

# VAN OUTSIDER NAAR INSIDER

Een onderzoek naar de rol van mentoring in de socialisatie van nieuwkomers



Masterthesis Public Management

Karin Beuse-Kikkers

3 november 2021



**Universiteit  
Utrecht**

**UNIVERSITEIT  
TWENTE.**

# VAN OUTSIDER NAAR INSIDER

Een onderzoek naar de rol van mentoring in de socialisatie van nieuwkomers

Masterthesis Public Management

Auteur: Karin Beuse-Kikkers  
Studentnummer:

Universiteit: Universiteit Twente  
Drienerlolaan 5  
7522 NB Enschede

Organisatie: Universiteit Utrecht  
Heidelberglaan 1  
3584 CS Utrecht

Eerste begeleider: Dr. Ir. J. de Leede  
Tweede begeleider: Dr. A.C. Bos-Nehles

Datum: 3 november 2021



**Universiteit  
Utrecht**

**UNIVERSITEIT  
TWENTE.**

## VOORWOORD

Na ruim twee jaar studeren, rond ik de Master Public Management aan de Universiteit Twente af met deze thesis.

Het begon allemaal met een masterclass bedrijfsvoering en financieel management, die ik volgde met de ambitie om me te verbreden van HRM naar bedrijfsvoering. Nog voordat ik die afrondde, deed zich intern de mogelijkheid van de functie coördinator bedrijfsvoering bij de faculteit Geesteswetenschappen voor; die greep ik met beide handen aan. Zo'n anderhalf jaar later koos ik voor de volledige opleiding. Intussen ben ik geswitcht naar de faculteit Sociale Wetenschappen, waar ik een mooi onderwerp koos voor mijn afstuderen en onderzoek deed naar de rol van mentoring in de socialisatie van nieuwkomers. Hoewel het soms een pittige combinatie was, met name het afgelopen half jaar, was het vooral leerzaam, leuk, inspirerend en een mooie aanvulling op mijn werk en gezinsleven.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst veel dank aan Jan de Leede voor zijn prettige begeleiding, waardevolle feedback en enthousiasme. Jan heeft ervoor gezorgd dat ik na ieder overleg weer goed vooruit kon en mijn thesis met plezier en binnen mijn planning heb kunnen doen. Dank ook aan Anna Bos-Nehles die met haar feedback een inzicht en ander perspectief gaf waarmee ik het stuk verder kon aanscherpen. Andere docenten en natuurlijk mede studenten MPM, eveneens dank voor de inspirerende lessen. Daarnaast dank aan mijn opdrachtgever voor de gesprekken. Dank ook aan mijn collega's die mij met open armen hebben ontvangen en ondersteund in mijn socialisatie als nieuwkomer bij de afdeling, en voor hun medewerking en belangstelling de laatste tijd. Tot slot bedank ik mijn vrienden en familie, in het bijzonder mijn vriendinnen voor hun steun, belangstelling en het vieren van de mijlpalen en natuurlijk mijn mannen op het thuisfront die mij onvoorwaardelijk steunen en alle ruimte hebben gegund voor deze studie.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn thesis.

Karin Beuse-Kickers

3 november 2021

## INHOUD

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| VOORWOORD .....                                     | 3  |
| SAMENVATTING .....                                  | 6  |
| 1. PROBLEEMDEFINITIE .....                          | 8  |
| 1.1 Aanleiding .....                                | 8  |
| 1.2 Context .....                                   | 9  |
| 1.3 Beoogd onderzoeksdoel .....                     | 11 |
| 1.4 Onderzoeksvraag .....                           | 11 |
| 1.5 Maatschappelijke relevantie .....               | 12 |
| 1.6 Wetenschappelijke relevantie .....              | 12 |
| 2. DIAGNOSE SOCIALISATIE EN MENTORING .....         | 14 |
| 2.1 Socialisatie .....                              | 14 |
| 2.2 Mentoring .....                                 | 18 |
| 2.3 Fit socialisatie en mentoring .....             | 20 |
| 2.4 Conceptueel model socialisatieproces .....      | 21 |
| 2.5 Huidige situatie .....                          | 21 |
| 2.6 Problemen en knelpunten .....                   | 24 |
| 2.7 Oplossingsrichtingen .....                      | 27 |
| 3. ONTWERP NIEUWE SOCIALISATIEPROCES .....          | 29 |
| 3.1 Hoe doen andere universiteiten dit? .....       | 29 |
| 3.2 Factoren en criteria voor ontwerp .....         | 29 |
| 3.3 Ontwerp nieuwe socialisatieproces .....         | 32 |
| 4. DE EERSTE TEST .....                             | 38 |
| 4.1 Proces en methode .....                         | 38 |
| 4.2 Analyse interviews .....                        | 38 |
| 5. EVALUATIE .....                                  | 42 |
| 5.1 Conclusies .....                                | 42 |
| 5.2 Reflectie .....                                 | 42 |
| 5.3 Beperkingen en toekomstig onderzoek .....       | 43 |
| LITERATUURLIJST .....                               | 44 |
| BIJLAGEN .....                                      | 49 |
| Bijlage 1 Interview topic lijst .....               | 50 |
| Bijlage 2 Notitie 'Welkom nieuwe medewerkers' ..... | 51 |
| Bijlage 3 Bericht voor nieuwkomers .....            | 52 |
| Bijlage 4 Bericht voor kandidaat buddy's .....      | 53 |

|           |                                                        |    |
|-----------|--------------------------------------------------------|----|
| Bijlage 5 | Uitnodiging interview .....                            | 54 |
| Bijlage 6 | Vragenlijst interview - 3 maanden na startdatum .....  | 55 |
| Bijlage 7 | Vragenlijst interview - 12 maanden na startdatum ..... | 56 |

