland ruim 1,0 miljoen mensen tussen 15 en 75 jaar met een ander beroep dan het jaar ervoor (CBS, 2019a).

Daarnaast neemt in Nederland het aandeel vaste contracten snel af, ook in vergelijking met andere landen. In 2003 had nog ruim 73% van de werkenden een vast dienstverband, eind 2018 was dat ruim 60%. De laatste twee jaar neemt het aantal vaste contracten weer iets toe, maar volgens deskundigen is dat slechts een tijdelijk effect omdat er nu veel personeelskrapte is (Stellinga & Pelgrim, 2018).

Dit wegvallen van de ‘baan voor het leven’ en deze verschuiving van een vast contract naar een tijdelijk contract betekent dat mensen veel vaker dan vroeger (moeten) wisselen van baan. Dit heeft niet alleen implicaties voor medewerkers, maar ook organisaties moeten zich hieraan aanpassen. Organisaties krijgen daardoor steeds vaker en sneller te maken met de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.

Een logisch gevolg van het bekleden van meerdere posities in de loopbaan is dat mensen in hun overstap naar een andere positie steeds weer starten in de rol van de nieuwkomer, die wegwijs gemaakt moet worden in de nieuwe omgeving en daarbij steeds een – al dan niet geregisseerd - onboardingsproces doormaakt.

Dit vraagt ook om een andere blik op de onboarding. Waar voorheen de onboarding zich enkel kon beperken tot het uitleggen van de basisprincipes in de organisatie, volstaat dit niet langer (Pellemans, 2019). Organisaties dienen hun nieuwkomers zo goed mogelijk te onboarden, zodat zij zo snel en effectief mogelijk kunnen gaan bijdragen aan het organisatieresultaat. Dit kunnen organisaties realiseren door een passende onboarding te organiseren voor hun nieuwkomers (Bauer, 2015; Verhoeven, A., 2019).

1.1. Maatschappelijke context

De krapte op de arbeidsmarkt neemt onverminderd verder toe (CBS, 2019b). De economie groeit, maar organisaties worstelen ermee om hun openstaande vacatures ingevuld te kunnen krijgen. Het vinden van nieuwe medewerkers is voor veel organisaties een belangrijk punt van zorg. Deze krapte op de arbeidsmarkt vormt een bedreiging voor organisaties (UWV, 2019). Want zonder voldoende mensen – en de *juiste* mensen – kunnen organisaties hun doelen niet bereiken.

Door de krimp van de beroepsbevolking zal deze krapte op de arbeidsmarkt ook bij een toekomstige recessie niet verdwijnen (Sanders, 2019). Talentvolle (potentiële) medewerkers hebben vele opties en organisaties concurreren elkaar om deze talenten aan zich te kunnen – blijven – binden en hen te behouden; de war for talent is prominent.

Met deze oververhitte arbeidsmarkt wordt het steeds belangrijker om als werkgever zo aantrekkelijk mogelijk voor de dag te komen. Organisaties hebben inmiddels in toenemende mate oog voor employer branding, om zich daarbij ook zo aantrekkelijk mogelijk te kunnen presenteren aan potentiële nieuwe talenten en hen te kunnen binden aan de organisatie (Hollander, 2017; Pellikaan, 2019; Rodenburg, 2018). Employer branding dient zich niet alleen te beperken tot initiatieven rond nieuw te werven medewerkers, maar ook de bestaande medewerkers moeten zich hierin herkennen en zich willen blijven verbinden aan de organisatie (Rodenburg, 2018).

Naast oog voor de instroom moeten organisaties daarom ook oog hebben voor de retentie van het ingestroomde personeel. Onderzoek wijst uit dat een inadequate onboarding vroegtijdig vertrek van (talentvolle) medewerkers kan veroorzaken (Bauer, 2015; Carucci, 2018; Llarena, 2013; Pellikaan, 2019; PWnet, 2016; Verhoeven, A., 2019). Dit brengt hoge kosten met zich mee: de kosten rond de werving van de vertrekkende medewerker zijn voor niets geweest, de positie is nog altijd niet ingevuld en er zullen weer nieuwe kosten moeten worden gemaakt om een nieuwe medewerker te werven.

Ook voor de zittende medewerkers heeft het voortijdige vertrek van een nieuwe medewerker een negatieve invloed op bijvoorbeeld de motivatie; zij moeten weer afscheid nemen van een recent gestarte collega en afwachten tot een geschikte opvolger gevonden is en diens taken waarnemen, bovenop hun eigen taken. Dit beïnvloedt de continuïteit van de organisatie negatief.

Naast aandacht voor het zakelijke contract, neemt het belang van het psychologische contract - met wederzijdse verwachtingen - tussen organisaties en haar medewerkers toe (Harpelund, Hojberg, & Nielsen 2019; Verhoeven, A., 2019). Wanneer hierbij de verwachtingen over en weer helder zijn, is dit de basis voor een succesvolle samenwerking en kunnen hiermee positieve organisatie-uitkomsten bereikt worden (Verhoeven, A., 2019).

Deze maatschappelijke ontwikkelingen worden ook gevoeld op de Technische Universiteit Eindhoven (nader te noemen TU/e). De TU/e heeft moeite om haar vacatures vervuld te krijgen en het komt ook binnen de TU/e voor dat nieuwe medewerkers na hun aanstelling onverhoopt en onvoorzien vroegtijdig de organisatie verlaten, of moeite hebben om goed te kunnen ‘landen’ in de organisatie (TU/e, persoonlijke communicatie).

1.2. Organisatiecontext

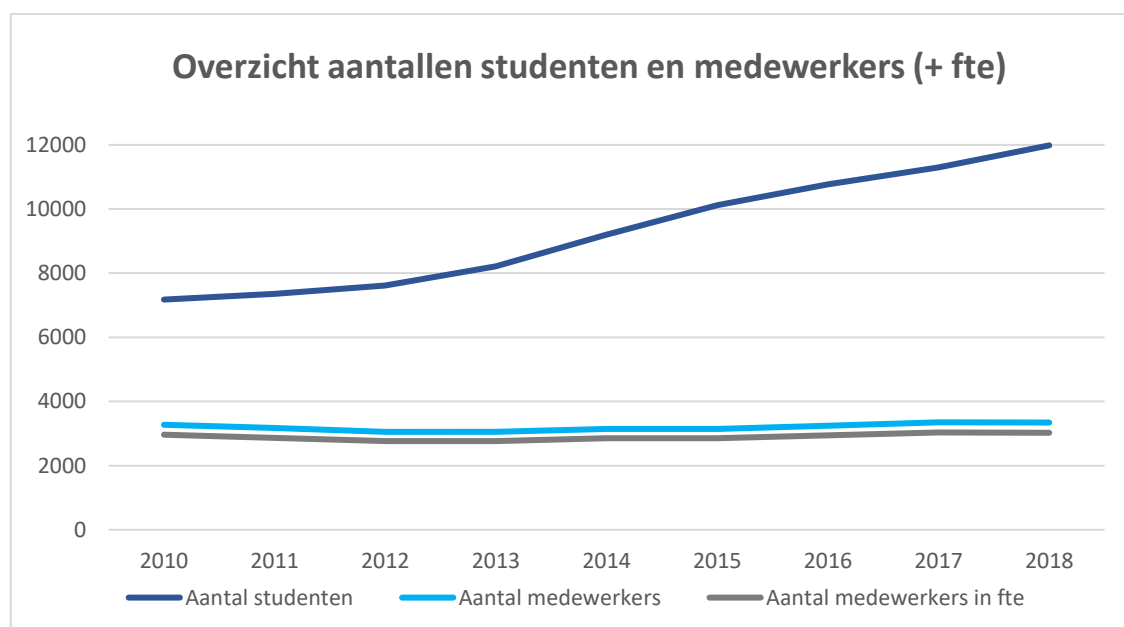
De missie van de TU/e is het opleiden van studenten en om kennis op het gebied van wetenschap en technologie te bevorderen in het belang van de mensheid. De TU/e integreert onderwijs en onderzoek om haar studenten en wetenschappers te ondersteunen ‘thought leaders’ te worden en om het onvoorstelbare te ontwerpen en te bereiken (TU/e, 2019a). Om deze missie te kunnen waarmaken dient de TU/e zich te verzekeren van hooggekwalificeerde medewerkers in al haar geledingen.

Het primaire proces binnen de TU/e bestaat uit wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Bij Nederlandse universiteiten wordt een onderscheid gemaakt tussen Wetenschappelijk Personeel (WP) en Ondersteunend en Beheerspersoneel (OBP), waarbij deze laatste categorie vaak wordt aangemerkt als ‘overhead’ (VSNU, z.d.). Het OBP faciliteert het WP, zodat de organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk kan werken.

De TU/e kan als technische universiteit worden gekenmerkt als professionele bureaucratie (Kluijtmans, 2014). In een professionele bureaucratie worden de belangrijkste werkzaamheden van een organisatie uitgevoerd door professionals. Hun kennis en expertise kan worden aangemerkt als het voornaamste ‘productiemiddel’ van de organisatie. Indien dit type medewerker de organisatie verlaat, neemt deze de eigen kennis en expertise met zich mee.

Medewerkers binnen een professionele bureaucratie kunnen hun kennis en expertise relatief eenvoudig verplaatsen naar andere organisaties, dus het behoud van hun kennis en expertise is in een professionele bureaucratie van groot organisatiebelang (Kluijtmans, 2014).

De TU/e herkent en erkent dat haar medewerkers haar grootste kapitaal zijn. De slogan van de TU/e is ‘where innovation starts’, maar deze slogan is inmiddels uitgebreid tot ‘where innovation starts *and people matter*’ (TU/e, 2018).



Figuur 2: aangepast overgenomen van TU/e (2015, 2019a).

De TU/e telde eind 2018 een aantal van 11.985 studenten en 3.340 medewerkers, met een equivalent van 3.025 fte (TU/e, 2019a). Zoals uit bovenstaande figuur blijkt, heeft de TU/e de afgelopen jaren een enorme groei doorgemaakt in studentenaantallen (een groei van maar liefst 67% in 2018 ten opzichte van 2010) en voor de toekomst wordt een verdere doorzetting van deze groei verwacht. Het aantal medewerkers groeit (bij lange na) niet navenant mee. Dit stelt het personeel van de TU/e voor de uitdaging om deze grote aantallen studenten onverminderd kwalitatief hoogstaand onderwijs en onderzoek te kunnen blijven bieden.

In tegenstelling tot de studentengroei van 67%, groeide het aantal medewerkers/fte slechts met een krappe 2% in 2018 ten opzichte van 2010. Dit heeft geleid tot een aanzienlijke verhoging van de werkdruk voor het bestaande personeel. Deze verhoging van de werkdruk heeft mede geleid tot een stijging van het verzuimpercentage van 2,5% in 2014 tot 3,0% in 2018 (TU/e, 2015, 2019a).

Eerder werden vanuit overheidswege geen extra financiële middelen beschikbaar gesteld om deze steeds groter groeiende groep studenten te bedienen. Hierdoor kon de TU/e onvoldoende investeren in extra personeel en voorzieningen. Inmiddels heeft de overheid hiervoor wel extra financiële ruimte vrijgegeven (TU/e, 2019b).

In 2018 is daarom bij de TU/e de urgentie voor het werven van kern-WP nog meer toegenomen. De huidige krapte op de arbeidsmarkt en de war for talent – in dit geval wetenschappelijk talent - bemoeilijken de werving. Om deze werving desondanks te kunnen realiseren is er binnen de TU/e aandacht voor employer branding, het dual career problem (voor partners van nieuwe medewerkers), wervingskanalen en een proactieve houding met betrekking tot de werving (TU/e, 2019a).

Daarbij is gekozen voor een meer strategische benadering van recruitment, wat ertoe geleid heeft dat er medio 2018 een speciaal recruitmentteam is opgericht met als doel de wetenschappelijke instroom van hooggekwalificeerde medewerkers te doen toenemen (TU/e, persoonlijke communicatie). Naast de werving van nieuw personeel is het van even zo groot belang dat de nieuw geworven medewerkers zo snel en zo goed mogelijk aan het werk kunnen en dat zij zich thuis voelen in de organisatie. Zo blijven zij zich verbinden aan de organisatie en verlaten zij niet ongewenst en voortijdig de organisatie (Bauer, 2015; Verhoeven, A., 2019). Dit vereist een effectieve onboardingsprocedure.

1.3. Onderzoekscontext

De TU/e bestaat uit negen verschillende faculteiten en elf verschillende ondersteunende diensten, die in grote mate ieder autonoom werken. Er wordt hierbij gestreefd naar standaardisatie waar het mogelijk is en maatwerk waar het moet.

In dit onderzoek staat de ervaring van de onboarding van nieuwe medewerkers van de faculteit Biomedische Technologie (nader te noemen BMT) van de TU/e centraal.

De TU/e hanteert diverse instrumenten om invulling te geven aan de onboarding van nieuwe medewerkers. Zo kunnen nieuwe medewerkers zich op centraal niveau aanmelden voor de TU/e-brede introductiedag (frequentie circa acht keer per jaar) en decentraal vindt maandelijks een HR-introductiebijeenkomst plaats, waarin specifieke veiligheidszaken en HR-zaken rond arbeidsvoorwaarden worden toegelicht (TU/e, persoonlijke communicatie). Ook is er een centrale uitgebreide intranetsite, speciaal gericht op nieuwe medewerkers, waarop veel informatie is weergegeven.

Er wordt gezocht naar een adequate manier om vorm te kunnen geven aan een optimale onboarding. Volstaan de huidige instrumenten of hebben nieuwe medewerkers andere behoeften en zo ja, welke?

Als de onboarding niet aansluit op de behoeften van nieuwe medewerkers, loopt de organisatie het risico dat nieuwe medewerkers veel tijd kwijt zijn rond hun assimilatie in de organisatie en zo minder betrokken en productief (kunnen) zijn, alsmede dat zij hierdoor voortijdig de organisatie verlaten.

De directeur bedrijfsvoering van de faculteit BMT van de TU/e vraagt zich af hoe nieuwe medewerkers van de faculteit BMT van de TU/e de huidige onboarding ervaren. Hiervoor is onderzoek uitgevoerd in de organisatie op de desbetreffende faculteit. Met de uitkomsten van het onderzoek kunnen de aandachtspunten die hierin naar voren komen geadresseerd worden. De opzet en de resultaten van het onderzoek worden in dit onderzoeksrapport beschreven.

1.4. Kennisdoel

Het kennisdoel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de factoren die van invloed zijn op de ervaring van de onboarding op de faculteit BMT van de TU/e.

1.5. Praktijkdoel

Het praktijkdoel van dit onderzoek is om aan de hand van de verkregen inzichten maatregelen te treffen ter verbetering van de huidige onboarding op de faculteit BMT van de TU/e.

1.6. Hoofdvraag en deelvragen

Om het kennis- en praktijkdoel te kunnen realiseren zal in dit onderzoeksrapport de hoofdvraag centraal staan.

Volgens onderzoek van Bauer (2015) bestaat een effectieve onboarding uit vier elementen (die in het theoretisch kader nader zullen worden toegelicht):

- **Compliance:** de regels en richtlijnen van de organisatie.
- **Clarification:** de verheldering van de taakhoud en de wederzijdse verwachtingen van de organisatie en de nieuwkomer.
- **Culture:** de formele en informele organisatiecultuur.
- **Connection:** de interpersoonlijke relaties en netwerken bij de organisatie.

Deze elementen vormen daarom het kader van de deelvragen. Via deze deelvragen zal een antwoord op de hoofdvraag gegeven kunnen worden.

1.6.1. Hoofdvraag

Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van de faculteit BMT van de TU/e de huidige onboarding?

1.6.2. Deelvragen

- *Hoe ervaren de nieuwe medewerkers de huidige onboarding met betrekking tot compliance?*
- *Hoe ervaren de nieuwe medewerkers de huidige onboarding met betrekking tot clarification?*
- *Hoe ervaren de nieuwe medewerkers de huidige onboarding met betrekking tot culture?*
- *Hoe ervaren de nieuwe medewerkers de huidige onboarding met betrekking tot connection?*

1.7. Begrippenlijst

Hieronder volgt een toelichting op de gebruikte begrippen in het onderzoeksrapport:

TU/e	Technische Universiteit Eindhoven
BMT	Biomedische Technologie
Nieuwe medewerkers/nieuwkomers	de nieuwe medewerkers die zijn ingestroomd bij de TU/e in de faculteit BMT in de periode van 1 januari tot en met 1 juni 2019.

1.8. Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt een inleiding gegeven over het onderzoeksonderwerp en -domein. Hierin worden eveneens het kennisdoel, het praktijkdoel, de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen weergegeven.

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader geschetst. Hierin wordt relevante literatuur over het onderzoeksonderwerp beschreven, waarin de bevindingen van onderzoekers hieromtrent - en de factoren die bepalend zijn bij de onboarding - worden uiteengezet. Deze theoretische achtergrond is het fundament waarop het onderzoek is gebaseerd.

Het conceptuele model wordt in hoofdstuk 3 schematisch en visueel weergegeven.

In de methodische verantwoording, hoofdstuk 4, wordt de onderzoeksopzet beschreven en uiteengezet. De hierbij gemaakte keuzes zullen worden beargumenteerd.

Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de resultaten van het onderzoek weergegeven. Deze resultaten vormen de basis voor het kunnen beantwoorden van de hoofd- en deelvragen.

De conclusie van het onderzoek is in hoofdstuk 6 weergegeven.

Na de conclusie volgt in hoofdstuk 7 de discussie. Hierbij worden onder meer de beperkingen van het uitgevoerde onderzoek besproken. Tevens zullen hierin verbetervoorstellen voor vervolgonderzoek worden gedaan.

Vervolgens is de literatuurlijst weergegeven, waarna ten slotte de bijlagen aan dit onderzoeksrapport zijn toegevoegd.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt een beschrijving gegeven van relevante literatuur over het onderzoeksonderwerp onboarding, de bevindingen van onderzoekers hieromtrent en de factoren die bepalend zijn voor de waardering hiervan c.q. die hierbij een rol spelen. Deze theoretische achtergrond is het fundament waarop het onderzoek is gebaseerd.

2.1. Onboarding

2.1.1. Definitie van onboarding

Onboarding wordt in de literatuur op diverse wijzen gedefinieerd, die veelal inhoudelijk onderling grote overeenkomsten vertonen. In dit onderzoek wordt onboarding gedefinieerd als *“iedere nieuwe ervaring van een nieuwe medewerker bij een organisatie die bijdraagt aan zijn succes en zorgt voor betrokkenheid bij de visie, strategie, doelstellingen en cultuur van de organisatie”* (Verhoeven, A., 2019).

2.1.2. Uiteenzetting van onboarding

Ieder jaar starten wereldwijd miljoenen mensen met een baan in een nieuwe organisatie (Bauer, 2015). In Nederland waren er in 2018 ruim 1,0 miljoen mensen tussen 15 en 75 jaar met een ander beroep dan het jaar ervoor (CBS, 2019a). Een belangrijk doel van organisaties is om hun nieuwkomers zo snel en soepel mogelijk aan het werk te krijgen, zodat zij succesvol kunnen bijdragen aan het organisatieresultaat. Nieuwkomers moeten zich hierbij bekwamen in de sociale en de taakgerelateerde aspecten van hun nieuwe *functie*, alsmede de sociale en organisatiegerelateerde aspecten van hun nieuwe *organisatie*. Dit proces wordt onboarding genoemd (Bauer, 2015).

Onboarding is gericht op de totale ervaring van de nieuwkomer in de fase van binnenkomst. Hoe een nieuwkomer de organisatie binnenkomt, bepaalt voor een groot deel hoe de rest van diens loopbaan daar zal verlopen en organisaties kunnen het zich niet veroorloven om hierbij steken te laten vallen (Weidema, 2018). Onboarding start al vóór de indiensttreding, tijdens de werving van nieuwe medewerkers (dit wordt ook wel aangeduid als de *preboarding*). Daar wordt immers het beeld over de organisatie al neergezet en er worden daarbij verwachtingen gecreëerd. De onboarding loopt door totdat een nieuwkomer zich echt op zijn plek voelt (Verhoeven, A., 2019).

Hoewel de eerste dagen en weken van een nieuwkomer in de organisatie op het gebied van onboarding uiterst kritisch zijn, vindt het gehele proces van de ontwikkeling van een nieuwkomer van ‘outsider’ tot ‘insider’ in de organisatie plaats gedurende het eerste jaar van de nieuwkomer (Bauer, 2015; Bauer & Erdogan, 2011; Carucci, 2018; Ellis, Nifadkar, Bauer, & Erdogan, 2017). De duur van de onboarding kan echter verschillen, afhankelijk van de specifieke functie van de nieuwkomer (Verhoeven, A., 2019); zo is bijvoorbeeld de onboarding van een nieuwe directeur complexer en neemt deze daarom meer tijd in beslag ten opzichte van bijvoorbeeld een nieuwe receptionist.

De invulling van de onboarding dient geen ‘one-size-fits-all’ te zijn: iedere medewerker is een individu met specifieke behoeften, afhankelijk van diens persoonlijkheid, functie en manier van leren en werken. Dit vereist maatwerk (Donoghue, 2018). Cable, Gino en Staats (2013) benadrukken daarnaast bij de onboarding het belang van de socialisatie met behoud van de eigen identiteit van de nieuwkomer in plaats van het algeheel adopteren van de organisatie-identiteit; zij noemen dit ‘persoonlijke identiteitsocialisatie’, welke de betrokkenheid en retentie van de nieuwkomer vergroot.

