

Alrijne

zorggroep

‘Socialisatie van de nieuwe medewerker’

| AUTEUR

NAAM: Youri de Boer
STUDENTNUMMER: 1064117
VERSIE: 2.0

| OPLEIDING

NAAM: Hogeschool Leiden
OPLEIDING: HRM
PLAATS: Leiden
JAAR VAN AFSTUDEREN: 2015
BEGELEIDEND DOCENT: Joep Nieuwesteeg

| BEDRIJF

NAAM: Alrijne Zorggroep
ADRES: 2353 GA Leiderdorp
Simon Smitweg 1
TELEFOONNUMMER: 071 - 582 82 82
E-MAIL: info@alrijnezorggroep.nl
WEBSITE: www.alrijnezorggroep.nl
OPDRACHTGEVER: Hanneke Breukers - Nijenhuis
E-MAIL: H.Breukers@rijnland.nl

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport 'Socialisatie van de nieuwe medewerker'. Dit onderzoek is uitgevoerd bij de zorginstelling Alrijne Zorggroep. Dit onderzoek is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. In een periode van ongeveer 5 maanden ben ik bezig geweest het onderzoek en het schrijven van dit rapport.

Dit onderzoek is geschreven in opdracht van mijn stage organisatie, de Alrijne Zorggroep. Onder begeleiding van mijn stagebegeleider, Hanneke Breukers – Nijenhuis, heb ik de centrale vraag geformuleerd. Bij het uitvoeren van het onderzoek ben ik naast Hanneke bijgestaan door Joep Nieuwesteeg, mijn begeleider vanuit de Hogeschool Leiden.

Ik wil de Alrijne Zorggroep bedanken dat zij mij de mogelijkheid heeft gegeven om binnen de organisatie mijn onderzoek te doen. Graag wil ik mijn begeleiders persoonlijk bedanken voor de begeleiding en ondersteuning tijdens het proces van het onderzoek doen. Ik wil Hanneke Breukers – Nijenhuis in het bijzonder bedanken. Wanneer ik het even niet meer zag zitten kon ik altijd bij haar terecht en hielp ze me er altijd bovenop. Joep Nieuwesteeg wil ik bedanken voor feit dat hij altijd tijd maakte om in gesprek te gaan en mij hielp waar nodig was. Tevens wil ik alle respondenten bedanken die hebben deelgenomen aan de enquête en de interviews.

De overige collega's bij de Alrijne Zorggroep met wie ik heb gesproken over het onderzoek wil ik ook graag bedanken voor de samenwerking. Ondanks dat ik onderzoek doen lastig vind, heb ik door het vertrouwen en de steun die ik heb mogen ontvangen een goed gevoel over dit rapport.

Youri de Boer

Leiden, 8 juni 2015

Samenvatting

Het onderzoek is geschreven in opdracht van de afdeling HRM van de Alrijne Zorggroep. Het doel van het onderzoek is om een bijdrage te leveren aan het socialisatieproces voor de Alrijne Zorggroep. Tevens proberen we inzicht te krijgen in de invloed van de fusie en van de cultuur op het socialisatieproces. Er wordt gekeken of er tijdens het socialisatieproces wel of geen maatregelen moeten worden ondernomen met betrekking tot de fusie en de cultuur en hoe aan eventuele maatregelen kan worden voldaan. Aan het einde van het onderzoek zal aan de Alrijne Zorggroep een advies worden gegeven over waaraan het socialisatieproces van de Alrijne Zorggroep moet worden voldaan.

De centrale vraag is als volgt geformuleerd:

‘Hoe kan de socialisatie voor de Alrijne Zorggroep zodanig worden vormgegeven dat een optimale effectiviteit en efficiëntie in het functioneren ontstaat?’

Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Door middel van de literatuurstudie, de interviews en de enquête wordt er antwoord gegeven op de centrale vraag. Er zijn interviews gehouden onder zes teamleiders en één projectleider. De enquête is uitgezet onder 84 medewerkers die tussen 1 januari 2014 en 31 oktober 2014 in dienst zijn gekomen.

Om de centrale vraag te beantwoorden wordt er gebruik gemaakt van een conceptueel model. Dit model is opgezet aan de hand van de literatuurstudie. Dit model is een leidraad voor het vormgeven van het socialisatieproces.

Tijdens het literatuuronderzoek wordt er naar informatie gezocht over de volgende onderwerpen: ‘socialisatieproces’, ‘organisatiecultuur’ en ‘fusie’. Aan de hand van het literatuuronderzoek zijn de vragen opgesteld voor de enquête en de interviews.

Uit het onderzoek blijkt dat behoefte hebben aan een aantal faciliteiten met betrekking tot het socialisatieproces. De belangrijkste zijn: behoefte aan een ‘buddy’, behoefte aan een gestructureerd inwerkprogramma, behoefte aan cursussen voor processen en systemen en dat de praktische zaken zijn geregeld bij binnenkomst op de eerste werkdag.

In de conclusie komt naar voren dat er voor de nieuwe medewerkers een introductiebeleid moet worden opgesteld die voldoet aan de eisen, zodat medewerkers de optimale mogelijkheid krijgen om zich in hun eerste maanden te ontwikkelen. In de aanbeveling wordt aan de hand van het conceptueel model aangegeven welke stappen de Alrijne Zorggroep moet nemen om tot een geslaagd socialisatieproces te komen. Dit bevordert de binding met de organisatie. De bevordering van de binding met de organisatie zorgt voor een optimale effectiviteit en efficiëntie in het functioneren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	6
1.1 Situatieschets	6
1.2 Leeswijzer	7
2. Probleemformulering	7
2.1 Aanleiding.....	7
2.2 Doelstelling.....	10
2.3 Centrale vraag	10
2.4 Deelvragen.....	10
2.5 Doelgroep	11
2.6 Afbakening.....	11
3. Theoretisch kader	12
3.1 Socialisatieproces	12
3.1.1 Conclusie ‘socialisatieproces’	18
3.2 Organisatiecultuur	19
3.2.1 Conclusie ‘cultuur’	22
3.3 Fusie.....	22
3.3.1 Conclusie ‘fusie’	24
3.4 Conceptueel model	25
4. Methodologie	28
4.1 Deskresearch	28
4.2 Fieldresearch	29
4.3 Meetinstrumenten	29
4.3.1 Interviews	29
4.3.2 Enquête	30
4.4 Betrouwbaarheid van het onderzoek.....	32
4.4.1 Betrouwbaarheid.....	32
4.4.2 Validiteit	32
5. Resultaten.....	33

5.2	Wat kan worden verstaan onder socialisatie binnen een organisatie en wat is het doel hiervan?	33
5.3	Hoe wordt de socialisatie ervaren door de medewerkers die recentelijk zijn ingetreden? .	33
5.4	Wat is de invloed van de fusie en van de cultuur op het socialisatieproces?	41
5.5	Hoe kan het socialisatieproces binnen de Alrijne Zorggroep worden vormgegeven gezien de fusie?	42
6.	Conclusie	44
6.1	Deskresearch	44
6.2	Fieldresearch	45
7.	Aanbeveling	46
8.	Literatuurlijst	51

1.2 Leeswijzer

Hier zal kort worden beschreven wat per hoofdstuk wordt besproken.

In **hoofdstuk 2 (probleemformulering)** wordt de aanleiding, de centrale vraag van het onderzoek, het doel van het onderzoek, de deelvragen van het onderzoek, de doelgroep van het onderzoek en de afbakening van het onderzoek weergegeven.

In **hoofdstuk 3 (theoretische kader)** wordt de theorie besproken over de onderwerpen 'socialisatieproces', 'organisatiecultuur' en 'fusie'.

In **hoofdstuk 4 (methodologie)** wordt de keuze voor de meetinstrumenten onderbouwd, wordt de data-analyse en de kwaliteit van het onderzoek besproken.

In **hoofdstuk 5 (resultaten)** worden de deelvragen beantwoord aan de hand van de verzamelde data door middel van desk- en fieldresearch.

In **hoofdstuk 6 (conclusie)** wordt er een conclusie gegeven op de centrale vraag naar aanleiding van de resultaten.

In **hoofdstuk 7 (aanbevelingen)** worden aanbevelingen gedaan aan de Alrijne Zorggroep op basis van de resultaten en conclusie.

2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding tot het onderzoek besproken in paragraaf 2.1. In paragraaf 2.2, 2.3 en 2.4 wordt de doelstelling, de centrale vraag en de deelvragen besproken. In 2.5 en 2.6 komen de doelgroep van het onderzoek en de afbakening van het onderzoek aan bod.

2.1 Aanleiding

Momenteel is er een socialisatiebeleid aanwezig, nog vanuit de Rijnland Zorggroep (deze is nog niet geharmoniseerd). De doelstelling van dit beleid is:

- De nieuwe medewerker kent de kernwaarden en de organisatiedoelen van de Alrijne Zorggroep.
- De nieuwe medewerker is op de hoogte van praktische basisinformatie binnen de Alrijne Zorggroep.
- De nieuwe medewerker voelt zich thuis bij de Alrijne Zorggroep.
- De nieuwe medewerker krijgt binding met de Alrijne Zorggroep.
- De nieuwe medewerker is trots op de Alrijne Zorggroep.
- De nieuwe medewerker draagt de kernwaarden van Alrijne Zorggroep uit.

Het socialisatieproces begint bij het arbeidsvoorwaardengesprek. In het gesprek met de HR adviseur krijgt de nieuwe medewerker een introductiebrochure en praktische informatie over HRM gerelateerde zaken. Na het arbeidsvoorwaardengesprek volgt normaliter een introductiedag. De introductiedag bestaat uit:

- Prestentatie over Alrijne Zorggroep.
- Uitleg over Plantree
- Rondleiding door het ziekenhuis in Leiderdorp en het verpleeghuis Leythenrode.
- Een uitgebreide lunch in het verpleeghuis.
- Presentatie over brandveiligheid
- Afsluitende borrel.

De presentatie over Alrijne Zorggroep, de uitleg over Planetree en de presentatie over brandveiligheid moeten er voor zorgen dat de nieuwe medewerker de kernwaarden en de organisatiedoelen kent, dat de nieuwe medewerker op de hoogte is van praktische basisinformatie binnen de organisatie en dat de nieuwe medewerker zich gedraagt naar de kernwaarden van de organisatie. De rondleiding, de uitgebreide lunch en de afsluitende borrel moeten er voor zorgen dat de nieuwe medewerker zich thuis voelt binnen de organisatie, dat de nieuwe medewerker binding krijgt met de organisatie en dat er een gevoel van trots ontstaat om te werken binnen de Alrijne Zorggroep. Dit zijn de doelen van het socialisatiebeleid. Het socialisatiebeleid dat hierboven is besproken geldt voor de locaties Leiderdorp en Alphen aan de Rijn (voormalig Rijnland Zorggroep). Locatie Leiden (voormalig Diaconessenhuis) heeft een eigen introductieprogramma. Het programma in Leiden bestaat, in tegenstelling tot het programma in Leiderdorp, uit een dagdeel en ziet er als volgt uit:

- Presentatie over Alrijne Zorggroep.
- Presentatie over kwaliteit en veiligheid.
- Presentatie over HRM gerelateerde zaken.
- Rondleiding door het ziekenhuis in Leiden.

Het gebeurt regelmatig dat medewerkers, voordat ze de introductiedag kunnen volgen, al aan het werk zijn binnen de organisatie. Soms zitten er een aantal dagen tussen, soms een paar weken en heel af en toe zelfs een paar maanden. Dit heeft onder andere te maken met de planning van de introductiedagen. De introductiedag wordt gehouden op de eerste dinsdag van de maand.

Na aanstelling volgt een proefperiode van een maand voor de medewerker die tijdelijk in dienst komt. Medewerkers met een vast dienstverband krijgen een proefperiode van twee maanden. Tijdens de proefperiode wordt de nieuwe medewerker ingewerkt op de afdeling om zo snel mogelijk efficiënt en effectief aan de slag te kunnen. Elke afdeling heeft een eigen inwerkprogramma. Aan het einde van de proeftijd vindt er een mondelinge evaluatie plaats met de nieuwe medewerker.

In de afgelopen maanden zijn er een aantal ontwikkelingen gaande die ervoor zorgen dat onderzoek naar socialisatie van nieuwe medewerkers van belang is. De ontwikkelingen zijn als volgt:

1. Evaluatie terugkomdag.
2. Evaluatie introductiedag.
3. Fusie.
4. iProva.
5. Brandontruiming.

Ad1: evaluatie terugkomdag

Een paar maanden na de inwerkperiode wordt er een terugkomdag georganiseerd waar medewerkers vragen kunnen stellen aan de Raad van Bestuur. Ook wordt er aan de nieuwe medewerkers gevraagd wat ze van hun eerste maanden vonden met betrekking tot het socialisatieproces. Uit de evaluatieformulieren kwamen de volgende antwoorden:

- Het inwerkprogramma was onduidelijk en na 2 dagen werd het niet meer aangehouden.
- Geen inwerkprogramma, slechts meelopen en vragen kunnen stellen.
- De werkdruk wordt als erg hoog ervaren.
- Totaal geen leiding gehad en begeleiding.
- ICT erg traag in afhandeling van verzoeken van gebruiker (applicaties en hardware).
- Geen echt programma voor begeleiding, meer spontaan op behoefte.

Ad2: evaluatie introductiedag

Aan het einde van de introductiedag worden evaluatieformulieren uitgedeeld onder de nieuwe medewerkers. Op deze formulieren worden vragen gesteld over de introductiedag en kunnen de

nieuwe medewerkers aangeven wat de pluspunten zijn en wat de minpunten zijn. Uit de evaluatieformulieren kwamen de volgende verbeterpunten:

- Begin van de ochtend en het einde van de middag is langdradig.
- De introductiedag graag eerder aan deelgenomen.
- Nuttige informatie vóór de start van de proefperiode.

Ad3: *fusie*

Per 1 januari '15 is er een juridische fusie tussen het Diaconessenhuis en de Rijnland Zorggroep. Dit betekent dat de twee organisaties samen één organisatie zijn geworden. De fusie zorgt ervoor dat het socialisatiebeleid van het Diaconessenhuis en het socialisatiebeleid van de Rijnland Zorggroep samen moet worden geharmoniseerd voor de nieuwe organisatie.

Ad4: *iProva*

Binnen de Alrijne Zorggroep wordt gebruik gemaakt van het programma iProva. iProva is een systeem waarin alle beleidsstukken en procedures worden bewaard. Het systeem is een hulpmiddel waarin je kunt aangeven wanneer je een bepaald beleidsstuk of procedure wilt evalueren. Bij het evalueren van het beleid wordt de kwaliteitscirkel van Deming toegepast: Plan, Do, Check, Act. De cirkel beschrijft vier activiteiten die van toepassing zijn op verbeteringen in organisaties. De vier activiteiten zorgen voor een betere kwaliteit. Het model zorgt dat de kwaliteitsverbetering continue onder de aandacht is. Door het gebruik van de PDCA-kwaliteitscyclus worden verbetermogelijkheden in de bedrijfsvoering geïnitieerd en geïntegreerd. Beter gezegd betreft dit zowel de primaire zorgactiviteiten, als de kwaliteit van informatie en registratie, gegevensbeveiliging, gebouwen en veiligheid.

In het afgelopen jaar heeft iProva aangegeven dat het tijd is om het instrument instroom te evalueren. Tijdens het evalueren van het beleid wordt er gekeken of het beleid nog aansluit bij de strategie van de organisatie of hoe het beleid verder kan aansluiten bij de strategie van de organisatie. Deze handelingen worden verricht om de kwaliteit van het beleid hoog te houden. Met de komst van de fusie biedt het een mooie mogelijkheid om het introductiebeleid aan te passen aan de nieuwe organisatie.

Ad5: *brandontruiming*

Het gedeelte brandontruiming tijdens de introductiedag, waar jarenlang een presentatie over werd gehouden door de lokale brandweer, wordt in zijn huidige vorm uit het programma gehaald en wordt vervangen door een e-learning programma. Door deze ontwikkeling is het idee ontstaan om de hele introductiedag te evalueren en aan te passen waar nodig is.

Op basis van bovenstaande antwoorden is besloten om een onderzoek te laten doen naar het vormgeven van het socialisatieproces voor de Alrijne Zorggroep.

Ook met betrekking tot de fusie kan het van belang zijn om te weten hoe je als organisatie de socialisatie van medewerkers gaat vormgeven. Juist tijdens een fusie is een goede socialisatie van belang. Uit vragen vanuit de medewerkers kan worden gesteld dat er een aantal punten zijn waar de medewerkers tegenaan lopen. De oorzaak hiervan is vaak omdat de fusie een verandering met zich meebrengt. De Alrijne Zorggroep is een nieuwe organisatie met nieuwe regels etc. Ook zullen er regels en werkwijzen hetzelfde blijven. Medewerkers zijn onzeker, omdat ze niet weten wat hun te wachten staat. Vragen die gesteld worden zijn bijvoorbeeld: kunnen we gedwongen worden om op een andere locatie te werken, terwijl we dat niet willen? Een ander voorbeeld is: kun je ontslagen worden als je weigert op een bepaalde locatie te werken? Onzekerheid over de nieuwe collega's en hoe straks de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd op de afdeling.

De socialisatie van medewerkers speelt een grote rol tijdens de fusie. Een geslaagde socialisatie kan ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers niet worden meegenomen in de negatieve gedachten en sfeer binnen de afdelingen waar ze komen te werken. Daarnaast zorgt een geslaagde socialisatie voor een optimale effectiviteit en efficiëntie in het functioneren.

2.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan het vormgeven van het socialisatieproces voor de Alrijne Zorggroep. Aan het einde van het onderzoek zal aan de Alrijne Zorggroep een advies worden gegeven over waaraan het socialisatieproces van de Alrijne Zorggroep moet worden voldaan. Om een volledig advies te kunnen geven over het vormgeven van het socialisatieproces moet er onderzocht worden wat een socialisatieproces inhoudt en welke rol cultuur speelt tijdens het socialisatieproces. Gezien de huidige situatie moet er ook worden gekeken naar wat een fusie inhoudt en welke rol socialisatie en cultuur hierin hebben.

Belangrijke uitgangspunten zijn voor Alrijne Zorggroep om de nieuwe medewerkers sneller thuis te laten voelen binnen de organisatie en om op korte termijn te zorgen voor een optimale² effectiviteit en³ efficiëntie in het functioneren van de nieuwe medewerker. Door een optimale effectiviteit en efficiëntie in hun functioneren te behalen gaat de kwaliteit en de productiviteit van het werk omhoog, dit is gunstig voor de organisatie. Een socialisatieproces kan er ook voor zorgen dat medewerkers in het eerste jaar minder snel zullen zoeken naar een andere baan. Omdat de medewerkers zich snel thuis voelen binnen de organisatie zullen ze weinig reden hebben om naar een andere baan te zoeken. Voor de organisatie betekent dit minder kosten voor werving en selectie en het socialiseren van de medewerker en wordt de unieke kennis voor de organisatie behouden (Arnds, 2003).