## SAMENVATTING

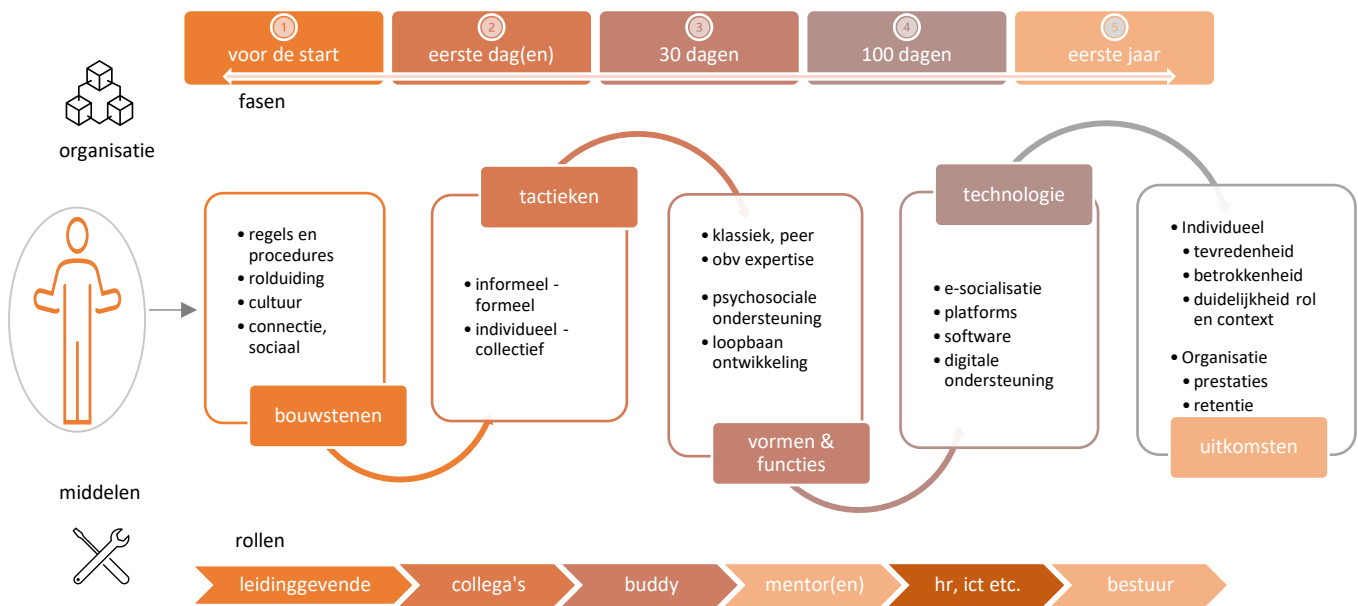
De Universiteit Utrecht neemt jaarlijks honderden nieuwe medewerkers aan en ieder jaar verlaten eveneens honderden mensen de organisatie. Juist in deze tijd van schaarste en moeite bij het aantrekken van goede mensen, is het binnenhalen en behouden van nieuwe medewerkers belangrijk. Eerder dit jaar kwamen er stevige signalen van medewerkers. Nieuwkomers voelden zich op zichzelf aangewezen. De socialisatie van nieuwkomers is belangrijk en kan beter. Daar is de vraag van mijn thesis uit voort gekomen: “Welke rol kan mentoring in de socialisatie van nieuwkomers spelen?”

Voor de beantwoording van deze vraag heb ik ontwerpgericht onderzoek gedaan. Een verkenning van de literatuur leverde veel artikelen en data op voor de diagnose met betrekking tot socialisatie en mentoring. De definities, belangrijkste functies, rollen, belangen en uitkomsten, maar ook verschillende aanpakken qua fasering en de technologische mogelijkheden (e-socialisatie en e-mentoring). Deze theoretische exercitie heeft geleid tot een conceptueel model dat als handvat voor de beschrijving van de praktijksituatie heeft gediend. De problemen en knelpunten zijn door middel van gesprekken met diverse stakeholders – nieuwkomers, leidinggevendenden, HR-experts – in kaart gebracht.

Het eerste jaar kan worden gezien als een belangrijk jaar voor de socialisatie van nieuwkomers. Gefaseerd integreren zij in de organisatie, de rol, en leren zij de (sociale) omgeving kennen. Dat is een proces waarin nieuwkomers zich aanpassen van ‘outsider’ naar ‘insider’. Cruciaal voor een succesvolle socialisatie is de interactie met insiders binnen de organisatie en het opbouwen van een netwerk, met name de interactie met de directe omgeving en de zgn. socialisatiehulpen als leidinggevendenden en collega’s kunnen het verschil maken. De psychosociale functie van mentoring speelt daar op in. Mentoring wordt tot nu toe niet toegepast in de socialisatie. Een mentor heeft toegevoegde waarde voor de individuele medewerker en voor de organisatie als geheel (Ehrich & Hansford, 2008). Mentoring straalt uit naar een heel netwerk van mensen, en heeft effect op de organisatie(cultuur) om de direct betrokkenen heen (Hieker en Hushby, 2020). Een mentor is een aanvulling in de socialisatie en vervangt niet de rol van een leidinggevende of collega’s, maar kan wel taken overnemen, versterken, verbinden en rollen invullen die blijven liggen. De socialisatie begint al voordat de nieuwkomer start en beslaat een periode van een jaar.

Er zijn andere universiteiten die werken met peermentoring en buddy-systemen, maar er zijn geen voorbeelden bij andere Nederlandse universiteiten van mentoring geïntegreerd in de socialisatie voor alle nieuwe medewerkers. Internationaal zijn er wel goede resultaten blijkend uit onderzoek van Stringer et al (2010) en Haynes & Petrosko (2009). Dat is meegenomen in het ontwerp van het socialisatieproces, net als de criteria die voor buddy- en mentoring van belang zijn. De mentorrelatie is essentieel; er moet een klik zijn tussen de mentor en de nieuwkomer. Timing is eveneens belangrijk en een zekere regelmaat en doel van de afspraken. Organisatorische aspecten komen ook aan bod, zoals tijd, materiaal, digitale ondersteuning en organisatie van het buddysysteem en de mentoring. Dit wordt geïntegreerd in het socialisatieproces, waar de mentoring als socialisatiehulp deel gaan uitmaken - naast leidinggevendenden en peers. Al deze input is in het ontwerp voor een nieuw socialisatieproces gekomen, dat er schematisch als volgt uit ziet:

## NIEUWE SOCIALISATIEPROCES



Het ontwerp is verder uitgewerkt tot aan een concrete invulling van het socialisatieproces met een buddy voor de nieuwkomer in de periode tot ongeveer drie maanden en aanvullend naar behoefte een mentor (of meerdere mentoren) voor het eerste jaar na indienstreding.

Het ontwerp is (deels) in praktijk gebracht en de eerste test is gedaan. Nieuwkomers zijn aan een buddy gekoppeld en ongeveer anderhalve maand na indiensttreding is met drie van de nieuwe medewerkers een interview gehouden. De eerste resultaten wijzen uit dat de buddy een welkome socialisatiehulp is voor de nieuwkomers in de eerste periode. Het heeft de nieuwkomers geholpen duidelijkheid te krijgen over de rol, een gevoel welkom gegeven en (praktische) informatie opgeleverd. Dat vooraf de duur van het traject niet duidelijk was en de verwachtingen niet uitgespeld, lijkt geen issue. De klik met de buddy is er en de resultaten ten aanzien van de socialisatie – de bouwstenen: regels, rolduiding, cultuur en connectie – zijn positief. De technologische mogelijkheden zijn onderbelicht gebleven, zowel in de uitvoering als in de test, maar daar kan vervolgonderzoek nader op in gaan. Er is onder de nieuwkomers belangstelling voor een mentor na circa drie maanden na indiensttreding.