Ook dient de onboarding van nieuwkomers geen eenmalige actie te zijn, maar een proces (Bazelmans, 2019; Hirsch, 2017). Hierbij moet goed worden nagedacht over welke informatie op welk moment relevant en ook passend bij de specifieke nieuwkomer is, want het overspoelen van nieuwkomers met teveel informatie op de eerste dag of de eerste week werkt alleen maar averechts (Bazelmans, 2019; McGab Enaohwo, 2018). Onboarding dient daarnaast ook een formeel einde te hebben, waarna de nieuwkomer overgaat naar de reguliere ontwikkelingsprogramma's voor medewerkers (Hirsch, 2017).

Onboarding dient tevens niet enkel te worden gericht op de direct bij de organisatie instromende nieuwkomers, maar de steeds groter wordende groep flexwerkers (de 'flexibele schil' van organisaties) dient eveneens op passende wijze te onboarden in de organisatie (Lombardi, 2011).

Verder is onboarding niet alleen van belang bij nieuwkomers die van buiten de organisatie komen. Het kan ook een belangrijke rol spelen bij het wisselen van functies binnen de organisatie van de eigen medewerkers, die al bij de organisatie werkzaam zijn. Interne verschuivingen kunnen een grote impact hebben voor de eigen medewerker. Bij een sterk veranderde functie vraagt de onboarding van de 'eigen/interne nieuwkomer' bijna net zoveel aandacht als de onboarding van een externe nieuwkomer (Donoghue, 2018; Hirsch, 2017; Verhoeven, A., 2019). Dit wordt ook wel *reboarding* genoemd (Donoghue, 2018; Hirsch, 2017).

Verhoeven, A. (2019) stelt dat onboarding uitgaat van een samenwerking tussen de nieuwkomer, lijnmanagement en recruitment/HRM. Onboarding is een wederzijds proces, dat niet alleen draait om de behoeften van de organisatie, maar ook die van de nieuwkomer. Daarom vraagt onboarding om inspanningen van zowel de organisatie als de nieuwkomer.

Volgens Verhoeven, A. (2019) zijn de wederzijdse verwachtingen hierbij de basisvoorwaarde; zij vormen de basis van het psychologische contract tussen de nieuwkomer en de organisatie. Psychologisch contract wordt in dit verband gedefinieerd als 'de perceptie van een medewerker over de uitwisseling van wederzijdse op beloften gebaseerde verplichtingen tussen werknemer en organisatie' (Rousseau, 1989).

Onboarding is de afgelopen decennia in de literatuur aangeduid als 'organisationele socialisatie' en transformeerde van een in de jaren negentig ondergeschoven – administratief - HR-fenomeen, naar een hedendaags prominent – strategisch - HR-fenomeen in organisaties (Bauer, 2010; Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo, & Tucker, 2007; Donoghue, 2018). Bauer (2015) stelt hierbij dat tegenwoordig 66% van de organisaties een (vorm van) formeel onboardingprogramma heeft en dat 53% van de organisaties investeert in onboarding gedurende het eerste jaar van een nieuwe medewerker.

Er bestaan bij organisaties grote verschillen rond de onboarding van hun nieuwkomers, variërend van een eenvoudig compliance-programma tot het daadwerkelijk bijdragen aan iemands start in de organisatie. Byford, Watkins en Triantogiannis (2017) stellen dat deze verschillen veroorzaakt worden doordat voor organisaties de definitie van onboarding niet helder is. Zij zijn daarbij zelfs van mening dat de term 'onboarding' de lading al niet meer dekt, maar dat 'integratie' een betere en meeromvattende benaming zou zijn, om de verdergaande invulling van de onboarding van nieuwkomers te benadrukken tot aan de feitelijke integratie van de nieuwkomer.

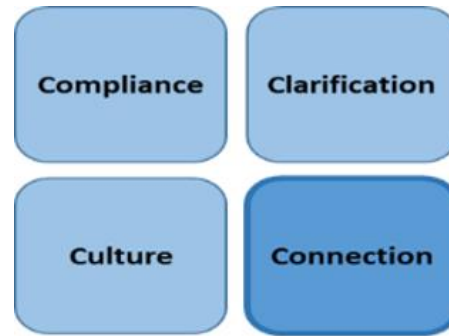
2.2. De essentiële elementen van onboarding

Onboarding is een proces dat kan worden onderverdeeld in verschillende elementen.

Bauer (2015) stelt dat begrip van de essentiële elementen van onboarding en een goede uitvoering hiervan, alsmede het faciliteren van een verbinding tussen nieuwkomers en 'insiders' in de bestaande organisatie, belangrijke factoren zijn die bijdragen aan de organisatieresultaten.

Onboarding kan volgens Bauer (2015) worden gevat in vier kernelementen; de vier 'C's':

- **Compliance**
- **Clarification**
- **Culture**
- **Connection**



Figuur 3: afgeleid van Bauer (2015)

2.2.1. Compliance

'Compliance' (in deze context in het Nederlands vertaald als 'naleving' (compliance, z.d.)) verwijst naar de regels, richtlijnen en basisformaliteiten waaraan voldaan moet worden bij de indiensttreding van een nieuwe medewerker (Bauer, 2015). Dit beslaat onder andere het verzorgen van het arbeidscontract, het toelichten van de arbeidsvoorwaarden, de arbo- en veiligheidsprocedures en overige (wettelijke) regels en richtlijnen, het verstrekken van een toegangspas, een emailaccount, inloggegevens, een computer, een telefoon en het toewijzen en inrichten van een werkplek.

Nieuwkomers zijn in een traditionele onboarding (die veelal gericht is op Bauers *compliance* (Bauer, 2015)) vaak passieve deelnemers, die een één- of tweedaagse introductie en oriëntatie in de organisatie krijgen, waarin de nadruk ligt op informatieverstrekking over regels en procedures (Hirsch, 2017). Deze basis operationele introductieactiviteiten zijn vaak eenrichtingsverkeer, wat nog ver weg staat van een strategisch onboardingsprogramma (Verhoeven, A., 2019).

Sommige organisaties verwarren onboarding met 'oriëntatie' (die eveneens vertaald kan worden naar Bauers *compliance* (Bauer, 2015)), waarbij vooral het nodige papierwerk en andere routinematige zaken moeten worden afgehandeld. Maar onboarding reikt (veel) verder dan enkel een oriëntatie. Onboarding is een uitgebreid proces, met betrokkenheid van het management en andere medewerkers, dat tot een jaar kan duren (Maurer, 2019) en dat erop gericht is om de nieuwkomer zo snel en soepel mogelijk een betrokken en productief lid van de organisatie te laten zijn, die kan bijdragen aan het resultaat en het succes van de organisatie (Byford et al., 2017).

2.2.2. Clarification

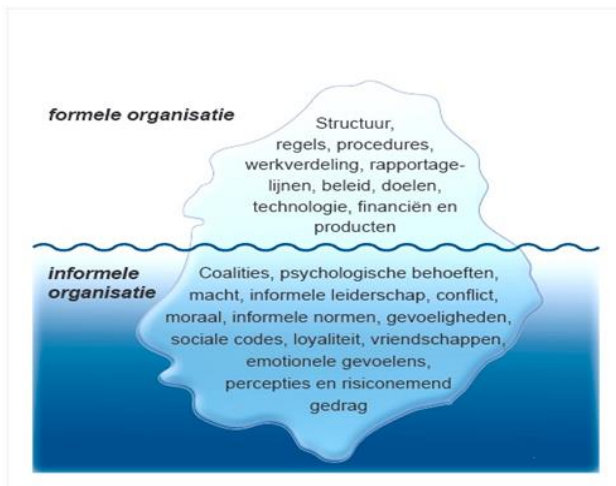
'Clarification' (in deze context in het Nederlands vertaald als 'verduidelijking' (clarification, z.d.)) verwijst naar het verschaffen van helderheid en duidelijkheid over de specifieke inhoud van de functie: wat zijn de taken van de nieuwkomer en wat wordt er van hem/haar verwacht? Hoe eerder nieuwkomers hun baan 'begrijpen', hoe eerder ze productief kunnen zijn (Bauer, 2015). Als voor nieuwkomers niet duidelijk is wat er van hen verwacht wordt, dan loopt de organisatie – naast een verlaagde productiviteit - ook het risico dat deze nieuwkomers de organisatie snel weer verlaten. In een onderzoek hieromtrent bleek dat van de nieuwkomers die binnen zes maanden de organisatie weer verlieten, 23% aangaf dat het ontvangen van helderheid en richtlijnen over hun functie hen geholpen zou hebben om te blijven (Maurer, 2015).

Clarification houdt eveneens verband met de wederzijdse verwachtingen tussen de nieuwkomer en de organisatie (en andere belanghebbenden), die in paragraaf 2.4 verder uiteengezet worden.

2.2.3. Culture

‘Culture’ (in deze context in het Nederlands vertaald als ‘cultuur’ (culture, z.d.)) verwijst naar de specifieke organisatiecultuur waarin de nieuwkomer terechtkomt. Net zoals ieder individu een eigen persoonlijkheid met bepaalde patronen en verwachtingen heeft, hebben organisaties dat ook.

De organisatiecultuur uit zich via bijvoorbeeld de missie, de visie, de waarden, de huisstijl, omgangsvormen en uiterlijke verschijning (Bauer, 2015).



Figuur 4: overgenomen van Quaijtaal (2015)

De organisatiecultuur beslaat het geheel van zichtbare en ‘geschreven’ – formele – versus onzichtbare en ‘ongeschreven’ – informele – normen en waarden die binnen een organisatie gelden (organisatiecultuur, z.d.)

Via de metafoor van een ijsberg kan de formele organisatie worden aangeduid als de zichtbare top boven water: dat wat de organisatie *zeft te doen en zijn*; en de informele organisatie als de berg onzichtbaar onder water: dat wat de organisatie *feitelijk doet en is*.

De cultuur in een organisatie wordt vaak gebaseerd op de centrale (corporate) organisatiecultuur, maar de decentrale cultuur op de plek van de nieuwkomer is minstens zo belangrijk. Medewerkers hechten zich aan het team, de sfeer en de mensen binnen de organisatie; die vormen een belangrijke reden om bij een organisatie te blijven. Een decentrale focus op de organisatiecultuur tijdens de onboarding kan daarom meer impact hebben dan een centrale focus op de organisatiecultuur (en dit kan eveneens een positieve invloed hebben op de retentie) (Verhoeven, A., 2019).

Hoe eerder nieuwe medewerkers de organisatiecultuur (en de subculturen binnen de organisatie) begrijpen en zich hierin ook herkennen, hoe beter hun kansen voor langetermijnsucces in de organisatie zijn (Bauer, 2015; Verhoeven, A., 2019). Een goed begrip van de organisatiecultuur is van wezenlijk belang, want gedragingen en zaken die in de ene organisatiecultuur als ‘common sense’ worden beschouwd, kunnen in de andere organisatie ‘not done’ zijn (Byford et al., 2017).

Minnes (2018) en Weidema (2017b) stellen dat onboarding bovenal draait om het warm welkom heten van nieuwkomers in de organisatie en hen te integreren in de cultuur, in plaats van enkel hen direct productief te maken. Dit vergroot de betrokkenheid en de retentie van nieuwkomers en leidt daarbij automatisch tot een grotere productiviteit.

2.2.4. Connection

‘Connection’ (in deze context in het Nederlands vertaald als ‘verbondenheid’ (connection, z.d.)) verwijst naar de interpersoonlijke relaties, ondersteuningsmechanismen en (informatie-)netwerken die nieuwe medewerkers moeten aangaan bij het instromen in een nieuwe organisatie (Bauer, 2015).

Het is bij het aangaan van interpersoonlijke relaties niet alleen van belang dat de nieuwkomer zijn collega's en andere belanghebbenden leert kennen en weet wat hun functies zijn, zodat de nieuwkomer weet waar deze hen voor kan benaderen. Maar even zo belangrijk is hierbij de omgekeerde kennismaking, zodat deze collega's en andere belanghebbenden van de organisatie weten wat de nieuwkomer hun kan bieden (Bazelmans, 2019). Dit werkt dus vanuit reciprociteit!

Klinghoffer, Young en Liu (2018) stellen dat het essentieel is dat nieuwkomers in hun eerste week een 1-op-1 bijeenkomst hebben met hun leidinggevende; uit hun onderzoek blijkt dat degenen die in hun eerste week zo'n 1-op-1 meeting hadden gehad een vroege groei konden maken op drie sleutelgebieden:

- ten eerste neigen zij een 12% groter intern netwerk te hebben en een verdubbeling van de invloed van mensen uit dat netwerk. Dit draagt bij aan de verbondenheid, betrokkenheid en het zich thuis voelen in de organisatie.
- ten tweede was de kwaliteit van de bijeenkomsten waaraan zij deelnamen in totaliteit groter: de deelnemers bij die bijeenkomsten waren meer betrokken, wat leidde tot minder afzeggingen, actievere deelname en een efficiëntere verkorte vergaderduur.
- ten derde werkten zij driemaal zoveel samen met hun team in vergelijking met degenen die geen 1-op-1 bijeenkomst met hun leidinggevende hebben gehad.

Uit een meta-analyse van 70 onderzoeken (Ellis et al., 2017) blijkt dat de kern van het succes van nieuwkomers het gevoel is om sociaal geaccepteerd te worden. Goed ingewerkt zijn in een sociaal netwerk zorgt ervoor dat er meer informatie en hulpmiddelen beschikbaar komen. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Nifadkar en Bauer (2015) dat een goede connectie met anderen ervoor zorgt dat nieuwkomers actiever op zoek gaan naar informatie, wat een positieve bijdrage levert aan het psychologisch contract en eveneens bijdraagt aan hun retentie (Verhoeven, A., 2019).

Hoewel elk element van de vier C's belangrijk is, neemt *connection* een bijzondere plaats in en kan zij worden aangemerkt als het belangrijkste kernelement. Dit komt doordat het kernelement *connection* - volgens onderzoek onder meer dan 12.000 nieuwkomers – als enige element directe invloed heeft op belangrijke organisatieresultaten, zoals het functioneren van nieuwkomers in hun functie, werktevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie, het aanboren van bronnen voor potentiële andere nieuwkomers uit de netwerken van bestaande nieuwkomers en de retentie van nieuwkomers (Bauer, 2015). Het kernelement *connection* heeft daarmee als enige element invloed op ál deze organisatieresultaten (Bauer, 2015).

2.3. Onboarding verdeeld in andere elementen

Waar Bauer (2015) onboarding verdeelt in vier elementen (de vier C's), worden er bij de onboarding ook andere verdelingen gemaakt, die vertaald kunnen worden naar deze vier C's. En daarnaast evolueert onboarding ook in wetenschappelijk onderzoek.

In 2007 onderscheidden Bauer et al. (2007) bij de onboarding - die destijds werd aangeduid als 'organisatiele socialisatie' of 'nieuwkomeraanpassing' - drie hoofdelementen:

- **Rolverduidelijking** (vergelijkbaar met Bauers huidige *clarification*)
- **Zelfeffectiviteit**
- **Sociale acceptatie** (vergelijkbaar met Bauers huidige *culture* en *connection*)

Naast de vier C's wordt onboarding verdeeld in drie niveaus: passive, high-potential en proactive onboarding (Bauer, 2010; Weidema, 2017b).

- **Passive:** hierbij krijgt de nieuwkomer instructies over (wettelijke) voorschriften en regels waaraan de werknemer zich moet houden. Er kan enige aandacht worden geschonken aan *clarification*: de invulling van de rol van de nieuwkomer. Hierbij is er (nagenoeg) geen aandacht voor *culture* of *connection* met de verschillende (sub)groepen binnen de organisatie.
- **High potential:** hierbij is er ruim aandacht voor de (wettelijke) regels en de rol van de nieuwkomer. *Culture* en *connection* komen enigszins aan bod. Het volledige proces van onboarding is echter nog niet op systematische wijze verankerd in de hele organisatie.
- **Proactive:** hierbij voert de organisatie een consequent strategisch HR-beleid voor onboarding. In dit beleid zijn alle vier C's geïntegreerd.

ONBOARDING LEVEL	COMPLIANCE	CLARIFICATION	CULTURE	CONNECTION
Level 1: PASSIVE	AANWEZIG	ENIGSZINS AANWEZIG	NAUWELIJKS/NIET AANWEZIG	NAUWELIJKS/NIET AANWEZIG
Level 2: HIGH-POTENTIAL	AANWEZIG	AANWEZIG	ENIGSZINS AANWEZIG	ENIGSZINS AANWEZIG
Level 3: PROACTIVE	AANWEZIG	AANWEZIG	AANWEZIG	AANWEZIG

Figuur 5: aangepast overgenomen van Bauer (2010)

Reuteler (2017) verdeelt onboarding in drie sleutelementen, die zijn afgeleid van Bauer et al. (2007):

- **Clarity:** het verschaffen van helderheid en duidelijkheid, zodat de rol en de belangrijkste verantwoordelijkheden van de functie begrepen worden (vergelijkbaar met Bauers *clarification*).
- **Confidence:** het leren van de nieuwe taken in de functie en het (zelf)vertrouwen hierbij (vergelijkbaar met een combinatie van Bauers C's).
- **Connection:** het bouwen aan interpersoonlijke relaties en het gevoel geaccepteerd te worden door anderen (vergelijkbaar met Bauers *connection*).

Onboarding kan ook worden toegepast aan de hand van de behoeftepiramide van Maslow (Weidema, 2017b).

- **Het eerste niveau** - de lichamelijke behoeften - bestaat uit de basisinformatie en – middelen die de nieuwkomer nodig heeft om zijn werk te kunnen doen (vergelijkbaar met Bauers *compliance*).
- **Het tweede niveau** - veiligheid en zekerheid - betekent dat nieuwkomers zich op hun gemak voelen op hun werkplek (vergelijkbaar met Bauers *clarification* en in enige mate *culture*).
- **Het derde niveau** - sociaal contact - kan worden bereikt door de gehele organisatie te betrekken bij de introductie van de nieuwkomer (vergelijkbaar met Bauers *culture* en *connection*).
- **Het vierde niveau** - erkenning en waardering, zelfrealisatie - is in toenemende mate vergelijkbaar met Bauers *connection*.



Figuur 6: overgenomen van Weidema (2017b)

Erkenning van medewerkers leidt tot betere prestaties. Grutterink (2013) stelt hierbij in haar proefschrift dat één van de interventies waarmee organisaties het gevoel van erkenning onder medewerkers kunnen verbeteren, het besteden van aandacht aan de socialisatie van nieuwe medewerkers is.

Carucci (2018) verdeelt in Harvard Business Review onboarding in drie sleuteldimensies:

- **Organisationele onboarding:** dit omvat naast de basisformaliteiten en informatieoverdracht bij onboarding (vergelijkbaar met Bauers *compliance*) ook zaken rond de organisatiecultuur en de gang van zaken binnen de organisatie (vergelijkbaar met Bauers *culture*).
- **Technische onboarding:** dit omvat het verschaffen van duidelijkheid over de functie en de wederzijdse verwachtingen tussen nieuwkomer en organisatie en het stellen van kortetermijndoelen voor de nieuwkomer, zodat deze direct 'aan de slag kan' (vergelijkbaar met Bauers *clarification*).
- **Sociale onboarding:** dit omvat het opbouwen van een relatie en netwerken rond de nieuwkomer, zodat deze zich welkom en geaccepteerd voelt in de organisatie en met de juiste personen in contact komt (vergelijkbaar met Bauers *connection*).

Verhoeven, A. (2019) verdeelt onboarding in drie elementen:

- **Landing:** dit omvat de fase van de preboarding en de daadwerkelijke start (vergelijkbaar met Bauers *compliance* en *clarification*).
- **Verdieping:** dit omvat de fase waarin de nieuwkomer de organisatiecultuur, de normen, waarden en ongeschreven regels binnen de organisatie leert kennen (vergelijkbaar met Bauers *culture*).
- **Verbinding:** dit omvat het leren kennen van het team en het opbouwen van een netwerk, die zeer relevant zijn om snel (en ook op termijn) goed te blijven functioneren (vergelijkbaar met Bauers *connection*).

Pellikaan (2019) noemt als drie belangrijkste elementen van onboarding:

- **Operationele onboarding:** dit omvat het ervoor zorgen dat de nieuwkomer toegang krijgt tot de juiste 'tools' en kennis (zoals duidelijkheid en vakjargon) om succesvol te kunnen zijn in de functie (vergelijkbaar met Bauers *compliance* en *clarification*).
- **Sociale onboarding:** dit omvat het ervoor zorgen dat de nieuwkomer zich welkom en thuis voelt in de organisatie, en het aanmoedigen en opbouwen van netwerken en relaties (vergelijkbaar met Bauers *connection*).
- **Strategische onboarding:** dit omvat het ervoor zorgen dat de nieuwkomer de organisatie en de organisatiecultuur leert kennen en zich hieraan verbindt (vergelijkbaar met Bauers *culture*).