Tevens wordt geprobeerd inzicht te krijgen in de invloed van de fusie en van de cultuur op het socialisatieproces. Er wordt gekeken of er tijdens het socialisatieproces wel of geen maatregelen moeten worden ondernomen met betrekking tot de fusie en de cultuur en hoe aan eventuele maatregelen kan worden voldaan.

2.3 Centrale vraag

Hoe kan de socialisatie voor de Alrijne Zorggroep zodanig worden vormgegeven dat een optimale effectiviteit en efficiëntie in het functioneren ontstaat?

(Bij aanvang van het onderzoek was de insteek om te zien *hoe* het socialisatieproces van het Rijnland Zorggroep zou moeten worden vormgegeven om een optimale effectiviteit en efficiëntie te behalen. Tussentijds kwam de fusie in het spel en dit zal naast de huidige aanleiding van het onderzoek worden meegenomen het onderzoek.)

2.4 Deelvragen

1. Wat kan worden verstaan onder socialisatie binnen een organisatie en wat is het doel hiervan?
2. Hoe wordt de socialisatie ervaren door de medewerkers die recentelijk zijn ingetreden?
3. Wat is de invloed van de fusie en van de cultuur op het socialisatieproces?
4. Hoe kan het socialisatieproces binnen de Alrijne Zorggroep worden vormgegeven gezien de fusie?

² Definitie effectiviteit: *de mate waarin iemand doeltreffend is.*

³ Definitie efficiëntie: *de mate van gebruik van middelen om een bepaald doel te bereiken.*

2.5 Doelgroep

De doelgroep die wordt onderzocht om antwoord te geven op de deelvragen zijn de teamleiders en de medewerkers van de Rijnland Zorggroep. De teamleiders zijn van verschillende afdelingen van verschillende locaties en de medewerkers die zijn tussen 1 januari 2014 en 31 oktober 2014 in dienst gekomen. De teamleiders worden aan de hand van een interview naar hun mening gevraagd over de socialisatie van nieuwe medewerkers op hun afdeling. Aan de nieuwe medewerkers wordt door middel van een enquête het succes van hun socialisatie getest en wordt naar hun mening gevraagd over hun eigen socialisatie binnen de organisatie en afdeling.

In dit onderzoek is geen onderzoek gedaan naar de fusie tussen het Diaconessenhuis en de Rijnland Zorggroep. Dit heeft te maken met het feit dat tijdens dit onderzoek de twee organisatie gefuseerd zijn.

Er is ook geen onderzoek gedaan naar de performance van medewerkers die de socialisatie nu ervaren of sinds kort hebben ervaren. Hiernaar is geen onderzoek gedaan in verband met de tijd. In hoofdstuk 7 wordt een aanbeveling gedaan met betrekking tot performance management.

2.6 Afbakening

In het onderzoek zijn een aantal afbakeningen:

- De doelgroep waaronder de interviews en enquête zijn afgenomen betreft medewerkers van de Rijnland Zorggroep.
- De enquête en de interviews met de leidinggevenden zijn uitgevoerd vóór de juridische fusie.
- Het onderzoek is geschreven aan de hand van het introductiebeleid van het voormalige Rijnland Zorggroep.
- Het interview met de projectleider over het doel en de functie van Alrijne Zorggroep is na de juridische fusie uitgevoerd.
- Bij aanvang van het onderzoek is gebruik gemaakt van exit rapporten, rapportages van de terugkomlunch en gesprekken tijdens de introductiedagen om informatie te verschaffen over het huidige socialisatieproces.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de theorieën besproken die van toepassing zijn voor het onderzoek. In paragraaf 3.1 wordt het onderwerp 'socialisatieproces' besproken aan de hand van de gekozen theorieën voor het onderzoek. In paragraaf 3.2 wordt het onderwerp 'cultuur' besproken aan de hand van de gekozen theorieën voor het onderzoek. Het onderwerp 'fusie' wordt in paragraaf 3.3 besproken aan de hand van de gekozen theorieën voor het onderzoek.

3.1 Socialisatieproces

Naar aanleiding van de deelvragen 1, 3 en 4 komt hier het onderdeel 'socialisatieproces' aanbod. Hierin wordt beschreven wat kan worden verstaan onder socialisatie van medewerkers binnen een organisatie, wat het doel van een socialisatieproces is, uit welke elementen het bestaat en wat het resultaat is van een geslaagde socialisatie.

Wat is een socialisatieproces

"Socialisatieproces: omschrijving van de activiteiten die het bedrijf gebruikt om nieuwe medewerkers te introduceren, alsmede de doelen die het bedrijf via deze activiteiten wil realiseren." (Ards, 2003, p. 3)

Ook Eberl, Clement, Möller (2012) stellen dat het socialisatieproces een sociaal leerproces is waarbij het aanleren van de culturele normen en waarden, die de wijze waarop er correct gehandeld wordt op de werkvloer laat zien, met zich meebrengt. Dit wordt ook wel de introductie van de nieuwe medewerker binnen de organisatie genoemd.

Volgens Ards (2003) geeft een geslaagd socialisatieproces een nieuwe medewerker het gevoel van zekerheid en stimuleert de binding en identificatie met het bedrijf. Zo zegt Arts (2003) dat "in algemene zin is een goed doordacht introductiebeleid een waarborg is voor het aanleren van het normen en waardenstelsel van de organisatie, het gedrag dat de organisatie verwacht en het verkrijgen van essentiële kennis over de organisatie en de functie" (p. 3).

Daarom is gekozen voor de definitie van Ards (2003). De definitie van Ards is niet specifiek gericht op één of twee activiteiten of alleen op een sociaal leerproces van de culturele normen en waarden. Deze definitie omvat alle activiteiten die tijdens het socialisatieproces aanbod komen.

Doel van het socialisatieproces

Het doel van het socialisatieproces is door middel van zowel de personeelsinstrumenten (introductieprogramma, trainingen, opleidingen etc.) als de zelfintroductie de culturele normen en waarden, de procedures en de vaardigheden die men moet bezitten op korte termijn eigen te maken. In dit proces leert de nieuwe medewerker hoe de organisatie in elkaar zit. Hierbij kan gedacht worden aan de kernwaarden, cultuur, procedures en de vaardigheden die men moet bezitten om het werk onder de knie te krijgen.

Arts (2003) stelt dat het belangrijk is om te weten dat de inspanningen van het bedrijf niet de enige factoren zijn die van invloed zijn op de resultaten van de socialisatie. Volgens Eberl et al (2012)

zijn 'organisatorische tactiek' en 'nieuwkomer pro-activiteit' de belangrijkste factoren van een organisatorische socialisatie. Deze factoren samen zorgen voor de aanpassing van de nieuwkomer. 'Organisatorische tactiek' behoort vooral tot de formele introductie (werving en selectie, introductieprogramma's, trainingen en opleidingen, loopbaanbegeleiding, functionerings- en beoordelingsgesprekken) (Ardts, 2003). 'Nieuwkomer pro-activiteit' behoort tot de zelfintroductie: nieuwe medewerkers die gedurende het socialisatieproces op diverse manieren hun eigen introductie proberen vorm te geven zijn proactief aan het handelen (Ardts, 2003). Een voorbeeld van proactief gedrag is: het zoeken naar informatie en vragen om terugkoppeling. Dit resulteert in kennis van de te vervullen functie, van de organisatiecultuur en het resulteert in meer sociaal geïntegreerd zijn.

Er wordt in dit onderzoek niet dieper ingegaan op de zelfintroductie gezien het feit dat het moeilijk te onderzoeken valt.

Stadia en criteria van het socialisatieproces

Wanneer naar het socialisatieproces als geheel wordt gekeken kan volgens Al (2008) worden vastgesteld dat in de eerste maanden de nieuwe medewerker allerlei indrukken op doet, die zullen moeten worden verwerkt en een plaats worden gegeven. Dit is de periode dat de nieuwkomer zich moet hechten aan zijn omgeving. Ardts (2003) stelt dat nieuwe medewerkers over het algemeen drie stadia doorlopen. De drie stadia zijn:

1. voorbereidende fase.
2. oriëntatie fase.
3. socialisatie fase.

Ad 1: voorbereidende fase

Volgens Ardts (2003) omvat de voorbereidende fase de tijd van werk zoeken tot aan het formele moment van aanstelling. In deze fase is de kandidaat nieuwe medewerker vooral geïnteresseerd in beeldvormend materiaal rondom de organisatie, functie en ontplooiingsmogelijkheden.

Ad 2: oriëntatie fase

Tijdens de oriëntatiefase komt de nieuwe medewerker voor het eerst daadwerkelijk in aanraking met de organisatie. Hierbij kan worden gedacht aan de eerste werkdag van de nieuwe medewerker en het introductieprogramma. In deze fase hebben nieuwe medewerkers behoefte aan informatie over de organisatiecultuur, de normen en waarden, omgangsvormen etc.

Ad 3: socialisatie fase

In de socialisatiefase ontstaat een aanpassing aan de taken, de rol, de waarden en normen van de afdeling en de organisatie (Ardts, 2003). In deze laatste fase hebben nieuwkomers vooral behoefte aan feedback en voortgangsinformatie. Dit is de periode van inwerken tot optimaal inzetten. Volgens Arts (2003) is deze fase "voor de effectiviteit van het introductieprogramma van groot belang omdat dan gewerkt wordt aan het bestendigen van gewenst gedrag en attitude" (p. 31).

Ardts (2003) en Al (2008) stellen vast dat het socialisatieproces zich over een langere periode uitstrekt en dat over het algemeen moet worden uitgegaan van zes tot negen maanden na indiensttreding.

De volgende criteria zijn volgens Ardts (2003) mede bepalend voor de mate waarin het socialisatieproces succesvol is in het introduceren en socialiseren van nieuwe medewerkers:

- de duur van het programma. Een langer socialisatieproces (enkele maanden tot een half jaar) is meer succesvol in het introduceren van nieuwe medewerkers dan een kortstondige mentale injectie. Denk hierbij aan de verschillende ontwikkelingsfasen van nieuwe medewerkers (voorbereidende, oriëntatie en socialisatie fase).

- onderscheid in een werkplekinductie en een bedrijfsinductie.
- de inzet van een ervaren collega tijdens de werkplekinductie bij het overdragen van informatie.
- de mate waarin het programma voor de werkplekinductie richtlijnen en controlelijsten bevat ter ondersteuning van de nieuwe medewerker en zijn of haar werkplekbegeleider.
- de mate waarin, zowel voor de werkplek- als de bedrijfsinductie, voor de verschillende programma onderdelen leerdoelen zijn omschreven.
- de mate waarin de centrale boodschap, af te leiden uit de ondernemingsstrategie, missie en bedrijfscultuur, is verwerkt in de programma activiteiten en leerdoelen.
- de mate waarin rekening is gehouden met het niveau van de verschillende groepen nieuwe medewerkers (via bijvoorbeeld verschillende overdrachtsmethoden).
- de aanwezigheid van een begeleider of coach. Dit kan een ervaren collega, chef of afdelingshoofd zijn. Bij voorkeur een ervaren collega. De begeleider moet vooral een aanspreekpunt zijn gedurende het socialisatieproces.
- de aanwezigheid van een training of cursus voor de begeleiders, waarin aandacht wordt besteed aan de omgang met en het inwerken van nieuwe medewerkers.
- de mate waarin het belang van inductie wordt onderschreven en gedragen door het management, (HRM-) staffunctionarissen en, meer in het algemeen, de organisatie.

Resultaten van een geslaagd socialisatieproces

Bij de keuze of een socialisatieproces moet komen en hoe het eruit komt te zien, moet er vooral worden gekeken naar wat de opbrengsten zijn. Op deze manier kan een geslaagd socialisatieproces niet alleen voor de organisatie iets opleveren, maar ook voor de nieuwe medewerker zelf. Door de opbrengsten te meten kan worden nagegaan of het socialisatieproces geslaagd is voor zowel de organisatie als voor de nieuwe medewerkers.

“Denk eens aan de eerste indruk: die maak je maar één keer en is erg bepalend voor de betrokkenheid. Met een slecht inductieprogramma zaai je ellende, onduidelijkheid en vragen. Je geeft iemand een slechte start en dat kan zorgen voor disloyaliteit” (Al, 2008, p. 18).

Al (2008) stelt de volgende ‘quick wins’ op van een geslaagd inductieprogramma:

- je bindt de nieuwkomer door het creëren van een emotionele band.
- je brengt bedrijf trots over.
- je doet het in één keer goed.
- je bespaart voor leidinggevend en collega’s (veel) tijd.
- je bevestigt de medewerker zijn keus.
- je maakt letterlijk vrienden en vormt de basis voor een goed netwerk.

Uit onderzoek naar werving- en selectiebeleid dat Jelle Dijkstra en Hans Hoekstra in 2007 hebben uitgevoerd, blijkt waarom het belangrijk is de medewerker een goede inductie te bieden (Al, 2008):

- Gemiddeld is 16% van de nieuwkomers binnen een jaar vertrokken.
- De helft van de opstappers is zelfs al binnen zes maanden vertrokken.

Hieronder wordt weergegeven wat een geslaagd socialisatieproces volgens Ards (2003) en Al (2008) kan opleveren:

- je kunt de medewerker snel volledig inzetten.

- het verlaagt het verloop en verhoogt de continuïteit.
- het vermindert de kans op voortijdig opstappen.
- je zet de talenten van de medewerker beter in.
- het stimuleert loyaliteit en betrokkenheid.
- het vergroot loopbaankansen en interne samenwerking.
- de organisatie wordt aantrekkelijker als werkgever.

Nadelen van een niet geslaagd socialisatieproces

Veelal zijn nieuwe medewerkers nieuwsgierig, maar voelen zich tegelijkertijd ook onzeker en onwennig. Zij willen zich zo snel mogelijk thuis voelen in hun nieuwe rol en werkomgeving (Ardts, 2003). Nieuwe medewerkers zijn na binnenkomst actief bezig om zich een beeld te vormen van het bedrijf, de werkgroep, de functie en andere zaken die betrekking hebben op de werkomgeving. “Zij zoeken informatie, stellen vragen en observeren situaties waaruit ze kunnen afleiden hoe het er aan toe gaat, waar het in het bedrijf om draait, en wat belangrijk wordt gevonden (Ardts, 2003, p. 9). Voorbeelden van vragen zijn:

- wat houdt mijn nieuwe baan nu eigenlijk in?
- zal ik passen in de nieuwe groep collega's?
- wat zal ik de eerste periode te doen krijgen?
- wat zijn de 'ongeschreven' regels hier?
- kan ik op korte termijn al productief zijn?
- tot wie richt ik mij als ik bepaalde dingen wil weten?
- hoe vaak zal mijn leidinggevende beschikbaar zijn om de voortgang van mijn introductie te bespreken?

Uit de vragen die hierboven genoemd zijn blijkt hoe belangrijk het is om een eerste goede indruk te maken op de nieuwe medewerker.

Een niet geslaagd socialisatieproces zorgt volgens Ardts (2003) voor de volgende nadelen:

- medewerkers die niet goed ingewerkt worden zijn gemiddeld twee maanden later productief.
- het ontbreken van een gestructureerd socialisatieproces veroorzaakt verloop, ook op langere termijn.
- het levert slechte reclame op en heeft een negatief effect op het imago van de organisatie.
- het niet krijgen van informatie over de strategie van het bedrijf, de bedrijfscultuur en andere beeld bepalende informatie zorgt in de eerste zes tot negen maanden voor suboptimale werkprestaties.

Een niet geslaagde socialisatieproces zorgt voor extra kosten aan bijvoorbeeld werving en selectie, de introductieperiode en het uitstroomtraject.

Opstellen van het socialisatieproces

Al (2008) stelt dat je volgens de volgende vijf stappen op een gestructureerde manier alle zaken kunt voorbereiden van een goed socialisatieproces:

Stap 1: bepaal de achterliggende doelstellingen van het introductiebeleid.

Stap 2: van werving en selectie tot aan de eerste werkdag.

Stap 3: bepaal het programma voor de eerste werkdag.

Stap 4: bepaal hoe je de daaropvolgende fase van inwerken en wennen aan de organisatie concreet kunt invullen en goed kunt afsluiten.

Stap 5: bepaal hoe je omgaat met de wensen en behoeften van specifieke groepen van nieuwe medewerkers.

Ad 1: *stap 1*

De meest genoemde doelen die met het introduceren van een nieuwe medewerker beoogd worden zijn: hem welkom heten, zo snel mogelijk wegwijs maken, zo snel mogelijk productief maken etc. Wat het ook is, de organisatie bepaalt voor haar zelf wat het belangrijkste doel van de introductie is.

Ad 2: *stap 2*

De introductie begint feitelijk al met de eerste kennismaking van de toekomstige nieuwe medewerker met de werkgever. Deze periode kan gebruikt worden om hem gedetailleerde informatie te geven. De andere medewerkers kunnen voorbereid worden op de komst van hun nieuwe collega.

Ad 3: *stap 3*

De eerste werkdag staat in het teken van welkom heten, kennismaken en de basis leggen voor een goede relatie. Het is niet moeilijk om het op de eerste dag goed te doen, maar het is wel belangrijk om zo min mogelijk fout te doen. Van tevoren kan worden bedacht hoe de eerste dag wordt vormgegeven. Er kan van tevoren worden nagedacht over wat er geregeld moet zijn (computeraccount, een leaseauto, een werkplek) en wat er aanwezig moet zijn (bezoekerspasje, naambordje, bedrijfskleding, bosje bloemen).

Ad 4: *stap 4*

Na de eerste werkdag begint het proces van wennen, leren en verder kennismaken. In deze fase wordt een relatie opgebouwd met de nieuwe medewerker. De medewerker kan kennismaken met zijn of haar functie en de organisatiecultuur, de geldende normen en waarden. Hier kan gebruik gemaakt worden van eigen mensen of de afdeling. Zij zijn het best denkbare voorbeeld voor de nieuwe medewerker: zij dragen niet alleen kennis en vaardigheden over, maar ook nog eens hun passie voor de organisatie en de bedrijfscultuur.

Ad 5: *stap 5*

Het aanbod op de arbeidsmarkt is divers en varieert van laagopgeleide schoolverlaters tot hoogopgeleide herintredende moeders en alles daar tussenin. Een langdurig werkloze vraagt om een andere benadering dan een jonge uitzendkracht. Bij een administratief medewerker past een ander introductieprogramma dan bij een divisiedirecteur afkomstig uit het buitenland.