Dit onderzoek is op kleine schaal uitgevoerd en de resultaten zijn veelbelovend. Vervolgonderzoek is evenwel nodig en de resultaten daarvan vallen buiten de scope van dit onderzoek.

# 1. PROBLEEMDEFINITIE

## 1.1 AANLEIDING

Medewerkers worden wisselend verwelkomd en ingewerkt bij de Universiteit Utrecht. Bestaand beleid wordt verschillend uitgevoerd door leidinggevendenden, ondersteuners en medewerkers, en beleid van afdelingen varieert. Bij de meeste afdelingen is het de leidinggevende die vormgeeft aan de socialisatie samen met directe collega's en enkelen werken met buddy's. Het afgelopen jaar is de socialisatie van nieuwkomers, in COVID-19 omstandigheden en volledig thuiswerken, niet goed gegaan. Door het volledig op afstand werken voelden mensen zich op zichzelf aangewezen. De omgeving die voor nieuwkomers belangrijk is, was in alle opzichten op afstand.

De Universiteit Utrecht (2021) staat voor een open en veerkrachtige academische gemeenschap en heeft als doel een "warm welkom voor nieuwe medewerkers" en "onderdeel voelen van de gemeenschap" (Strategisch plan UU). Jaarlijks treden er honderden medewerkers in dienst en verlaten ook weer honderden mensen de organisatie. Als universiteit, en grote werkgever, willen we zorgvuldig met nieuwkomers omgaan. De socialisatie van nieuwe mensen is daarom belangrijk, voor nieuwkomers en organisatie. Stakeholders zoals leidinggevendenden, bestuur, Human Resources en peers, hebben eveneens groot belang bij een optimale socialisatie van nieuwkomers. Direct leidinggevendenden en collega's zijn de twee belangrijkste socialisatiehulpen voor nieuwkomers in de organisatie (Louis et al., 1983) en interactie met de omgeving is cruciaal. Mentoring heeft tot nu toe geen rol in de socialisatie van nieuwkomers, terwijl dat de socialisatiehulpen werk uit handen kan nemen, versterken en de socialisatie van nieuwkomers kan bevorderen. Het online en hybride werken in de huidige tijd maakt het socialiseren anders dan voorheen. Met behulp van technologie is het tijdens de COVID-19 maatregelen mogelijk geweest om op afstand te blijven werken en ook de organisatie socialisatie (deels) online te doen. Onderzoeksresultaten tonen aan dat het effect van e-socialisatie op de socialisatie uitkomsten waarschijnlijk afhankelijk zijn van de mate van virtualiteit - hoe groter de virtualiteit, hoe groter de verschillen - (Gruman & Saks, 2018) maar tegelijkertijd ook niet meer weg te denken. We komen van een situatie waarin de socialisatie op locatie en face-to-face plaatsvond en het aankwam op de rol van de leidinggevende en we bewegen naar een situatie waarin de technologie socialisatie deels op afstand kan ondersteunen en mentoring een deel van de rol van de leidinggevendenden op zich gaat nemen.

Mijn belangstelling voor mentoring tijdens de socialisatie is gekomen tijdens een bijeenkomst met docenten over de onderwijsstaakstelling. Tijdens die bijeenkomst werd mij duidelijk dat er, naast onwetendheid over de individuele taakstelling bij nieuwe medewerkers (hoe komt mijn taakstelling tot stand, heb ik daar invloed op, hoe weet ik dat het klopt etc.), lange tijd veel meer onbekendheid was over belangrijke zaken zoals procedures en werkwijze, de afdeling, functies. Bewustwording van de noodzaak om de socialisatie te verbeteren is hiermee begonnen. Als nieuwe medewerkers onvoldoende integreren geeft dat problemen voor zowel nieuwkomers als organisatie. Daardoor kunnen nieuwkomers de aansluiting missen met de omgeving, zich niet prettig voelen en daardoor hun werk niet goed doen. Als het mis gaat met de socialisatie dan kan dat leiden tot disloyaliteit, ontevredenheid, onzekere gevoelens bij medewerkers, er kan verzuim optreden, onderprestatie en voortijdige uitdiensttreding (en kosten/inspanning van nieuwe wervingsprocedures). 90% van de nieuwe werknemers beslist binnen de eerste zes maanden dat ze aan het werk zijn of ze blijven (Aberdeen Research, 2006). De socialisatie beslaat dan ook meer tijd dan de eerste dagen en weken na indiensttreding van de nieuwkomer.

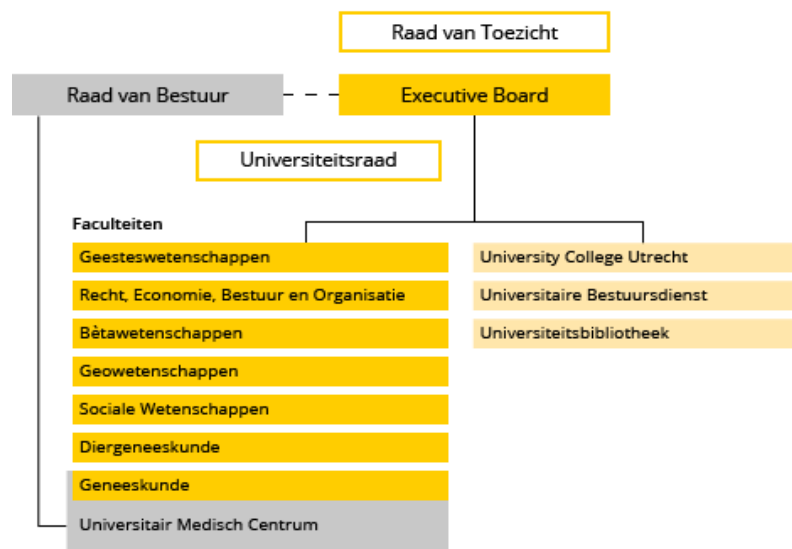
Er is nog geen coherente theorie over organisatie socialisatie (Cooper-Thomas en Anderson, 2006) en er zijn geen kant- en klare modellen voor socialisatiebeleid. Mentoring is tot nu toe een losstaand programma en heeft geen rol in de socialisatie. De theorie is eenduidig over het belang van de omgeving in de socialisatie en