Voortbordurend op Bauers vier C's (Bauer, 2015), zou hieraan volgens sommige bronnen (Graham, 2018; Naberman, 2019; Weidema, 2017b) een vijfde 'C' kunnen worden toegevoegd: de C van *Check Back*. Hierbij gaat het om het vragen om een reactie op de verwachtingen vooraf, rond de start en de daaropvolgende inwerkperiode bij de nieuwkomer en diens directe omgeving. Organisaties zouden deze feedback periodiek expliciet moeten vragen volgens het 30-60-90-dagen-principe (Weidema, 2017b). Dit lijkt mogelijk een waardevolle toevoeging, maar een wetenschappelijke publicatie waarin deze vijfde 'C' wordt uiteengezet is door de onderzoeker niet gevonden.

In afwijking van de geopperde vijfde 'C' van *Check Back*, vermeldt een andere bron (Chinouk, 2019) als mogelijke vijfde 'C' *community*, die grote overeenkomsten lijkt te vertonen met Bauers reeds bestaande C's van *connection* en *culture*. Er lijkt dus voorsnog geen (wetenschappelijk onderbouwde) overeenstemming te zijn over het toevoegen van een vijfde 'C' an sich en daarnaast ook niet over de specifieke invulling van deze vijfde 'C'.

2.4. Verwachtingen bij onboarding

2.4.1. Employer branding

Rond de onboarding worden verwachtingen gewekt, die al starten bij de employer branding, waarmee de organisatie zich profileert. Een sterk employer brand is bij de werving essentieel om de juiste medewerkers te kunnen aantrekken (Hollander, 2017; Pellikaan, 2019; Rodenburg, 2018). Maar het imago van de organisatie moet wel overeenkomen met de realiteit, anders worden verkeerde verwachtingen gecreëerd (Verhoeven, A., 2019). Een derde van de nieuwkomers vertelt buiten de deur van de organisatie over zaken die tegenvallen in de nieuwe baan. Dit heeft negatieve consequenties voor het werkgeversimago en het employer brand van de organisatie (Hoop, 2014).

2.4.2. Realistic Job Profile (RJP)

Bij de werving van nieuwe medewerkers moet de organisatie ervoor waken om met een 'opgepoetst' verhaal te komen, dat niet overeenkomt met de werkelijkheid. Er dient een realistisch beeld te worden geschetst: dit wordt een *Realistic Job Profile* genoemd (Bauer et al., 2007). Hierbij moeten naast de mooie kanten, ook de minder mooie kanten beschreven worden, zodat nieuwkomers met realistische verwachtingen starten met hun baan (Verhoeven, A., 2019).

Bauer et al. (2007) deden al in 2007 onderzoek naar het Realistic Job Profile: in een experiment werd een groep potentiële medewerkers ingedeeld met en zonder Realistic Job Profile. Zoals verwacht waren er meer mensen binnen de RJP-groep die de baan *niet* accepteerden (want deze werd minder rooskleurig – maar daardoor wel realistisch - 'verkocht'), maar binnen deze groep was er ook 50% minder ongewenst voortijdig vertrek. Nieuwkomers met een Realistic Job Profile ervaren dat zij minder te maken krijgen met niet-waargemaakte verwachtingen (Verhoeven, A., 2019).

2.4.3. Psychologisch contract

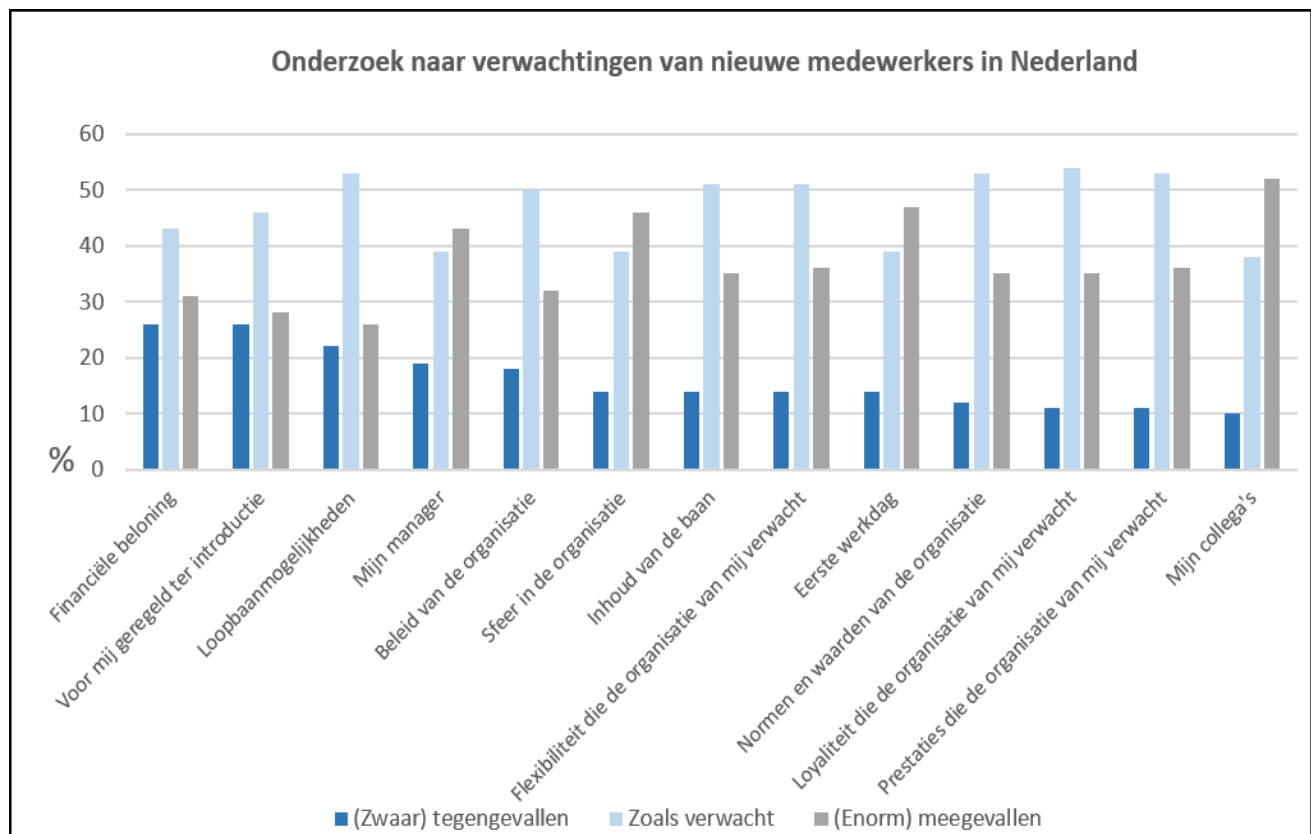
Verhoeven, A. (2019) stelt dat het managen van verwachtingen een cruciale rol speelt bij de binnenkomst van een nieuwkomer. Dit betreft zowel de verwachtingen van de nieuwkomer als die van de organisatie, de collega's, de klanten en eventuele andere belanghebbenden. Wanneer de verwachtingen over en weer helder zijn, is dit de basis voor een succesvolle samenwerking. Maar nieuwkomers maken zelden expliciet wat ze van de organisatie en hun leidinggevende verwachten; ze weten ook (nog) niet wat ze *kunnen* verwachten. Ze raken pas teleurgesteld op het moment dat er niet aan hun (impliciete) verwachtingen voldaan wordt: het psychologische contract wordt dan geschonden (Verhoeven, A., 2019).

Uit onderzoek van De Vos en Freese (2011) blijkt dat de eerste maanden essentieel zijn voor de ontwikkeling van een positief psychologisch contract. Tevens blijkt uit dit onderzoek dat nieuwkomers hun beeld snel vormen: het zoeken naar informatie na de eerste drie maanden na binnenkomst van de nieuwkomer heeft nauwelijks meer invloed op het psychologische contract (de nieuwkomer wordt daarna niet méér of minder tevreden). Dit noopt organisaties om onboardingsactiviteiten spoedig na binnenkomst te starten, om de verwachtingen en het psychologisch contract nog te kunnen bijstellen.

Verhoeven, A. (2019) stelt dat als bij de onboarding de wederzijdse verwachtingen helder zijn, de organisatie hiermee positieve uitkomsten kan bereiken: een hogere werktevredenheid, een hogere productiviteit en een hogere retentie van nieuwkomers.

2.4.4. Tegenvallende verwachtingen

Uit onderzoek blijkt dat bij 60% van de nieuwkomers de nieuwe baan tegenvalt ten opzichte van de eerdere verwachtingen (Verhoeven, A., 2015, 2019; Workwonders, 2014). In figuur 7 is weergegeven wat nieuwe medewerkers in Nederland het meest tegenvalt bij de start in hun nieuwe baan (in volgorde van wat het meest tegenvalt). Hieruit blijkt dat (naast de financiële beloning) wat er voor de nieuwkomer geregeld was ter introductie het meest tegenvalt (beide 26%). Bijna de helft van de nieuwkomers geeft hierbij aan dat de eerste werkdag (enorm) meevalt, maar daarna valt het hun (zwaar) tegen wat er geregeld is ter introductie. Hierin is dus door organisaties flinke winst te behalen.



Figuur 7, overgenomen van Verhoeven, A. (2015)

Organisaties verwachten vaak ten onrechte dat nieuwkomers direct geïmmiteerd zouden zijn aan de organisatie. Maar uit onderzoek van Silkroad (2017) blijkt tevens dat een overgrote meerderheid van 89% van de nieuwkomers zich in het begin nog niet volledig committeert aan de organisatie; deze nieuwkomers maken nog een voorbehoud en kijken na binnenkomst eerst de kat uit de boom. Het snel kunnen wegnemen van hun voorbehoud heeft een positief effect op het welbevinden, de prestaties en de retentie van nieuwkomers (Verhoeven, A., 2019).

2.5. Het belang van een goede onboarding

Bauer (2015) stelt dat organisaties die de vier kernelementen van onboarding (de vier C's) op een effectieve wijze implementeren, betere uitkomsten behalen rond hun nieuwkomers ten opzichte van organisaties die dit niet doen, waaronder consistent:

- een hogere **betrokkenheid** van nieuwkomers in de organisatie.
- een hogere **productiviteit** van nieuwkomers in de organisatie.
- een hogere **retentie** van nieuwkomers in de organisatie.

Ook Ferrazzi (2015), Harpelund et al., (2019), Lamoureux (2008) en Weidema (2017b) stellen dat een goede onboarding de betrokkenheid, de productiviteit en de retentie van nieuwkomers versterkt. Booz, Allen en Hamilton (2008), Reuteler (2017) en Verhoeven, A. (2019) noemen eveneens vergelijkbare uitkomsten: een hogere werktevredenheid, betrokkenheid, productiviteit en retentie van nieuwkomers.

2.5.1. Betrokkenheid

Het succes van organisaties wordt steeds sterker bepaald door de medewerkers die er werken (Taylor, 2018). Volgens Bauer (2010) is er een direct verband tussen een succesvolle en gestructureerde onboarding en medewerkersbetrokkenheid. “Het zorgen voor medewerkersbetrokkenheid is niet nobel, het is hoe je zaken doet!” stelt Mark Hurd, ceo van multinational Oracle, in dit verband (Weidema, 2017a).

Als de medewerkersbetrokkenheid stijgt, dan presteren medewerkers beter, zodat daarmee de organisatie ook beter presteert. Daarnaast verzuimen betrokken medewerkers ook 37% minder (Weidema, 2017a).

Maurer (2015) vermeldt dat organisaties met een goede onboarding daarmee 54% meer betrokkenheid kunnen realiseren. Organisaties met zeer betrokken medewerkers scoren gemiddeld 22% hoger op het gebied van klanttevredenheid dan organisaties met personeel dat weinig betrokken is. Deze organisaties hebben 40% minder verloop en zij werken 47% tot 202% effectiever dan concurrenten. Hun inkomstengroei is 250% groter dan bij concurrenten met een lage betrokkenheid (Taylor, 2018). Ook Lombardi (2011) vermeldt bij organisaties met een gestandaardiseerde, maar géén ‘one-size-fits-all’, onboarding een verdubbeling van betrokkenheid.

2.5.2. Productiviteit

Er gaat een aantal weken tot maanden overheen voordat nieuwkomers productief zijn. Rollag, Parise en Cross (2005) geven aan dat dit tussen de 8 weken voor administratieve medewerkers, 20 weken voor professionals en meer dan 26 weken voor executives duurt. Lamoureux (2008) vermeldt voor deze categorieën vergelijkbare cijfers. Volgens Ferrazzi (2015) duurt het gemiddeld acht maanden voordat nieuwkomers volledig productief zijn. Er is echter in de huidige economische situatie steeds minder tijd om nieuwkomers rustig op stoom te laten komen. Een goede onboarding met een focus op het leren kennen van hun rol kan dit proces versnellen (Lombardi, 2011; Verhoeven, A., 2019).

Nieuwkomers met een onboardingsprogramma zijn volgens onderzoek van Lombardi (2011) maar liefst 54% productiever ten opzichte van nieuwkomers zonder onboardingsprogramma. Hierbij is een belangrijk criterium de ‘time-to-performance’: het percentage van nieuwkomers dat hun eerste ‘performance mijlpalen’ op tijd behaalt. Van de nieuwkomers met een goede onboarding behaalt 62% hun doelstellingen in het eerste jaar, tegenover 17% van de nieuwkomers zonder onboardingsprogramma (HRpraktijk, 2019; Lombardi, 2011; Maurer, 2015).

In tegenstelling tot Minnes (2018) en Weidema (2017b) stelt Lombardi (2011) daarbij dat het niet voldoende is om de onboarding voornamelijk te richten op betrokkenheid. Hoewel betrokkenheid en socialisatie kritische elementen zijn binnen de onboarding, kunnen deze beide elementen alleen niet zorgen voor een toenemende productiviteit van de nieuwkomer. De weg naar een optimale productiviteit van de nieuwkomer moet ook de noodzakelijke stappen bevatten, waarbij deze de processen, systemen en procedures binnen de organisatie leert kennen (Lombardi, 2011).

2.5.3. Retentie

Volgens Carucci (2018) is de retentie van medewerkers tegenwoordig een prominente zorg voor organisaties wereldwijd, maar desondanks wordt hier nog weinig tijd in geïnvesteerd. Met alleen een succesvolle werving is de organisatie er nog niet. Als de nieuw geworven medewerkers na hun start snel weer vertrekken, kost dat de organisatie veel geld. Het heeft dus weinig zin om veel energie in de recruitment van nieuwe medewerkers te steken, als deze na hun indiensttreding spoedig de organisatie weer verlaten (Bauer, 2015; Pellikaan, 2019; PWnet, 2016).

Harde cijfers van ongewenste uitstroom en van de gevolgen van geen of onvoldoende onboarding van nieuwkomers zijn volgens Bazelmans (2019) dat maar liefst 33% van hen de organisatie gemiddeld binnen zes maanden verlaat. Zo'n 34% van de nieuwkomers weet al binnen één week of ze voor langere tijd bij de organisatie wil blijven werken. Ferrazzi (2015) vermeldt hierover dat zo'n 33% van alle nieuwkomers binnen een half jaar alweer op zoek gaat naar een andere baan (en dat dit onder millennials zelfs nog hoger en ook eerder is) en dat 23% van alle nieuwkomers de organisatie binnen het eerste jaar verlaat.

Maurer (2015) raamt de kosten van verloop van een medewerker oplopend tot tweemaal een jaarsalaris. Boushey en Glynn (2012) vermelden dat de kosten van het vervangen van een medewerker gemiddeld gezien 20% van het jaarsalaris bedragen, maar stellen dat het hierbij uitdrukkelijk om een gemiddelde gaat, afhankelijk van de positie. Medewerkers op een lager niveau zijn over het algemeen minder duur om te vervangen. Gaat het echter om een positie die zeer complexe vaardigheden, specialistische training of een hoog opleidingsniveau vergen, dan zijn de kosten vaak nog hoger. De kosten voor verloop variëren daardoor van bijna 6% van een jaarsalaris tot 213% daarvan (Weidema, 2017a). Volgens Harvard Business Review en de Society for Human Resources Management bedragen de kosten van het verloop van medewerkers naar schatting tussen 100%/300% van het jaarsalaris van de te vervangen medewerker (dit is inclusief de kosten van verminderde productiviteit) (HRpraktijk, 2019).

Volgens Llarena (2013) en Maurer (2019) is het van groot belang om voldoende aandacht te besteden aan de retentie van nieuwkomers door middel van een goede (gestandaardiseerde, maar geen 'one-size-fits-all') onboarding; dit is cruciaal om het verloop onder nieuwkomers te doen dalen.

BambooHR (2014) deed in verband met het voortijdig vertrek van nieuwkomers onderzoek naar de rol van verwachtingen tijdens de onboarding. Zij vroegen aan voortijdig vertrokken nieuwkomers wat hen geholpen zou hebben om in de baan te blijven:

- 23% gaf aan dat ze waren gebleven wanneer ze duidelijker hadden geweten wat hun verantwoordelijkheden waren.
- 21% had meer effectieve training gewild.
- 17% gaf aan dat een vriendelijke glimlach van een behulpzame collega al het verschil zou hebben gemaakt.
- 12% wilde waardering voor hun eigen unieke bijdrage.
- 9% wilde meer aandacht van de manager en hun collega's.

Byford et al. (2017) vermelden dat in een onderzoek naar het falen van nieuwkomers op ceo-niveau (bestuursniveau) de hoofdredenen voor hun falen liggen in zaken rond de organisatiecultuur en organisatiepolitiek, gevolgd door een slechte cultuurfit met de organisatie; niet hun gebrek aan competenties of managementvaardigheden. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat constructieve feedback en ondersteuning bij interne netwerken en het inzicht in de organisatie- en teamdynamiek deze faalcijfers zouden kunnen doen zakken. Dit appelleert aan Bauers *culture* en *connection*, en doet eveneens een beroep op de hierboven in paragraaf 2.3 geopperde 'vijfde C' van *check back* (Graham, 2018; Naberman, 2019; Weidema, 2017b).

2.6. Conclusie

In de literatuur kan onboarding worden uiteengezet in verschillende kernelementen. De onboarding van nieuwkomers is succesvoller naarmate deze kernelementen daarbij adequaat en coherent worden geadresseerd en geïmplementeerd.

Onboarding is in de literatuur geëvolueerd van een in de jaren '90 ondergeschoven veelal administratief HR-fenomeen (dat vooral bestond uit *compliance* –elementen) tot een hedendaags prominent strategisch HR-fenomeen (Bauer, 2010; Bauer et al, 2007; Donoghue, 2018).

Verskillende onderzoekers gebruiken hiervoor verschillende elementen (die zijn uiteengezet in paragraaf 2.3), maar deze elementen zijn vrijwel allemaal te vertalen naar de vier kernelementen volgens Bauer (2015): *compliance, clarification, culture* en *connection*.

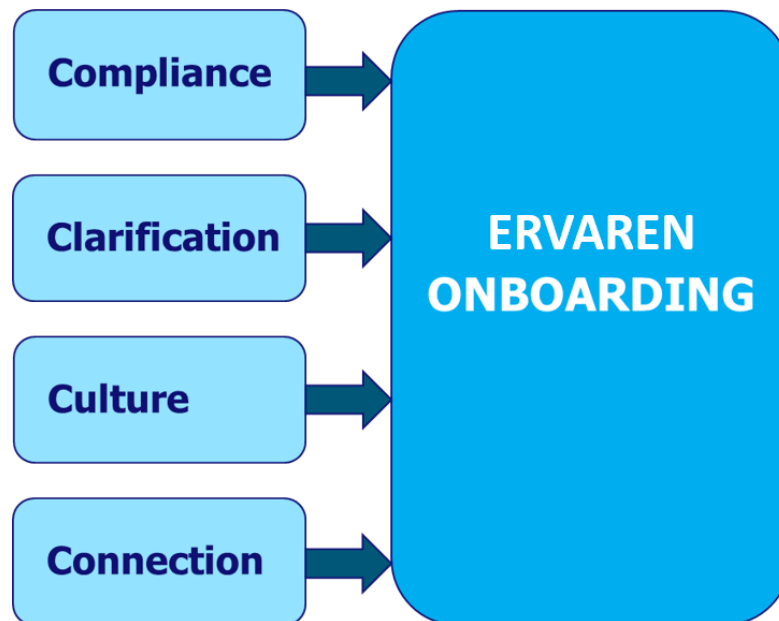
Ook is in de loop der tijd het belang van de vierde 'C' van *connection* hierbinnen toegenomen, omdat deze 'C' als enige 'C' een directe invloed heeft op belangrijke organisatieresultaten, zoals het functioneren van nieuwkomers in hun functie, werktevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie, het aanboren van bronnen voor potentiële andere nieuwkomers uit de netwerken van bestaande nieuwkomers en het verloop van nieuwkomers (Bauer, 2015).

Inmiddels wordt in dit verband door Graham (2018), Naberman (2019) en Weidema (2017b); de 'C' van 'Check Back' genoemd, waarbij de onboarding van de nieuwkomer periodiek geëvalueerd dient te worden, zodat deze indien wenselijk tussentijds bijgesteld kan worden. Dit lijkt een waardevolle aanvulling op Bauers vier C's, maar een wetenschappelijke publicatie hierover is door de onderzoeker nog niet aangetroffen.