Evaluatie van het socialisatieproces

Bij het opstellen van het socialisatieproces moet er rekening worden gehouden met de evaluatie van het proces. Bij het evalueren van het proces wordt gekeken of het proces volledig aansluit of dat verbeteringspunten aanwezig zijn. Volgens Al (2008) moet er ook rekening gehouden worden met een systematische verbetering van het proces. Dit moet worden gedaan om het proces haar effectiviteit te behouden. Al (2008) stelt dat het beste is om twee dingen systematisch te controleren:

1. heeft de nieuwe medewerker alle onderdelen van het programma doorlopen?
2. bereikt elk onderdeel van het introductieprogramma het gewenste effect?

Volgens Al (2008) is het eenvoudig om uit te vinden of deze doelstellingen tijdens het proces zijn gehaald. Dat kan door de nieuwkomer een vragenlijst in te laten vullen. Daarmee kan de opgedane kennis worden getoetst en kan hij of zij zijn of haar mening geven over het socialisatieproces in het algemeen en de betrokken personen in het bijzonder. Om erachter te komen of de juiste kennis

wordt overgedragen tijdens het socialisatieproces, kan er onderzoek worden gedaan onder de nieuwe medewerkers. Voor dit onderzoek kan er gebruik worden gemaakt van de vragenlijst die is opgesteld door Chao, O'Leary-kelly, Wolf, Klein en Gardner (1994). Volgens Chao et al. (1994) zijn er zes kennisdomeinen met betrekking tot de socialisatie van de nieuwe medewerker die aan de hand van de vragenlijst kan worden getoetst. De zes domeinen zijn:

- geschiedenis van de organisatie;
- prestatievaardigheden;
- doelen en waarden van de organisatie;
- organisatietaal;
- mensen;
- politieke gang van zaken.

Daarnaast kan er gebruik worden gemaakt van het functioneringsgesprek en het exitgesprek. Tijdens het eerste functioneringsgesprek na indiensttreding kan de medewerker aangeven wat hij of zij vindt van de samenwerking met collega's en leidinggevende. Ook kan er worden aangegeven of zijn of haar functioneren wordt gehinderd en waar dat aan ligt. Wanneer een medewerker vertrekt aan de hand van de socialisatieperiode kan diegene in het exitgesprek aangeven welke factoren hierbij een specifieke rol hebben gespeeld.

De gegeven informatie door de werknemers moeten worden teruggekoppeld naar verantwoordelijken voor het socialisatieproces, zodat de kritiepunten kunnen worden verbeterd. Bij het opstellen van een introductiebeleid moet er gekeken worden wie daarbij betrokken worden en welke verantwoordelijkheden men draagt. Dit is van belang om te weten wie welke taak heeft en wie waarvoor verantwoordelijkheid draagt. Volgens Al (2008) zijn voor een goede introductie van de nieuwe medewerker in eerste instantie twee personen verantwoordelijk: de directe leidinggevende en de nieuwe medewerker zelf.

Al (2008) zegt: "Behalve dat je van de nieuwe medewerker een volledige inzet mag verwachten, is met name de leidinggevende aan zet. Hij is in de positie om het inwerkproces op allerlei manieren te faciliteren. De leidinggevende heeft als eerste direct belang bij het goed en effectief inwerken van de medewerker" (p. 37). De leidinggevende heeft om de volgende redenen de verantwoordelijkheid tijdens het inwerkproces:

- hij heeft de nieuwe medewerker zelf aangenomen;
- hij is degene die de organisatie vertegenwoordigt tegenover de medewerker;
- hij is degene die de medewerker beoordeelt op zijn functioneren;
- hij is verantwoordelijk voor de prestaties van de afdeling waar de nieuwe medewerker gaat werken;
- hij moet de medewerker zo goed mogelijk helpen om goed te presteren.

Bij middelgrote en grote organisaties met meerdere afdelingen is het volgens Al (2008) van belang om de algemene informatie, die voor iedere medewerker gelijk is, zo veel mogelijk door een centrale afdeling te laten vastleggen. De informatie die per afdeling verschilt, kan het best door een medewerker van die specifieke afdeling worden opgesteld. Informatie die meer geldt als een instructie, kan het best als opleidings- of trainingsprogramma worden aangeboden. De grenzen tussen de verschillende soorten informatie zijn niet altijd scherp te trekken. Bij grotere organisaties is het introductieprogramma vaak het resultaat van een samenwerking tussen:

- de afdeling HR;
- de afdeling W&S;
- leidinggevend en/of vertegenwoordigers van management of directie;
- de afdelingen communicatie en marketing;

- de afdeling opleiding en training;
- de afdeling kwaliteit en veiligheid.

Al (2008) stelt dat bij twee specifieke groepen van medewerkers rekening gehouden moet worden gedurende het socialisatieproces. De twee groepen zijn:

- overgeplaatste medewerkers van een andere afdeling
- medewerkers die binnenkomen na een fusie van de 'andere' locatie

Volgens Al (2008) moet er bij de overgeplaatste medewerkers rekening worden gehouden met bijvoorbeeld de moeite die het sommigen kost om zich aan te passen, het terugvallen in oude routines en de kans op verwaarlozing: de nieuwe medewerker 'weet toch alles al'.

Bij medewerkers die binnenkomen na een fusie van de 'andere' locatie moet rekening worden gehouden met gebrek aan motivatie en een geringe bereidheid om open te staan voor verandering.

Voor het opstellen van het socialisatieproces en de rol die het management daarbij heeft is alleen gebruik gemaakt van de theorie van Al (2008). De theorie van Al heeft als enige een duidelijke weergave van een stappenplan dat men kan gebruiken bij het opstellen van een socialisatieproces. Al geeft duidelijk weer waarom de verschillende stappen belangrijk zijn bij het opstellen van het socialisatieproces. Daarnaast wordt aangegeven waarom er duidelijkheid moet zijn over de betrokken personen en/of afdelingen bij het proces en de verantwoordelijkheden die daarbij horen.

3.1.1 Conclusie 'socialisatieproces'

Ardts (2003) verstaat onder socialisatieproces: omschrijving van de activiteiten die het bedrijf gebruikt om nieuwe medewerkers te introduceren, alsmede de doelen die het bedrijf via deze activiteiten wil realiseren. Het doel van het proces is om door middel van zowel personeelsinstrumenten (introductieprogramma, trainingen, opleidingen etc.) als van zelfintroductie de culturele normen en waarden, de procedures en de vaardigheden die men moet bezitten op korte termijn eigen te maken. Ardts (2003) geeft aan dat nieuwe medewerkers in zijn of haar eerste zes tot negen maanden drie stadia doorlopen wanneer men nieuw in de organisatie is. Hier moet rekening mee gehouden worden bij het opstellen van het socialisatieproces. Aan de hand van de drie stadia kan er een gestructureerd proces worden opgezet. Volgens Al (2008) brengt een geslaagd socialisatieproces voor zowel de organisatie als voor de medewerker voordelen mee. Voor de organisatie kan je de medewerker snel volledig inzetten. Voor de medewerker stimuleert het de loyaliteit en betrokkenheid bij de organisatie. Bij een niet geslaagd proces levert het voor zowel de organisatie als voor de medewerker nadelen op. Volgens Ardts (2003) worden medewerkers die niet goed worden ingewerkt gemiddeld twee maanden later productief. Dit kan zorgen voor onzekerheid bij de medewerker wanneer ze het gevoel krijgen of zien dat ze niet productief zijn in hun functioneren. Voor het opstellen van het socialisatieproces geeft Al (2008) vijf stappen aan waaraan moet worden gedacht wil je een geslaagd proces hebben. Daarnaast wordt gezegd dat er duidelijk moet worden aangegeven wie de betrokkenen zijn bij het proces en welke verantwoordelijkheden men heeft. Al (2008) stelt ook dat er in tijden van een fusie rekening moet worden gehouden met twee groepen medewerkers zoals: overgeplaatste medewerkers van een andere afdeling en medewerkers die binnenkomen van de 'andere' locatie.

Met deze theorieën wordt geheel of deels antwoord gegeven op de vragen: wat kan worden verstaan onder socialisatie binnen een organisatie en wat is het doel hiervan? Hoe wordt de socialisatie ervaren door de medewerkers die recentelijk zijn ingetreden? Hoe kan het socialisatieproces binnen de Alrijne Zorggroep worden vormgegeven gezien de fusie?

3.2 Organisatiecultuur

Naar aanleiding van de deelvraag 3 komt hier het onderdeel 'organisatiecultuur' aan bod. In deze paragraaf wordt beschreven wat wordt verstaan onder organisatiecultuur, wat de invloed van cultuur op de socialisatie is, uit welke elementen en niveaus cultuur bestaat.

Wat is een organisatiecultuur?

"Organizational culture: a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems." (Schein, 2010, p. 18)

⁴Schein (2008) stelt dat een cultuur eigendom is van een groep. De cultuur wordt gevormd wanneer een groep voldoende ervaring heeft opgedaan. Op het niveau van een gehele organisatie ontstaan culturen bij voldoende gemeenschappelijke geschiedenis. Om het gedrag van een individu binnen de organisatie te verklaren, moet volgens Schein (2008) verder worden gekeken dan de persoonlijkheid en moet er gezocht worden naar zijn lidmaatschap van groepen en de culturen van die groepen.

Cameron en Quinn (2011) hebben onderzoek gedaan naar het veranderen van organisatiecultuur binnen verschillende organisaties en stellen dat ondanks de vele definities van cultuur er twee belangrijke fundamenteën van de organisatiecultuur zijn. Dit zijn een sociologische fundamente (een organisatie heeft een cultuur) en een antropologische fundamente (een organisatie is een cultuur). Volgens hen laat literatuur in studies over cultuur in organisaties zien dat de meerderheid van de schrijvers het erover eens is dat het sociologische perspectief overheerst. Het sociologische perspectief verwijst naar waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd (bijv. transparantie waarom bepaalde beslissingen worden genomen en gelijkheid binnen de organisatie). Het sociologische perspectief verwijst ook naar onderliggende veronderstellingen (bijv. snel handelen wanneer voor de organisatie problemen worden gesignaleerd voor op de langere termijn). En het verwijst naar verwachtingen en naar definities die de organisaties en hun leden karakteriseren. "De meeste besprekingen van de cultuur van organisaties zijn het erover eens dat cultuur een sociaal geconstrueerd kenmerk van organisaties is dat fungeert als het sociale bindmiddel van een organisatie" (Cameron & Quinn, 2011, p. 37).

Invloed cultuur op socialisatieproces

Zoals reeds besproken in de vorige paragraaf, is het overbrengen van de organisatiecultuur een belangrijk aspect binnen het socialisatieproces. Om de nieuwe medewerker snel en optimaal aan het werk te kunnen zetten is het onder andere van belang dat de nieuwkomer weet welke cultuur er heerst binnen de organisatie en binnen de afdeling waar hij/zij komt te werken. Dit merk je bijvoorbeeld aan hoe er onderling gecommuniceerd wordt. Wordt er direct gecommuniceerd of indirect via de mail of telefoon. Noomen (2004) stelt dat wanneer je wilt dat mensen zich werkelijk naar de gewenste structuur gaan gedragen, dat het alleen mogelijk is met een bijpassende cultuur.

Noomen (2004) stelt dat informatieoverdracht essentieel is bij verandering van de cultuur. De informatieoverdracht kan bestaan uit nieuwsbrieven, presentaties en bijeenkomsten. De informatie

⁴ Definitie organisatiecultuur vertaald: "een patroon van gedeelde basisaannames die de groep heeft geleerd bij het (succesvol) oplossen van problemen."

bestaat bijvoorbeeld uit hoe er in de nieuwe organisatie gecommuniceerd wordt of welke procedures worden gebruikt bij bepaalde werkzaamheden. We kunnen stellen dat dit ook geldt wanneer er geen verandering in de cultuur plaatsvindt. De informatieoverdracht tijdens de socialisatie kan plaatsvinden door middel van de introductiedag(en). Een voorbeeld is mondeling door een spreker. Andere voorbeelden zijn (Noomen, 2004):

- Functioneringsgesprekken: hier praat men over gedrag;
- (werk)overleg: daarin kunnen deelnemers informatie uitwisselen;
- Opleiding en vorming: met het inhoudelijke deel van de opleiding komt er ook een flinke hoeveelheid 'stijl' mee. Dus indoctrinatie over hoe men zich gedraagt en dergelijke;
- Ten slotte valt nog te denken aan het bedrijfsblad, het inschakelen van de personeelsvereniging, voorlichting, enzovoort.

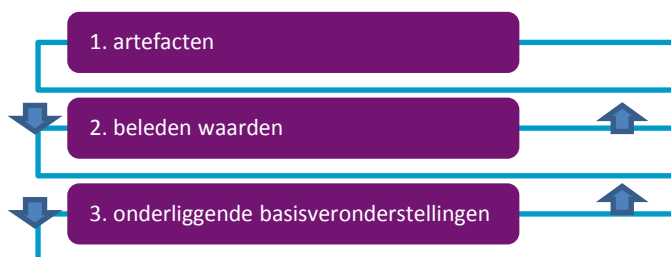
Volgens Boonstra (2010) is leiderschap tijdens de cultuurverandering essentieel. Niet alleen de topmanagers nemen de leiding tijdens cultuurverandering, maar ook de managers in lijn- of staffuncties. Boonstra (2010) stelt dat het van belang is dat de initiatiefnemers zich bewust zijn van hun omgeving.

Tijdens de integratie van de nieuwe medewerker op de afdeling is de initiatiefnemer voor de betreffende afdeling verantwoordelijk voor het overbrengen van de cultuur die speelt. Dit kan worden gerealiseerd door duidelijk te communiceren bij binnenkomst van de nieuwe medewerker.

Elementen van cultuur

Als men organisaties efficiënter en effectiever willen maken, moet men volgens Schein (2008) inzicht hebben in de rol "die de cultuur speelt in het reilen en zeilen van de organisatie" (p. 24). Maar waaruit bestaat cultuur eigenlijk?

Schein (2008) stelt dat een betere manier om naar een cultuur te kijken is, te beseffen dat ze op verscheidene 'niveaus' aanwezig is. "Cultuurniveaus variëren van heel zichtbaar tot impliciet en onzichtbaar" (Schein, 2008, p. 25). Schein onderscheidt 3 cultuurniveaus:



Figuur 2 Schein (2008) Cultuurniveaus

Ad1: *artefacten*

Het eerste niveau is dat van de artefacten: wat je ziet, hoort en voelt wanneer je er rondloopt. Op artefactniveau is cultuur volgens Schein heel duidelijk zichtbaar en heeft ze een onmiddellijk emotioneel effect. Voorbeeld is het wel of niet formeel gekleed zijn.

Ad2: *beleden waarden*

Het tweede niveau is dat van de beleden waarden. Volgens Schein is het stellen van de *waarom?* vraag van belang om erachter te komen wat de beleden waarden zijn. Stel dat je bij een organisatie zonder muren en deuren de vraag stelt waarom dat zo is, kan een antwoord zijn dat men eenvoudig en snel met elkaar moeten kunnen communiceren.

Ad3: *onderliggende basisveronderstellingen*

Het derde niveau is dat van de onderliggende basisveronderstellingen. Dit wordt ook wel de gemeenschappelijke impliciete veronderstellingen genoemd. Voor inzicht in dit niveau moet volgens Schein worden gekeken naar de historische context van de organisaties. Schein stelt dat de essentie van een cultuur bestaat uit de gemeenschappelijk geleerde waarden, overtuigingen en veronderstellingen die tot een gemeenschappelijk goed worden en, wanneer de organisatie succes blijft boeken, ook vanzelfsprekend worden gevonden. Schein stelt ook dat wanneer je een cultuur wil begrijpen, dat je een aantal van deze veronderstellingen boven water moet zien te krijgen. Dit kan door de huidige cultuur “aan te vallen”. Wanneer er alleen via de mail gecommuniceerd zou worden in plaats van via de telefoon, zullen de medewerkers die dit niet gewend zijn zeggen dat communiceren via de mail niet de juiste manier is. Op deze manier wordt duidelijk dat communiceren via de telefoon een onderliggende basisveronderstelling is waar men niet bewust van is.

De theorie van Cameron en Quinn over cultuur sluit aan bij de theorie van Schein. Cameron en Quinn (2011) veronderstellen dat cultuur bestaat uit elementen die zichtbaar zijn en elementen die niet zichtbaar zijn. Deze elementen zijn van waarneembaar tot niet waarneembaar:

1. expliciet gedrag;
2. uiterlijkheden;
3. conventies en normen;
4. impliciete aannames.

Ad1: expliciet gedrag

De manier waarop mensen met elkaar omgaan, de mate waarin mensen zich inzetten voor de organisatie etc., is het expliciete gedrag van de leden van de organisatie. Dit element van een cultuur is het meest waarneembaar.

Ad2: uiterlijkheden

Voorbeelden als de gebouwen waarin we werken, het meubilair, logo's, doelstellingen en thema's zijn een voorbeeld van de uiterlijkheden binnen een cultuur (Cameron & Quinn, 2011). Dit zijn duidelijk te herkennen zaken die organisaties gebruiken om cultuur uit te drukken.

Ad3: conventies en normen

Volgens Cameron en Quinn (2011) ontstaan uit aannames conventies en normen. Hieronder worden de regels en procedures verstaan die de menselijke interactie sturen. “Het beleid van organisaties, bijvoorbeeld, komt voort uit aannames over hoe je tot succesvolle prestaties kunt komen, hoe je je werk moet coördineren en hoe je medewerkers moet belonen” (Cameron & Quinn, 2011, p. 38).

Ad4: impliciete aannames

Evenals bij de theorie van Schein, stelt Cameron en Quinn (2011) dat op het meest diepe niveau is cultuur waarneembaar als impliciete aannames die bepalen hoe de onderlinge verhouding tussen mensen zijn en hoe men in hun omgeving gedraagt. “Deze aannames worden niet als zodanig herkend tenzij ze ter discussie worden gesteld door incompatibele of tegenstrijdige aannames” (Cameron & Quinn, 2011, p. 38).

Wat volgens Cameron en Quinn (2011) belangrijk is om in de gaten te houden, is dat de cultuur van een organisatie iets anders is dan het klimaat, de sfeer van een organisatie. “Het klimaat wordt gevormd door tijdgebonden houdingen, gevoelens en percepties van individuen. Bij cultuur betreft het het blijvende, vrijwel onveranderlijke basiskarakter van een organisatie”(Cameron & Quinn, 2011, p. 39).