de interactie met zogenaamde socialisatiehulpen. Onduidelijk is de theorie over de *mentorrol* in het proces en de specifieke meerwaarde in de verschillende fasen van de socialisatie. Maar ook welke vormen van mentoring en mentoringfuncties relevant zijn in de socialisatie; heeft de klassieke mentor meerwaarde, kan peermentoring meer betekenen of wellicht een combinatie en naar mate de tijd verstrijkt variërend al naar gelang de behoefte van nieuwkomer, omgeving en ervaringen? De literatuur geeft bovendien niet zoveel aandacht aan die fasen en de duur van de socialisatie. De recente ervaringen met COVID-19 en de impact van (tijdelijke) maatregelen zijn eveneens relevant voor het socialisatieproces en geven nieuwe vragen, inzichten en aanknopingspunten voor bestudering. Vergeleken met traditionele socialisatie is het voor nieuwkomers met (volledige) e-socialisatie bovendien moeilijker om relaties aan te gaan, maar het volledig op afstand werken laten we naar verwachting achter ons. Hybride en online werken maakt wel deel uit van de toekomstige situatie. Daarbij kan de koppeling van nieuwkomers aan een buddy of mentor e-socialisatie effectiever maken (Gruman & Saks, 2018). Kortom, mentoring voor nieuwe medewerkers die socialiseren, in de context van een academische omgeving waar hybride gewerkt wordt, geeft een boeiende combinatie van factoren dat vraagt om nader onderzoek. Met dit onderzoek wil ik een voorstel doen voor een nieuw socialisatieproces en laten zien hoe mentoring kan worden geïntegreerd om tot een betere socialisatie te komen, voor de Universiteit Utrecht en breder. Een ontwerp van een socialisatieproces waarin de rol van mentoring geïntegreerd is, dient een breder academisch belang.

## 1.2 CONTEXT

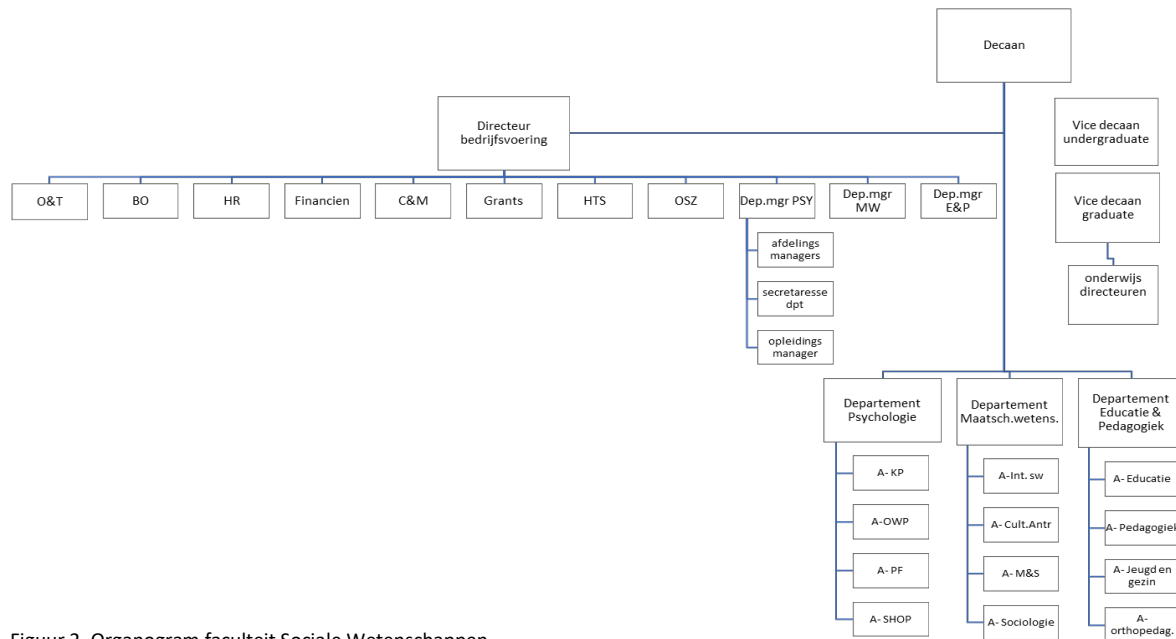
Meer dan 7.000 medewerkers zorgen bij de Universiteit Utrecht voor maatschappelijk relevant onderzoek en kwalitatief hoogstaand onderwijs. De universiteit is een actief en betrokken onderdeel van de maatschappij, met als toegevoegde waarde een open blik op maatschappelijke vraagstukken. De universiteit werkt samen met andere (internationale) universiteiten, het bedrijfsleven, overheden, de culturele sector en maatschappelijke organisaties. De Universiteit Utrecht heeft zeven faculteiten, zie onderstaande figuur.



Figuur 1: organogram Universiteit Utrecht

De faculteit Sociale Wetenschappen verzorgt onderwijs en doet onderzoek in de gedrags- en maatschappijwetenschappen. De faculteit telt ongeveer 850 medewerkers en ruim 5600 studenten, verdeeld over 7 bacheloropleidingen en 20 masterprogramma's.

Mijn onderzoek vindt plaats binnen de faculteit Sociale Wetenschappen (zie figuur 2).



Figuur 2. Organogram faculteit Sociale Wetenschappen

Docenten en andere nieuwkomers hebben het belang van socialisatie onder mijn aandacht gebracht en mij enthousiast gemaakt voor dit onderwerp. Het was hun idee om een mentorprogramma op te zetten voor nieuwe medewerkers voor een betere integratie en socialisatie. Mijn eigen werkveld is een afdeling binnen een van de departementen. Er zijn totaal drie departementen binnen de faculteit met elk vier afdelingen. Bij een afdeling werken mensen in de functies van promovendus, onderzoeker, docent, universitair docent, universitair hoofddocent, hoogleraar, onderwijs- en onderzoekmedewerker of student-assistent. De afdelingsmanager houdt zich bezig met de bedrijfsvoering van de afdeling en valt hiërarchisch onder een departementsmanager. De afdeling biedt onderwijs in de bacheloropleidingen en masterprogramma's en medewerkers voeren wetenschappelijk onderzoek uit. Mentoring bestaat al wel, maar is tot nu toe een losstaand onderdeel dat geen rol heeft in de socialisatie. Door de mentorrol te integreren in het socialisatieproces met leidinggevendenden, collega's en anders insiders kan de socialisatie van nieuwe medewerkers verbeteren.