Een succesvolle onboarding draagt bij aan het succes van nieuwkomers in de organisatie. Voor organisaties is een succesvolle onboarding van nieuwkomers van belang, omdat een succesvolle onboarding van nieuwkomers leidt tot succesvolle organisatieresultaten, met belangrijke organisatie-uitkomsten op het gebied van betrokkenheid, productiviteit en retentie van nieuwkomers. Een succesvolle onboarding zorgt voor een verhoging op ál deze vlakken (Bauer, 2015).

3. Conceptueel model

Voortvloeiend uit het theoretisch kader en de hoofd- en deelvragen is onderstaand conceptueel model vormgegeven:



4. Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk volgt een toelichting op de methodische verantwoording van het onderzoek. Hierbij zal worden ingegaan op de gehanteerde onderzoeksmethoden: het type onderzoek dat is uitgevoerd en de verantwoording daarvan. Ook zal worden toegelicht welke - en op welke wijze - de respondenten benaderd zijn en zal de procedure van dataverzameling, alsmede de uiteindelijke analyse van die data, toegelicht worden.

4.1. Type onderzoek en onderzoeksmethoden

De hoofd- en deelvragen zullen worden beantwoord aan de hand van een kwalitatief onderzoek.

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek in plaats van een kwantitatief onderzoek, omdat er vanuit de faculteit BMT is aangegeven dat er nog geen eerder onderzoek heeft plaatsgevonden naar de bevindingen van nieuwe medewerkers hieromtrent (TU/e, persoonlijke communicatie). Om te voorkomen dat er met een kwantitatieve dataverzameling mogelijk bepaalde onderwerpen buiten beeld blijven of niet voldoende in beeld worden gebracht die mogelijk wel relevant blijken te zijn, is ervoor gekozen om een kwalitatief onderzoek uit te voeren.

Bij kwalitatieve dataverzamelingsmethoden staat subjectieve betekenisverlening (de *beleving* van respondent) centraal (Verhoeven, N., 2014). Men kan hierbij ook doorvragen *waarom* een respondent een bepaalde mening ergens over heeft, zonder enkel te constateren *dát* deze een bepaalde mening heeft. Ten opzichte van een kwantitatieve dataverzameling kan er bij een kwalitatieve dataverzameling dus worden doorgevraagd op zaken, waardoor deze data een diepere dimensie krijgen en een dieper begrip daarvan ontstaat; het informatiegehalte hierin is groter dan bij enkel een kwantitatieve dataverzameling.

In het onderzoek zijn semigestructureerde interviews afgenomen. De interviewvragen/topics stonden hierbij voorafgaand aan de interviews als richtlijn vast, zodat een goede vergelijking bij de analyse hiervan mogelijk is (wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten). Maar hierbij was wel ruimte voor een persoonlijke invulling van de respondent en er kon door de onderzoeker worden doorgevraagd op de antwoorden van de respondent als dat wenselijk was.

4.2. Onderzoekspopulatie en respondenten

4.2.1. Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie in dit onderzoek bestaat uit de nieuwe medewerkers van de faculteit BMT van de TU/e die zijn ingestroomd in de organisatie in de periode 1 januari tot en met 1 juni 2019.

In deze periode zijn 43 nieuwe medewerkers ingestroomd bij de faculteit BMT van de TU/e, waarvan er in het kader van dit onderzoek tien zijn geïnterviewd. Er is gekozen voor deze periode, omdat recenter ingestroomde nieuwe medewerkers nog maar zeer kort bij de organisatie werkzaam zijn en daardoor wellicht nog niet een volledig beeld kunnen schetsen rond hun eigen onboardingsproces en omdat nieuwkomers die langer dan een jaar in dienst zijn niet meer als nieuwkomers gekenmerkt worden.

4.2.2. Respondenten

Bij de selectie van respondenten is gebruik gemaakt van een gestratificeerde aselecte steekproef (Verhoeven, N., 2014): gestratificeerd omdat bewust zowel het Wetenschappelijk Personeel (WP) alsook het Ondersteunend en Beheers Personeel (OBP), met eveneens verschillende soorten functies daarbinnen, vertegenwoordigd is in de steekproef, en daarna aselect, omdat binnen de stratificering de respondenten willekeurig gekozen zijn. Dit draagt eveneens bij aan de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten.

Bij de stratificering is in de steekproef tussen WP en OBP gekozen voor een gelijke verhouding als voorkomend in de organisatie. Deze verhouding is 57% WP en 43% OBP (TU/e, 2019a), wat voor de interviews vertaald zou moeten worden naar zes WP-interviews en vier OBP-interviews. Echter zijn in de periode van 1 januari tot en met 1 juni 2019 enkel drie OBP-medewerkers ingestroomd en derhalve is de verdeling WP/OBP in dit onderzoek geweest 7 WP/3 OBP, waarbij alle drie ingestroomde OBP'ers geïnterviewd zijn.

Daarnaast is in de stratificering ook de verhouding man/vrouw meegenomen, welke een afspiegeling is van deze verhouding binnen de TU/e (binnen de TU/e bedraagt momenteel het aantal mannelijke personeelsleden 61,8% en het aantal vrouwelijke personeelsleden 38,2% (TU/e, 2019a). Hiervoor is gekozen vanwege mogelijk sexeafhankelijke benaderingen van de onderzoeksthema's. Dit heeft geresulteerd in zes mannelijke respondenten en vier vrouwelijke respondenten.

En ten slotte is in de stratificering ook rekening gehouden met de nationaliteit van de respondenten, vanwege de grote internationale gemeenschap waarvan binnen de TU/e sprake is. Hierbij is gekeken naar het onderscheid tussen nieuwkomers met de Nederlandse nationaliteit en nieuwkomers met een buitenlandse nationaliteit. Van de populatie van 43 nieuwkomers (die in de periode 1 januari tot en met 1 juni 2019 zijn ingestroomd) hebben 23 personen de Nederlandse nationaliteit en 20 personen een buitenlandse nationaliteit (TU/e, persoonlijke communicatie). Dit heeft ertoe geleid dat er zes respondenten met de Nederlandse nationaliteit zijn geïnterviewd en vier respondenten met een buitenlandse nationaliteit.

De respondenten zijn verder ad random gekozen op basis van hun individuele beschikbaarheid. Het opleidingsniveau van de respondenten varieert van mbo+ tot post-doctoraatniveau en hun leeftijd varieert van 24 tot 54 jaar.

Omdat de gebruikte stratificeringen wel de kans op herleidbaarheid naar de individuele respondenten vergroten en daarmee hun anonimiteit mogelijk negatief beïnvloeden, is ervoor gekozen om in hoofdstuk 5 bij de resultaten bij de weergegeven citaten niet specifiek aan te geven van welke respondent deze afkomstig is; hiervoor wordt verwezen naar de transcripten die in bijlage 4 aan dit rapport zijn toegevoegd. Hiermee wordt gepoogd de anonimiteit van de respondenten zoveel mogelijk te waarborgen.

Afstemming en goedkeuring van het onderzoek in de onderzoekspopulatie en goedkeuring omtrent het mogen benaderen van de onderzoekspopulatie heeft plaatsgevonden met de directeur bedrijfsvoering van de faculteit BMT. De onderzoekspopulatie is vervolgens persoonlijk en mondeling benaderd door de onderzoeker, waarbij in elk gesprek de opdracht kort is toegelicht en hun medewerking hieraan gevraagd is. Daarna heeft de onderzoeker ter bevestiging van de mondelinge toezegging een vergaderverzoek gestuurd naar de deelnemende respondenten. Een voorbeeld van dit vergaderverzoek is als bijlage 3 aan dit rapport gehecht (met daarbij de uitnodiging in het Nederlands of het Engels, afhankelijk van taal die de respondent spreekt).

Alle respondenten zijn indirecte collega's van de onderzoeker (die werkzaam zijn op afstand van de onderzoeker), waardoor er van een algemene informele setting sprake was en is, zowel in de voorbereiding op de interviews als bij het feitelijk afnemen van de interviews.

4.2.3. Procedure dataverzameling

De interviews hebben plaatsgevonden in een periode van elf dagen: van 29 november tot en met 9 december 2019. Dit heeft ertoe geleid dat niet iedereen op hetzelfde moment en hetzelfde moment op de dag is geïnterviewd, maar het interviewmoment is bepaald naar gelang de beschikbaarheid en voorkeur van de respondent.

Alle interviews zijn afgenomen in een afgesloten ruimte, waarbij alleen de onderzoeker en de individuele respondent aanwezig waren, zodat van privacy sprake was en men niet gestoord kon worden tijdens de interviews.

4.3. Meetinstrumenten

De in dit onderzoek gehanteerde topics zijn bepaald aan de hand van de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Deze hoofd- en deelvragen vloeien voort uit het theoretisch kader – met daarin de vier C's van Bauer (2015) - en zijn daarin ruim beschreven. Zoals in het theoretisch kader eveneens is aangegeven, wordt inmiddels naast Bauers vier C's een mogelijke vijfde 'C' geopperd (Graham, 2018; Naberman, 2019; Weidema, 2017b): de C van 'Check Back', waarbij de onboarding van de nieuwkomer periodiek geëvalueerd dient te worden, zodat deze indien wenselijk tussentijds bijgesteld kan worden. Dit lijkt een waardevolle aanvulling op Bauers vier C's, maar een wetenschappelijke publicatie hierover is door de onderzoeker nog niet aangetroffen. Daarom is deze geopperde vijfde C in dit onderzoek vooralsnog niet meegenomen.

Hoewel er in de literatuur veel informatie beschikbaar is over het onderzoeksonderwerp onboarding, geldt dit niet voor vragenlijsten hieromtrent. Deze zijn in geringe mate beschikbaar, waarbij ook informatie over de validiteit van die vragenlijsten ontbreekt. Daarom is er door de onderzoeker voor gekozen om de topiclijst op te stellen aan de hand van de hoofd- en deelvragen en het theoretisch kader van dit onderzoek.

4.4. Analyses

De tien gehouden interviews zijn getranscribeerd, met gebruikmaking van audio-opnamen van de interviews. Alles is hierbij woord-voor-woord uitgetypt, inclusief algemene niet-textuele zaken als lachen, eh, hmmm, stiltes (met puntjes), om op deze wijze een zo compleet mogelijke weergave van de interviews te kunnen bewerkstelligen en de analyses daarvan zo zuiver mogelijk te kunnen uitvoeren. Hierbij geeft een letterlijk transcript een objectievere weergave van het gesprek dan een beknopte(re) samenvatting van het gesprek (Verhoeven, N., 2014). Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van het analysemateriaal. De transcripten van de interviews zijn als bijlage 4 aan dit onderzoek gehecht.

Aan de hand van deze transcripten is allereerst een *open coding* toegepast (Verhoeven, N., 2014). Bij deze open coding zijn de belangrijkste passages hierbij per transcript aangemerkt en in steekwoorden aangeduid. De volgende stap was de *axiale coding* (Verhoeven, N., 2014), waarbij steekwoorden in een kleiner aantal categorieën is ondergebracht. Ook is hierbij hiërarchie in de codes aangebracht. Ten slotte is *selectieve coding* (Verhoeven, N., 2014) toegepast, om de codes in het kader van dit onderzoek te kunnen plaatsen. De coderingen zijn gelinkt aan de onderwerpen van de deelvragen. Hierbij is gekeken naar de uitkomsten daarvan, afgezet tegen de eerdere bevindingen van het literatuuronderzoek, zoals is weergegeven in het theoretisch kader. Er is daarbij gekeken naar een samenhang, overeenkomsten en verschillen met de onderhavige literatuur. Deze selectieve coding vormt de basis van de resultaten van dit onderzoek.

Hiervan is een *codeboom* samengesteld, met daarin een schematische weergave van deze verfijning van de analyse. De codeboom is als bijlage 1 aan dit onderzoek gehecht.

5. Resultaten

De resultaten van het onderzoek zijn in dit hoofdstuk beschreven. Deze zijn weergegeven in de volgorde die is voortgevloeid uit de codeboom (bijlage 1). Hierbij wordt opgemerkt dat de onderverdeling daarbinnen niet strikt afgebakend is, omdat de elementen in elkaar overlopen.

Leeswijzer:

Bij sommige resultaten is een onderscheid te maken tussen de twee medewerkerscategorieën binnen de TU/e:

- **het OBP: het ondersteunend en beheerspersoneel** (personeel dat geen direct wetenschappelijk werk doet)
- **het WP: het wetenschappelijk personeel**

Indien dit onderscheid bij bepaalde resultaten van toepassing is, wordt dit expliciet vermeld. Indien geen expliciete vermelding is weergegeven, gelden de resultaten voor de respondentenpopulatie als geheel.

5.1. CULTURE

Bij de TU/e wordt in dit onderzoekskader een *centrale* TU/e-cultuur ervaren en een *decentrale* cultuur op de faculteit BMT, met daarbinnen *subculturen* in de verschillende secties met onderzoeksgroepen binnen de faculteit. *Culture* zal worden toegelicht aan de hand van de cultuurverwachtingen vooraf en bij de feitelijke start, waarbij daarna ook de verschillende waargenomen culturen zullen worden beschreven.

5.1.1. Employer branding en cultuurverwachtingen vooraf

Al bij de employer branding wordt een beeld geschetst van de organisatiecultuur. Diverse respondenten horen in hun eigen netwerk en omgeving positieve verhalen over de TU/e als organisatie en werkgever. Sommige respondenten kenden de TU/e al, omdat zij hier eerder zelf hun master- of PhD-opleiding gevolgd hebben. Deze respondenten verwachten vóór de feitelijke start het destijds opgedane organisatiebeeld door te kunnen trekken, wat inderdaad veelal overeenkomt met de feitelijk ervaren situatie nadien, mits de periode hiertussen kort is. Maar als deze ervaring al langer geleden is, blijkt het destijds gewekte beeld niet meer exact overeen te komen met de huidige situatie; een respondent geeft hierbij aan aangenaam verrast te zijn door de huidige situatie, met de mooie campus en de beschikbare onderzoeksfaciliteiten.

De redenen om bij de TU/e te willen werken starten veelal met het beeld (employer brand) dat respondenten hebben van de TU/e en de verwachtingen die hierbij worden gewekt; dit beeld (en de daarbij verwachte organisatiecultuur) spreekt hen over het algemeen aan.

De respondenten uit de OBP-categorie geven vooral als redenen aan dat zij de TU/e zien als een stimulerende, ‘solide’ grote internationale organisatie, met gemotiveerde medewerkers en studenten. Ook de goede secundaire arbeidsvoorwaarden worden genoemd.

Respondent: “nou, dat wilde ik eigenlijk al heel lang . . . ik heb altijd het gevoel gehad, ehm, dat bij een universiteit werken, dat dat een stimulerende omgeving is om te werken, dat mensen gemotiveerd zijn.”

De respondenten uit de WP-categorie geven primair redenen aan die voortvloeien uit de professionele bureaucratie (Kluijtmans, 2014), zoals de TU/e te kenmerken is. Zij kiezen primair voor het onderzoek dat ze hier als wetenschapper kunnen gaan doen en de wetenschappelijke connectie. De TU/e als individuele organisatie is hier ondergeschikt aan; het zou ook net zo goed een andere wetenschapsorganisatie geweest kunnen zijn (dit komt eveneens bij *connection*, paragraaf 5.2, aan de orde).

Bij de werving speelt voor hen de te verwachten organisatiecultuur nauwelijks een rol; deze gaat bij hen veelal pas een rol spelen vanaf hun feitelijke start.

De fysieke kennismaking met de feitelijke organisatiecultuur start tijdens het eerste bezoek aan de universiteit; meerdere respondenten hebben bij hun bezoek aan de faculteit in de sollicitatiefase eveneens kennisgemaakt met hun toekomstige directe collega's, wat als positief wordt ervaren. Zij zijn daarbij soms ook uitgenodigd voor een lunch tezamen met hun toekomstige directe collega's, waarin op informele wijze al in een vroeg stadium met elkaar kennisgemaakt werd, wat als zeer positief wordt gewaardeerd.

Respondent: "well, when I came here, when I was invited to the institute I had an interview first with X (leidinggevende, red.), then Y, who is a PhD student, showed me the lab, and then I had, after the lab visit, 3 or 4 PhD students from my group that I work in, they went for lunch with me for an hour, that was actually really nice."

5.1.2. De feitelijke start: een warm welkom

De respondenten ervaren veelal een 'warm welkom' rond hun feitelijke start, welke bijdraagt aan hun gevoel van betrokkenheid en verbondenheid bij de organisatie

5.1.3. Centrale, decentrale en subcultuur

De respondenten geven in het algemeen aan voornamelijk een centrale TU/e-cultuur en een decentrale BMT-cultuur waar te nemen. De decentrale (sub-)cultuur - op en rond de feitelijke werkplek - wordt door de respondenten als leidend gezien en men hecht zich hier primair aan. Men ervaart of verwacht nagenoeg dezelfde subcultuur binnen de overige onderzoeksgroepen van de faculteit BMT aan te zullen treffen. De algemene decentrale BMT-cultuur en de subculturen daarbinnen worden daarmee nagenoeg hetzelfde gezien of ingeschat.

De decentrale cultuur binnen de faculteit BMT wordt door alle respondenten als zeer prettig ervaren. Deze decentrale cultuur wordt veelal omschreven als open, informeel, toegankelijk, laagdrempelig, direct en weinig hiërarchisch. De lijnen zijn kort en er is sprake van een goede en gemoedelijke sfeer, waarbij collega's elkaar willen helpen en men op een laagdrempelige manier met elkaar in contact kan komen. Zij geven aan dat dit het onderlinge contact en de onderlinge samenwerking bevordert. De respondenten herkennen zich veelal ook persoonlijk in deze cultuur. Ook het contact met hun leidinggevendens wordt als goed en prettig ervaren; alles is bespreekbaar, zowel werkgerelateerde zaken als privéaangelegenheden kunnen besproken worden. Een respondent had voor aanvang van het dienstverband een formelere organisatiecultuur verwacht, maar is positief verrast door de ervaren realiteit; de decentrale BMT-cultuur wordt daarbij beschreven als:

Respondent: "informeel, terwijl ik dat eigenlijk van tevoren dacht van nou dat nee, ik denk bij een hoogleraar of iemand van nou he, zo'n gestudeerd iemand, van nou, hoe zou die reageren, net zoals bijvoorbeeld advocaten, weet iedereen, dat zijn allemaal van die statige mensen, dat is hier helemaal niet . . . ik merk ook net zoals nu met de nieuwe decaan, he, denk ik ja, dat is ook wel een verantwoordelijke functie, maar daar kun je gewoon binnenlopen, gewoon even een bakje koffie."

Op de vraag hoe de respondenten de centrale TU/e-cultuur zouden omschrijven, wordt door de respondenten uiteenlopend geantwoord. Waar een aantal respondenten verwacht of daadwerkelijk ervaart dat de centrale TU/e-cultuur ten opzichte van de decentrale BMT-cultuur formeler, minder persoonlijk en minder laagdrempelig - en daarmee dus anders - is, geven andere respondenten aan eenzelfde cultuur te verwachten of te ervaren, of hier simpelweg geen beeld van te hebben, omdat zij alleen de faculteit BMT kennen.

5.1.4. De Nederlandse cultuur

De respondenten die vanuit het buitenland naar de TU/e komen geven aan naast de nieuwe organisatiecultuur ook te maken te hebben met een algehele verandering van de omgevingscultuur in Nederland; het andere eten (en daarmee het aanbod in de kantines op de TU/e) worden minder gewaardeerd en men moet omgaan met het verlies van de moedertaal in het dagelijkse leven.

5.2. CONNECTION

De ervaren organisatiecultuur vloeit door naar de mogelijkheden om met elkaar in contact te komen en hierbij interpersoonlijke relaties aan te gaan. Tevens faciliteert dit de uitbreiding en uitwisseling van netwerken en het aangaan van samenwerking. *Connection* zal worden toegelicht aan de hand van de netwerken en de professionele bureaucratie, de ervaren begeleiding en ondersteuning, de interpersoonlijke relaties en de sociale activiteiten die hierbij een rol spelen en die bijdragen aan de algehele betrokkenheid en verbondenheid.

5.2.1. Netwerken en professionele bureaucratie

Connecties en netwerken kunnen al vanaf het begin van het onboardingsproces een rol spelen. Zo speelt hierbij voor de meerderheid van de respondenten uit de WP-categorie de eerder aangehaalde professionele bureaucratie (Kluijtmans, 2014), zoals de TU/e te kenmerken is, een belangrijke rol. Via deze professionele bureaucratie en de netwerken die hier omheen bestaan, zijn zij bij de TU/e terecht gekomen. Men kiest hier primair voor het specifieke onderzoek dat men aan de TU/e als wetenschapper kan gaan doen en de wetenschappelijke connectie(s) die hierbij gemaakt kunnen worden. De TU/e als individuele organisatie is hier ondergeschikt aan; het zou ook net zo goed een andere wetenschapsorganisatie geweest kunnen zijn. Sommige respondenten uit de WP-categorie zijn bij de indiensttreding bijvoorbeeld ‘meegenomen of meegekomen’ met hun leidinggevende, die aan de TU/e gestart is.