3.2.1 Conclusie 'cultuur'

De definitie van Schein (2010) geeft aan waaruit een cultuur bestaat: *“een patroon van gedeelde basisaannames die de groep heeft geleerd bij het (succesvol) oplossen van problemen”*. Aan de hand van het model van de cultuurniveaus geeft Schein aan hoe de kern van de organisatiecultuur kan worden weergegeven. Ook Cameron en Quinn (2011) geven aan dat cultuur uit verschillende niveaus bestaat. Aan de hand van hun model over cultuur geven ze aan hoe cultuur per niveau kan worden waargenomen.

Met deze theorieën wordt antwoord gegeven op: wat is de invloed van de cultuur op het socialisatieproces?

3.3 Fusie

Naar aanleiding van deelvragen 3 en 4 komt hier het onderdeel 'fusie' aanbod. Hierin wordt beschreven wat kan worden verstaan onder een fusie, of een fusie vaak wel of geen succes is, over de binding van medewerkers met een fusieorganisatie, over de relatie tussen cultuur en organisatiebinding en over de relatie tussen de socialisatie en een fusie.

Wat is een fusie?

“Fusie: fusies zijn interorganisatieveranderingen waarbij twee of meer organisaties op een of andere manier samensmelten met als doel efficiënter en effectiever te werken” (Raes, Vanbeselaere, Witte en Boen, 2009, p. 8)

Een fusieproces is een maatschappelijk fenomeen, waarmee elk persoon die lid is van een organisatie zal geconfronteerd worden. Van de strategische top tot aan de uitvoerende kern krijgt een ieder te maken met bijvoorbeeld de verandering van doelen en cultuur. Volgens Raes et al (2009) worden fusies doorgevoerd om het marktaandeel van de organisatie te vergroten, meer expertise binnen te halen en de kosten te verminderen. Meer omzet en meer kennis gecombineerd met lagere kosten. Factoren die volgens Raes et al (2009) fusies stimuleren zijn o.a. de internationalisering van de markt, de technologische evoluties en de informatisering.

Maar ondanks de goede bedoelingen van de organisaties om te fuseren, zorgt het vaak voor verzet van de medewerkers. Dit kan erop wijzen waarom fusies niet altijd succesvol zijn (Raes et al, 2009).

Fusie niet vaak een succes

Raes et al (2009) stellen “dat de hoge falingsgraad van fusies en overnames te wijten is aan het fenomeen dat zij ‘the merger syndrome’ hebben genoemd.” (p. 13). Hier wordt verwezen naar de fusie-experts Marks en Mirvis. Dit fenomeen verwijst naar de hoge mate van stressreacties bij alle betrokkenen en de sfeer van crisismanagement bij fusies en overnames. Volgens Raes et al (2009) is het effect van ‘the merger syndrome’ dat het management bij een fusie of overname vaak drie inschattingfouten maakt. Ten eerste onderschat men de veelzijdigheid van de integratieproblemen wanneer bedrijven samensmelten. Ten tweede onderschat men de hoeveelheid middelen die nodig

zijn om het overgangsproces aan te sturen. Ten derde onderschat men de impact van de fusie of overname op de medewerkers.

Zoals reeds is besproken, heeft een fusie een grote impact op de medewerker. Fusies gaan samen met onzekerheid en medewerkers krijgen het gevoel dat ze de controle over hun toekomst verliezen (Raes et al, 2009). Deze gevoelens kunnen leiden tot stress en angst. Raes et al (2009) beweren dat deze stress en angstgevoelens kunnen leiden tot mogelijke gedrags- en productiviteitsproblemen. Ook geven medewerkers vaak een vijandige reactie ten opzichte van de personeelsleden van de andere organisatie. De vraag die hier gesteld kan worden is waarom de binding met de fusieorganisatie zo moeilijk is?

Binding met de fusieorganisatie

Raes et al (2009) beweren dat bij bijna alle fusies de binding met een fusieorganisatie lager is dan de binding met de organisatie van vóór de fusie. Een drietal processen kunnen dit verklaren, volgens Raes et al (2009). Ten eerste zorgt het verdwijnen van de vroegere organisatie voor het bedreigen van het zelfbeeld, omdat het lid zijn van een organisatie een belangrijk deel uitmaakt van de eigen sociale identiteit. Ten tweede heeft een medewerker bij een fusie het gevoel dat de arbeidsrelatie tussen de werkgever en de medewerker is beschadigd. Ten derde is een bijkomend effect dat het verleden als ideaal wordt gesteld en oogt de toekomst onzeker.

Een andere belangrijke factor die niet los gezien mag worden van de organisatiebinding is de organisatiecultuur. Een medewerker van een organisatie die fuseert, zal afscheid moeten nemen van een organisatie met een eigen, unieke cultuur en zich moeten binden aan een andere organisatie met een andere cultuur. Raes et al (2009) beweren dat er verwacht kan worden dat hoe groter het cultuurverschil is, hoe moeilijker het voor de medewerkers zal zijn om zich te binden met de nieuwe fusieorganisatie.

Organisatiecultuur en organisatiebinding

Zoals reeds besproken is geen enkele organisatie gelijk. Dit kan vooral worden opgemerkt als er wordt gekeken naar de wijze waarop medewerkers met elkaar omgaan en wanneer er gekeken wordt naar de filosofie en de gebruiken binnen de organisatie (Raes et al, 2009). Medewerkers worden bij een fusie verplicht om hun eigen organisatiecultuur achterwege te laten en samen te gaan met een fusiepartner met een verschillende cultuur.

“De term ‘organisatiecultuur’ verwijst naar het geheel van gedeelde kennis, waarden en opvattingen in een onderneming, die typerend zijn voor deze onderneming” (Raes et al, 2009, p. 50). Deze opvattingen geven aanleiding tot gedeelde gedragspatronen. In voorgaand theorie is besproken dat Noomen (2004) stelt dat een bijpassende cultuur zorgt voor het gewenste gedrag op de werkvloer. De organisatiecultuur bepaalt hoe mensen met elkaar omgaan, hoe ze te werk gaan en hoe de beslissingen worden genomen. Oftewel, het beïnvloedt bijna alle aspecten van het organisatieleven (Raes et al, 2009). De organisatieprocessen, de procedures en de strategische visies worden door de organisatiecultuur bepaald.

Socialisatie en fusie

Zoals eerder beschreven is de diepere laag van cultuur vrij onzichtbaar. Volgens Cameron en Quinn (2011) wordt men pas bewust van hun cultuur wanneer deze wordt bedreigd of wanneer zij met een nieuwe cultuur te maken krijgen. Schein vindt zich in de deze uitspraak. Schein (2008) zegt wanneer organisaties met elk een eigen cultuur terechtkomen in bijvoorbeeld een overname- of fusiesituatie, dan worden de cultuurproblemen zichtbaarder en uit het zich ook sterker. Schein (2008) stelt dat er drie mogelijke patronen zichtbaar worden wanneer culturen worden gecombineerd. Deze drie zijn:

1. scheiding
2. overheersing
3. vermenging

De derde mogelijkheid die Schein (2008) geeft is vermenging of integratie van culturen. De Rijnland Zorggroep en het Diaconessenhuis begeven zich in deze situatie. Volgens Schein (2008) wordt vermenging doorgaans het gewenste resultaat genoemd. Onder vermenging wordt verstaan waarbij van beide culturen het beste wordt genomen. Schein (2008) stelt dat er verschillende vormen van vermenging zijn. “De ene vorm van vermenging is dat er een nieuw, overstijgend stelsel van waarden ontstaat dat aan de diverse onderdelen met een eigen cultuur als het ware wordt ‘verkocht’” (p. 21). Een andere vorm is om als nieuwe organisatie de verschillende systemen en procedures van beide ondernemingen te vergelijken, “om zodoende voor alle niveaus van de pas gecreëerde organisatie nieuwe procedures te ontwikkelen en te standaardiseren” (p. 21). Een voorbeeld hiervan is dat de nieuwe organisatie het boekhoudsysteem van de ene onderneming overneemt en het personeelssysteem van de andere.

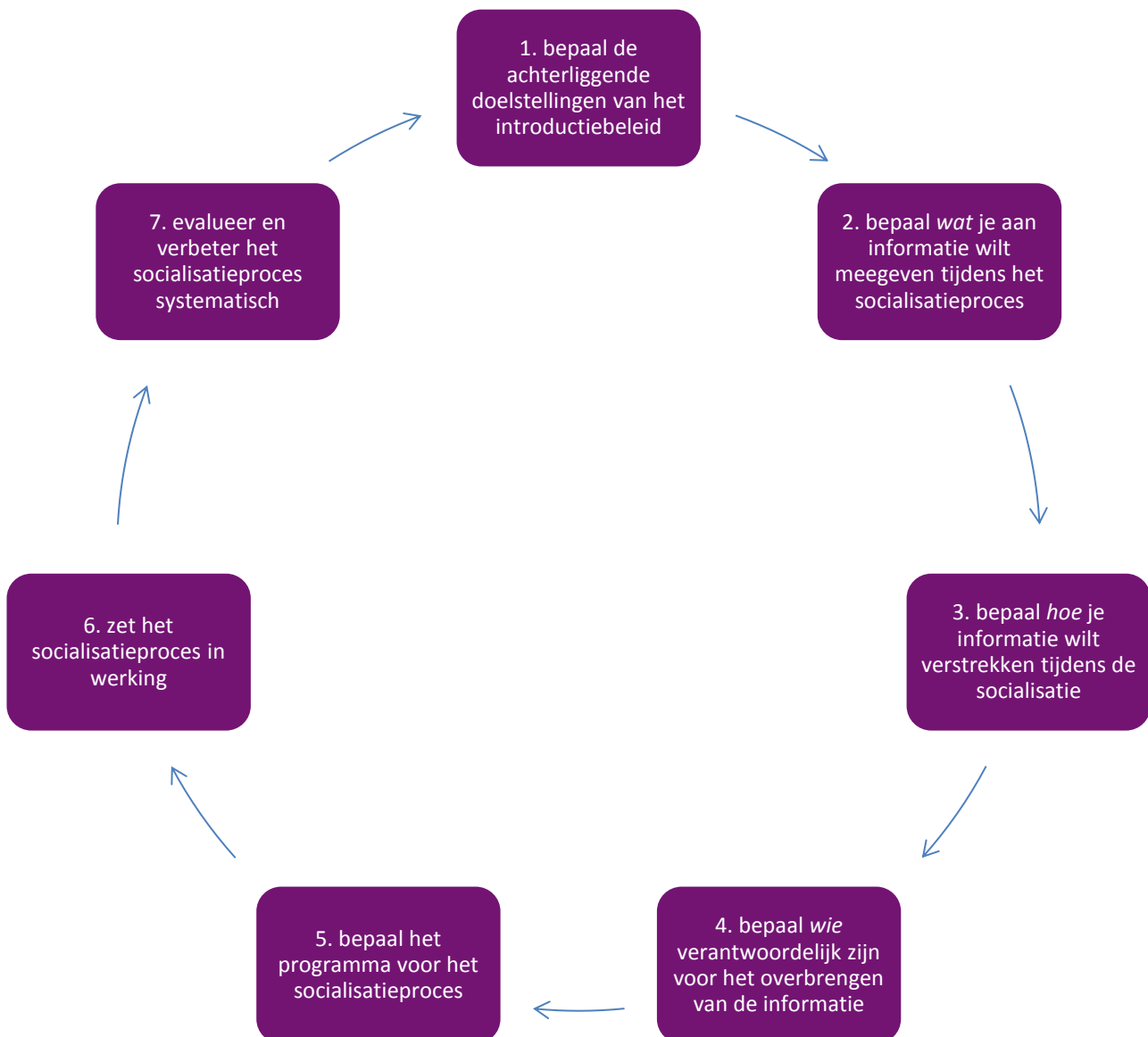
Tijdens de vermenging of integratie van culturen is het belangrijk om tijdens de socialisatie van medewerkers, die van de “oude” naar de “nieuwe” locatie worden verhuist, duidelijk te communiceren over bijvoorbeeld welke werkwijze wordt gehanteerd. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat de nieuwe organisatie het personeelssysteem gebruikt van de organisatie waar de medewerker “nieuw” binnenkomt. Deze medewerker komt binnen een team die al bekend zijn met het huidige systeem.

3.3.1 Conclusie ‘fusie’

Raes et al (2009) stellen dat de binding met een fusieorganisatie lager is dan met de organisatie vóór de fusie. Een van de belangrijke redenen hiervoor is het afscheid nemen van de oude cultuur. Raes et al stellen ook dat verwacht kan worden dat hoe groter de cultuurverschil is, hoe moeilijker het voor de medewerker zal zijn om zich aan de nieuwe organisatie te binden. Volgens Noomen (2004) zorgt een bijpassende cultuur voor het gewenste gedrag op de werkvloer. Zowel Schein (2008), als Cameron en Quinn (2012) stellen dat de socialisatie van medewerkers binnen de nieuwe fusieorganisatie van belang is. Medewerkers van organisatie X die binnen een team komen te werken van medewerkers van organisatie Y hebben ook een socialisatie nodig om zich te kunnen aanpassen. Niet alleen aanpassen aan de omgeving en de mensen, maar wellicht ook aan het systeem die van organisatie Y wordt gebruikt.

Met deze theorieën wordt antwoord gegeven op de vraag: wat is de invloed van de fusie op het socialisatieproces?, en hoe kan het socialisatieproces binnen de Alrijne Zorggroep worden vormgegeven gezien de fusie?

3.4 Conceptueel model



Figuur 3 Youri de Boer (2014) conceptueel model Socialisatieproces

Het conceptueel model, dat hierboven is weergegeven, is bedoelt als leidraad voor de vormgeving van het socialisatieproces. Het conceptueel model is een middel om antwoord te geven op de centrale vraag: *‘hoe kan de socialisatie voor de Alrijne Zorggroep zodanig worden vormgegeven dat een optimale effectiviteit en efficiëntie in het functioneren ontstaat?’*. Om tot het conceptueel model te komen is er gekeken naar de literatuur van Ardts (2003), Eberl et al. (2012) en Al (2008) over socialisatie, van zowel Schein (2008) en Noomen (2004) als van Cameron en Quinn (2011) over cultuur en van Raes et al. (2009) over fusie.

Het conceptueel model bestaat uit 7 stappen. De stappen worden aan de hand van de behandelde theorieën uitgelegd. Deze stappen zijn als volgt:

Stap 1: bepaal de achterliggende doelstellingen van het socialisatieproces

De meest genoemde doelen voor het introduceren van nieuwe medewerkers zijn: hem welkom heten, zo snel mogelijk wegwijs maken, zo snel mogelijk productief maken, nieuwe medewerker bewust laten worden van de fusie. Bepaal wat de belangrijkste doelen zijn van de introductie. Dat bepaalt de volgorde en de onderdelen waar het introductieprogramma uit moet bestaan (Al, 2008, p. 36).

Stap 2: bepaal wat je aan informatie wilt meegeven tijdens het socialisatieproces

De meeste organisaties hebben introductieprogramma's met standaard informatie over de organisatie, kwaliteit en veiligheid binnen de organisatie, de diensten van HRM etc. Soms komt het voor dat er in een bepaalde periode een thema binnen de organisatie voorop staat. Denk bijvoorbeeld aan een fusie die gaande is. Hier bepaal je dat je de nieuwe medewerker wilt meegeven om rekening te houden met veranderingen binnen de organisatie of afdeling waar ze werkzaam zijn. De veranderingen hebben veelal te maken met de cultuurverandering. Volgens Noomen (2004) is het van belang om de aanwezige cultuur te bespreken wil je dat de medewerkers zich naar de gewenste structuur gaan gedragen.

Stap 3: bepaal hoe je informatie wilt verstrekken tijdens de socialisatie

Wanneer er is bepaald wat je wilt meegeven aan de nieuwe medewerker is het belangrijk om te bepalen hoe je de informatie wilt overbrengen. Noomen (2004) stelt dat informatieoverdracht essentieel is bij verandering van de cultuur. We kunnen stellen dat dit ook geldt wanneer er geen verandering in de cultuur plaatsvindt. De informatieoverdracht kan plaatsvinden door middel van de introductiedag(en). Een voorbeeld is mondeling door een spreker. Andere voorbeelden zijn (Noomen, 2004):

- Functioneringsgesprekken: hier praat men over gedrag.
- (werk)overleg: daarin kunnen deelnemers informatie uitwisselen.
- Opleiding en vorming: met het inhoudelijke deel van de opleiding komt er ook een flinke hoeveelheid 'stijl' mee. Dus indoctrinatie over hoe men zich gedraagt en dergelijke.
- Ten slotte valt nog te denken aan het bedrijfsblad, het inschakelen van de personeelsvereniging, voorlichting, enzovoort.

Stap 4: bepaal wie verantwoordelijk zijn voor het overbrengen van de informatie

Nu er is bepaald hoe de informatie wordt overgebracht naar de nieuwe medewerker, moet er nu bepaald worden wie hier verantwoordelijk voor zijn. Bij middelgrote en grote organisaties met meerdere afdelingen is het volgens Al (2008) van belang om de algemene informatie, die voor iedere medewerker gelijk is, zo veel mogelijk door een centrale afdeling te laten vastleggen. De informatie die per afdeling verschilt, kan het best door een medewerker van die specifieke afdeling worden opgesteld. Informatie die meer geldt als een instructie, kan het best als opleidings- of trainingsprogramma worden aangeboden.

De grenzen tussen de verschillende soorten informatie zijn niet altijd scherp te trekken. Bij grotere organisaties is het introductieprogramma vaak het resultaat van een samenwerking tussen verschillende afdelingen.

Stap 5: bepaal het programma van het socialisatieproces

Nu er duidelijkheid is over de doelstellingen van het proces, wat er aan informatie wordt meegegeven, hoe de informatie wordt meegegeven en wie er verantwoordelijk zijn voor het overbrengen van informatie, is het nu tijd om het programma op te stellen van het socialisatieproces.

Hier kan worden gedacht aan het programma voor de introductiedag en de eerste werkdag, maar er moet ook gekeken worden naar de maanden die volgen na indiensttreding. Na de eerste werkdag begint het proces van wennen, leren en verder kennismaken (Al, 2008).

Er kan ook gekeken worden naar de volgorde van het gehele proces. Vindt bijvoorbeeld de introductiedag plaats vóór de eerste werkdag, of juist na indiensttreding.

Stap 6: zet het socialisatieproces in werking

Wanneer het programma voor het socialisatieproces is bepaald, wordt het tijd om het in praktijk uit te voeren. Er moet worden gezorgd dat de betrokkenen weten wat er ze moeten doen en wat er van hun verwacht wordt.