De Universiteit Utrecht neemt jaarlijks honderden nieuwe medewerkers aan. In 2020 zijn op universitair niveau 1379 personen in dienst gekomen. Dat jaar zijn 225 nieuwe medewerkers gestart bij de faculteit Sociale Wetenschappen. De faculteit heeft daarmee ten opzichte van de andere faculteiten het hoogste instroompercentage binnen de universiteit. Grootste instroom is in augustus, september en februari.

De grootste uitstroom is in januari en september. In 2020 zijn er 1108 mensen uit dienst gegaan waarvan ruim 200 mensen bij faculteit Sociale Wetenschappen. Het merendeel van de mensen gaat uit dienst vanwege de afloop van het contract. Een kwart verliet de organisatie op eigen verzoek, maar de redenen daarvan zijn helaas niet bekend. Dat geldt ook voor de duur van het contract; het is niet duidelijk hoeveel mensen binnen het eerste (socialisatie) jaar op eigen verzoek uit dienst zijn gegaan en in hoeverre de socialisatie een rol speelde.

Wel onderschrijven deze aantallen de relevantie van socialisatie gegeven het aantal medewerkers dat jaarlijks nieuw bij de Universiteit Utrecht en de faculteit Sociale Wetenschappen start. De cijfers zijn opgenomen in tabel 1.

| INSTROOM EN UITSTROOM CIJFERS JANUARI TM DECEMBER 2020 |                   |           |                  |            |                   |               |                 |
|--------------------------------------------------------|-------------------|-----------|------------------|------------|-------------------|---------------|-----------------|
|                                                        | aantal contracten | instroom% | aantal in dienst | uitstroom% | aantal uit dienst | eigen verzoek | afloop contract |
| Universiteit                                           | 6788              | 20,3      | 1379             | 16,3       | 1108              |               |                 |
| Faculteit                                              | 879               | 25,6      | 225              | 23,2       | 204               | 42            | 146             |

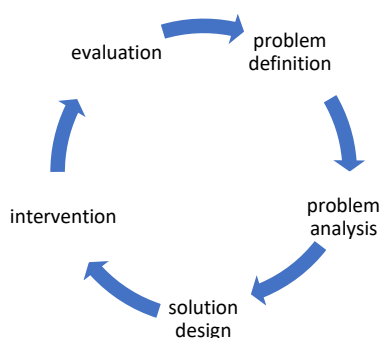
### 1.3 BEOOGD ONDERZOEKSDOEL

Doel van dit onderzoek is om op basis van verzamelde data uit theorie en praktijk een oplossing te ontwerpen en dat in universitaire praktijk te testen. Op basis van de test zal moeten blijken of mentoring een positief effect heeft op de socialisatie van nieuwe medewerkers en welke rol het kan hebben geïntegreerd in het proces en in de omgeving waarin de leidinggevende, peers en anderen eveneens een rol hebben. De resultaten van het onderzoek kunnen worden gebruikt voor implementatie van het ontwerp breder binnen de faculteit en daarbuiten en voor nadere uitwerking en onderzoek.

### 1.4 ONDERZOEKSVRAAG

De onderzoeksvraag voor mijn thesis is: Welke rol kan mentoring in de socialisatie van nieuwkomers spelen?

De hoofdstukken volgen de stappen van de 'problem solving cycle' voor ontwerpgericht onderzoek (Van Aken & Berends, 2007), weergegeven in afbeelding 1.



Afbeelding 1. Problem solving cycle (Van Aken & Berends, 2007)

Hoofdstuk 1 beschrijft de aanleiding, context en relevantie en bevat een uiteenzetting van de probleemdefinitie. Voor de probleemdefinitie heb ik in eerste instantie met HR (opdrachtgever) verdieping op het vraagstuk gezocht en vervolgens literatuur gelezen en stakeholders gesproken.

Hoofdstuk 2 bevat een diagnose op basis van theorie en praktijk. In deze fase is data verzameld en het probleem vanuit verschillende perspectieven benaderd. Daarbij is ingezoomd op een bijzondere casus van een afdeling die met buddy's werkt en zijn interviews gehouden met (kritische) medewerkers die afgelopen jaar nieuw zijn gekomen, met leidinggevenden en HR. Mede met de uitkomsten daarvan is het raamwerk voor het ontwerp gemaakt.

In hoofdstuk 3 staat het ontwerp centraal. Het gaat over de rol van mentoring geïntegreerd in het bredere beleid van socialisatie. De diagnose is de basis voor de criteria van het ontwerp en verwachte performance. De theorie met betrekking tot socialisatie en mentoring en de belangrijkste oorzaken en oplossingen worden uitgewerkt. Het resultaat is een plan voor een nieuw socialisatieproces en ontwerp voor het testen.

Vervolgens gaat hoofdstuk 4 over de fase van 'interventies' die bestaat uit het testen van het ontwerp door het in praktijk brengen van de mentoring tijdens de socialisatie en meten van het effect op basis van interviews. Het testen is gericht op de nieuwe medewerkers die in de zomer van 2021 gestart zijn en na enkele weken zijn bevraagd naar de eerste resultaten van de mentoring in het socialisatieproces.

Tot slot komt in hoofdstuk 5 een evaluatie aan bod, gericht op de eerste resultaten en het effect van de mentoring in het socialisatieproces. Het geeft een antwoord in hoeverre het een oplossing is voor het probleem geformuleerd in de probleemdefinitie. Aan de hand van de criteria uit het ontwerp wordt dit geëvalueerd.

## 1.5 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De universiteit is een grote organisatie en belangrijke werkgever die goed werkgeverschap en inclusie nastreeft. Socialisatie is onlosmakelijk verbonden met goed werkgeverschap en inclusie en daarom een relevant thema, ook buiten de academia. De werkdruk binnen universiteiten is hoog (VSNU), de financiële middelen schaars en op de arbeidsmarkt wordt de spanning groter doordat er meer vacatures dan werklozen zijn. Het binnenhalen en houden van goede mensen en daar zorgvuldig mee om gaan, is dus ook nog eens belangrijk vanuit dat perspectief. Door de COVID-19 situatie vindt socialisatie (meer) op afstand plaats en is dat met behulp van technologie ook mogelijk, maar dat heeft wel groot effect voor organisaties en ook maatschappelijk. Het fenomeen mentoring is in universiteiten laat op gang gekomen en nog altijd niet gebruikelijk in de socialisatie. Terwijl voor studenten in het universitair onderwijs en voor specifieke doelgroepen - zoals vluchtelingen en jongeren - in Nederland al veel langer mentoring ingezet wordt. Net zoals buddysystemen, wat is overgenomen uit de duikwereld door maatschappelijke maatjesprojecten en organisaties, met het oog op sociale ondersteuning van de interactie met de omgeving.