Respondent: “dus ik zou liegen als ik zou zeggen ik heb specifiek voor de TU/e gekozen . . . ja, als X (leidinggevende, red.) had gezegd ik ga een groep opstarten op het Erasmus in Rotterdam, dan was ik naar Rotterdam verhuisd, ja, zo is het.”

Andere respondenten uit de WP-categorie hebben via de netwerken van hun voormalige begeleiders of leidinggevendenden met de huidige TU/e-leidinggevendenden hun positie bemachtigd. En weer andere respondenten uit de WP-categorie zijn vanuit hun netwerk ‘gevraagd’ voor een positie; zij waren voorheen als student direct of indirect aan de TU/e verbonden en zij *reboarden* nu in een andere hoedanigheid naar een andersoortige positie. Zij ervaren bij deze reboarding een duidelijk verschil ten opzichte van de vorige positie. Een respondent zegt over zijn reboarding van voormalig TU/e-student naar TU/e-medewerker:

Respondent: “als ik het vergelijk met hoe ik als student hier rondliep, dan merk je nu wel echt van o, je bent nu wel echt medewerker en eh, je bent wel deel van het geheel . . . ja, ja, dat voelt wel zo ja.”

Een andere reboardende respondent voelde bij de transitie van student naar promovendus vanuit zichzelf een bepaalde druk om zich in de nieuwe hoedanigheid te moeten en te kunnen bewijzen, maar deze druk kon in het reboardingsproces worden weggenomen (door elementen van *culture*, *connection* en *compliance*).

Respondent: “I really felt a lot of pressure . . . but then the information I received was very nice, yeah, it was quite useful. . . like in the beginning everyone is a bit scared to start working and then once I started working, ha ha, but I feel that the atmosphere was nice here, also the conditions and I feel yeah, I think it’s a nice atmosphere to start working.”

Ook worden de nieuwkomers geïntroduceerd in de bestaande netwerken, die voor hen relevant zijn. Hiervan is vooral sprake bij de nieuwkomers uit de WP-categorie, die toegang krijgen tot de (wetenschappelijke) netwerken van hun direct leidinggevende. Hoewel sommige respondenten hun eigen netwerk verbinden met deze nieuwe TU/e-netwerken, zodat dit tweerichtingsverkeer is, doen andere respondenten dit in de praktijk niet en lijkt dit minder voor de hand te liggen. Bij de OBP-categorie vindt eveneens uitwisseling van netwerken plaats, maar in nog mindere mate.

5.2.2. Nieuwkomers uit het buitenland

Naast de specifieke wetenschappelijke netwerken valt het diverse respondenten die vanuit het buitenland naar de TU/e zijn gekomen op dat er veel connecties zijn tussen de TU/e en de industrie, met daarbij vele samenwerkingen en bijbehorende netwerken. Ook wordt in dit verband opgemerkt dat er in het algemeen in Nederland aanzienlijke investeringen in onderzoek worden gedaan. Dit ervaren zij als positief.

Omdat nieuwkomers uit het buitenland de Nederlandse taal (nog) niet beheersen, wordt het door de buitenlandse respondenten gewaardeerd dat men op de TU/e over het algemeen goed Engels spreekt, zodat met elkaar gecommuniceerd kan worden. Zij geven hierbij aan dat de beheersing van de Engelse taal de onderlinge verbinding faciliteert en dat dit bijdraagt aan hun integratie. De grote internationale gemeenschap van zowel studenten als medewerkers bij de TU/e wordt eveneens als aantrekkelijk aangemerkt.

Respondent: "I think mainly when you, also it really helps, yeah, of course there is a lot of foreign people, there at the beginning maybe you contact more with foreign, but then, also, yeah, the in general I think, the Dutch people really get close to new people . . . I think also it is a nice thing about TU/e, everyone speaks very good English, so it is also really nice and easy to connect to the people in the beginning, so I think that might help. So it really, eh yeah, makes you the possibility in getting more integrated."

In het kader van hun onboarding wordt aan nieuwe medewerkers die uit het buitenland komen de optie gegeven om een 'buddy' toegewezen te krijgen, die hen kan ondersteunen bij hun specifieke onboarding bij de TU/e en de faculteit BMT en daarnaast bij hun algemene start in Nederland. Niet alle uit het buitenland afkomstige respondenten maken hier gebruik van en aan Nederlandse nieuwkomers wordt deze buddy-optie niet aangeboden.

5.2.3. Begeleiding en ondersteuning

Hoewel dus niet alle respondenten officieel en expliciet een buddy hebben, geven zij aan dat de rol van buddy (of mentor) wel vaak impliciet wordt aangenomen door hun leidinggevende (mentor) of directe collega's (buddy). Ook degenen die wel expliciet een buddy hebben worden daarnaast eveneens (en soms concreter) ondersteund door andere collega's. Zij geven aan dat dit voortvloeit uit de onderlinge behulpzaamheid, die in de decentrale organisatiecultuur wordt ervaren.

Binnen de faculteit worden door de respondenten ondersteuningsmechanismen waargenomen. Primair proberen de direct leidinggevenden en de directe collega's de nieuwkomers te helpen en te ondersteunen om hen zo goed mogelijk te laten 'landen' in de organisatie, maar secundair spelen soms ook de op het oog minder directe collega's in hun specifieke hoedanigheid hierbij een (belangrijke) rol. Een van de respondenten die vanwege redenen die voortvloeien uit de professionele bureaucratie naar de TU/e is gekomen, ervoer deze support als positief en geruststellend; deze zag dit als een bevestiging dat daarmee de juiste keuze is gemaakt om naar de TU/e te komen.

Respondent: "I got a lot of support from the dean and also the financial manager, so basically, although I was late and I knew, oke, I'm asking for maybe too much, like to organize the meeting like within a week, but they could organize it instantly, they were very open minded, and they didn't say: why are you so late? No, we want to help you! right? . . . in general they really wanted to help me, I got help also from the dean's secretary a lot, from eh. X, she was absolutely supportive, from Y as well, so like instant response, right. And this gave me a lot of kind of reassurance that I'm in the right spot, ha ha"

Naast decentrale begeleiding en ondersteuning binnen de eigen groep of de faculteit ervaren de respondenten ook centrale(re) ondersteuningsmechanismen voor specifieke doelgroepen, zoals bijvoorbeeld promovendi, of medewerkers met dezelfde functie op verschillende plekken op de TU/e, zodat men onderling ervaringen kan uitwisselen. Dit gebeurt bijvoorbeeld via interviews. Ook is er onlangs een nieuw initiatief gestart tussen de studieadviseurs die verspreid over de gehele TU/e decentraal gestationeerd zijn, waarbij men zich kan opgeven om mee te doen aan een periodieke 'koffiedate', met als doel om het onderlinge contact te stimuleren en onderlinge informatie-uitwisseling te faciliteren. Men kan hierbij zelf de invulling bepalen: sommigen willen het hierbij vooral over de inhoud van het vak hebben, waar anderen vooral persoonlijke zaken willen bespreken. Er wordt aangegeven dat dit bijdraagt aan de onderlinge verbondenheid en het verbreden van het eigen netwerk.

Ook zijn er centraal vanuit de TU/e voor startende universitaire docenten diverse opleidingstrajecten, waarbij men 'lotgenoten' treft en men zo ook ervaringen kan uitwisselen, kwesties kan bespreken en het netwerk kan verbreden. Dit wordt gewaardeerd en dit draagt – ook in breder verband – bij aan de onderlinge betrokkenheid en verbondenheid tussen de respondenten en hun werkomgeving. Een respondent geeft aan dat er ook na de officiële afronding van zulke trajecten nog onderling contact wordt gehouden:

Respondent: "en met die mensen spreek ik nog heel vaak, of heel vaak, een keer in de zoveel tijd spreken we af, en dat kan zijn vanwege nog die follow-up van die cursus, maar ook heel vaak is het gewoon om op een vrijdag wat te gaan drinken of zo."

5.2.4. Interpersoonlijke relaties

De respondenten ervaren een goede band met hun leidinggevende en directe collega's. Er wordt naar gestreefd om gezamenlijk te lunchen en ook wordt er regelmatig samen koffie gedronken. Hierbij is er, naast werkgerelateerde zaken, ook vaak ruimte voor het delen van persoonlijke zaken. Diverse respondenten geven aan het ook prettig te vinden om op persoonlijk vlak bepaalde zaken te weten van elkaar, zodat men elkaar beter kan begrijpen en dat men weet hoe het met de ander gaat.

Respondent: "ehm, ja, het is toch ook fijn als iemand wat meer van je weet, als je even niet lekker in je vel zit of er is iets gebeurd of weet ik veel, ja, dat je dat ook gewoon kunt bespreken ja."

Respondent: "dat vind ik ook wel belangrijk, dat ik weet dat iedereen, nou ik hoeft natuurlijk niet alle details te weten, maar dat je weet wat er speelt in mensen hun leven en ehm ja, dat ik ook weet als het goed gaat of als het niet goed gaat of eh . . . ja, andere interesses en nee, dat is belangrijk. En ik ben daar ook open over."

Hoewel de onderlinge contacten over het algemeen positief worden ervaren door de respondenten is het opvallend dat deze zich voornamelijk binnen de eigen onderzoeksgroep en het onderzoeksdomein lijken af te spelen en soms daarbuiten, maar dan nog steeds veelal binnen de eigen sectie van onderzoeksgroepen die direct aan elkaar gelieerd zijn. Maar op de vraag wat respondenten weten van de andere onderzoeksgroepen *binnen* de eigen BMT-faculteit geven nagenoeg alle respondenten aan hier nauwelijks iets van te weten. Buiten de eigen BMT-faculteit, maar binnen de TU/e is dit zo mogelijk nog minder. Vrijwel alleen voor de hand liggende en bestaande of bekende connecties buiten de eigen groep lijken te worden benut.

Ook de fysieke plek in de organisatie lijkt bij de interpersoonlijke relaties en ervaren betrokkenheid en verbondenheid een rol te spelen. De medewerkers van de faculteit BMT zijn verspreid over meerdere gebouwen op de TU/e-campus. Er is veelal contact met collega's die dicht bij elkaar in de buurt zitten, maar mochten deze collega's in een ander gebouw of alleen al op een andere verdieping gehuisvest zijn, dan is het contact nagenoeg verdwenen of komt het moeilijker tot stand. De fysieke afstand lijkt dus drempelverhogend en belemmerend te werken.

Daarnaast lijkt de intensiteit van de interpersoonlijke contacten te verschillen; men moet hier zelf ook wel actief in zijn.

Respondent: "Je moet er zelf wel achteraan gaan, als je met de deur dicht in je kantoor gaat zitten dan hoor je niet zoveel... eh, maar nee, ik moet wel zeggen dat iedereen er heel erg open voor staat zeg maar."

De ervaren hectiek van de dag kan de mogelijkheden tot interpersoonlijke relaties ook negatief beïnvloeden.

Respondent: "But sometimes you have to make this choice, right, I mean there are so many meetings . . . and well, unfortunately the practical part is not done by itself, right?"

Daarnaast geven sommige respondenten aan ook geen beeld te hebben van wat ze mogelijk zouden missen:

Respondent: "ja, ik zou eigenlijk niet weten wat voor interne netwerken ik mis, ja, als je niet weet wat er is, dan mis je het ook niet he, ha ha, ja, ik weet het niet, ha ha"

5.2.5. Sociale activiteiten

Naast de diverse werkgerelateerde activiteiten wordt ook veelvuldig het uitgebreide aanbod van sociale activiteiten dat door de TU/e wordt georganiseerd en gefaciliteerd positief genoemd door respondenten. Voorbeelden die hierbij worden genoemd variëren van het uitgebreide sportcentrum op de TU/e-campus, waar studenten en collega's met elkaar kunnen sporten, de vele festivals en evenementen tot aan de recente kerstmarkt op de TU/e-campus. Deze zaken versterken de onderlinge connecties en het gevoel van saamhorigheid en verbondenheid met elkaar en de TU/e in het algemeen.

Respondent: "Yes, yes, yeah, no, but sports really helped with that for example, yeah, just to do something with other people."

Respondent: "Maar toen ik hier voor het eerst kwam, dat ieder gebouw z'n eigen studentengerunde kroegje heeft en dat soort dingen, ja weet je, dat soort dingen, er wordt ontzettend veel georganiseerd, op de campus, op de grasvelden, festivalletjes, van bierfestivalletjes tot muziekfestivalletjes en dat soort dingen, dus ja, ik vond het wel eh, ja, levendige plek ook om te zijn, dus het is niet alleen eh allemaal grijze gebouwen met mensen die alleen maar keihard aan het werk zijn zeg maar."

5.2.6. Betrokkenheid en verbondenheid

Vrijwel alle respondenten geven expliciet aan zich betrokken en verbonden te voelen met de TU/e.

Respondent: "When I was talking with my parents or my family, yeah, I always say that I was very lucky, everything went super well. Hm, yeah, I don't have complaints, I really like what I'm doing, I really like the atmosphere here, I don't feel alone . . . I feel like it is eh, yeah, that it is my university, but more, my, yeah, it's my university now I will say, I belong to here . . . (iter: who or what gives you this feeling?) I mean, eh, of course, mostly the group, because this is ha ha, where I spend most of the time, but then I think in general you feel like people is very nice, I don't feel like excluded."

Wel lijkt deze betrokkenheid en verbondenheid primair te worden ervaren binnen de eigen onderzoeksgroep of sectie, secundair binnen de faculteit BMT en tertiair binnen de TU/e als geheel. Eén van de respondenten voelt geen directe betrokkenheid bij de organisatie op zich, maar deze ervaart de betrokkenheid meer in het verlengde van de professionele bureaucratie (Kluijtmans, 2014):

Respondent: "Yeah, like comfortable, yes, I can't say that I cannot live without TU/e, ha ha."

De respondenten geven aan zich over het algemeen serieus genomen te voelen door de organisatie als geheel en hun collega's, wat bijdraagt aan hun verbinding. Naast de professionele band die collega's met elkaar hebben ontstaan er ook vriendschappen, wat eveneens bijdraagt aan de gevoelens van verbondenheid. Daarnaast verhoogt centrale belangstelling vanuit de TU/e en het signaal dat men in groter verband 'gezien' wordt het gevoel van verbondenheid met de TU/e.

Respondent: "Ja, we hebben dus laatst meegedaan bijvoorbeeld aan die Dutch Design Week eh, expositie van Drivers of Change, ehm, dat was best wel leuk. Ja, als je daarvoor wordt gevraagd als groep zijnde dan denk je, o, dat is wel leuk, dus de TU wil ons wel graag laten zien aan de buitenwereld, dus ja, helemaal, dat hielp wel heel erg en eh, ja, überhaupt eigenlijk."

Diverse respondenten uit de OBP-categorie geven aan bij hun betrokkenheid en verbondenheid gevoelens van trots te ervaren met betrekking tot het werken op de TU/e:

Respondent: "En ja, gevoelsmatig... ben ik altijd wel trots als de TU in het nieuws komt, vaak he . . . nou, als ze in het nieuws komen met bepaald baanbrekend onderzoek, dan voel ik me daar ook een beetje trots over, dat ik daar op mijn manier dan natuurlijk ook een bijdrage aan lever."

5.3. CLARIFICATION

Het verschaffen van helderheid over de functie- en taakinhoud en de wederzijdse verwachten hierbij zullen worden besproken. Hierbij zal *clarification* worden toegelicht aan de hand van de duidelijkheid van de functie- en taakinhoud in het algemeen, de duidelijkheid van de functie- en taakinhoud specifiek voor promovendi, de duidelijkheid over de faculteit als geheel en ten slotte de duidelijkheid bij de onboarding in het algemeen.

5.3.1. Duidelijkheid over de functie- en taakinhoud

Bij de werving van nieuwe medewerkers wordt er een beeld geschetst van de functie en de specifieke inhoud daarvan. Bij een concrete vacature is er een vacaturetekst, die hierover een beeld schept. Een minderheid van de respondenten is via een concrete vacature ingestroomd; voor de respondenten die niet via een concrete vacature zijn ingestroomd wordt dit beeld in het netwerk rond de bemachtiging van de positie verkregen. Dit beeld kan daarna verhelderd worden tijdens de sollicitatiegesprekken. De respondenten ervaren de feitelijke inhoud van de functie pas vanaf het moment dat ze daadwerkelijk gestart zijn, dus vanaf hun eerste werkdag.

De respondenten (uit zowel de WP- als de OBP-categorie) melden een wisselend beeld van de duidelijkheid van sommige taken in hun functie te hebben (een uitzondering hierop vormen de promovendi, dit wordt hieronder separaat verder toegelicht). De respondenten geven aan dat zij hierbij afhankelijk zijn van hun directe leidinggevende, maar dat deze duidelijkheid ook vaak wordt verschaft door directe collega's, of indirecte(re) collega's die een soortgelijke functie hebben. Zij ervaren hierbij ondersteuning (*connection*), die bijdraagt aan de inhoudelijke verheldering van de taken van hun eigen functie. Maar de mate waarin dit gebeurt verschilt, zodat de ene respondent meer op zichzelf is aangewezen dan de andere.

Diverse respondententen geven aan dat zij soms denken dat bepaalde taken die nu door anderen gedaan worden eigenlijk door hen gedaan zouden moeten worden en vice versa. En soms worden ze verrast door taken die kennelijk door hen gedaan moeten worden, maar waarvan ze niet op de hoogte waren.

Respondent: “en daar moet ik nog van vragen van volgens mij hoort dat ook bij mij, maar dat moet ik met X (leidinggevende, red.) nog een keer bespreken, dus dat soort dingen en, ja, soms ben ik een beetje bang van zie ik iets over het hoofd, want bijvoorbeeld (taak Y, red.), eh, dat, als ik dat van tevoren geweten had, had ik dat vóór de vakantie al veel meer aandacht besteed . . . maar ja, dat hoor je dan in september dat dat er allemaal bij moet, en toen moest ik best veel moeite doen . . . Dus het is meer ehm, ja, dat ik soms overvallen word van oehhhhh, . . . Ja, he, van zo was het vorig jaar ook, en dat willen we dit jaar ook, eh, dus dan ehm, wordt ervan uitgegaan dat het duidelijk is.”

Respondent: “yeah, it seems like sometimes, ehm, I think there’s a delegation of a lot of tasks to PhD students and postdocs, but I don’t think it should be.”

Respondent: “Ik ben dus ook niet ingewerkt, dus ja, dan moet je wat meer zoeken naar eh, collega’s die misschien ongeveer hetzelfde werk doen, en dan merk je ook wel dat iedereen zijn eigen invulling heeft, eh, he van o, ja, dat deed zij wel, dat heb ik altijd gezegd dat doe ik niet, ha ha, dus dan moet je daar een beetje je eigen weg in vinden . . . ja, het is meer ad hoc, er komt iets, ehm, en dan ga ik kijken van wie kan ik hier voor benaderen, wie weet dat? Van de andere kant denk ik ook doordat je zelf alles uitzoekt, dat het ook beter blijft hangen dan dat iemand jou precies . . . ja, het is niet alleen een nadeel, maar het zou fijn zijn als je iemand, een collega hebt waarmee je even wat dingen kan doornemen, van hoe zie jij dat en eh, . . . dat we samen zouden zitten, en dat is dan fijn als je dingen van die de week gespeeld hebben, met elkaar kan bespreken.”

Soms is ook de hoeveelheid van het werk en alle bijkomstigheden daaromheen onduidelijk.

Respondent: “maar nu na bijna een jaar, ja ik kan wel, het is zeker het meest uitdagende wat ik ooit gedaan heb qua werk, maar dat wist ik al (iter: en waarin zit hem dat dan?) de hoeveelheid werk en allerlei dingen tegelijk . . . ja, zeker uitdagend . . . ehm, dus heb ik het een beetje onderschat en was het zwaar? Ja. Heb je er spijt van? Zeker niet!”

5.3.2. Duidelijkheid voor promovendi

Uit de interviews blijkt dat voor de respondenten uit de WP-categorie die als promovendus zijn gestart, de duidelijkheid van hun taakhoud over het algemeen goed geborgd is. Zij geven aan dat deze inhoudelijke duidelijkheid voornamelijk wordt verschaft door de actieve en directe begeleiding van hun direct leidinggevende. Er vinden periodiek voortgangsbesprekingen plaats en daarbuiten is de leidinggevende ook beschikbaar. Dit wordt door de respondenten gewaardeerd.

Respondent: “he as an open-door-policy (figuurlijk, red.), but his door is mostly closed (letterlijk, red.) ha ha, because he’s busy ha ha, but eh, via email, and he replies within a day, so he’s super professional yeah”

Respondent: “en verder is X (leidinggevende, red.) ook zelf wel zo dat ik gewoon eigenlijk altijd kan binnenlopen, als de deur open staat, en anders kloppen en dan hoor je vaak, ja nog 10 minuutjes en ja, ja, maar eh, ja, en anders mailen of appen, dat vindt hij ook geen probleem.”