Stap 7: evalueer en verbeter het socialisatieproces systematisch

Nu het proces in werking is gezet wil je natuurlijk ook weten of het werkt. Levert het programma wel het beoogde resultaat op? Voldoet het aan de verwachtingen? Zijn er verbeteringen mogelijk? (Al, 2008, p. 55). Je kunt afwachten of er wel of geen kritiek zal volgen op het programma, maar dan zet je jezelf op achterstand. Volgens Al (2008) is het beste om de volgende twee dingen systematisch te controleren:

- Heeft de nieuwe medewerker alle onderdelen van het programma doorlopen? Bepaal wie er verantwoordelijk is voor het afronden van het introductieprogramma.
- Heeft de nieuwe medewerker het programma doorlopen; dat is in het belang van de effectiviteit van het programma, maar ook noodzakelijk voor het uitsluiten van aansprakelijkheid in het geval er wettelijke veiligheidsvoorschriften gelden en om te voldoen aan de plicht van goed werkgeverschap.

Dit kan worden gecontroleerd aan de hand van eventuele checklists die je meegeeft aan betrokkenen die een bepaalde verantwoordelijkheid met zich meedragen of door terugkomdagen te organiseren om de nieuwe medewerkers persoonlijk te spreken over hun ervaringen.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de methoden van dit onderzoek beschreven. Voordat er inhoudelijk naar de paragrafen wordt gekeken zal eerst worden toegelicht welke deelvragen gelden voor het literatuuronderzoek en welke deelvragen gelden voor het praktijkonderzoek.

De volgende deelvragen gelden voor het literatuuronderzoek:

- Wat kan worden verstaan onder socialisatie binnen een organisatie en wat is het doel hiervan?
- Wat is de invloed van de fusie en van de cultuur op het socialisatieproces?
- Hoe kan het socialisatieproces binnen de Alrijne Zorggroep worden vormgegeven gezien de fusie?

Aan de hand van de literatuur zullen deze vragen beantwoordt worden. Deze vragen zijn opgesteld om er achter te komen wat de drie hoofdonderwerpen van het onderzoek inhouden (socialisatie, cultuur en fusie) en welke invloed ze hebben op het socialisatieproces. Om deze vragen te beantwoorden worden de volgende vragen aan de hand van de literatuur beantwoord:

- wat kan worden verstaan onder een socialisatie van medewerkers binnen een organisatie?
- wat is het doel van een socialisatieproces?
- uit welke elementen bestaat het proces?
- wat kan een geslaagde socialisatie opleveren?
- Wat kan worden verstaan onder organisatiecultuur?
- Wat is de invloed van cultuur op de socialisatie?
- Uit welke elementen en niveaus bestaat cultuur?
- Welke rol speelt cultuur bij een fusie?
- Wat kan worden verstaan onder een fusie?
- Is een fusie vaak succesvol of juist niet?
- Wat is organisatiebinding met een fusieorganisatie?
- Wat is de relatie tussen organisatiecultuur en organisatiebinding?

De volgende deelvragen gelden voor het praktijkonderzoek:

- Hoe wordt de socialisatie ervaren door de medewerkers die recentelijk zijn ingetreden?

Deze deelvraag wordt beantwoordt aan de hand van een enquête en interviews. Dit gebeurt door middel van een enquête onder medewerkers en door interviews onder teamleiders. Deze vragen zijn opgesteld om er achter te komen wat er binnen de Rijnland Zorggroep specifiek speelt met betrekking tot de socialisatie van nieuwe medewerkers. Door middel van interviews en enquêtes kan worden gevraagd naar wat men heeft ervaren tijdens hun socialisatie.

In paragraaf 4.1 en 4.2 worden de keuzes voor de meetinstrumenten onderbouwd aan de hand van de literatuur. In paragraaf 4.3 wordt ingegaan op de onderzoeksdoelgroep, bestaande uit medewerkers en teamleiders. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt besproken in paragraaf 4.4.

4.1 Deskresearch

De deskresearch bestaat uit gebruikte literatuur zoals studieboeken. Hier wordt secundaire data verzameld en geanalyseerd. Deskresearch wordt ook wel literatuuronderzoek genoemd.

4.2 Fieldresearch

Bij fieldresearch worden nieuwe gegevens (primaire data) verzameld en geanalyseerd. Dit zijn gegevens waar je zelf onderzoek voor hebt verricht. Veelgebruikte onderzoekstechnieken bij fieldresearch zijn enquêtes en interviews

4.3 Meetinstrumenten

Om de deelvragen te kunnen beantwoorden die betrekking hebben op het praktijkonderzoek, is er gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden: surveyonderzoek (enquêteren) en interview. De vragen voor de enquête en interviews zijn opgesteld aan de hand van de resultaten uit de deskresearch. Onder de kopjes 'Interviews' en 'Enquête' is toegelicht waar onderzoek naar gedaan wordt en waarom.

Door meerdere onderzoeksmethoden te combineren is er volgens Verhoeven (2010) sprake van triangulatie. Er wordt gebruik gemaakt van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Volgens Verhoeven (2010) is een interview een kwalitatief onderzoek. Een surveyonderzoek kan volgens Verhoeven kwalitatief en kwantitatief zijn.

De opdracht is middels een interview aangescherpt en is er antwoord gegeven op de vraag waarom Alrijne Zorggroep haar socialisatie wil onderzoeken. Dit wordt in de aanleiding beschreven. Aan de hand van interviews is er aan de teamleiders gevraagd wat hun ervaringen zijn met de socialisatie op hun afdelingen. Middels een surveyonderzoek is er gevraagd wat de medewerkers ondervonden hebben tijdens hun socialisatie binnen de organisatie. Deze groep bestaat uit medewerkers die maximaal anderhalf jaar in dienst zijn binnen de Rijnland Zorggroep. De interviews en enquête zijn gebruikt om te zien of de praktijk aansluit bij de ervaringen van de medewerkers die het socialisatieproces ervaren of hebben ervaren.

4.3.1 Interviews

De onderzoeksgroep voor het interview zijn de teamleiders van verschillende afdelingen op verschillende locaties. Aan de hand van interviews is er onderzocht hoe de socialisatie van nieuwe medewerkers op een afdeling in zijn werking gaat. Tijdens de interviews is er niet gevraagd naar hun ervaring met de fusie. De reden hiervoor is omdat op het moment van afname van de interviews er nog geen juridische fusie heeft plaatsgevonden. De teamleiders zijn nog niet in aanraking gekomen met de fusie.

De teamleiders hebben een mail ontvangen met een uitnodiging voor het interview. De interviews zijn gebruikt om de deelvraag *'hoe wordt de socialisatie ervaren door de medewerkers die recentelijk zijn ingetreden?'* te kunnen beantwoorden.

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een half gestructureerd interview. Bij dit type interview is er alle ruimte voor de eigen inbreng van de geïnterviewde. Verhoeven (2010) stelt dat: *"een interview is een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde(n) vooropstaat"* (p. 124). Met open interviews ben je heel direct betrokken bij het onderwerp, hierdoor is subjectiviteit niet te vermijden. Maar volgens Verhoeven (2010) kun je deze subjectiviteit beperken door bijvoorbeeld het gesprek op te nemen, een onderwerp lijst aan te houden of zelfs werken met een kleine vragenlijst met open vragen. Er zijn volgens Verhoeven (2010) ook gespreksvaardigheden die je kunt aanleren, waardoor je de juiste afstand tot de geïnterviewde en het onderwerp kunt bewaren. Je verzamelt als het ware 'vanaf de zijlijn' je gegevens en houdt zo de enige objectiviteit in stand.

Interviews kunnen open verlopen, maar ook gestructureerd zijn. Volgens Verhoeven (2010) zijn er drie basisvormen voor het interview te onderscheiden:

1. het *ongestructureerde interview*.
2. het *half gestructureerde interview*.
3. het *gestructureerde interview*.

Bij een half gestructureerd interview is er alle ruimte voor de eigen inbreng van de geïnterviewde. Dit interview bestaat uit een vragenlijst met een aantal onderwerpen (topiclijst). Deze topiclijst zal is gedurende de interviews aangehouden. Het is van belang dat de onderzoeker zich flexibel opstelt en inspeelt op de situatie (Verhoeven, 2010). Er is onder andere gevraagd aan de teamleiders waarom een goed socialisatieproces belangrijk is voor de afdeling en wat zij belangrijk vinden tijdens de socialisatie.

Er is voor dit type interview gekozen, omdat de teamleiders de ruimte wordt gegeven om zaken te bespreken die niet aan de hand van de enquêtevragen onder de medewerkers kan worden besproken. De beleving van de respondenten zijn van belang. Om achter de achtergrond van de mening van de respondenten te komen is er gekozen voor een open interview.

Verhoeven (2010) stelt dat er bij een interview een aantal valkuilen behoren. Voorbeelden van valkuilen zijn:

- te veel gesloten vragen stellen. Het levert vaak niet voldoende bruikbare informatie op.
- doorvragen is moeilijk. Enerzijds niet te snel tevreden zijn, anderzijds erop letten dat je niet gaat drammen.
- naar iemands mening vragen betekent niet dat je moet gaan sturen. Dus niet: 'Hebt u ook zo'n hekel aan...? Wat vindt u van...?'

Verhoeven (2010) stelt dat fouten in de interpretatie ook toebehoren tot de valkuilen. Zo kan het zijn dat door toevallige omstandigheden je steekproef niet representatief is voor de populatie, de groep eenheden waarover je uiteindelijk een uitspraak wilt doen.

4.3.2 Enquête

De onderzoeksgroep waarop de enquête is toegepast zijn de medewerkers van de Rijnland Zorggroep. Aan de hand van de enquête is onderzocht in hoeverre de socialisatie van de nieuwe medewerker geslaagd is. Onder geslaagd verstaan we de mate waarin een nieuwe medewerker zijn werk effectief en efficiënt kan uitvoeren. De socialisatie kan hiertoe leiden, maar staat niet gelijk aan de mate van effectiviteit en efficiëntie in het werk van de medewerker. De enquête die wordt gebruikt is opgesteld aan de hand van het artikel van Chao, O'Leary-kelly, Wolf, Klein en Gardner (1994). Deze vragenlijst is gebruikt omdat het specifiek gericht is op de socialisatie van de medewerker. Bij de vragenlijst zijn ook drie open vragen toegevoegd om na te vragen hoe ze de introductieperiode hebben ervaren. Tijdens de enquête is niet gevraagd naar hun ervaring met de fusie. De reden hiervoor is omdat op het moment van afname van de enquête er nog geen juridische fusie heeft plaatsgevonden. De medewerkers zijn nog niet in aanraking gekomen met de fusie.

De medewerkers hebben een mail toegestuurd gekregen met de vraag of ze de enquête willen invullen. Het betreft een digitale enquête die men online kan invullen. De enquête is gebruikt om deelvraag 2 te kunnen beantwoorden.

De enquête wordt een schriftelijke enquête genoemd, volgens Verhoeven (2010). Met een enquête kan er een grote groep medewerkers bereikt worden, in een bepaald tijdsbestek, wat haalbaar is voor dit onderzoek.

Verhoeven (2010) stelt dat de algemene eisen voor een vragenlijst zijn:

- bruikbaar is;
- leesbaar en helder is, dus concreet en voor niet meer dan één uitleg vatbaar;
- compleet is;
- vragen bevat die 'meten wat je wilt meten';
- neutraal is;
- niet te lang is, maar zo compact mogelijk;
- geen vergaarbak wordt van alles wat je altijd al wilde weten.

Voor 'goede' vragen zijn een aantal regels opgesteld, zo stelt Verhoeven (2010). Goede vragen:

- zijn helder en eenvoudig;
- zijn eenduidig;
- zijn enkelvoudig;
- bevatten geen dubbele ontkenning;
- zijn objectief;
- zijn onafhankelijk.

Verder moet er ook gekeken worden naar wat 'goede' antwoordmogelijkheden zijn. Volgens Verhoeven (2010) moet hierbij onder andere de volgorde logisch zijn en uitputtende, uitsluitende, meetbare antwoordmogelijkheden zijn.

Enquêtevragen

In de vragenlijst zijn eerst enkelvoudige, algemene vragen gesteld en verder in de vragenlijst zijn meer diepgaande vragen opgesteld. Zoals eerder beschreven is de vragenlijst opgesteld aan de hand van de vragenlijst die is gebruikt in het artikel van Chao et al (1994). Er is onder andere gevraagd aan de medewerkers hoe ze hun eigen socialisatie binnen de organisatie ervaren of hebben ervaren, wat ze tijdens het proces missen of hebben gemist en wat zij belangrijk vinden tijdens de socialisatie. Er is afgewisseld met open en gesloten vragen, waardoor het een kwantitatief en kwalitatief onderzoek is volgens Verhoeven (2010).

Er is voor een enquêtevragenlijst gekozen, omdat met een surveyonderzoek een grote groep medewerkers van verschillende afdelingen en locaties bereikt kan worden, in een bepaald tijdsbestek, wat haalbaar is voor dit onderzoek.

Volgens Verhoeven (2010) bestaan er ook valkuilen die behoren bij de enquête. Het kan voorkomen dat een deel van de vragenlijst niet of oningevuld terugkomt. Dit heet de non-respons. Dit kan bijvoorbeeld ontstaan doordat:

- mensen niet thuis zijn (vakantie of anderszins);
- mensen niet in staat zijn om mee te doen (ziekte, handicap en dergelijke);
- mensen geen zin hebben om mee te werken, om welke reden dan ook.

Gedeeltelijke non-respons komt ook voor. Dit betekent dat iemand de vragenlijst invult, maar één of meerdere vragen niet beantwoordt. Dit wordt ook wel de item-non-respons genoemd. Dit kan bijvoorbeeld worden veroorzaakt doordat:

- men de vraag niet begrijpt;
- de vraag niet van toepassing is op de respondent;
- men geen zin heeft om deze vraag een antwoord te geven;
- men het antwoord op de vraag niet weet of geen mening heeft.

4.4 Betrouwbaarheid van het onderzoek

Volgens Verhoeven (2010) zijn er naast de criteria van de opdrachtgever ook meer formele criteria om de kwaliteit van je onderzoek te beoordelen. We noemen ze *betrouwbaarheid* en *validiteit*. Met validiteit wordt bedoeld: de geldigheid of zuiverheid van onderzoek, de mate waarin 'systematische fouten' worden gemaakt. Verhoeven (2010) stelt dat een voorwaarde voor het onderzoeken van betrouwbaarheid is dat een onderzoek herhaalbaar is. Wanneer dit niet het geval is kun je de betrouwbaarheid ervan niet nagaan en is het onderzoek niet betrouwbaar.

4.4.1 Betrouwbaarheid

Toevallige fouten kunnen worden gemaakt tijdens het onderzoek. Verhoeven (2010) stelt dat de betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten aangeeft in hoeverre je onderzoek vrij is van dit toeval. Er wordt dus gekeken of je resultaten niet op toeval berusten. Wanneer een onderzoek herhaalbaar is en het leidt dan tot dezelfde resultaten, dan is het voldoende om te zeggen dat het betrouwbaar is. Voorbeelden van toevallige fouten zijn (Verhoeven, 2010):

- Iemand weet het antwoord niet op een vraag;
- Bij het invullen van de vragenlijst heb je last van harde muziek, bij de volgende respondent is het helemaal stil;
- Je zet per ongeluk een kruisje bij een verkeerd antwoord;
- Bij het invoeren van de gegevens maakt de datatypiste een fout.

Verhoeven (2010) stelt dat onderzoekers allerlei manieren bedenken om de betrouwbaarheid van hun resultaten te verhogen. Een manier die al eerder is besproken is de *triangulatie*. Vaak wordt er meer dan één dataverzameling methode gebruikt. Hiermee wordt er gecontroleerd of het verkregen resultaat klopt. Hierdoor verhoogt de betrouwbaarheid.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten wordt er gebruik gemaakt van interviews (kwalitatief onderzoek) en enquêtes (kwantitatief onderzoek). Ook wordt er voor gezorgd dat de gehouden interviews in de zelfde omstandigheden gehouden worden. En dat de respondenten van de enquêtes genoeg tijd hebben om op eigen initiatief het te kunnen invullen.

4.4.2 Validiteit

“De geldigheid van onderzoek bepaalt namelijk de mate waarin dit vrij is van systematische fouten, nadat je hebt nagegaan in hoeverre je onderzoek vrij is van toevallige fouten” (Verhoeven, 2010, p. 168). Hierbij wordt gekeken naar de echtheid, het waarheidsgehalte van je onderzoek. Verhoeven (2010) stelt als voorbeeld wanneer je expres een fout antwoord geeft op een vraag. Licht een onderwerp gevoelig, dan willen respondenten nog wel eens een antwoord geven wat beter in het plaatje past.

Om de validiteit te vergroten worden de enquête vragen anoniem ingevuld en afgeleverd. Dit zorgt ervoor dat de respondenten niet worden weerhouden om open en eerlijk de enquête in te vullen.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten gerelateerd aan de deelvragen worden besproken. Aan de hand van het theoretisch kader en het praktische onderzoek zullen de volgende deelvragen worden beantwoord:

5. Wat kan worden verstaan onder socialisatie binnen een organisatie en wat is het doel hiervan?
6. Hoe wordt de socialisatie ervaren door de medewerkers die recentelijk zijn ingetreden?
7. Wat is de invloed van de fusie en van de cultuur op het socialisatieproces?
8. Hoe kan het socialisatieproces binnen de Alrijne Zorggroep worden vormgegeven gezien de fusie?

Het beantwoorden van de deelvragen beëindigt met een korte samenvatting. De samenvattingen van de deelvragen worden in het volgende hoofdstuk kort besproken om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag.

5.2 Wat kan worden verstaan onder socialisatie binnen een organisatie en wat is het doel hiervan?

Volgens Arts (2003) geeft een goed introductiebeleid een nieuwe medewerker het gevoel van zekerheid en bevordert de binding en identificatie met het bedrijf. Zo zegt Arts (2003) dat “in algemene zin is een goed doordacht introductiebeleid een waarborg voor het aanleren van het normen en waarden stelsel van de organisatie, het gedrag dat de organisatie verwacht en het verkrijgen van essentiële kennis over de organisatie en de functie” (p. 3). Ards (2003) verstaat onder socialisatieproces: “omschrijving van de activiteiten die het bedrijf gebruikt om nieuwe medewerkers te introduceren, alsmede de doelen die het bedrijf via deze activiteiten wil realiseren”.