## 1.6 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Uit onderzoek weten we dat socialisatie van nieuwe medewerkers in organisaties belangrijk is (Aberdeen Research 2018; Bauer & Erdogan, 2011; Booz Allen Hamilton, 2008; Coopers-Thomas & Anderson, 2002 en 2006; Gruman & Saks, 2006). In de socialisatie heeft de omgeving een cruciale rol. Bestaand onderzoek benadrukt het belang van de inspanningen van insiders tijdens de socialisatie van nieuwkomers (Major et al., 1995). Gegeven de krapte op de arbeidsmarkt en de effecten als de socialisatie niet goed gebeurt, zijn verbeteringen en nader onderzoek naar die omgeving en de rollen van insiders nodig. Mentoring is zo'n rol. Over mentoring is veel gepubliceerd, vooral losstaand van socialisatie. Het meeste onderzoek is gebaseerd op het theoretisch werk van Kram uit 1985 en veel literatuur komt uit de 25 jaar daarna. Mentoring is dus een relatief jong fenomeen. Veel van dat onderzoek is gedaan naar mentoring in relatie tot doelgroepen - leiderschap, gender, rising stars - en veelal uit de periode 1985 tot 2005. De theorie is eenduidig over het belang van de omgeving in de socialisatie en de interactie met zgn. socialisatiehulpverleners. Onduidelijk is de theorie over de mentorrol in de socialisatie en specifieke meerwaarde in de fasen van het proces. Net als de vormen van mentoring en mentoringfuncties die relevant zijn in de socialisatie. Heeft de klassieke mentor meerwaarde

of kan peermentoring meer betekenen? Of wellicht een combinatie van mentoren naar mate de tijd verstrijkt en variërend al naar gelang de behoefte van nieuwkomer, omgeving en ervaringen? De literatuur geeft hier nog niet veel aandacht aan. De recente ervaringen met COVID-19 en (tijdelijke) vereiste aanpassingen zijn eveneens relevant voor het socialisatieproces en geven nieuwe vragen, inzichten en aanknopingspunten voor bestudering. We weten heel weinig over de invloed van ICT op human resource management praktijken in het algemeen en socialisatie in het bijzonder (Gruman & Saks, 2018). Onderzoek naar socialisatie binnen Nederlandse universiteiten en de rol van mentorprogramma's in de socialisatie van nieuwe medewerkers binnen Nederlandse universiteiten is überhaupt nieuw en daarmee relevant voor de wetenschap en een aanvulling op het huidige onderzoek op het gebied van strategisch HRM. Naar peermentoring en de effectiviteit van buddysystemen in het proces van organisatie socialisatie is eveneens weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan (Nigah et al. 2012). Theoretisch is dus nog onduidelijk welke rol mentoring tijdens de socialisatie kan spelen en of peermentoring de socialisatie kan bevorderen. Dit onderzoek gaat daarom in op de rol van mentoring in de organisatie socialisatie ter verbetering van de socialisatie van nieuwkomers.

## 2. DIAGNOSE SOCIALISATIE EN MENTORING

Voor de beantwoording van de hoofdvraag, het begrijpen van de problemen en daarvoor een oplossing ontwerpen, was verdere verdieping in de wetenschappelijke literatuur en onderzoek op de gebieden van socialisatie en mentoring nodig. Dit hoofdstuk gaat in op de definities, de inhoud en het belang van socialisatie enerzijds en mentoring anderzijds. Vervolgens wordt de fit tussen deze begrippen behandeld en al het voorgaande in een conceptueel model uiteengezet. Langs het conceptueel model is de huidige situatie in kaart gebracht. De knelpunten en problemen in de huidige situatie komen uitgebreid aan bod en in de laatste paragraaf worden oplossingsrichtingen aangestipt.

Onderzoekers die organisatiesocialisatie bestuderen, gebruiken ook de term onboarding. Net als in de theorie zal dat – met name bij verwijzingen naar die theorie – ook in dit stuk voorkomen.

### 2.1 SOCIALISATIE

#### DEFINITIES EN FUNCTIE VAN SOCIALISATIE

“Organizational socialization, or onboarding, is a process through which new employees move from being organizational outsiders to becoming organizational insiders. Onboarding refers to the process that helps new employees learn the knowledge, skills, and behaviors they need to succeed in their new organizations” (Bauer & Erdogan, 2011).

Organisatorische socialisatie is een proces van het binnenhalen en integreren van nieuwe medewerkers in de organisatie (Field, 2015; Klein et al., 2015). Organisatorische socialisatie is tevens een leer- en aanpassingsproces waarbij het individu (sociale) kennis verwerft voor een bepaalde organisatorische rol, begrijpt welk gedrag verwacht wordt in die rol, en de waarden en attitudes aanneemt die in de rol ondersteunen (Chao, 2007). Van Maanen & Schein (1979) en Lawson et al. (2009) voegen toe dat medewerkers kennis en vaardigheden verwerven die nodig zijn om te kunnen functioneren in de organisatie. Volgens Louis (1980) gaat de medewerker de waarden, capaciteiten, verwacht gedrag en sociale kennis die essentieel zijn om een organisatorische rol op zich te nemen en deel te nemen als lid van de organisatie ook waarderen. Een belangrijk proces dus, om nieuwe medewerkers te helpen zich snel en soepel aan te passen aan de sociale en prestatieaspecten van hun nieuwe baan en te leren over verwachtingen over en weer, leren kennen van de rol, opbouwen van een netwerk, leren kennen van de cultuur en begrijpen van regels en procedures (Bauer, 2007). Daar sluiten twee belangrijke onderzoeksbevindingen van De Korte (2009) op aan: (1) het opbouwen van relaties is de belangrijkste drijfveer voor socialisatie, en (2) de werkgroep is de primaire context voor socialisatie.