Omdat er zeer veel promovendi op de TU/e werkzaam zijn, is voor deze doelgroep ook een specifiek opleidings- en ondersteuningstraject ingericht, met daarin onder andere een uitgebreid aanbod aan cursussen en andere zaken die mogelijk kunnen bijdragen aan hun succes in de organisatie (dit komt eveneens aan bod bij *compliance*, in paragraaf 5.4), maar hierbij zijn soms bepaalde formele zaken op *compliance*-niveau niet helemaal duidelijk. Zo dienen bijvoorbeeld promovendi aan het begin van hun promotietraject een Opleidings- en Begeleidingsplan op te stellen, met daarin een planning van de op dat moment voorziene invulling van hun promotietraject. Dit kunnen promovendi in overleg met hun leidinggevende doen. Maar het blijkt niet voor iedereen duidelijk dát dit plan dient te worden opgesteld of het verdwijnt ‘van de radar’.

Ook is er soms onduidelijkheid over het feit dat de aan het begin van het promotietraject geschetste invulling in het Opleidings- en Begeleidingsplan vooral als *richtlijn* geldt, bezien vanuit de inschatting *op dat moment*. De onduidelijkheid die primair start op *compliance*-niveau, kan vervolgens leiden tot onduidelijkheid op *clarification*-niveau. Een respondent geeft hierover aan dat hij dacht dat de in dat plan beschreven zaken ook exact op die wijze dienden te worden uitgevoerd en dat wijzigingen in het plan vanwege voortschrijdend inzicht niet meer wenselijk of mogelijk zouden zijn. Dit werkte stressverhogend.

Respondent: "I think I'm 9 months in now and my perspective still changes on all the topics and so on, and I think I know now what I'm doing, but it takes quite some time to understand what's happening actually, and then you're supposed to write something and you're more or less like, is it oke, is it useful, and then I submitted it like 3 months ago, and everything changed already . . . yes, and for me it was quite stressful, because I didn't know that back then when I wrote it, and I was like pfff, oke, now I write . . . ha ha, yeah, I have to decide if I can do that in the second year, so like yeah."

Daarnaast kunnen promovendi voor meer algemene en praktische vragen ook onderling bij elkaar terecht ter wederzijdse ondersteuning. Het onderlinge contact (*connection*) met mede-promovendi (en postdocs) in de directe of indirecte omgeving zorgt eveneens voor duidelijkheid en verheldering; men kan hierbij ervaringen uitwisselen en sparren over bepaalde kwesties en elkaar op ideeën brengen.

Respondent: "it's the office policy that whenever someone has a question, because there's always people coming and leaving, whenever someone has a question he just raises them to the office and whoever wants to answer..."

Om de onderlinge banden tussen promovendi te verstevigen, worden er ook TU/e-centraal sociale activiteiten georganiseerd, zoals bijvoorbeeld promovendifeesten, wat eveneens gewaardeerd wordt door de respondenten. Dit draagt bij aan hun gevoel van onderlinge verbondenheid in breder verband, waarbij men elkaar ook inhoudelijk kan ondersteunen.

5.3.3. Duidelijkheid over de faculteit als geheel

Zoals eerder in paragraaf 5.2 (*connection*) is aangegeven, hebben de respondenten het meeste contact in hun eigen groep of sectie. Duidelijkheid en een duidelijk beeld van de faculteit BMT als geheel wordt door de respondenten nagenoeg niet ervaren; men weet nauwelijks iets van de andere groepen.

Een respondent geeft aan dat deze hierover na de eerste week meer informatie en duidelijkheid ontving van de direct leidinggevende, die de structuur van de faculteit heeft geschetst en toegelicht. Hierbij gaf de respondent aan dat het fijn was dat dit pas na een week gebeurde, omdat de informatie anders wellicht niet zou blijven hangen, vanwege de vele nieuwe informatie waarmee nieuwkomers in het algemeen bij hun start geconfronteerd worden. En soms komt er ook op toevallige wijze verheldering over de faculteit en de andere groepen daarbinnen:

Respondent: "Ik ben een keer naar een afstudeersessie van masterstudenten geweest en toen werd er inderdaad, toen was er een inleidende presentatie waar alle groepen besproken werden, dus wie welk onderzoek deed, en op welk gebied . . . ja, voor mij was het heel verhelderend."

5.3.4. Duidelijkheid bij de onboarding in het algemeen

Maar het verschaffen van helderheid en duidelijkheid op zichzelf lijkt niet het voornaamste bij de onboarding: een respondent geeft aan bij een vorige werkgever beter te zijn ingewerkt, maar zich bij de TU/e meer op het gemak te voelen.

Respondent: “Het aparte was bij mijn vorige werkgever werd ik heel precies ingewerkt, maar nu ik dat vergelijk met hier, voel ik me hier weer veel fijner op mijn gemak, dus het zegt ook niet alles.”

5.4. COMPLIANCE

Op *compliance*-niveau bevinden zich veelal de formaliteiten die tijdens de onboarding aan bod komen. *Compliance* zal hierbij worden toegelicht bij de preboardingsfase, bij de eerste werkdag, bij de diverse introductie-instrumenten en ten slotte na de eerste werkdag.

5.4.1. De preboardingsfase

Tijdens de preboardingsfase geven de respondenten aan op eigen initiatief de website en bijvoorbeeld LinkedIn te bekijken om een beeld te krijgen van de organisatie, of dat respondenten via het netwerk (*connection*) meer informatie krijgen. Afgezien van de vacaturetekst (als deze voorhanden was en men via een openstaande vacature is binnengekomen, wat maar voor een beperkt aantal respondenten gold) wordt er geen algemene informatie verstrekt aan potentiële nieuwkomers. De respondenten geven aan zo op het oog ook geen specifieke informatie te verwachten of te missen tijdens de preboarding; men is hier tevreden over en men verwacht hier gaandeweg hun start meer duidelijkheid over te gaan ervaren.

De lengte van de selectieprocedure wordt wisselend ervaren; de meeste respondenten vinden deze periode prima. Echter vindt een aantal respondenten dat er veel tijd zit tussen de sollicitatie en de follow-up daarna, wat zorgt voor onzekerheid en onduidelijkheid over de afloop en of men wel of niet op gesprek mag komen. Hierbij lijkt eveneens een schifting te zijn tussen de OBP- en WP-categorie. Waar de WP-categorie een periode van circa vier maanden bestempelt als snel en voorspoedig, wordt eenzelfde periode door diverse OBP-respondenten beschouwd als lang en onzeker.

Respondent: “het viel mij wel op dat er heel lang zat tussen de vacature en dat je uiteindelijk eh, aan de slag gaat . . . ja, vond ik lang duren . . . ja, uiteindelijk ging het toen opeens heel snel, of ik dan meteen kon beginnen, dat, ha ha, was wel een beetje van het één naar het andere . . . ja, wachten is niet leuk hè, dus eh, dan ga je toch denken van huh, zou er dan toch iets zijn, of eh, waarom duurt het zo lang? . . . dat weet je niet, dus je gaat dan voor jezelf toch van eh, ja, zouden ze toch . . . he ja, even een mailtje ofzo.”

Een korte en voorspoedige *beleving* van de preboardingsperiode wordt door de respondenten gezien als een teken dat de organisatie de nieuwkomer graag wil hebben en dat deze gewenst en welkom is in de organisatie; dit geeft vertrouwen.

Respondent: “eh nou, dat gaf eigenlijk wel eh een, een, een goed gevoel zal ik maar zeggen, daardoor dacht ik o, ze willen me echt wel graag hebben.”

De respondenten geven aan dat de preboarding over het algemeen voorspoedig verloopt, hoewel er ook enige miscommunicatie wordt gemeld over de contractduur of het late moment waarop het arbeidscontract opgemaakt wordt. Ook zijn er onder de respondenten die vanuit het buitenland naar de TU/e komen soms zorgen over het vinden van huisvesting en of dit überhaupt – en daarnaast op tijd - kan worden geregeld. Hierin wordt soms individuele ad hoc ondersteuning gegeven; een respondent kreeg van zijn toekomstig leidinggevende een mail met daarin aanvullende opties, die vanuit de eigen groep werden geopperd. Dit leidde vervolgens inderdaad tot het vinden van huisvesting, wat door deze respondent als behulpzaam en betrokken werd ervaren.

5.4.2. De eerste werkdag

Alle respondenten hebben bij hun start op hun eerste werkdag een werkplek toegewezen gekregen. Vaak was daarbij alles al voorhanden. Dit werd als prettig ervaren en dit gaf hen het gevoel dat er met hun komst rekening is gehouden. Soms moest de computer nog geregeld worden, waarbij de nieuwkomer een keuze kon maken uit een desktop of een laptop.

Respondent: "Well, it started that I got my place, my office, and my computer, really professional everything, I was quite surprised . . . yeah, it was really nice, I just had to set up my computer and meet my colleagues and I had a meeting with HR department, to set up my contract and everything, so yeah, it was a nice start."

Ook is met alle respondenten op hun eerste werkdag een rondje gemaakt in de directe omgeving, om hen te introduceren bij de nieuwe collega's. En ook na dit introductierondje zijn veel respondenten (direct of indirect) begeleid tijdens hun eerste werkdag. Maar dit gold niet voor alle respondenten: een respondent gaf bijvoorbeeld aan dat deze na het introductierondje het restant van de eerste werkdag en de dag erna op zichzelf aangewezen was (de directe collega die de verdere begeleiding verzorgde was afwezig tijdens de eerste werkdagen).

Respondent: "'eh, ja ik wist wel waar ik me moest melden, maar daarmee hield het wel een beetje op . . . alles stond helemaal, was helemaal goed, computer stond klaar, dat was echt voor mij ook zoiets van woow, dat is helemaal geregeld. Ehm, ik kreeg ook meteen het adres van degene die mijn tafel moest komen instellen, dat emailadres, dus die moest ik meteen mailen dat de tafel op de goeie hoogte gezet zou worden enzo dat vond ik wel heel erg mooi geregeld, ik denk oh dat gaat goed hier, ehm, en ja, verder is er dan niet zoveel he, dat is een beetje het nadeel."

5.4.3. Introductie-activiteiten

Bij de TU/e en de faculteit BTM worden diverse introductie-instrumenten aangeboden:

Veiligheidsinstructie & HR-introductie

Nieuwkomers worden uitgenodigd voor de Veiligheidsinstructie (waarin de veiligheidsvoorschriften worden toegelicht) & HR-introductie (waarin de arbeidsvoorwaarden worden toegelicht); deze vinden direct aansluitend aan elkaar plaats. De overgrote meerderheid van de respondenten is hierbij aanwezig geweest; deze presentaties worden over het algemeen als nuttig ervaren.

Ook het feit dat deze presentaties, tezamen met diverse nuttige links na afloop worden verspreid wordt als nuttig ervaren, zodat men hier op een later moment nog op kan teruggrijpen. Een respondent vond echter dat deze introducties te vroeg plaatsvonden, omdat deze op dat moment de context en de fysieke omgeving nog onvoldoende in beeld had en daardoor bepaalde informatie niet begreep of niet kon plaatsen.

Centrale TU/e-introductiedag

Naast de facultaire Veiligheidsinstructie & HR-introductie wordt er op centraal niveau een algemene TU/e-introductiedag georganiseerd, waarvoor nieuwe medewerkers (en hun partners) eveneens worden uitgenodigd. Minder dan de helft van de respondenten is hier uiteindelijk naartoe gegaan. Degenen die hier niet naartoe zijn geweest gaven aan dat zij het óf wel van plan waren, maar dat de datum hen in eerste instantie niet schikte en dat het er nadien niet meer van gekomen is, óf zij achtten het niet nodig om hier naartoe te gaan. Degenen die hier wel naartoe zijn geweest vonden deze dag over het algemeen wel leuk, maar ook lang. Ook werd aangegeven dat de centrale TU/e-introductiedag meer gericht lijkt op nieuwkomers vanuit het buitenland (en hun partners), waarbij ook veel informatie werd gegeven over Nederland en Eindhoven, wat door sommige Nederlandse respondenten als voor hen minder nuttig werd ervaren.

Overige instructies

Verder hebben op individuelere basis, naargelang hun specifieke functie, diverse respondenten nog verplichte laboratoriumintroductions gehad. Sommige respondenten bezochten de CANS-Roadshow (met informatie en instructies over ergonomisch werken en het voorkomen van RSI-klachten). Ook wordt op individuele basis de contactpersoon rond de collectieve ziektekostenverzekering bezocht. Daarnaast wordt soms in de eigen onderzoeksgroep vanuit het secretariaat een informatie-overzicht verstrekt, met daarin allerlei groepsspecifieke informatie, dat als erg nuttig wordt ervaren. Maar dit geldt enkel voor een beperkt aantal groepen en hoe uitgebreid of beknopt dit is, is afhankelijk van de individuele maker(s) van het document.

5.4.4. Na de eerste werkdag

Na de eerste werkdag en de diverse introductions gaan de respondenten vooral 'aan de slag'. Veel *compliance*-zaken verdwijnen dan naar de achtergrond. Een respondent noemt hierbij onduidelijkheid over de verhuiskosten-vergoeding. Hierbij geeft deze aan dat diverse collega's in diens omgeving geen verhuiskostenvergoeding hebben gekregen, omdat ze hier niet goed van op de hoogte waren en dit dus ook niet hebben aangevraagd. Als men dan achteraf hoort dat men die vergoeding wel had kunnen krijgen, wordt dit als jammerlijk ervaren, vooral ook omdat het hier over relatief grote bedragen gaat.

Ook melden sommige respondenten individueel onduidelijkheden rond zaken als parkeren op de TU/e en het feit of men wel of niet verzekerd is tijdens dienststreken, maar dit lijken geen structurele zaken te zijn.

Hoewel op de website van de TU/e veel informatie staat, geven sommige respondenten daarnaast aan bepaalde informatie niet – of niet goed – terug te kunnen vinden. Het wordt door hen soms als een uitdaging ervaren om op de website iets te vinden.

Respondent: "ja, nee, op de website krijg ik nooit wat gevonden, ha ha"

Ook wordt gemeld dat op de Engelse versie van de TU/e-website bij het doorklikken naar subpagina's ook regelmatig een Nederlandstalige subpagina verschijnt, zodat buitenlandse respondenten dan bijvoorbeeld via 'google translate' alsnog zelf de vertaalslag moeten maken om de inhoud te kunnen begrijpen. Een andere respondent geeft aan een webpagina of overzicht te missen van de diverse labfaciliteiten met bijbehorende instructies; deze informatie is nu op vele verschillende plekken ondergebracht, waardoor hier geen duidelijk overzicht in wordt ervaren.

Ook wordt aangegeven dat een overzicht van de faculteitsstructuur ten opzichte van de centrale TU/e en de verdeling van de diverse Diensten daarbinnen wordt gemist, alsmede een faculteitsoverzicht met 'smoelenboek'.

Respondent: "Nou, ja, het duurt even voordat je de structuur (met daarbij de onderlinge specifieke verbinding tussen faculteiten en diensten, red.) doorhebt hier van de TU, hoe zit alles in elkaar . . . en voordat je dát allemaal doorhebt, een leuk infogrammetje of zoiets, dat zou wat dat betreft handig zijn"

Respondent: "dat is wel een dingetje, dat je heel erg moet zoeken van als je van buiten komt dat je eigenlijk helemaal geen idee hebt hoe zit het nou precies in elkaar. En ik mis eigenlijk ook iets van o ja, die werkt precies voor dit, een soort smoelenboek-achtig iets."

Sommige respondenten vermelden daarnaast onduidelijkheden rond het evalueren van hun functioneren en de voortzetting of verlenging van een tijdelijk contract. Dit lijkt voornamelijk bij de OBP-categorie niet altijd goed geborgd te zijn.

Respondent: “ja, en wat ik net zei he, mijn eigen contract, hoe dat dan werkt, moet ik daar zelf iets voor doen, of eh?”

Respondent: “nou, dat (evaluatie, red.) vond ik wel weinig, want ik vond in mijn eh, aanbod, dat er stond, ik heb één keer een gesprek gehad met X (leidinggevende, red.) na een half jaar en daarna zou ik eigenlijk na 9 maanden een evaluatie krijgen over mijn functie, en daar heb ik eigenlijk zelf drie keer om moeten vragen en dat vond ik heel vervelend . . . Maar daarna werd het nog wel heel stil, want toen dacht ik van, toen heb ik het nog maar een keer gevraagd, want ja, als ik het nou drie keer moet gaan vragen, dat heb ik toen zelf ook wel gezegd, dat vind ik wel een beetje vervelend . . . al is het maar een keer een koffiemomentje van 10 minuten, dat is ook prima.”

5.5. Ervaringen rond de algehele onboarding

Naast de hierboven beschreven zaken, zijn ook zaken in algemeen en algeheel onboardingsverband bevraagd. Er zal hierbij worden ingegaan op wat er bij de onboarding is opgevallen, wat er bij de onboarding is meegevallen en wat er bij de onboarding is tegengevallen. Ook zullen mogelijke verbeterpunten bij de onboarding worden beschreven, alsmede de totale geschatte duur van de onboarding en de totale ervaring van de onboarding als geheel.

Opgevallen bij de onboarding

Op de vraag wat de respondenten het meest is opgevallen bij de onboarding worden vooral zaken rond de positief ervaren decentrale organisatiecultuur genoemd, alsmede de ervaren ondersteuning en in het algemeen de professionele organisatie (met weliswaar soms lange processen), het stimuleren van samenwerkingen, de goede laboratoriumfaciliteiten en de over het algemeen goede kwaliteit van de studenten. Ook de zaken op *compliance*-niveau worden – ondanks de eerder in dit hoofdstuk beschreven aandachtspunten - over het algemeen als goed beoordeeld.

Meegevallen bij de onboarding

Als er vervolgens werd gevraagd wat de respondenten het meest is meegevallen bij de onboarding komen wederom zaken rond de positief ervaren decentrale organisatiecultuur en het gevoel van verbondenheid naar voren; men voelt zich gauw thuis. Ook de goede beheersing van de Engelse taal, de mogelijkheden en algehele flexibiliteit binnen de faculteit en het feit zich echt medewerker te voelen en onderdeel van het geheel uit te maken vielen mee.

Tegengevallen bij de onboarding

Daarnaast is gevraagd wat de respondenten is tegengevallen bij de onboarding. Hierop werd uiteenlopend geantwoord, variërend van de administratieve werkdruk in het algemeen, de strikte laboratoriumregels, het eten in de kantines (door buitenlandse respondenten), de vele meetings en de onduidelijkheid over contractverlenging.

Mogelijke verbeterpunten bij de onboarding

Op de vraag welke zaken verbeterd zouden kunnen worden bij de onboarding worden vooral zaken genoemd op *compliance*-niveau, hoewel men hier over het algemeen wel positief over is. Maar ook het ontbreken van specifieke ondersteuningsmechanismen voor postdocs die voor langere tijd aan de TU/e verbonden zullen zijn wordt genoemd (deze mechanismen zijn er bijvoorbeeld wel voor promovendi en voor startende universitair docenten). Daarnaast geven diverse respondenten aan dat de samenwerking over de grenzen van de eigen sectie en eigen groepen verder gestimuleerd zou kunnen worden (hoewel één respondent aangeeft dat hiervan reeds sprake is). En hoewel de respondenten zelf niet de ervaring hebben eenzaam te zijn, geeft een respondent aan in diens omgeving wel geluiden te ontvangen van buitenlandse collega's die daarop wijzen.

Totale duur van de onboarding

De respondenten is gevraagd hoeveel tijd het hen gekost heeft of nog zal kosten voordat zij zich volledig 'onboard' voelen. Een meerderheid van de respondenten geeft aan hiervoor circa zes tot negen maanden nodig te hebben gehad. Hierbij zijn ook enkele uitschieters naar beneden van één à twee maanden (bij respondenten die onboarding primair beschouwen als een aangelegenheid op *compliance*-niveau) en enkele uitschieters naar boven, waarbij verwacht wordt dat hun onboarding in totaal een jaar tot anderhalf jaar in beslag zal nemen.

Respondent: "around half a year. From there on, I felt much more confident about my position in the organization."

Respondent: "Er wordt wel eens gezegd dat het ongeveer een jaar duurt voordat je je een nieuwe baan eigen kunt maken en de nieuwe organisatie goed kan leren kennen. Ik denk dat dit wel aardig klopt omdat je in een jaar alle 'seizoenen' voorbij hebt zien komen en beter weet wat je bijvoorbeeld aan voorbereidende werkzaamheden kan uitvoeren voor een drukke periode."

Totale ervaring van de algehele onboarding

Tevens is de respondenten gevraagd om op een schaal van 1-10 hun onboarding een cijfer te geven. Alle respondenten geven aan hun algehele onboarding positief te ervaren of ervaren te hebben; zij geven hierbij cijfers variërend van 7,5-8 tot een 9. Zij geven aan dat dit cijfer vooral wordt veroorzaakt doordat zij zich welkom voelen en dat zij een 'warm nest' ervaren. Men voelt zich betrokken, gesteund en niet alleen. Ook wordt de onboarding door sommige respondenten omschreven als 'gewoon goed'.

Respondent "Nee, ik moet zeggen dat het heel fijn eh, het was een, ik heb meerdere banen begonnen ooit, maar deze, dit was erg fijn landen . . . ehm, ja, het is een heel warm nest waarin je valt, dus daarom is het zeker een 8. (wat is een warm nest?, red.)... dat de collega's er voor je zijn."