Wanneer naar het socialisatieproces als geheel wordt gekeken kan volgens Al (2008) worden vastgesteld dat in de eerste maanden de nieuwe medewerker allerlei indrukken op doet, die zullen moeten worden verwerkt en plaats worden gegeven. Dit is de periode dat de nieuwkomer zich moet hechten aan zijn omgeving.

Het doel van het proces is om door middel van personeelsinstrumenten (introductieprogramma, trainingen, opleidingen etc.) de culturele normen en waarden, de procedures en de vaardigheden die men moet bezitten op korte termijn eigen te maken.

Samenvatting

Een geslaagde socialisatie van de nieuwe medewerker zorgt voor een gevoel van zekerheid bij de medewerker en bevordert de binding en identificatie met het bedrijf. Socialisatie is een omschrijving van de activiteiten die het bedrijf gebruikt om nieuwe medewerkers te introduceren, alsmede de doelen die het bedrijf via deze activiteiten wil realiseren. Het doel van het proces is om de culturele normen en waarden, de procedures en vaardigheden die men moet bezitten op korte termijn eigen te maken.

5.3 Hoe wordt de socialisatie ervaren door de medewerkers die recentelijk zijn ingetreden?

Om deze deelvraag beantwoord te krijgen wordt er gebruikt gemaakt van het praktijkonderzoek.

In hoofdstuk 2 is besproken wat de aanleiding is voor dit onderzoek. Er is kort besproken dat er sinds een jaar gebruik wordt gemaakt van terugkomgesprekken. Medewerkers die nieuw in dienst zijn binnen de organisatie worden na 3 maanden op gesprek gevraagd bij de Raad van Bestuur. Tijdens de terugkomgesprekken wordt met de medewerker besproken hoe ze de eerste maanden binnen de organisatie en specifiek hun eigen afdeling hebben ervaren. Uitkomsten naar aanleiding van de gesprekken staan beschreven in de aanleiding. Naast de terugkomgesprekken wordt er jaarlijks een rapportage gemaakt van de belangrijkste resultaten die voortkomen uit de exit-rapportage. In de rapportages staan verbeter suggesties voor verschillende aspecten van het werk. De onderdelen zijn:

- Introductie / inwerkperiode
- Werkdruk
- Waardering leiding
- Evaluatie werk
- Ervaren autonomie
- Plantree

Vanaf 1 januari 2012 worden de rapportages aangevuld met exitgesprekken die door de HR adviseur wordt gevoerd met de uitdienstreders. De rapportages hebben betrekking op uitdienstreders van de ziekenhuizen Alphen en Leiderdorp en met de medewerkers van de verpleeghuizen Leythenrode en Oudshoorn. Voor het beantwoorden van de deelvraag wordt uit de rapportage alleen het onderdeel 'Introductie/inwerkperiode' gebruikt dat betrekking heeft op het onderzoek. Bij dit onderdeel werd gevraagd welke verbeter suggesties men heeft voor de introductie van de nieuwe medewerker. Dit is interessant voor het onderzoek, omdat we willen weten wat er in de praktijk niet goed gaat met betrekking tot de socialisatie van de nieuwe medewerker.

Voor het praktijkonderzoek is er een enquête uitgezet onder de groep medewerkers die tussen 1 januari '14 en 31 oktober '14 in dienst zijn gekomen binnen Alrijne Ziekenhuis Leiderdorp, Leythenrode en Oudshoorn. Tijdens de enquête (zie bijlage 5) zijn er vragen gesteld met betrekking tot elementen van organisatiecultuur. Dit bestond uit 26 meerkeuzevragen en er zijn drie openvragen gesteld naar hun ervaring over de socialisatie binnen de organisatie en afdeling. De vragenlijst die in dit onderzoek gebruikt wordt is opgesteld aan de hand van het artikel van Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein en Gardner (1994). De reden dat de in dit artikel naar voren komende vragenlijst gebruikt wordt is dat heel expliciet in wordt gegaan op de socialisatie van nieuwe medewerkers. Door een zestal gebieden te gebruiken kan onderscheid gemaakt worden tussen de medewerkers in de organisatie. Immers, tijdens de socialisatie zullen verschillende aspecten aan bod komen en de waarde die per individu aan deze aspecten toegekend worden zullen per individu ook verschillen. Voor het beantwoorden van deelvraag twee en vier dient het vragenlijstenonderzoek dan ook een duidelijk beeld te schetsen van de huidige situatie. Op basis van deze situatie zal in combinatie met het literatuuronderzoek naar voren komen welke criteria het belangrijkste zijn om rekening mee te houden. Op basis hiervan kan bepaald worden in hoeverre socialisatie een succes is, waarbij succes gedefinieerd wordt als de mate waarin een nieuwe medewerker in staat is zijn werk effectief uit te voeren (Chao et al, 1994).

Naast de enquête zijn er ook interviews afgenomen onder zes teamleiders van verschillende afdelingen die binnen Alrijne Ziekenhuis Leiderdorp, Leythenrode en Oudshoorn werkzaam zijn. Deze interviews zijn terug te vinden in bijlage 6. Onder deze groep is onderzoek gedaan om waar te nemen hoe zij de socialisatie binnen de afdeling bevinden en wat ze belangrijk vinden.

Specifiek voor de introductiedag is er aan het einde van de introductiedag op 6 januari '15 een korte vragenlijst uitgedeeld aan de deelnemers om hun bevindingen op te schrijven.

Uitkomsten exitgesprekken Ziekenhuizen

Uit recent onderzoek van de Alrijne Zorggroep blijkt dat in 2013 142 medewerkers uit dienst zijn gegaan. Er werden 109 exit-formulieren uitgereikt en 53 geretourneerd (respons 48,6 %). Naast de standaard exit-formulieren van zijn er 82 medewerkers uitgenodigd voor een exitgesprek in 2013. Van deze vertrekkers zijn er 55 ingevulde formulieren naar aanleiding van een exitgesprek. Tijdens het exitgesprek wordt ingegaan op een aantal items die de verdieping geven op de ingevulde exit-formulieren. De exit-rapportage voor ziekenhuizen zijn terug te vinden in bijlage 2. De opvallendste zaken die door de geïnterviewde zijn genoemd met betrekking tot de introductie/inwerkperiode zijn:

- De introductiedag wordt positief ervaren; leuk en informatief. Wel wordt aangegeven dat het een lange dag is met een grote groep. De rondleiding op de IC wordt niet door iedereen gewaardeerd, een aantal vinden deze afdeling niet geschikt voor een rondleiding met zoveel nieuwe medewerkers. Niet iedereen heeft een introductiedag gehad. Een aantal hebben door drukte op de afdeling deze dag nooit bijgewoond. De inwerkperiode wordt verschillend ervaren. Er is ruim de tijd voor het inwerken, enthousiaste collega's zorgen ervoor dat je als nieuw collega direct wordt opgenomen in het team. Verschillende ervaringen worden opgedaan op verschillende afdelingen en men geeft aan het prettig te vinden om boven formatie ingezet te worden in de eerste periode. Daar tegen over staat dat het aan een inwerkprogramma op de afdeling ontbreekt. Medewerkers hebben het gevoel aan hun lot overgelaten te worden. Er is onvoldoende begeleiding en de werkplek is niet altijd geïnstalleerd. 71% van de geïnterviewde geeft aan positief over de introductie en inwerkperiode te zijn. 24% is neutraal en 5% negatief.

In figuur 4 zijn verbetersuggesties gegeven door de uitdienstreders.

Introductie / inwerkperiode
• Inwerken door ervaren collega's laten plaatsvinden • Langere inwerkperiode voor nieuwe collega's • Informatie over meerdere dagen verdelen • Iemand vrij maken om nieuwe collega rond te leiden, intro op de afdeling te geven • Nieuwe collega niet laten zwemmen • Blijvende aandacht voor inwerken ondanks tijdsdruk en personeelstekort • Werkplek en autorisaties voor start nieuwe collega gerealiseerd

Figuur 4 Rijnland Zorggroep (2014) Verbetersuggesties Ziekenhuis

Uitkomsten exitgesprekken Verpleeghuizen

Alrijne Zorggroep (2014) concludeert in recent onderzoek dat in 2013 117 medewerkers uit dienst zijn gegaan. Er werden 73 exit-formulieren uitgereikt en 36 geretourneerd (respons 49,3 %). Naast de standaard exit-formulieren van zijn er 60 medewerkers uitgenodigd voor een exitgesprek in 2013. Op de uitnodiging zijn in totaal 38 vertrekkers ingegaan. Van het aantal gesprekken zijn op 2 na alle formulieren ingeleverd. Dit komt op een totaal van 36 formulieren. Tijdens het exitgesprek wordt ingegaan op een aantal items die de verdieping geven op de ingevulde exit-formulieren. De exit-rapportage voor ziekenhuizen zijn terug te vinden in bijlage 3. De opvallendste zaken die door de geïnterviewde zijn genoemd met betrekking tot de introductie/inwerkperiode zijn:

- De vertrekkers geven aan dat het centrale introductieprogramma uitgebreid is. Zij zijn positief over de checklist inwerkprogramma voor nieuw personeel en de rondleiding door het huis.

Merendeel van de vertrekkers laat weten dat zij het prettig vinden als zij boven formatie worden ingezet in de eerste periode, zodat zij voldoende ruimte voor inwerken krijgen. Daar tegenover staat dat een ander deel van de vertrekkers het gevoel heeft dat zij zichzelf moesten inwerken. Ze voelen zich dan in het diepe gegooid. Van de 38 geïnterviewde is 69% positief over de introductie, 26% is neutraal. 5% is niet tevreden over de introductie en de inwerkperiode.

In figuur 5 zijn verbetersuggesties gegeven door de uitdienstreders.

Introductie / inwerkperiode
• De introductie map op de afdelingen actualiseren • Tijdens de inwerkperiode, dan wel proeftijd, meer informatie of instructie over afdeling gebonden automatisering • Werken met een 'Buddy' tijdens het inwerken • Voordat je definitief aan de slag gaat, meelopen met een collega • Rooster een leerling en begeleider samen in • Afstemmen wie inwerken regelt/begeleid, zodat de coördinatie is geborgd • Introductiedag is lang en mag wat korter • Zorg dat autorisaties voor systemen zijn aangevraagd, zodat nieuwe collega goed van start kan

Figuur 5 Rijnland Zorggroep (2014) Verbetersuggesties Verpleeghuis

Uitkomsten praktijkonderzoek

Enquête

Tijdens de enquête (zie bijlage 5) wordt er ingegaan op items die te maken hebben met de kenmerken of cultuur van de organisatie en op de introductie/inwerkperiode. De vragenlijst die in dit onderzoek gebruikt wordt is opgesteld aan de hand van het artikel van Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein en Gardner (1994). De opvallendste zaken die door de deelnemer zijn genoemd met betrekking tot de introductie/inwerkperiode zijn:

Hieronder worden een aantal gesloten vragen besproken die voortkomen uit de enquête. Er zijn voor deze vragen gekozen, omdat ze de meest opvallendste uitkomsten hebben.

Ik zou een vertegenwoordiger voor de Rijnland Zorggroep kunnen zijn

Helemaal mee eens		14 (24.14 %)
Beetje mee eens		20 (34.48 %)
Beetje mee oneens		13 (22.41 %)
Helemaal mee oneens		11 (18.97 %)

Figuur 6 Rijnland Zorggroep (2014) Analyse enquête socialisatie

Volgens Chao et al. (1994) valt de vraag die gesteld is in figuur 6 onder de 'Doelen en waarden van de organisatie'. Uit deze vraag kan worden geconcludeerd in hoeverre de medewerker inzicht hebben op de doelen en waarden van de organisatie. Uit figuur 6 blijkt dat 41% van de 58 deelnemers die de enquête hebben ingevuld vindt dat ze niet voldoende inzicht hebben in de doelen en waarden van de organisatie om zich naar de buitenwereld als vertegenwoordiger van de organisatie te kunnen neerzetten.

Binnen mijn team word ik gezien als "een van de groep"

Helemaal mee eens		31 (53.45 %)
Beetje mee eens		19 (32.76 %)
Beetje mee oneens		7 (12.07 %)
Helemaal mee oneens		1 (1.72 %)

Figuur 7 Rijnland Zorggroep (2014) Analyse enquête socialisatie

Volgens Chao et al. (1994) valt de vraag die gesteld is in figuur 7 onder de 'Mensen'. Deze vraag is gesteld om vast te stellen in hoeverre de nieuwe medewerker zich welkom voelt binnen zijn of haar team. Uit figuur 7 blijkt dat 26% van de 58 deelnemers van de enquête het gevoel hebben dat ze niet volledig worden gezien als "een van de groep". Er kan zelfs geconstateerd worden dat 1% helemaal niet het gevoel heeft dat hij/zij erbij hoort. Ook valt het percentage van 19% op die een klein beetje het gevoel hebben dat ze gezien worden als "een van de groep".

Ik heb hier geleerd mijn werk succesvol uit te voeren op een efficiënte manier

Helemaal mee eens		22 (37.93 %)
Beetje mee eens		30 (51.72 %)
Beetje mee oneens		3 (5.17 %)
Helemaal mee oneens		3 (5.17 %)

Figuur 8 Rijnland Zorggroep (2014) Analyse enquête socialisatie

Volgens Chao et al. (1994) valt de vraag die gesteld is in figuur 8 onder de 'Prestatievaardigheden'. Uit deze vraag kan worden geconcludeerd in hoeverre de nieuwe medewerker heeft geleerd om het werk effectief en efficiënt uit te kunnen voeren. Uit figuur 8 blijkt dat 6% van de 58 deelnemers het niet eens zijn met de vraagstelling. Waarvan de helft zelfs helemaal mee oneens zijn. Ook valt het percentage van 30% op die er een klein beetje mee eens zijn dat ze hebben geleerd om hun werk succesvol uit te voeren op een efficiënte manier.

Hieronder worden een aantal openvragen besproken die voortkomen uit de enquête.

In figuur 9 zijn de antwoorden weergegeven op de vraag 'wat heeft u zelf als minst prettig ervaren aan de introductieperiode en hoe zouden we dit kunnen verbeteren?'.

Als minst prettig ervaren
• Meer uitleg over IT processen en systemen. • Drukke op de afdeling zorgt voor weinig aandacht voor de nieuwe medewerker. • Al paar maanden werkzaam en dan pas een introductiedag. Sommigen hebben helemaal geen introductiedag gevolgd. Dit kwam bijv. door drukte op de afdeling. • Zaken niet op orde voor de eerste werkdag. Computeraccount, autorisatie tot systemen en processen etc. • In het diepe worden gegooid en veel van een nieuwe medewerker verwachten. • Niet iedereen was op de hoogte van mijn komst. • Onduidelijkheid over hoe deze periode zou verlopen.

Figuur 9 Rijnland Zorggroep (2014) Analyse enquête socialisatie

De antwoorden die staan weergegeven in figuur 9 zijn de meest gegeven antwoorden. Uit bovenstaande blijkt dat veel medewerkers de eerste dagen werden opgehouden omdat men niet voldoende uitleg had gekregen over hoe de systemen werken, dat door drukte op de afdeling er niet voldoende aandacht kon worden gegeven aan het inwerken van de nieuwe medewerker. Hierdoor kregen sommige het gevoel dat ze in het diepe werden gegooid en zichzelf moesten redden. En door de drukte en onderbezetting op de afdeling kwam het voor dat sommige pas na een paar maanden konden deelnemen aan de introductiedag. Daarnaast waren de zaken met betrekking tot een computeraccount of autorisatie tot systemen niet altijd goed geregeld.

In figuur 10 zijn de meest gegeven antwoorden weergegeven op de vraag *‘wat heeft uzelf als prettig ervaren aan de introductieperiode?’*.

Als prettig ervaren
• Men vond het fijn dat leidinggevende de tijd nam om informatie te geven over de organisatie en afdeling, de nieuwe medewerker voorstelde aan collega's en dat de leidinggevende mee hielp om de medewerker te helpen in de ontwikkeling van de functie. • Altijd de ruimte om vragen te stellen. • De introductiedag. Rondleiding door het ziekenhuis en het kennismaken met andere medewerkers. • De vriendelijkheid wanneer men in de gang loopt en men elkaar als vanzelfsprekend gedag zegt. • De terugkomlunch was een leuk initiatief, leuk om te zien wat iedereen nu precies is gaan doen en waar zij tegenaan lopen. • Vrij snel adequate werk gerelateerde scholingen gehad. • Erg goed opgevangen en ingewerkt door collega's. • Gestructureerd inwerkschema.

Figuur 10 Rijnland Zorggroep (2014) Analyse enquête socialisatie

Uit bovenstaande blijkt dat veel medewerkers waarde hechten aan de aandacht die de leidinggevende en de collega's geven aan de nieuwe medewerker, dat er altijd ruimte is om aan bepaalde personen vragen te stellen wanneer men ergens tegenaan loopt, dat men veel vriendelijkheid ervaart op de binnen de organisatie, dat men tijdens de terugkomlunch konden sparren met andere medewerkers over punten waar ze tegen aan liepen, de introductiedag zelf. De introductiedag zorgt voor bruikbare informatie over de organisatie en de rondleiding die wordt gegeven door het ziekenhuis en verpleeghuis zijn een leuke bijkomstigheid. Daarnaast vindt men het fijn wanneer werk gerelateerde scholing wordt gegeven in het begin van hun werkperiode en als laatste wordt er aangegeven dat een gestructureerd inwerkschema prettig is.

In figuur 11 zijn de antwoorden weergegeven op de vraag *‘wat zou aan de introductieperiode van de Rijnland Zorggroep verbeterd moeten worden?’*.

Verbetering introductieperiode
• Het beschikbaar stellen van een ‘buddy’ tijdens het inwerken. Een persoon waarop men kan terugvallen als men tegen iets aanloopt. • Het beschikbaar stellen van scholing of cursussen voor IT systemen. • Graag de introductiedag vóór de eerste werkdag. • Veel informatie wordt nu op één dag gegeven, misschien effectiever om het te spreiden over twee dagen. • Houden aan gemaakte afspraken. Er is verteld over een terugkomlunch, maar die hebben sommigen niet ervaren. • Zaken geregeld hebben vóór de eerste werkdag. Denk aan computeraccount, autorisatie etc.

Figuur 11 Rijnland Zorggroep (2014) Analyse enquête socialisatie

Uit bovenstaande blijkt dat verbeteringsuggesties voortvloeien uit de antwoorden die zijn gegeven op de eerste vraag: *‘wat heeft u zelf als minst prettig ervaren aan de introductieperiode en hoe zouden we dit kunnen verbeteren?’*. Zo komt het vaak voor dat men graag zou willen zien dat er meer aandacht wordt gegeven aan het inwerken van de nieuwe medewerker door middel van een ‘buddy’. Een ander antwoord dat door meerdere respondenten werd gedeeld is de behoefte aan scholing of cursus voor IT systemen. Anderen ondervinden tijdens hun eerste werkdagen problemen omdat men niet overal toegang toe heeft. De antwoorden komen overeen met de gegeven verbeteringsuggesties uit figuur 4 en 5.