#### ROLLEN

Socialisatie is een complex proces met verschillende actoren en interacties, en de invloed van de sociale context en systeem is belangrijk voor de nieuwkomer (Chao, 1997; Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Saks & Ashforth, 1997). Bij socialisatiebeleid zijn medewerkers, leidinggevend en HR betrokken. Naast oriëntatie- en trainingsprogramma's spelen medewerkers van de organisatie of 'socialisatieagenten' een integrale en vaak informele rol bij de socialisatie van nieuwkomers (Bauer et al., 1998). Socialisatieagenten zijn individuen die helpen om de aanpassing van nieuwkomers te vergemakkelijken door middel van verschillende acties zoals het verstrekken van informatie, feedback, bronnen, enzovoort (Klein & Heuser, 2008). Onderzoek suggereert dat dit grotendeels een sociaal proces is dat plaatsvindt door observatie en informele interacties met andere nieuwkomers en leden van de organisatie (Feldman, 1989). Interacties met deze 'insiders' zijn van fundamenteel belang voor het leren van nieuwkomers, betekenisgeving en de replicatie van organisatorische praktijken (Harris et al. 2020). Nieuwkomers beoordeelden dagelijkse interacties met leeftijdsgenoten,

supervisors en senior collega's als de meest nuttige socialisatiepraktijken (Louis et al., 1983) en concludeerden dat het de belangrijkste factor is voor nieuwkomers om zich effectief te voelen. Korte (2010) ontdekte dat relaties met collega's en managers en de kwaliteit van interacties de primaire mechanismen zijn voor leren en socialisatie door nieuwkomers. Er zijn ook aanwijzingen dat de snelle aanpassing van nieuwkomers afhangt van het hebben van een breed netwerk van relaties met collega's (Rollag et al., 2005) en de snelheid waarin relaties worden ontwikkeld met een verscheidenheid aan collega's. Tijdens de onboarding is er tevens een actieve rol voor de nieuwkomer zelf in het halen van informatie en feedback (Bauer, 2007).

#### BOUWSTENEN VOOR SOCIALISATIE

Hoe doen organisaties dat socialiseren van nieuwkomers? Wat draagt bij aan succesvolle socialisatie?

Bauer (2007) gaat uit van vier bouwstenen voor succesvolle onboarding: Compliance, Clarification, Culture, Connection (de zgn. 4 C's). Compliance omvat het wegwijs maken van nieuwe medewerkers op het gebied van regels, voorschriften en procedures. Clarification gaat over de nieuwe rol en duidelijke verwachtingen. Culture is een brede categorie en omvat het leren van de cultuur, zoals missie en visie van de organisatie en formele en informele normen en waarden. Connection verwijst naar relaties en het bouwen van netwerken. De mate waarin er aandacht is voor deze bouwstenen bepaalt het niveau van onboarding. Als de 4C's in het beleid zijn geïntegreerd, is er sprake van proactieve onboarding en voert de organisatie consequent strategisch HR-beleid voor onboarding.

#### BELANG EN UITKOMSTEN VAN SUCCESVOLLE SOCIALISATIE

Waarom is het een belangrijk proces voor organisaties en hun nieuwkomers? En wat als het mis gaat? Over die laatste vraag is de literatuur overtuigend. Als er geen goede socialisatie plaatsvindt, bemoeilijkt dat nieuwkomers om hun volle potentieel als volwaardig lid van een organisatie te bereiken (Bauer, 2011; Bauer et al., 2007; Korte, 2010). Wanneer er bovendien geen aandacht is voor het relationele aspect, dan leidt dat tot moeilijkheden om aan cruciale informatie te komen en ontstaan problemen (Harris, 2020, Korte, 2010; Saks & Ashforth, 1997) zoals isolatie van de nieuwe medewerker (Gustav & Stringer, 1998). Dat kan zich uiten in een gebrek aan collegialiteit en slechte opvattingen over de organisatie door de nieuwe medewerker (Korte, 2010). Als dat structureel wordt, dan is dat schadelijk voor de organisatieprestaties. Het uitblijven van begeleiding kan leiden tot ineffectieve socialisatie, hetgeen een primaire reden blijkt voor het verlaten van de organisatie (Hsiung & Hsieh, 2003). Sanders (2014) benadrukt dat een op de zes nieuwe werknemers een baan opzegt vanwege ineffectieve onboarding. Een werknemer verliezen die niet goed past of presteert kan een mooie uitkomst zijn, maar medewerkers verliezen omdat ze in de war zijn, zich vervreemd voelen of geen vertrouwen hebben geeft onvoldoende onboarding aan (Allen, 2006).

#### *Individu*

Voor het individu benadrukt Bauer (2010, 2013) dat onboarding het zelfvertrouwen van nieuwe medewerkers helpt vergroten en de zelfeffectiviteit verbetert. Het gedrag van medewerkers is cruciaal voor de organisatieprestaties op de lange termijn. Het is daarom van belang om vanaf het allereerste contact met (potentiële) medewerkers de aandacht daarop te richten. Resultaten van goede onboarding voor medewerkers zijn werkplezier en organisatie commitment (Maier & Brunstein, 2001). Een goed socialisatieproces vergroot de betrokkenheid (Klein & Weaver, 2000) en het zelfvertrouwen van werknemers (Jones, 1986) en zorgt daarnaast, ten goede van de organisatie, voor nieuwe inzichten door uitwisseling van kennis en vaardigheden (Van Maanen & Schein, 1979). Ook onderzoek van Ashforth et al. toont dat wanneer onboarding goed is gedaan, dat leidt tot hogere arbeidsvreugde, organisatorische betrokkenheid, en hogere prestatieniveaus, loopbaaneffectiviteit en minder stress. (Ashford & Black, 1996; Bauer et al. 2007).

#### *Organisatie*

Een goed ontwikkeld onboarding- en integratieproces resulteert vaak in een kortere leercurve die voor de organisatie leidt tot talentbehoud (Field, 2015). Volgens Bauer (2007) heeft een succesvolle socialisatie