Respondent: "Ja, ik vond het wel echt eh, heel eh, eigenlijk een hele fijne groep om in terecht te komen, heel informeel en eh, heel gezellig ook, veel contact buiten de ehm... buiten werk."

Respondent: "ehm, it's the best institute I have worked for so far."

6. Conclusie

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek worden geïnterpreteerd. Hierbij zullen de hoofd- en deelvragen van het onderzoek worden beantwoord, waarbij tevens een koppeling gemaakt zal worden met het theoretisch kader.

6.1. Antwoord hoofdvraag

In dit onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal:

Hoe ervaren de nieuwe medewerkers van de faculteit BMT van de TU/e de huidige onboarding?

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de nieuwkomers van de faculteit BMT van de TU/e hun onboarding positief ervaren, waarmee de hoofdvraag beantwoord is.

Uit het onderzoek komt hierbij naar voren dat nagenoeg alle respondenten zich expliciet betrokken en verbonden voelen met de TU/e. Volgens Bauer (2015), Booz et al. (2008), Ferrazzi (2015), Harpelund et al. (2019), Lamoureux (2008), Reuteler (2017), Verhoeven, A. (2019) en Weidema (2017b) leidt een goede onboarding onder andere tot betrokkenheid bij de nieuwkomers. Uit de onderzoeksresultaten komt expliciet naar voren dat hiervan inderdaad sprake is, waarmee deze bevindingen worden bevestigd. Dit kan dan ook als positief - en in lijn met de algehele onboardingservaring van de respondenten – worden gezien.

De resultaten van het onderzoek ondersteunen hierbij de onderlinge verbondenheid van de onboardingselementen (alle vier C's), waar het ene element niet los kan worden gezien van het andere element. Maar ondanks deze onderlinge verbondenheid lijkt vooral het onboardingselement *CULTURE* een bijzondere en belangrijke positie in te nemen; dit element lijkt in de onboarding belangrijke *randvoorwaarden* te scheppen voor de overige elementen en deze te *faciliteren*.

Hoewel de algehele onboarding (met een gemiddeld beoordelingscijfer van een ruime 8) positief is ervaren (uit het onderzoek blijkt dat nagenoeg alle respondenten zich betrokken en verbonden voelen), lijken daarnaast uit het onderzoek wel enkele aanvullingen naar voren te komen.

In algemeen onboardingsverband is het opvallend dat de verwachtingen van de respondenten bij de onboarding voornamelijk op *compliance*-niveau lijken te liggen; alles wat daarbuiten gebeurt lijkt daarom als extra - en extra positief - te worden aangemerkt, omdat deze zaken niet direct werden verwacht. Dit lijkt mogelijk voor een vertekend beeld van de ervaren onboarding te kunnen zorgen.

Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten het vanzelfsprekend vinden dat bepaalde zaken (vooral zaken die het *compliance*-niveau overstijgen) nu eenmaal niet geregeld zijn of onduidelijk zijn bij hun start; zij verwachten in de loop der tijd zelf meer duidelijkheid te krijgen door het zelf ervaren of zelf uitzoeken van zaken. Het feit dat bepaalde zaken niet geregeld zijn, zorgt niet voor een negatieve beleving van de onboarding in het algemeen, maar lijkt dus vooral zijn oorsprong te hebben in de lagere verwachtingen hieromtrent. Ook de verschillen in de totale geschatte duur van de onboarding lijken te wijzen in de richting van onduidelijkheid over de definitie (en daarmee de inhoud) van onboarding, waaraan Byford et al. (2017) refereren.

De TU/e hanteert diverse instrumenten en ondersteuningsmechanismen bij de onboarding, waarbij op expliciete wijze vooral *compliance*-elementen zijn te identificeren; de andere elementen lijken meer impliciet te kunnen worden geïdentificeerd. Daaruit kan geconcludeerd worden dat het volledige proces van onboarding nog niet op systematische wijze verankerd is in de organisatie.

Hierdoor kan de onboarding binnen de faculteit BMT van de TU/e in de verdeling van Bauer (2010) worden beschouwd als een 'high potential-onboarding'.

Een verdere specificering van de beantwoording van de hoofdvraag zal hieronder via de beantwoording van de deelvragen van het onderzoek worden uiteengezet.

6.2. Antwoord deelvraag 1

Hoe ervaren de nieuwe medewerkers de huidige onboarding met betrekking tot compliance?

Het onboardingselement *COMPLIANCE* is in dit onderzoek als vierde element in de onboardingservaring naar voren gekomen, waarbij eveneens de onderlinge verbondenheid tussen de verschillende elementen wordt onderstreept.

Uit de resultaten van het onderzoek komt naar voren dat de respondenten de zaken op *compliance*-niveau over het algemeen als goed geregeld beschouwen. Zij zijn hier dan ook positief over, ondanks de diverse aandachtspunten die hierbij naar voren kwamen. Deze aandachtspunten lijken niet altijd in het kader van onboarding beschouwd te worden (zoals bijvoorbeeld de website die niet altijd als overzichtelijk wordt ervaren), maar meer in algemeen verband. Over het algemeen wordt er wel veel informatie verstrekt in de eerste periode, maar dit wordt nagenoeg niet als *teveel* informatie tegelijk ervaren, wat als positief lijkt te kunnen worden aangemerkt. Dit is in lijn met de bevindingen van Bazelmans (2019) en McGab Enaohwo (2018), die aangeven dat het verstrekken van *teveel* informatie in de eerste periode averechts werkt.

Daarnaast blijkt uit de resultaten van het onderzoek dat, ondanks dat de TU/e en de faculteit BMT bij de onboarding diverse (veelal impliciete) instrumenten hanteren die het *compliance*-niveau overstijgen, de expliciete onboarding in het algemeen nog veelal een traditioneel karakter heeft. Bij de huidige onboarding lijkt de nadruk nog primair te liggen op informatieverstrekking en de toelichting van regels en procedures (met een hoog *compliance*-gehalte), die veelal eenrichtingsverkeer zijn richting de nieuwkomer. Dit komt overeen met de uiteenzetting van Hirsch (2017) over een traditionele onboarding. Maar volgens Bauer et al. (2007) en Verhoeven, A. (2019) staat een traditionele onboarding nog ver weg van een strategische onboarding. Verder kan een goede *COMPLIANCE* eveneens bijdragen aan de *CLARIFICATION* en *CONNECTION*.

Geconcludeerd wordt dat het element *COMPLIANCE* door de respondenten positief ervaren wordt, waarmee deelvraag 1 is beantwoord.

6.3. Antwoord deelvraag 2

Hoe ervaren de nieuwe medewerkers de huidige onboarding met betrekking tot clarification?

Het onboardingselement *CLARIFICATION* is in dit onderzoek als derde element in de onboardingservaring naar voren gekomen, waarbij eveneens de onderlinge verbondenheid tussen de verschillende elementen wordt onderstreept.

Uit de resultaten van het onderzoek komt naar voren dat de algehele verheldering van de taakinhoud veelal wordt gefaciliteerd door de direct leidinggevende, directe collega's of collega's met een soortgelijke positie. Ook is er soms sprake van specifieke doelgroepondersteuning (bij bijvoorbeeld promovendi). Deze zaken dragen bij aan de taakverheldering en worden positief ervaren.

Uit de onderzoeksresultaten komt eveneens naar voren dat er soms onduidelijkheden bestaan over de feitelijke inhoud en omvang van het takenpakket, de specifieke taken daarbinnen en de verwachtingen hierbij. Deze zaken wijken soms af van de eerdere verwachtingen. Daarnaast blijkt uit het onderzoek eveneens dat de eigen verwachtingen naar de organisatie toe door de respondenten nauwelijks expliciet gemaakt worden. Dit komt overeen met de bevindingen van Verhoeven, A. (2019) hieromtrent, waarbij er een risico ontstaat dat het psychologisch contract geschonden wordt. Maar de onderzoeksresultaten wijzen uit dat deze onduidelijkheden en geschonden verwachtingen lijken te worden verzacht door de ervaren onderlinge connectie en ondersteuning (*CONNECTION*) en de faciliterende organisatiecultuur (*CULTURE*), welke elementen lijken bij te dragen aan een positief psychologisch contract. Hierbij wordt het belang van de onderlinge verbondenheid tussen de vier onboardingselementen nogmaals onderstreept. In paragraaf 6.5 wordt het psychologisch contract eveneens aangehaald.

Naast de directe taakverduidelijking speelt in algemeen verband ook de verduidelijking van de organisatie aan sich een rol; onduidelijkheid hierover kan ook taakinhoudelijke consequenties hebben. Uit het onderzoek komt naar voren dat duidelijkheid hierin inderdaad voor verheldering kan zorgen, maar dat dit op een passend – relevant - moment dient te gebeuren, omdat de informatie anders niet beklijft. Dit komt overeen met de bevindingen van Bazelmans (2019) en McGab Enaohwo (2018).

En ten slotte komt uit het onderzoek naar voren dat duidelijkheid aan sich niet altijd het belangrijkste is, maar dat zaken op *CONNECTION*- en *CULTURE*-niveau eventuele tegenvallende ervaringen hierbij een positieve wending kunnen geven (wat wederom de onderlinge verbondenheid van de vier onboardingselementen benadrukt).

Geconcludeerd wordt dat het element *CLARIFICATION* door de respondenten positief ervaren wordt, waarmee deelvraag 2 is beantwoord.

6.4. Antwoord deelvraag 3

Hoe ervaren de nieuwe medewerkers de huidige onboarding met betrekking tot culture?

Het onboardingselement *CULTURE* is in dit onderzoek als voornaamste element in de onboardingservaring naar voren gekomen, waarbij eveneens de onderlinge verbondenheid tussen de verschillende elementen wordt onderstreept.

Al bij de employer branding wordt een beeld geschetst van de organisatiecultuur. Volgens Hollander (2017), Pellikaan (2019) en Rodenburg (2018) kan dit geschetste beeld de interesse van de buitenwereld in de organisatie vergroten of juist verkleinen. Uit de resultaten van het onderzoek komt naar voren dat dit geschetste beeld inderdaad aanleiding geeft tot solliciteren, hoewel de geschetste cultuur voor de WP-categorie minder relevant lijkt te zijn, omdat zij zich primair vakinhoudelijk interesseren voor een positie, wat overeenkomt met de bevindingen van Kluijtmans (2014) in het kader van de professionele bureaucratie. De respondenten ervaren veelal een ‘warm welkom’ rond hun feitelijke start, dat bijdraagt aan hun gevoel van betrokkenheid en verbondenheid met de organisatie. Dit komt overeen met de bevindingen van Minnes (2018) en Weidema (2017b), die stellen dat onboarding primair draait om het warm welkom heten van nieuwkomers in de organisatie en hen te integreren in de cultuur, in plaats van hen enkel direct productief te maken. Het lijkt erop dat dit warme welkom de betrokkenheid (*CONNECTION*) positief beïnvloedt en de interpersoonlijke relaties (*CONNECTION*) faciliteert.

In dit onderzoekskader worden twee organisatieculturen ervaren: de centrale TU/e-organisatiecultuur en de decentrale organisatiecultuur van de faculteit BMT. Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat er bij de onboarding veelal gefocust wordt op de decentrale BMT-cultuur, wat volgens Verhoeven, A. (2019) meer impact kan hebben dan een focus op de centrale organisatiecultuur. Verhoeven, A. (2019) stelt dat medewerkers zich primair hechten aan de cultuur op en rond de feitelijke werkplek, wat in dit onderzoekskader de decentrale BMT-cultuur is. Dit komt overeen met de onderzoeksresultaten: de respondenten geven hierbij aan zich inderdaad primair aan de BMT-cultuur te hechten. Alle respondenten ervaren deze decentrale cultuur als prettig. Uit het onderzoek komt eveneens naar voren dat de informele en laagdrempelige BMT-cultuur het onderlinge contact en de onderlinge samenwerking bevordert (wat eveneens in dit onderzoek gezien kan worden in het licht van *CONNECTION*). Tevens geven zij aan zich persoonlijk in deze cultuur te herkennen, wat volgens Bauer (2015) en Verhoeven, A. (2019) hun kansen op langetermijnsucces in de organisatie vergroot.

Daarnaast is uit het onderzoek bij de waardering van de onboarding in het algemeen gebleken dat respondenten hierbij als voornaamste positieve punten zaken rond de prettige decentrale organisatiecultuur noemen. De beleving van de primaire decentrale BMT-cultuur kan daarmee in totaliteit als positief aangemerkt worden.

Een positieve waardering van *CULTURE* op zichzelf is niet voldoende voor een goede onboarding, wat de onderlinge verbondenheid van de onboardingselementen benadrukt. Het element *CULTURE* lijkt echter wél een belangrijke randvoorwaarde en daarmee een belangrijk faciliterend element in de onboardingservaring te zijn; deze positief ervaren *CULTURE* lijkt de *CONNECTION* en de *CLARIFICATION* te faciliteren.

Geconcludeerd wordt dat het element *CULTURE* door de respondenten positief ervaren wordt, waarmee deelvraag 3 is beantwoord.

6.5. Antwoord deelvraag 4

Hoe ervaren de nieuwe medewerkers de huidige onboarding met betrekking tot connection?

Het onboardingselement *CONNECTION* is in dit onderzoek als tweede element in de onboardingservaring naar voren gekomen, waarbij eveneens de onderlinge verbondenheid tussen de verschillende elementen wordt onderstreept.

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat het element *CONNECTION* al vanaf het allereerste begin invloed kan hebben bij de onboarding; diverse respondenten hebben via netwerken (*CONNECTION*) rond de professionele bureaucratie (Kluijtmans, 2014) hun posities bemachtigd. Naast nieuw in de organisatie ingestroomde respondenten was hierbij eveneens sprake van een aantal reboardende respondenten, die vanuit een eerdere andere plek en positie zijn doorgestroomd naar hun huidige positie. Hoewel voor hen bepaalde zaken niet meer geheel nieuw zijn, stellen Donoghue (2018), Hirsch (2017) en Verhoeven, A. (2019) dat ook reboardende medewerkers in een andere positie binnen dezelfde organisatie opnieuw een onboardingsproces ondergaan en daarbij nagenoeg vergelijkbare behoeften hebben ten opzichte van nieuwkomers die van buiten de organisatie komen. Dit komt overeen met de onderzoeksresultaten, waarin de reboardende respondenten aangeven hun nieuwe positie als anders te ervaren dan hun voorgaande positie; hun nieuwe rol en positie stelt andere eisen aan hen. Dit lijkt het onboardingsbelang voor deze categorie van reboardende nieuwkomers eveneens te onderstrepen.

Zoals bij de beantwoording van deelvraag 3 (*CULTURE*) reeds is aangegeven, lijkt het element *CULTURE* het element *CONNECTION* te faciliteren en lijkt deze hiervoor de randvoorwaarden te scheppen en bij te dragen aan de totstandkoming van interpersoonlijke relaties. Dit start soms al bij de preboarding, waarin diverse respondenten al in het sollicitatieproces op een laagdrempelige wijze in contact komen met hun (toekomstige) directe collega's. Na de feitelijke start komen alle nieuwkomers in contact met hun collega's, waarbij deze wederzijdse verbinding (*CONNECTION*) verder vorm krijgt.

Uit het onderzoek blijkt eveneens dat de respondenten zich ondersteund voelen bij de uitoefening van hun taken door middel van diverse ondersteuningsmechanismen (veelal via de direct leidinggevende, directe of indirecte collega's), wat er volgens Nifadkar en Bauer (2015) voor zorgt dat nieuwkomers die een goede connectie met anderen ervaren actiever op zoek gaan naar informatie. De eerder al positief ervaren BMT-cultuur faciliteert dit inderdaad; uit onderzoek blijkt dat de respondenten laagdrempeligheid ervaren rond het benaderen van anderen in de organisatie en het (durven) stellen van vragen. De onderlinge behulpzaamheid en bereidwilligheid versterken de interpersoonlijke relaties en de onderlinge connectie, en dragen daarnaast bij aan de verheldering van de taken en de taakinhoud (*CLARIFICATION*). Sommige respondenten worden op hun beurt zelf ook benaderd door collega's voor ondersteuning, zodat hierbij inderdaad van reciprociteit sprake lijkt te zijn, welk belang wordt onderstreept door Bazelmans (2019). Tevens lijkt de ervaren *CONNECTION* een positieve invloed te hebben op het psychologisch contract. Hierbij werden de ondersteuningsverwachtingen overtroffen, wat als erg positief werd ervaren en wat vervolgens bijdroeg aan de algehele positieve onboardingswaardering. Dit komt overeen met de bevindingen rond het psychologisch contract volgens De Vos en Freese (2011), waarbij zij aangeven dat de eerste maanden hiervoor essentieel zijn.

Ook de vele sociale activiteiten en faciliteiten dragen bij aan een algeheel gevoel van onderlinge verbondenheid. De onderzoeksresultaten wijzen hierbij uit dat er onder alle respondenten sprake is van het zich sociaal geaccepteerd voelen in de organisatie, wat volgens Ellis et al. (2017) de kern van het succes van nieuwkomers is.

Ondanks de positieve ervaringen rond het element *CONNECTION* in het algemeen en ondanks het feit dat nagenoeg alle respondenten (expliciet!) aangeven zich verbonden en betrokken voelen met de faculteit BMT, komt in dit licht uit de onderzoeksresultaten eveneens naar voren dat men de onderlinge connectie vooral lijkt te ervaren in de directe en direct-taakgerelateerde omgeving. De feitelijke connectie lijkt zich dus vooral te bevinden op *sub-niveau*: binnen de eigen groep of sectie. Vrijwel alleen voor de hand liggende en reeds bestaande connecties buiten de eigen groep lijken te worden benut.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de respondenten nauwelijks iets weten van de andere aanwezige groepen *binnen* de faculteit en zo mogelijk nog minder van andere groepen *buiten* de faculteit, maar *binnen* de TU/e. Hoewel dit vanuit de onderzoeksorganisatie als aandachtspunt zou kunnen worden aangemerkt, geven de respondenten aan zo op het oog niets te missen (en hier dus ook positief over te zijn); ze geven aan *niet te weten* wat of wie ze mogelijk zouden missen. Hierdoor lijken mogelijk overige aanvullende en nuttige connecties over het hoofd gezien te worden.

Tevens blijkt uit het onderzoek dat er bij de uitwisseling van wederzijdse netwerken vooral sprake lijkt te zijn van éénrichtingsverkeer van de TU/e richting de nieuwkomer. Slechts in een beperkt aantal gevallen verwijzen de respondenten ook naar andere connecties uit hun oorspronkelijke netwerk. Dit lijkt mogelijk af te hangen van de positie van de nieuwkomer en diens punt in de (wetenschappelijke) carrière.

Dit zou mogelijk veroorzaakt kunnen worden doordat jonge nieuwkomers – die hun (wetenschappelijke) carrière nog aan het opbouwen zijn – nog niet altijd beschikken over grote netwerken. Binnen de OBP-categorie lijken hun netwerken daarnaast ook minder relevant te zijn in TU/e-context.

Geconcludeerd wordt dat het element *CONNECTION* door de respondenten positief ervaren wordt, waarmee deelvraag 4 is beantwoord.

6.6. Conclusie conceptueel model

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten kan het eerdere conceptueel model (dat is weergegeven in hoofdstuk 3) volgens de theorie van Bauer (2015) worden bevestigd, waarbij de onderlinge verbondenheid tussen de verschillende onboardingselementen – de vier C's van Bauer (2015) - wordt benadrukt.

7. Discussie

In dit hoofdstuk worden de discussie en de beperkingen van dit onderzoek weergegeven.

Dit onderzoek richtte zich op het in kaart brengen van de onboardingservaringen van nieuwe medewerkers van de faculteit BMT van de TU/e, zodat de huidige onboarding met de uitkomsten van dit onderzoek geoptimaliseerd kan worden. Bij de uitvoering van het praktijkonderzoek is door middel van de methodische verantwoording (hoofdstuk 4) – met de daarin beschreven onderzoeksmethode en gehanteerde meetinstrumenten - getracht om te komen tot een zo betrouwbaar en valide mogelijk onderzoeksresultaat.

7.1. Betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door het feit of het onderzoek vrij is van ‘ruis’ (Verhoeven, N., 2014). De validiteit van een kwalitatief onderzoek wordt bepaald door de mate waarin er ‘gemeten wordt wat er gemeten móet worden’ (Verhoeven, N., 2014).

Hierbij wordt opgemerkt dat de interviews niet op hetzelfde tijdstip zijn afgenomen, maar in een tijdsbestek van elf dagen en op verschillende momenten op de dag, afhankelijk van de beschikbaarheid en de wens van de respondent. Dit heeft mogelijk een negatieve invloed op de betrouwbaarheid. De interviews zijn afgenomen in een afgesloten ruimte, waarbij steeds enkel de onderzoeker en de individuele respondent aanwezig waren, zodat de respondenten vertrouwelijk en vrijelijk konden praten. Dit heeft een positieve invloed op de betrouwbaarheid van de resultaten.