Interview

Tijdens het interview (zie bijlage 6) wordt er ingegaan op elementen die te maken hebben met de inwerkperiode van de nieuwe medewerkers binnen de afdeling. De interviews zijn onder de teamleiders afgenomen om het socialisatieproces op de afdeling te beoordelen en te zien waar verbetering mogelijk is.

In figuur 12 zijn de antwoorden weergegeven op de vraag *‘Wat versta je onder socialisatie van de nieuwe medewerker?’*.

Wat versta je onder socialisatie van de nieuwe medewerker?
• <i>Thuis voelen in een team. Het goed kunnen samenwerken. Ze hoeven geen vrienden te zijn, maar ze moeten elkaar wel kunnen vertrouwen. Een goede werksfeer is belangrijk.</i> • <i>Zichzelf kunnen zijn binnen de organisaties. Zijn doelen kunnen bereiken binnen de</i>

<i>organisatie en die zijn afgestemd op de organisatie. Dit zorgt voor intrinsieke motivatie.</i> • <i>Erkend en herkend worden door de teamleider en de organisatie.</i>
--

Figuur 12 Rijnland Zorggroep (2014) Analyse interviews socialisatie

Deze vraag is gesteld om te zien of de teamleiders hetzelfde verstaan onder ‘socialisatie’ als wat in de literatuur is geschreven. Uit de antwoorden blijkt dat men het belangrijk vindt om de nieuwe medewerker goed op te vangen en de mogelijkheden biedt om zijn of haar doelen te bereiken.

In figuur 13 zijn de antwoorden weergegeven op de vraag ‘Kun je eens beschrijven hoe de socialisatie/integratie van de nieuwe medewerker op de afdeling in zijn werking gaat?’.

Hoe gaat de socialisatie op de afdeling in zijn werking?
• <i>Bij een nieuwe medewerker wordt er gebruik gemaakt van 1 of 2 buddy's. De buddy's zorgen ervoor dat het gehele inwerkprogramma met de nieuwe medewerker wordt afgewerkt.</i> • <i>De buddy overlegt veel met de teamleider. Veel evalueren. Uit de praktijk blijkt dat er veel waarde wordt gehecht aan het hebben van een buddy tijdens de eerste weken.</i> • <i>Als teamleider houd ik me niet direct bezig met het inwerken van de medewerker. Ik zorg wel dat ik altijd beschikbaar ben voor vragen; deur van mijn kamer staat altijd open. En wanneer ik merk dat er iets is/speelt, dan zal ik (informeel) een gesprekje aangaan. Ik verzorg uiteraard wel de evaluatiegesprekken tijdens de socialisatie.</i> • <i>Wij hebben eigen cursussen voor computer basisvaardigheden. Dit doen wij omdat we veel oudere medewerkers hebben die weinig weten van computers.</i>

Figuur 13 Rijnland Zorggroep (2014) Analyse interviews socialisatie

Deze vraag is gesteld om een duidelijker beeld te krijgen over hoe de socialisatie van de nieuwe medewerker op de afdeling wordt vormgegeven. Uit de antwoorden blijkt dat de teamleiders gebruikmaken van een ‘buddy’ tijdens het inwerken. Van de zes ondervraagde teamleiders geven ze allemaal aan dat ze gebruik maken van een ‘buddy’. Dit komt niet overeen met de gegeven verbetersuggesties van de medewerkers. Een aantal medewerkers geven aan dat ze tijdens hun inwerkperiode een ‘buddy’ hebben gemist. Een ander antwoord dat door één teamleider is genoemd is “*wij hebben eigen cursussen voor computer basisvaardigheden*”. Uit de verbetersuggesties blijkt dat medewerkers hier vaak behoefte aan hebben om bepaalde systemen sneller onder de knie te krijgen. Uit het interview blijkt dat de medewerkers tevreden zijn over het krijgen van deze cursussen, omdat het werk hierdoor efficiënter en effectiever kan worden gedaan.

In figuur 14 zijn de antwoorden weergegeven op de vraag *'Hoe lang duurt het voordat iemand ingewerkt is, is dat te lang of niet, hoe komt dat?'*.

Hoelang duurt het voordat iemand is ingewerkt?
• Voor onze afdeling moet binnen een half jaar en een jaar iemand efficiënt en effectief te werk kunnen. De socialisatie heeft deze periode nodig omdat we te maken hebben met veel specialismes, veel ziektebeelden om te leren en je moet leren omgaan met soorten verschillende collega's. Denk aan artsen. • Men heeft een half jaar nodig omdat er toch continue verschillende werkzaamheden verricht moeten worden. Wat vooral helpt of iemand zich binnen 4 maanden volledig kan inzetten is het tonen van eigen initiatief (betrokken en bekwaamheid). • Half jaar tot een jaar. Dit heeft te maken met de hoeveelheid van aparte taken, elke dag is nieuw door de verschillende processen, het is een dynamische omgeving met veel veranderingen en men heeft de tijd nodig om zich binnen het team aan te passen.

Figuur 14 Rijnland Zorggroep (2014) Analyse interviews socialisatie

Deze vraag is gesteld om te zien of de duur van het socialisatieproces op de afdelingen overeenkomen met gegeven duur van een socialisatieproces door Ards (2003) en Al (2008). Uit de antwoorden kan worden geconcludeerd dat men genoeg tijd uittrekt voor de socialisatie van de nieuwe medewerker.

Samenvatting

Uit het praktijkonderzoek kan worden geconcludeerd dat kritiekpunten/verbetersuggesties van de medewerkers overeenkomen met exit-rapportages en de analyse van de terugkomgesprekken. Aan de hand van de interviews kan worden gesteld dat de zes teamleiders die zijn ondervraagd voldoen aan criteria die door de medewerkers als kritiekpunten zijn genoemd. De inwerkmethode van de teamleiders komen dus niet overeen met de gegeven kritiek van de medewerkers. Het toeval kan zijn dat de zes ondervraagde teamleiders voldoen aan criteria die door de medewerkers als kritiekpunten zijn genoemd, maar het kan ook zijn dat de teamleiders het idee hebben dat ze het juiste doen, maar dat het anders wordt ervaren door de nieuwe medewerker.

5.4 Wat is de invloed van de fusie en van de cultuur op het socialisatieproces?

Uit het literatuuronderzoek kan worden geconcludeerd dat een fusie een grote impact heeft op de medewerker. Fusies gaan samen met onzekerheid en medewerkers krijgen het gevoel dat ze de controle over hun toekomst verliezen. Deze gevoelens kunnen leiden tot stress en angst. Dit kan er voor zorgen dat het voor de medewerker moeilijker is om zich te binden aan de nieuwe organisatie.

Een belangrijke factor die niet los gezien mag worden van de organisatiebinding is de organisatiecultuur. Een medewerker van een organisatie die fuseert, zal afscheid moeten nemen van een organisatie met een eigen, unieke cultuur en zich moeten binden aan een andere organisatie met een andere cultuur. Een nieuwe organisatie krijgt in de meeste gevallen een nieuwe cultuur. De organisatiecultuur bepaalt hoe mensen met elkaar omgaan, hoe ze te werk gaan en hoe de beslissingen worden genomen.

Bij het beantwoorden van de eerste deelvraag in paragraaf 5.1 is vastgesteld hoe de nieuwe basisovertuiging van de Alrijne Zorggroep eruit komt te zien. Bij het bepalen van hoe de nieuwe cultuur wordt vormgegeven is er nauwelijks gekeken naar de twee culturen van de verschillende organisaties. Er is vooral de focus gelegd op de toekomstige cultuur.

Een nieuwe cultuur binnen een nieuwe organisatie maakt voor de socialisatie van belang dat de organisatiecultuur veel aandacht krijgt en dat er niet alleen wordt gekeken naar het niveau 'artefacten' van een cultuur, maar dat er juist aandacht wordt gegeven aan de niveaus 'beleden waarden' en 'onderliggende basisveronderstellingen'. De laatste twee niveaus zijn niet direct waarneembaar wanneer met de organisatie binnenloopt. Wanneer men de achterliggende gedachtes van bepaalde handelingen binnen de organisatie begrijpt, is men bereid zich sneller te binden aan de nieuwe organisatie.

Samenvatting

Een fusie heeft een grote impact op de medewerker. Het gevoel van onzekerheid en het gevoel dat ze de controle over hun toekomst verliezen, kunnen er voor zorgen dat het voor de medewerker moeilijker is om zich te binden aan de nieuwe organisatie. Organisationscultuur speelt een belangrijke rol bij het binden van de medewerker aan de nieuwe organisatie. De nieuwe organisatiecultuur bepaalt hoe de medewerkers met elkaar omgaan, hoe ze te werk gaan en hoe de beslissingen genomen worden. Tijdens de fusie is het van belang dat gedurende de socialisatie van zowel medewerkers die volkomen nieuw zijn binnen de organisatie als van medewerkers die binnen de organisatie van locatie wisselen, de nieuwe cultuur duidelijk wordt benadrukt. Het is van belang dat niet alleen naar het zichtbare cultuurniveau wordt gekeken (de artefacten), maar ook naar de twee dieper gelegen cultuurniveaus (de beleden waarden en de onderliggende basisveronderstellingen). Wanneer men de achterliggende gedachtes van bepaalde handelingen binnen de organisatie begrijpt, is men bereid zich sneller te binden aan de nieuwe organisatie.

5.5 Hoe kan het socialisatieproces binnen de Alrijne Zorggroep worden vormgegeven gezien de fusie?

Uit het interview met de projectleider van de personele fusie kan worden gesteld dat men weinig cultuurverschillen verwacht tijdens de fusie. Dit interview is terug te vinden in bijlage 4. Hieruit blijkt ook dat er wel degelijk verschillen in cultuur aanwezig zullen zijn. Anders had men helemaal geen cultuurverschillen verwacht. Verschillen kunnen liggen in de werkwijze, maar ook in het wel of niet van elkaar begroeten. Medewerkers die werkzaam zijn binnen de twee verschillende organisaties moeten ook socialiseren in een nieuw samengestelde organisatie.

Om met verschillende culturen binnen een organisatie om te kunnen gaan, ligt de verantwoordelijkheid bij de leiding binnen de organisatie. Volgens Boonstra (2010) zijn het niet alleen de topmanagers die leiding nemen bij cultuurverandering, maar het zijn ook de managers in lijn- of staffuncties. Leiderschap is tijdens de cultuurverandering essentieel. "Essentieel is dat de initiatiefnemers zich bewust zijn van hun omgeving. Ze weten wat er speelt en voelen aan wat mensen bezig houdt" (Boonstra, 2010, p. 132). De initiatiefnemers geven richting in een onzekere omgeving. Ze geven grenzen aan door het formuleren van visies, ambities en kernwaarden. Dit kan niet alleen organisatie breed worden gezien, maar ook specifiek op een afdeling.

Tijdens de integratie van de nieuwe medewerker op de afdeling is de initiatiefnemer ~~voor~~ **van** de betreffende afdeling verantwoordelijk voor het overbrengen van de cultuur die speelt. Dit kan worden gerealiseerd door duidelijk te communiceren bij binnenkomst van de nieuwe medewerker. Dit kan worden gerealiseerd door middel van teambesprekingen of één-op-één gesprekken.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van het onderzoek: *hoe kan de socialisatie voor de Alrijne Zorggroep zodanig worden vormgegeven dat een optimale effectiviteit en efficiëntie in het functioneren ontstaat?*

De centrale vraag wordt beantwoord door het theoretisch kader dat in dit onderzoek is opgezet aan de hand van deskresearch en door middel van het praktijkonderzoek dat is opgezet aan de hand van fieldresearch. Allereerst zullen de desk- en fieldresearchvragen worden toegelicht met de bijbehorende conclusies. Aan het einde van dit hoofdstuk zal een eindconclusie worden gegeven als antwoord op de centrale vraag.

6.1 Deskresearch

Wat kan worden verstaan onder socialisatie binnen een organisatie en wat is het doel hiervan?

Een geslaagde socialisatie van de nieuwe medewerker zorgt voor een gevoel van zekerheid bij de medewerker en bevordert de binding en identificatie met het bedrijf. Door de bevordering van de binding met de organisatie zal de inzetbaarheid van de nieuwe medewerker ook bevorderen. Een geslaagde socialisatie zorgt er indirect voor dat nieuwe medewerkers sneller over de kwaliteiten beschikken om taken en functies te kunnen vervullen. Dit zorgt op korte termijn voor meer effectiviteit en efficiëntie in het functioneren.

Socialisatie is een omschrijving van de activiteiten die het bedrijf gebruikt om nieuwe medewerkers te introduceren, alsmede de doelen die het bedrijf via deze activiteiten wil realiseren. Het doel van het proces is om de culturele normen en waarden, de procedures en vaardigheden die men moet bezitten op korte termijn eigen te maken.

Kortom, een socialisatieproces kan ervoor zorgen dat de nieuwe medewerkers de culturele normen en waarden van de Alrijne Zorggroep eigen maken. Dit geldt ook voor de procedures die binnen de Alrijne Zorggroep worden gebruikt en de vaardigheden die men moet bezitten. Het socialisatieproces bevordert ook de binding en identificatie met de Alrijne Zorggroep.

Wat is de invloed van de fusie en van de cultuur op het socialisatieproces?

Een fusie heeft een grote impact op de medewerker. Het gevoel van onzekerheid en het gevoel dat ze de controle over hun toekomst verliezen, kunnen er voor zorgen dat het voor de medewerker moeilijker is om zich te binden aan de nieuwe organisatie. Organisatiecultuur speelt een belangrijke rol bij het binden van de medewerker aan de nieuwe organisatie. De nieuwe organisatiecultuur bepaalt hoe de medewerkers met elkaar omgaan, hoe ze te werk gaan en hoe de beslissingen genomen worden. Tijdens de fusie is het van belang dat gedurende de socialisatie van zowel medewerkers die volkomen nieuw zijn binnen de organisatie als van medewerkers die binnen de organisatie van locatie wisselen, de nieuwe cultuur duidelijk wordt benadrukt. Het is van belang dat niet alleen naar het zichtbare cultuurniveau wordt gekeken (de artefacten), maar ook naar de twee dieper gelegen cultuurniveaus (de beleden waarden en de onderliggende basisveronderstellingen). Wanneer men de achterliggende gedachtes van bepaalde handelingen binnen de organisatie begrijpt, is men bereid zich sneller te binden aan de nieuwe organisatie.

Voor de Alrijne Zorggroep betekent dit dat er tijdens de fusie duidelijkheid moet zijn over de nieuwe culturele normen en waarden, procedures en vaardigheden. Medewerkers die al werkzaam zijn binnen de verschillende organisaties moeten ook socialiseren binnen de nieuwe organisatie. De medewerkers moeten op de hoogte worden gebracht over wat er verwacht kan worden in de nieuwe organisatie.

Hoe kan het socialisatieproces binnen de Alrijne Zorggroep worden vormgegeven gezien de fusie?

Bij het rekening houden met de verschillen tussen de twee culturen die aanwezig kunnen zijn, speelt leiderschap een essentiële rol. Het zijn niet alleen de topmanagers die leiding nemen bij cultuurverandering, maar het zijn ook de managers in lijn- of staffuncties. Tijdens de integratie van de nieuwe medewerker op de afdeling is de initiatiefnemer voor de betreffende afdeling verantwoordelijk voor het overbrengen van de cultuur die aanwezig is. De initiatiefnemers geven richting in een onzekere omgeving. Ze geven grenzen aan door het formuleren van visies, ambities en kernwaarden. Van belang is de leiderschapsstijl die zal worden gehanteerd tijdens de fusie.

Dit betekent voor de Alrijne Zorggroep, gezien de fusie, dat tijdens het socialisatieproces een belangrijke rol is weggelegd voor de managers. Medewerkers die al werkzaam zijn binnen een van de verschillende organisaties hebben een andere socialisatie nodig dan medewerkers die wel nieuw de organisatie binnenlopen. De managers binnen de Alrijne Zorggroep moeten zorgdragen voor de socialisatie op de betreffende afdelingen.

6.2 Fieldresearch

Hoe wordt de socialisatie ervaren door de medewerkers die recentelijk zijn ingetreden?

Uit het praktijkonderzoek kan worden geconcludeerd dat de kritiekpunten/verbetersuggesties van de medewerkers overeenkomen met exit-rapportages en de analyse van de terugkomgesprekken. Aan de hand van de enquête blijkt dat men belemmeringen ondervindt tijdens de hun eerste maanden in de nieuwe organisatie.

Aan de hand van de interviews kan worden gesteld dat de zes teamleiders die zijn ondervraagd voldoen aan criteria die door de medewerkers als verbeterpunten zijn genoemd. De inwerkmethodes van de teamleiders komen dus niet overeen met de gegeven kritiek van de medewerkers. Het toeval kan zijn dat de zes ondervraagde teamleiders voldoen aan criteria die door de medewerkers als kritiekpunten zijn genoemd, maar het kan ook zijn dat de teamleiders het idee hebben dat ze het juiste doen, maar dat het anders wordt ervaren door de nieuwe medewerker.

‘hoe kan de socialisatie voor de Alrijne Zorggroep zodanig worden vormgegeven dat een optimale effectiviteit en efficiëntie in het functioneren ontstaat?’

Op basis van de resultaten kan worden geconcludeerd dat de Alrijne Zorggroep er voor de nieuwe medewerkers een introductiebeleid moet opstellen die voldoet aan de eisen, zodat medewerkers de optimale mogelijkheid krijgen om zich in hun eerste maanden te ontwikkelen. Dit is belangrijk voor de medewerker zelf: hij heeft de mogelijkheid om zich te ontwikkelen, hij voelt zich welkom, zijn keuze wordt bevestigd etc. Daarnaast is het ook belangrijk voor de organisatie: de medewerker kan snel volledig worden ingezet, het verlaagt het verloop, je zet de talenten van de medewerker beter in etc.

Bij het vormgeven van het socialisatieproces moet er een stappenplan worden gemaakt om duidelijkheid te verschaffen over de aanpak van het proces. Daarnaast is het belangrijk om ieder betrokken persoon bij de socialisatie van de nieuwe medewerker duidelijk te maken dat optimale ondersteuning geven aan de nieuwe medewerker van belang is voor het slagen van de socialisatie.

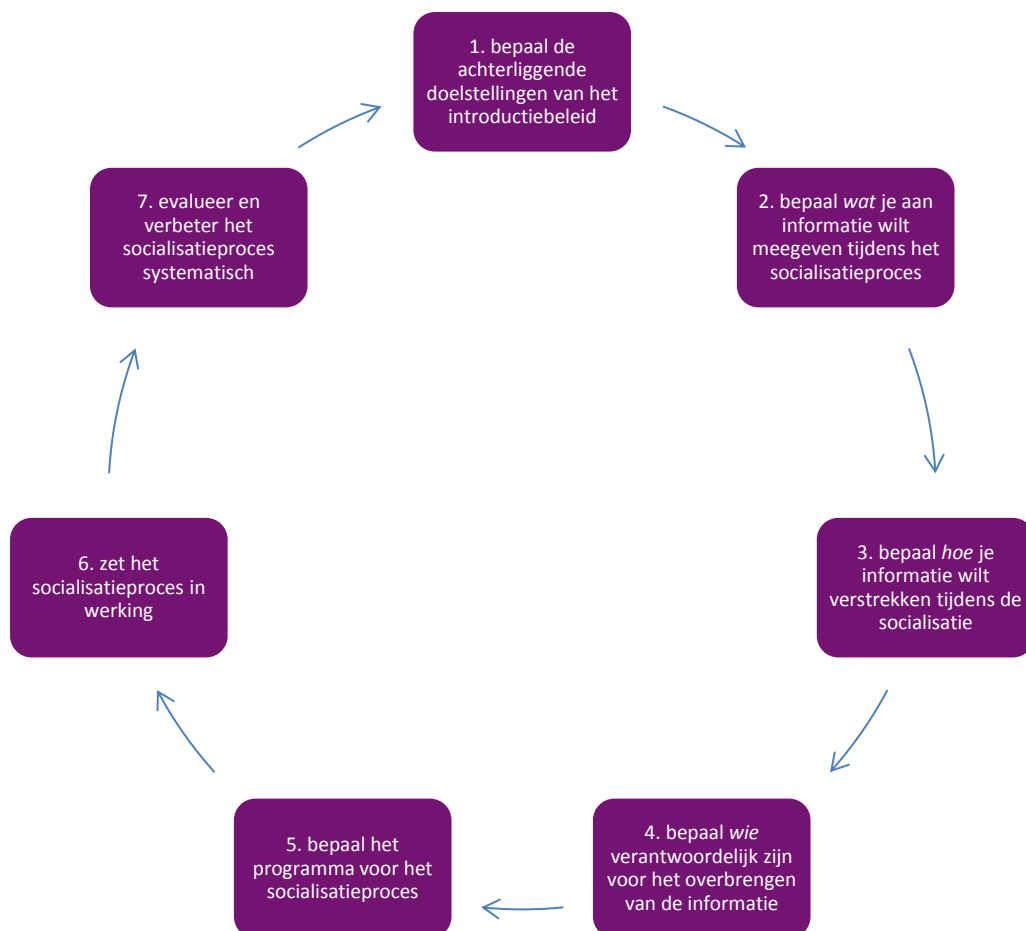
In hoofdstuk 7 wordt aan de hand van het conceptueel model de aanbeveling beschreven hoe het socialisatieproces moet worden vormgegeven om een optimale effectiviteit en efficiëntie in het functioneren te behalen.

7. Aanbeveling

In dit hoofdstuk wordt de aanbeveling beschreven. De aanbeveling wordt aan de hand van een model beschreven. Het model is opgezet aan de hand van de resultaten en de conclusie.

Vormgeving introductiebeleid

Voordat er een introductiebeleid wordt opgezet, moet allereerst een stappenplan worden gemaakt wat betreft de vormgeving van het socialisatieproces. In figuur 15 is het model te zien met de zeven stappen die samen het beleid vormgeven. Per stap wordt besproken waar men aan moet voldoen met betrekking tot het vormgeven van het socialisatieproces voor de Alrijne Zorggroep.



Figuur 15 Youri de Boer (2014) Conceptueel model Socialisatieproces

Stap 1: bepaal de achterliggende doelstellingen van het socialisatieproces

Voordat een degelijk introductiebeleid wordt opgesteld, is het van belang dat eerst bepaald wordt wat de belangrijkste doelen van de introductie zijn. Al (2008) stelt dat deze stap de volgorde bepaald en de onderdelen waar het introductieprogramma uit moet bestaan. Met betrekking op de centrale vraag zou een doelstelling voor de Alrijne Zorggroep kunnen zijn om de medewerker op korte termijn een optimale effectiviteit en efficiëntie te laten behalen in het functioneren. Dit is een doelstelling die te allen tijde gesteld kan worden. Om effectiviteit en efficiëntie te behalen moet voor de Alrijne Zorggroep het doel van het socialisatieproces zijn: binding creëren met de organisatie. De

medewerker moet het gevoel van trots krijgen en het gevoel dat hij of zij wordt gewaardeerd en binnen de organisatie thuis hoort.

In de tijd van de fusie kan een tweede doelstelling zijn om de zittende medewerkers volgens de nieuwe culturele normen en waarden het gewenste gedrag op de werkvloer te laten vertonen. Zittende medewerkers moeten ook socialiseren binnen een nieuwe organisatie.

Stap 2: bepaal wat je aan informatie wilt meegeven tijdens het socialisatieproces

De meeste organisaties hebben introductieprogramma's met standaard informatie over de organisatie, kwaliteit en veiligheid binnen de organisatie, de diensten van HRM etc. Naast deze standaard informatie is het met betrekking tot de centrale vraag van belang dat de Alrijne Zorggroep de juiste informatie geeft die de nieuwe medewerker helpt bij het behalen van optimaal functioneren. De informatie moet ervoor zorgen dat de nieuwe medewerkers een trots gevoel krijgen en dat de binding met de organisatie bevordert. De informatie kan bijvoorbeeld bestaan uit hoe bepaalde systemen werken die op de afdeling worden gebruikt, hoe men zich gedraagt op de werkvloer en bijvoorbeeld wat de planning is voor de eerste paar maanden van de nieuwe medewerker. Laat de nieuwe medewerker weten wat de doelen van de organisatie zijn en waar men naar toe kunnen om vragen te stellen.

Met betrekking tot de fusie is het volgens Noomen (2004) van belang om de nieuwe aanwezige cultuur te bespreken. Wanneer de Alrijne Zorggroep haar cultuur bespreekt, is de kans groter dat de (nieuwe) medewerker zich eerder naar de gewenste structuur gaat gedragen. Dit geldt zowel voor een medewerker die van buiten de organisatie komt als voor de medewerker die van locatie wisselt.

Stap 3: bepaal hoe je informatie wilt verstrekken tijdens de socialisatie

Wanneer de Alrijne Zorggroep heeft bepaald wat je er aan informatie wordt meegeven aan de nieuwe medewerker is het belangrijk om te bepalen hoe je de informatie wilt overbrengen. Wanneer er wordt gekeken naar het doel om de medewerker op korte termijn een optimale effectiviteit en efficiëntie te laten behalen in het functioneren, kan bij de informatieoverdracht worden gedacht aan de introductiedag waar meerdere sprekers komen vertellen over de normen en waarden van de organisatie. Ook kan worden gedacht ~~of~~ aan de teamleiders die informatie kunnen geven over de inhoud van het werk.

Wanneer er wordt gekeken naar de fusie stelt Noomen (2004) dat de informatieoverdracht essentieel is bij verandering van de cultuur. Hetzelfde geldt wanneer er geen verandering in de cultuur plaatsvindt. Alrijne Zorggroep kan naast de eerder gegeven voorbeelden ook gebruik maken van bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, opleidingen en cursussen en bedrijfsbladen waardoor informatie over de nieuwe cultuur verspreid kan worden.

Stap 4: bepaal wie verantwoordelijk zijn voor het overbrengen van de informatie

Nu er is bepaald hoe de informatie wordt overgebracht naar de nieuwe medewerker, moet er nu bepaald worden wie hier verantwoordelijk voor zijn. Bij middelgrote en grote organisaties met meerdere afdelingen is het volgens Al (2008) van belang om de algemene informatie, die voor iedere medewerker gelijk is, zo veel mogelijk door een centrale afdeling te laten vastleggen. De Alrijne Zorggroep moet voor het overbrengen van de algemene informatie gebruik maken van de afdeling HRM over personeelszaken, de afdeling kwaliteit en veiligheid over de milieuvoorschriften en de veiligheid binnen de organisatie en de afdeling opleidingen en training over de ontwikkelingsmogelijkheden. Naast de ondersteunende afdelingen moet de organisatie gebruik maken van zowel de teamleider als de medewerkers van de afdeling. Zij zijn verantwoordelijk voor de overdracht van de informatie. Zittende medewerkers staan het dichtst bij de nieuwe medewerker.

Gebruik een zittende medewerker als ‘buddy’ om de nieuwe medewerker te helpen wanneer het nodig is. Informeer de medewerkers over de komst van een nieuwe collega.

Met betrekking tot de fusie kan de Alrijne Zorggroep de afdeling HRM verantwoordelijk stellen voor de informatieoverdracht over de nieuwe culturele normen en waarden en de doelen organisatie breed. De teamleider is verantwoordelijk voor het overbrengen van informatie over de normen en waarden op de afdeling specifiek. De teamleider kan een ervaren collega inschakelen om naast kennis en vaardigheden ook de organisatiecultuur over te brengen op de nieuwe medewerker.

Stap 5: bepaal het programma van het socialisatieproces

Nu er duidelijkheid is over de doelstellingen van het proces, wat er aan informatie wordt meegegeven, hoe de informatie wordt meegegeven en wie er verantwoordelijk zijn voor het overbrengen van informatie, is het nu tijd om het programma op te stellen van het socialisatieproces voor de Alrijne Zorggroep.

Bepaal allereerst het programma vóór de eerste werkdag.

- Uit het praktijkonderzoek (zie bijlage 5) blijkt dat men graag de introductiedag vóór de eerste werkdag hadden meegelopen en niet een maand of paar maanden na de eerste werkdag. Door middel van een introductiedag kan je als organisatie een eerste goede indruk achterlaten bij de nieuwkomer.
- Door middel van gesprekken met nieuwe medewerkers tijdens de introductiedag werd vaak gesproken over de hoeveelheid informatie die men die dag kreeg. Het is veel informatie verspreid over één lange dag. Zorg dat de informatieoverdracht over algemene zaken aanwezig blijft tijdens de introductiedag, maar dat de informatie die gericht is voor op de werkvloer wordt overgedragen naar de betreffende teamleider.
- Geef vóór de eerste werkdag aan hoe het socialisatieproces voor de nieuwe medewerker eruit komt te zien. Dit geeft de nieuwkomer duidelijkheid over hoe zijn eerste periode eruit komt te zien.

Het programma voor de eerste werkdag:

- Uit het praktijkonderzoek blijkt dat men behoefte heeft aan een ervaren collega of een ‘buddy’ waar men naartoe kan als ze vragen hebben. Uit de interviews met de teamleiders kan worden geconcludeerd dat op sommige afdelingen hier aan wordt voldaan, toch komt uit het praktijkonderzoek en de exit-rapportages van de Alrijne Zorggroep naar voren dat dit niet voldoende gebeurt binnen de organisatie. Een paar redenen om een ‘buddy’ aan te wijzen zijn: de medewerker heeft niet het gevoel dat hij er alleen voor staat en het scheelt de teamleider zelf veel tijd.
- Uit het praktijkonderzoek komt ook naar voren dat door drukte op de afdeling weinig aandacht wordt gegeven voor de introductie van de nieuwe medewerker. Zorg dat je tijd vrij maakt voor de introductie. Dit hoeft niet per se de teamleider te zijn, al moet de teamleider de nieuwkomer op zijn eerste dag wel altijd persoonlijk welkom heten. Daarna kan een medewerker of een ‘buddy’ de nieuwe medewerker overnemen en zorgen dat hij gedurende de eerste dag beschikbaar is voor de nieuwkomer.
- Een laatste punt dat veelvuldig uit het praktijkonderzoek naar voren is gekomen, is dat de autorisatie tot de computer en systemen niet altijd goed geregeld is. Dit zorgt voor oponthoud voor de nieuwe medewerker en hiermee maak je geen goede indruk. Zorg dat de nieuwe medewerker bekend is in het systeem en dat er naast een computeraccount en autorisatie tot de systemen ook een bureau/werkplek voor hem klaarstaat.

Met betrekking tot de fusie is de eerste werkdag en de twee of drie weken die volgen belangrijk voor de medewerkers die binnenkomen na of tijdens een fusie van de 'andere' locatie.

Na de eerste werkdag begint het proces van wennen, leren en verder kennismaken plaats (Al, 2008). In deze fase bouw je een relatie op met de nieuwe medewerker. Je werkt hem in de functie in en laat hem kennismaken met de organisatiecultuur, de geldende normen en waarden. Begeleid de nieuwe medewerker zorgvuldig en de organisatie wordt in korte tijd beloond met optimaal presterend, volwaardig personeelslid (Al, 2008).

Het programma voor de fase van inwerken en wennen aan de organisatie:

- Uit onder ander de exit-rapportages van de Alrijne Zorggroep kan worden gesteld dat men behoefte heeft aan het inwerken door een ervaren collega. Een ervaren medewerker is volgens Al (2008) het best denkbare voorbeeld voor de nieuwe medewerker. De ervaren medewerker draagt niet alleen zijn kennis en vaardigheden over, maar ook zijn passie voor de zijn werk en de organisatiecultuur.
- Zorg dat de nieuwe medewerker in zijn eerste week de beschikking krijgt over het volgen van een cursus over hoe te werken met bepaalde systemen. Uit het praktijkonderzoek blijkt er vaak een hoge werkdruk heerst op de afdeling waardoor de introductie van de nieuwe medewerker niet optimaal verloopt. Hierdoor kan het voorkomen dat door het gebrek van een aanspreekpunt de nieuwe medewerker de systemen niet snel onder de knie zal krijgen. Uit het praktijkonderzoek wordt ook als suggestie gedaan om cursussen te geven aan nieuwe medewerker over de systemen waarmee ze in aanraking komen. Een cursus zorgt ervoor dat de nieuwkomer sneller effectief en efficiënt kan functioneren.

Stap 6: zet het socialisatieproces in werking

Wanneer het programma voor het socialisatieproces van de Alrijne Zorggroep is bepaald, wordt het tijd om het in praktijk uit te voeren. Er moet worden gezorgd dat de betrokkenen weten wat er ze moeten doen en wat er van hun verwacht wordt.

Stap 7: evalueer en verbeter het socialisatieproces systematisch

Nu het proces in werking is gezet wil je als organisatie natuurlijk ook weten of het werkt. Levert het programma wel het beoogde resultaat op? Voldoet het aan de verwachtingen? Zijn er verbeteringen mogelijk? (Al, 2008, p. 55). Je kunt afwachten of er wel of geen kritiek zal volgen op het programma, maar dan zet je jezelf op achterstand. De Alrijne Zorggroep moet twee dingen systematisch controleren:

- heeft de nieuwe medewerker alle onderdelen van het programma doorlopen? Bepaal wie er verantwoordelijk is voor het afronden van het introductieprogramma.
- bereikt elk onderdeel van het introductieprogramma het gewenste effect?

Het evalueren van het socialisatieproces kan worden gecontroleerd door middel van checklists die worden meegegeven aan de betrokken die een bepaalde verantwoordelijkheid hebben. Tijdens het socialisatieproces kan de nieuwkomer een vragenlijst invullen. Daarmee kan de opgedane kennis worden getoetst en kan hij zijn mening geven over het socialisatieproces in het algemeen en de betrokken personen (Al, 2008). Daarnaast kan de Alrijne Zorggroep na een aantal maanden na indiensttreding een terugkomlunch organiseren, waar het management aanwezig is, om de ervaringen van de nieuwkomers aan te horen en ze onderling te laten delen. De organisatie kan ook gebruik maken het functioneringsgesprek en het exitgesprek.

Wanneer uit de evaluaties blijkt dat de nieuwe medewerker gedurende het proces iets mist aan informatie of de mogelijkheid om zich te kunnen ontwikkelen, moet er weer gekeken worden naar stap 1. Vanaf stap 1 begint het hele proces tot het vormen van een passend socialisatieproces opnieuw.

Als laatste wordt voor de Alrijne Zorggroep aanvullende informatie gegeven met betrekking tot socialisatie van specifieke groepen medewerkers. Hier zullen twee groepen worden besproken die in tijden van een fusie aanwezig zullen zijn:

- overgeplaatste medewerkers van een andere afdeling
- medewerkers die binnenkomen na een fusie van de 'andere' locatie

Bij overgeplaatste medewerkers moet volgens Al (2008) rekening worden gehouden met onder andere de moeite om zich aan te passen omdat ze zichzelf niet zien als 'nieuwe medewerkers' en het terugvallen op de oude routines van 'de andere afdeling'.

Bij medewerkers die binnenkomen van de 'andere' locatie moet volgens Al (2008) rekening worden gehouden met bijvoorbeeld nog te verwerken fusieleed, moeite met aanpassen door gebrek aan motivatie en het geringe bereidheid om open te staan voor verandering.

Tot slot wordt als aanbeveling meegegeven om na zes maanden, na uitvoering van het nieuwe socialisatieproces, opnieuw onderzoek te doen naar de bevindingen van de nieuwe medewerkers over het nieuwe socialisatieproces. Tijdens het opnieuw onderzoeken van de bevindingen kan wederom gebruik worden gemaakt van de vragenlijst die tijdens de enquête is gebruikt. Ook kunnen de exitgesprekken blijven dienen om vragen te stellen over de socialisatieperiode van de medewerker. Als laatste wordt aanbevolen om gebruik te maken van performance management. Aan de hand van de resultaten kan worden geconcludeerd of het socialisatieproces is geslaagd.

8. Literatuurlijst

Al, T. (2008). *De introductiegids*. Zaltbommel: Uitgeverij Haystack

Ardts, J. (2003). *Introductiebeleid*. Assen: Van Gorcum

Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu Uitgevers

Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730 - 743

Eberl, P., Clement, U., & Möller, H. (2012). Socialising employees' trust in the organization: an exploration of apprentices' socialization in two highly trusted companies. *Human Resource Management Journal*, 22, 343 - 359

Noomen, J. L. (2004). *Integraal personeelsmanagement*. Soest: Uitgeverij Nelissen

Reas, J. van, Vanbeselaere, N., Witte, H. de, & Boen, F. (2009). *Het recept voor een succesvolle fusie*. Leuven: Uitgeverij Acco

Schein, E. H. (2008). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*. Schiedam: Scriptum

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?*. Den Haag: Boom onderwijs