Ook is er bij de bepaling van de steekproef rekening gehouden met een afspiegeling tussen de twee in de organisatie voorkomende medewerkerscategorieën (WP- en OBP-personeel) en de verscheidenheid aan functies daarbinnen, alsmede de verhouding man/vrouw. En ten slotte is in de stratificering eveneens rekening gehouden met de verhouding van nieuwkomers met de Nederlandse nationaliteit en nieuwkomers met een buitenlandse nationaliteit. Deze ‘gelaagde’ stratificering verhoogt de representativiteit van de algehele onderzoekspopulatie en verhoogt daarmee de validiteit. Maar het feit dat bij de buitenlandse respondenten het interview in het Engels is afgenomen, waarbij deze taal voor zowel de respondenten als de onderzoeker niet hun moedertaal is, heeft een negatieve invloed op de betrouwbaarheid, ondanks het gevorderde niveau van de beheersing van de Engelse taal bij zowel de respondenten als de onderzoeker.

Het feit dat er voor de analyse van de interviews een woordelijk transcript is gemaakt, heeft een positieve invloed op de betrouwbaarheid, want de analyse gebeurt aan de hand van de feitelijke uitspraken van de respondenten en niet een interpretatie daarvan. Uiteraard zijn de feitelijke uitspraken daarna wel geïnterpreteerd. Het feit dat de onderzoeksanalyse door één persoon (enkel de onderzoeker) is uitgevoerd, maakt deze vatbaar voor mogelijk persoonlijke interpretatie, wat de validiteit negatief kan beïnvloeden. De onderzoeker heeft getracht de analyse zo objectief en ongekleurd mogelijk te doen. Als de analyse door meerdere personen, onafhankelijk van elkaar, uitgevoerd zou worden, zou deze de validiteit positief kunnen beïnvloeden.

Wat de (construct-)validiteit (Verhoeven, N., 2014) van het onderzoek betreft, wordt vermeld dat in dit onderzoek geen gebruik is gemaakt van wetenschappelijk onderbouwde en gevalideerde vragenlijsten als input voor de interviewtopics en interviewvragen (er zijn door de onderzoeker in dit kader geen gevalideerde en wetenschappelijk onderbouwde vragenlijsten aangetroffen).

Deze interviewtopics en –vragen zijn door de onderzoeker zelf geformuleerd aan de hand van de hoofd- en deelvragen van het onderzoek en het daarbij opgestelde theoretisch kader. Dit beïnvloedt de constructvaliditeit negatief.

Daarnaast is een algemeen nadeel van kwalitatief onderzoek dat er minder mensen kunnen worden ondervraagd dan bij kwantitatief onderzoek. Maar een voordeel is dat de vrijgekomen informatie uit kwalitatief onderzoek gedetailleerder is en een hoger informatiegehalte heeft.

Wat de begripsvaliditeit van het onderzoek betreft, speelt het feit dat de onderzoeker een indirecte collega van de respondenten is mogelijk een rol. Het voordeel daarvan is dat de respondenten zich mogelijk in een vertrouwde setting wanen dan wanneer het interview door een derde van buiten de organisatie zou zijn uitgevoerd en zo meer informatie prijsgeven. Maar hier schuilt ook een risico in; de respondenten zouden hierdoor ook mogelijk sociaal wenselijk kunnen antwoorden. Maar door middel van het feit dat de onderzoeker geen directe collega van de respondenten is, de interviews in een vertrouwelijke afgesloten setting afgenomen zijn en daarbij anonimiteit zoveel mogelijk gegarandeerd is, is getracht dit risico zo klein mogelijk te houden.

De generaliseerbaarheid van de resultaten wordt bepaald door de mate waarin deze resultaten kunnen worden gegeneraliseerd naar een grotere populatie (Verhoeven, N., 2014). Wat de (inhoudelijke) generaliseerbaarheid van het onderzoek betreft, kan gesteld worden dat gezien de zeer beperkte omvang van de onderzoekspopulatie deze daarbuiten niet generaliseerbaar is. Het onderzoek geeft een inzicht in de onboardingervaringen van de onderzoekspopulatie van 43 personen (aan de hand van tien respondenten), maar deze populatie is te klein om doorgetrokken (gegeneraliseerd) te kunnen worden naar een grotere populatie buiten de onderzoekspopulatie. Dit maakt de externe validiteit (Verhoeven, N., 2014) zeer beperkt. Maar de onderzoeksresultaten geven wel een indicatie van mogelijk belangrijke punten rond het onderzoeksdomein van onboarding.

7.2. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Omdat een onderzoek naar de onboardingervaringen van nieuwkomers binnen de faculteit BMT nog niet eerder is onderzocht, is er in dit onderzoekskader gekozen voor een kwalitatief onderzoek, zodat hierbij zoveel mogelijk doorgevraagd kan worden om zo een eerste globale indicatie te krijgen van de onboardingervaringen.

In aansluiting op dit onderzoek zou ook een vervolgonderzoek in grotere setting uitgevoerd kunnen worden onder nieuwkomers binnen andere organisatieonderdelen (faculteiten/diensten) of TU/e-breed, bij de organisatie als geheel. Hierbij zou het interessant zijn om te kijken of er binnen de verschillende organisatieonderdelen (faculteiten/diensten) verschillen zijn in de onboardingervaringen van nieuwkomers en ook om te kijken hoe de onboardingervaringen overkoepelend op algeheel organisatieniveau (TU/e-breed) zijn.

Deze vervolgonderzoeken zouden (zowel decentraal als centraal) ook op kwantitatieve wijze uitgevoerd kunnen worden, waarbij informatie op grotere schaal verkregen kan worden; dit draagt bij aan een grotere generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten.

7.3. Overeenkomsten en verschillen met de literatuur

In het onderzoek zijn geen verschillen, maar wel vele overeenkomsten (en daarmee bevestigingen) aangetroffen met de literatuur, zoals deze is weergegeven in het theoretisch kader (de links tussen de onderzoeksresultaten en de literatuur en specifieke overeenkomsten hierbij zijn in hoofdstuk 6 bij de conclusie beschreven). Hierbij worden in brede algemene zin de onboardingselementen van Bauer (2015) – de vier C’s – bevestigd, met daarin expliciet de onderlinge verbondenheid van deze elementen. Hoewel het onderzoek zich beperkte tot het in kaart brengen van de onboardingservaringen aan de hand van Bauers vier C’s (Bauer, 2015), wordt er in het theoretisch kader (hoofdstuk 2) tevens inmiddels een vijfde C geopperd: die van Check Back (Graham, 2018; Naberman, 2019; Weidema, 2017b). Hoewel hierover in de literatuur nog geen algehele overeenstemming en duidelijkheid is, lijkt deze vijfde C van Check Back wel zinvol te zijn.

De onboarding an sich en de ervaringen van nieuwkomers hierbij worden niet expliciet geëvalueerd binnen de faculteit BMT, maar informeel wordt er vooral bij reguliere voortgangsgesprekken en het jaargesprek (functionerings- en beoordelingsgesprek) gesproken over de algemene en algehele gang van zaken – los van de onboarding specifiek -. Veel respondenten uit de WP-categorie hebben reguliere voortgangsbesprekingen, maar binnen de OBP-categorie is dit beeld wisselender. Bij hen is het dan veelal een kwestie van wachten op het formele jaargesprek, wat volgens Verhoeven, A. (2019) - in het kader van onboarding specifiek - te laat is. Dit onderzoek is een algemene globale ‘eerste check back’ in dit verband, maar de implementatie van een structurele individuele onboardingsevaluatie conform de voorgestelde vijfde C van check back (Graham, 2018; Naberman, 2019; Weidema, 2017b) – volgens de daarin geopperde cyclus van 30-60-90-dagen – lijkt ook in deze praktijksituatie waardevol; deze wordt daarom door de onderzoeker aanbevolen.

7.4. Innovatieve waarde

Wat de innovatieve waarde van het onderzoek betreft kan gesteld worden dat het onderzoek an sich niet innoverend is; onboarding kan zich verheugen in een toenemende belangstelling van zowel organisaties als nieuwkomers in het algemeen.

Maar binnen de faculteit BMT van de TU/e is het onderzoek wel innoverend, omdat er vanuit deze specifieke faculteit (waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden) is aangegeven dat hier nog niet eerder onderzoek naar is gedaan. Dit was dan ook de onderzoeksopdracht en het praktijkdoel van dit onderzoek: het inzicht geven in de ervaring van nieuwkomers bij hun onboarding in de faculteit, met als doel met de uitkomsten daarvan de onboarding binnen de faculteit te verbeteren.

Wat de innoverende waarde ten opzichte van de bestaande theoretische inzichten betreft, lijkt door de onderzoeker het mogelijke belang van de geopperde vijfde C van check back te kunnen worden onderstreept als mogelijk waardevolle aanvulling op Bauers bestaande vier C’s.

Literatuurlijst

De bronnen zijn op 20 januari 2020 nogmaals geraadpleegd ter controle.

- BambooHR (2014). *The Definitive Guide to Onboarding*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.bamboohr.com/resources/ebooks/guide-to-onboarding/>
- Bauer, T.N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T.N. (december 2015). *Onboarding: the Power of Connection*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://www.researchgate.net/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection
- Bauer, T.N., & Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://psycnet.apa.org/record/2010-06019-002>
- Bauer, T.N., Erdogan, B., Bodner, T., Truxillo, D.M., & Tucker, J.S. (mei 2007). *Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=busadmin_fac
- Bazelmans, J. (10 april 2019). *4 succesfactoren voor onboarding van nieuwe medewerkers*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/werving-selectie/achtergrond/4-succesfactoren-voor-onboarding-van-nieuwe-medewerkers>
- Booz Allen Hamilton (mei 2008). *Getting On Board: A Model for Integrating and Engaging New Employees*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van [https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Getting_On_Board_A_Model_for_Integrating_and_Engaging_New_Employees-\[2008.05.12\].pdf](https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Getting_On_Board_A_Model_for_Integrating_and_Engaging_New_Employees-[2008.05.12].pdf)
- Boushey, H., & Glynn, S.J. (16 november 2012). *There Are Significant Business Costs to Replacing Employees*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.americanprogress.org/issues/economy/reports/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/>
- Byford, M., Watkins, M.D., & Triantogiannis, L. (mei/juni 2017). *Onboarding Isn't Enough*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://hbr.org/2017/05/onboarding-isnt-enough?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom
- Cable, D., Gino, F., & Staats, B. (19 maart 2013). *Reinventing Employee Onboarding*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://sloanreview.mit.edu/article/reinventing-employee-onboarding/>
- Carucci, R. (3 december 2018). *To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom
- CBS (18 april 2019a). *De arbeidsmarkt in cijfers, 2018*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2019/16/de-arbeidsmarkt-in-cijfers-2018>
- CBS (14 mei 2019b). *Krapte arbeidsmarkt neemt verder toe*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van [www.cbs.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/20/krapte-arbeidsmarkt-neemt-verder-toe](https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/20/krapte-arbeidsmarkt-neemt-verder-toe)

- Chinouk (7 februari 2019). *De 5 c's van een goede onboarding*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://300woorden.nl/de-5-cs-van-een-goede-onboarding/>
- Clarification (z.d.). In *Linguee*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.linguee.nl/engels-nederlands/vertaling/clarification.html>
- Compliance (z.d.). In *Linguee*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.linguee.nl/engels-nederlands/vertaling/compliance.html>
- Connection (z.d.). In *Linguee*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.linguee.nl/engels-nederlands/vertaling/connection.html>
- Culture (z.d.). In *Linguee*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.linguee.nl/engels-nederlands/vertaling/culture.html>
- De Vos, A., & Freese, C. (februari 2011). *Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://www.researchgate.net/publication/229923030_Sensemaking_during_organizational_entry_Changes_in_newcomer_information_seeking_and_the_relationship_with_psychological_contract_fulfillment
- Diekman, A. (11 maart 2016). *Baan voor het leven bestaat niet meer*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van [www.fd.nl: https://fd.nl/werk-en-geld/1142473/baan-voor-het-leven-bestaat-niet-meer](https://fd.nl/werk-en-geld/1142473/baan-voor-het-leven-bestaat-niet-meer)
- Donoghue, B. (4 januari 2018). *Onboarding - whys, dos and don'ts*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.trainingjournal.com/articles/features/magazine-excerpt-onboarding-whys-dos-and-donts>
- Ellis, A.M., Nifadkar, S.S. Bauer, T.N., & Erdogan, B. (20 juni 2017). *Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right
- Ferrazzi, K. (25 maart 2015). *Technology Can Save Onboarding from Itself*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself>
- Graham, T. (22 augustus 2018). *Infographic: the 5 C's of Effective Onboarding*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.compli.com/blog/onboarding-5-cs-infographic/>
- Grootnibbelink, P. (21 november 2018). *De VUCA-wereld: wat is het nu precies?* Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.scienta.nl/de-vuca-wereld-wat-is-het-nu-precies/>
- Grutterink, H. (2013). *Meta-perceptions in work teams: A multi-level model of antecedents and consequences of perceived expertise affirmation* (Proefschrift). Rijksuniversiteit Groningen, Groningen. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://www.rug.nl/research/portal/files/2351904/Thesis_Hanneke_Grutterink.pdf
- Harpelund, C., Hojberg, M., & Nielsen, K. (2019). *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. Bingley (UK): Emerald Publishing
- Hirsch, A.S. (16 november 2017). *Designing and Implementing an Effective Onboarding Strategy*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/designing-and-implementing-an-effective-onboarding-strategy.aspx>
- Hollander, D. (30 juni 2017). *Hoe bouw je een werkgeversmerk? Vier tips*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.pwnet.nl/instroom/blog/2017/06/hoe-bouw-je-een-werkgeversmerk-vier-tips-10124549>

- Hoop, A. (28 februari 2014). *Eerste 90 dagen in nieuwe baan cruciaal*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/loopbaan-opleiding/nieuws/eerste-90-dagen-nieuwe-baan-cruciaal>
- HRpraktijk (14 augustus 2019). *5 feiten die het belang van goede onboarding onderstrepen*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/werving-selectie/achtergrond/5-feiten-die-het-belang-van-goede-onboarding-onderstrepen>
- Klinghoffer, D., Young, C., & Liu, X. (14 juni 2018). *To Retain New Hires, Make Sure You Meet with Them in Their First Week*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://hbr.org/2018/06/to-retain-new-hires-make-sure-you-meet-with-them-in-their-first-week>
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Lamoureux, K. (4 januari 2008). *Strategic Onboarding: Transforming New Hires into Dedicated Employees*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://mms.gpstrategies.com/pdf/010408_RB_Onboarding_KL_Final.pdf
- Llarena, M. (19 juli 2013). *How Not To Lose Your New Employees In Their First 45 Days*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.forbes.com/sites/85broads/2013/07/19/how-not-to-lose-your-new-employees-in-their-first-45-days/#6f497d633be3>
- Lombardi, M. (maart 2011). *Onboarding 2011: the Path to Productivity*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://www.talentwise.com/files/Onboarding_2011_-_The_Path_to_Productivity.pdf
- Maurer, R. (16 april 2015). *Onboarding Key to Retaining, Engaging Talent*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/talent-acquisition/Pages/Onboarding-Key-Retaining-Engaging-Talent.aspx>
- Maurer, R. (2019). *New Employee Onboarding Guide*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>
- McGab Enahwo, O. (30 april 2018). *The Ultimate Onboarding Process*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.sweetprocess.com/onboarding-process/>
- Minnes, A. (28 september 2018). *Onboarding: 10 inspirerende best practices*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.pwnet.nl/instroom/nieuws/2018/09/onboarding-10-inspirerende-best-practices-10128243>
- Naberman, M. (22 mei 2019). *De 5 C's van effectieve onboarding*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.expand.nl/hr-blog/de-5-cs-van-effectieve-onboarding/>
- Nifadkar, S.S., & Bauer, T.N. (juni 2015). *Breach of Belongingness: Newcomer Relationship Conflict, Information, and Task-Related Outcomes During Organizational Socialization*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://www.researchgate.net/publication/277958556_Breach_of_Belongingness_Newcomer_Relationship_Conflict_Information_and_Task-Related_Outcomes_During_Organizational_Socialization
- Organisatiecultuur (z.d.). In *Labyrinth*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://labyrinth.rienkjonker.nl/lexicon/terminologie#letter_o
- Pellemans, J. (20 mei 2019). *Zo houd je werknemers binnenboord*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/05/20/zo-houd-je-werknemers-binnenboord-a3960872>

- Pellikaan, M. (21 april 2019). *The 3 most important aspects of a successful onboarding program*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://www.effactory.com/knowledge/blog/the-3-most-important-aspects-of-a-successful-onboarding-program/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=1.08.19.013&gclid=CjwKCAjw_uDsBRAMEiwAaFiHa3flrvK5otDzlh_uKsey_2Fz9XF0-vlwbXjU4jd5VDId4df5svge_BoC9Y0QA
- PWnet (26 juli 2016). *Doe dit niet met een nieuwe medewerker*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.pwnet.nl/instroom/nieuws/2016/07/doe-dit-niet-met-een-nieuwe-medewerker-101290>
- Quaijtaal, T. (10 april 2015). *Welke Controller heeft het lef de 'Red Flags' te willen ontdekken in zijn/haar organisatie?* [afbeelding]. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://docplayer.nl/1217968-Welke-controller-heeft-het-lef-de-red-flags-te-willen-ontdekken-in-zijn-haar-organisatie.html>
- Reuteler, D. (2017). *Onboarding new employees: the 3 elements that make all the difference*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://scienceforwork.com/blog/onboarding-new-employees/>
- Rodenburg, T. (5 januari 2018). *Employer branding: sterk werkgeversmerk cruciaal*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.pwnet.nl/instroom/artikel/2018/01/employer-branding-10126168>
- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (15 januari 2005). *Getting New Hires Up to Speed Quickly*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://sloanreview.mit.edu/article/getting-new-hires-up-to-speed-quickly/>
- Rousseau, D. (januari 1989). *Psychological and Implied Contracts in Organizations*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.researchgate.net/search/Search.html?type=publication&query=rousseau%20psychological%20and%20implied%20contracts%20in%20organizations>
- Sanders, C. (11 april 2019). *CHRO Randstad Global: 'war on talent blijft'*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://chro.nl/artikel/chro-randstad-global-war-on-talent-blijft>
- Silkroad (2017). *The Big Shift Puts Employees First; HR Transforms from Processes and Transactions to Employee Experiences*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van http://hr1.silkroad.com/tyb_state-of-talent-2017
- Stellinga, M., & Pelgrim, C. (7 november 2018). *Nieuwe wet beoogt meer vaste contracten. Lukt dat?* Geraadpleegd op 20 januari 2020 van [www.nrc.nl: https://www.nrc.nl/nieuws/2018/11/07/nieuwe-wet-beoogt-meer-vaste-contracten-lukt-dat-a2754391](https://www.nrc.nl/nieuws/2018/11/07/nieuwe-wet-beoogt-meer-vaste-contracten-lukt-dat-a2754391)
- Taylor, R. (21 augustus 2018). *Complete Gids voor een betere Employee Experience (EX)*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.growpromoter.com/nl/over-ons/nieuws/whitepapers/whitepaper-employee-experience-ex-downloaden/>
- TU/e (april 2015). *Jaarverslag 2014*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://assets.tue.nl/fileadmin/content/universiteit/publicaties/Jaarverslagen/TUE%20Jaarverslag%202014.pdf>
- TU/e (april 2019a). *Jaarverslag 2018*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://assets.tue.nl/fileadmin/Jaarverslag2018_20190515_versie7.pdf
- TU/e (september 2019b). *TU/e policy update*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://tracking.tue.nl/w/7838/7cc6503a592fa07f3af734738a64112f/1>
- TU/e (2018). *Where Innovation Starts and People Matter*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://assets.tue.nl/fileadmin/content/Our_University/About%20our%20university/TUe.WEB.pdf

- UWV (6 september 2019). *UWV: bijna helft vacatures volgens werkgevers moeilijk te vervullen*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/persberichten/2019/uwv-bijna-helft-vacatures-volgens-werkgevers-moeilijk-te-vervullen.aspx>
- Verhoeven, A. (2015). *Onboarding: blijvend succes van nieuwe medewerkers*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- Verhoeven, A. (2019). *Onboarding: het managen van verwachtingen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- VSNU (z.d.). *Overhead*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.vsnul.nl/overhead.html>
- Weidema, N. (6 september 2017a). *De businesscase voor onboarding*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.pwnet.nl/instroom/artikel/2017/09/de-businesscase-voor-onboarding-10125123>
- Weidema, N. (20 juli 2017b). *Onboarding: wat betekent het?* Geraadpleegd op 20 januari 2020 van https://www.pwnet.nl/instroom/artikel/2017/07/onboarding-wat-betekent-het-10124746?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.246594887.211971703.1574255197-909184122.1574255197
- Weidema, N. (9 augustus 2018). *Succesvolle onboarding begint bij een positieve candidate experience*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <https://www.pwnet.nl/instroom/artikel/2018/08/succesvolle-onboarding-begint-bij-een-positieve-candidate-experience-10127782>
- Workwonders (2014). *Whitepaper Onboarding*. Geraadpleegd op 20 januari 2020 van <http://www.workwonders.nl/download.asp?id=138>

Bijlagen

De bijlagen zijn verwijderd van deze versie van het onderzoeksrapport; deze zijn op te vragen bij de onderzoeker.

Bijlage 1: Codeboom

Bijlage 2: Topiclijst

Bijlage 3: Mail vergaderverzoek aan respondenten

Bijlage 4: Transcripten van de interviews