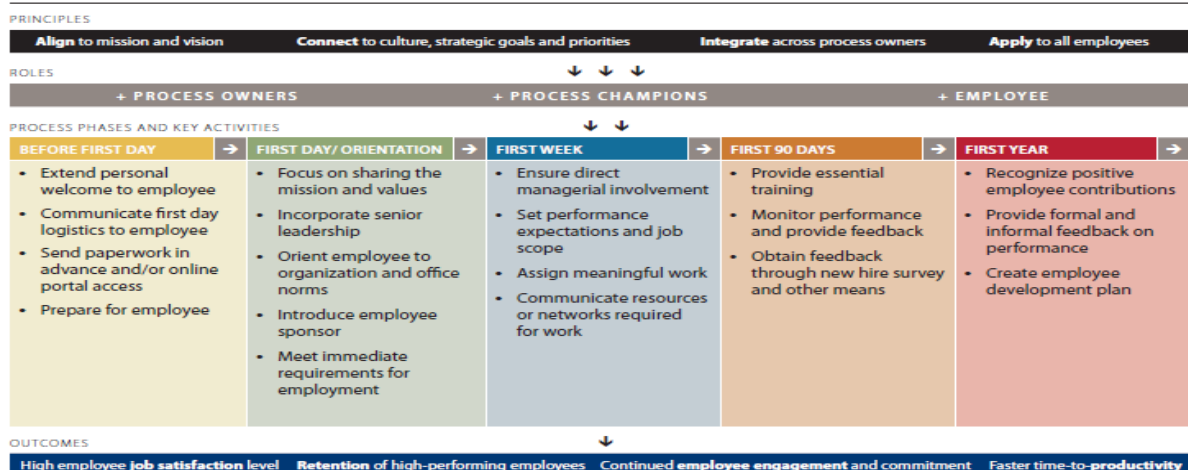
aanzienlijke impact op de organisatiebetrokkenheid, werktevredenheid en retentie en op de lange termijn invloed op de prestaties en bedrijfsresultaten. Nieuwe medewerkers dragen bij aan de strategische doelen van een organisatie, en de mate waarin zij dit doen, kan gehinderd of bevorderd worden door onboarding. Hoe sneller nieuwe medewerkers zich welkom voelen en voorbereid zijn op hun baan, hoe sneller ze in staat zullen zijn om succesvol bij te dragen aan de missie van het bedrijf. Onderzoekers Gomersall & Myers (1966) ontdekten door een studie van het onboardingproces van een internationale technologieproducent, dat medewerkers door een verbeterde onboarding twee maanden sneller volledig productief waren dan werknemers in een traditioneel programma. Dat effect wordt onderschreven door onderzoek van Aberdeen Research (2006) die een verbetering zagen van 60% in de tijd tot productiviteit. Onderzoek wijst bovendien uit dat effectieve onboarding leidt tot verbetering van retentiepercentages tot 52% (Aberdeen Research, 2006) en een positieve invloed op de efficiëntie van een organisatie (Adler & Kwon, 2002).

#### FASERING SOCIALISATIEPROCES

Feldman (1976) beschouwt socialisatie als een volgtijdelijk proces dat kan worden opgedeeld in drie te doorlopen fasen, namelijk: de anticipatiefase, participatiefase en aanpassingsfase. Tussen de anticipatiefase en participatiefase zit de introductie, dat de basis is van de socialisatie (Ardts, 2006). In vrijwel alle literatuur wordt uitgegaan van de anticipatiefase: het begin van de socialisatie vóórdat de nieuwe medewerker zijn eerste werkdag heeft. Participatie gaat over het eigen maken van de rol, het opbouwen van relaties en begrip van de organisatiecultuur (Bauer 1998, Korte 2009) en in de aanpassingsfase wordt hierin stabiliteit gevonden, vindt de sociale integratie plaats en betrokkenheid bij de organisatie (Allen, 2006). Voor de meeste nieuwkomers begint formele socialisatie met een oriëntatieprogramma. Oriëntatieprogramma's - waarvan is aangetoond dat het effectief is voor de socialisatie - vinden plaats op de eerste dag of week op het werk waardoor nieuwkomers kennismaken met het werk, de collega's en de grotere organisatie (Klein & Weaver, 2000).

Booz Allen Hamilton (2008) gaat uit van een andere indeling die daarnaast past, met vijf tijdsfasen in het socialisatieproces, namelijk: voor de eerste dag, de eerste dag, de eerste week, de eerste 90 dagen en een einde na het eerste jaar van het dienstverband. In sommige literatuur ligt de nadruk op de eerste drie maanden van een nieuwkomer en dan wordt ook wel gesproken van "oriëntatiefase" (Wesson & Gogus, 2005). De socialisatieactiviteiten en onboarding programma's beslaan dus de eerste maanden van een dienstverband tot maximaal een jaar. Ook in onderzoek naar socialisatie van onder andere Bauer, Ashforth, Saks - experts op dit onderwerp – zijn metingen doorgaans gedaan over de eerste twaalf maanden van het dienstverband. Naast een fasering heeft Booz Allen Hamilton de nodige kernactiviteiten, principes, rollen, en uitkomsten per fase van succesvolle socialisatie opgenomen in een onboarding model, zoals weergegeven in afbeelding 2.

#### ONBOARDING MODEL



Afbeelding 2: Strategic onboarding model van Booz Allen Hamilton (2008)



## SOCIALISATIETACTIEKEN

Organisaties verschillen in hun aanpak van nieuwe medewerkers socialiseren. Er zijn organisaties met een meer gestructureerde en systematische aanpak voor de socialisatie van nieuwe medewerkers, terwijl anderen de “sink or swim” aanpak hanteren waarbij medewerkers zelf moeten uitvinden wat verwacht wordt en bestaande normen zijn (Bauer & Erdogan, 2011). Van Maanen & Schein (1979) hebben een model ontwikkeld met een overzicht van zes dimensies met elk een sterk gestructureerde tactiek en een tactiek waarbij de medewerker meer zelf de nieuwe rol moet ontdekken. Deze tactieken worden steeds tegenover elkaar afgezet: a) collectief tegenover individuele socialisatie, b) formeel tegenover informeel, c) opeenvolgende tegenover willekeurige stappen, d) sequentieel tegenover random, e) vast tegenover variabel, f) investiture tegenover divestiture oriëntatie.

Collectief en individueel verwijst naar groepsgewijze en gezamenlijkheid met meerdere nieuwkomers versus individueel meer naar maatwerk ervaringen. Bij informele onboarding leert de medewerker de baan en organisatie kennen zonder dat er een expliciet plan onder ligt en bij formele onboarding zorgt de organisatie voor deelname aan verschillende activiteiten, zoals oriëntatieprogramma's of matching van nieuwe medewerkers met mentoren om de organisatie socialisatie te faciliteren (Bauer & Erdogan, 2011). De dimensie 'sequentieel – random' geeft de mate aan waarin de organisatie de nieuwkomer informeert over de stappen van het socialisatieproces. De dimensie vast of variabel wijst op de mate waarin en vaste tijdsduur er voor de socialisatie staat en de mate waarin de nieuwkomer daarover geïnformeerd wordt. De vijfde dimensie onderscheidt de mate waarin de nieuwkomer wordt gesocialiseerd door meer ervaren medewerkers en rolmodellen in de organisatie of niet. De zesde dimensie betreft de mate waarin uitgegaan wordt van de kenmerken die de medewerker meebrengt tegenover het streven de nieuwkomer te aanvaarden zodra aanpassing naar de waarden en normen van de organisatie plaatsvindt (Ashforth & Saks, 1996).

Jones (1986) bestudeerde deze tactieken en classificeerde ze net als Bauer als geïnstitutionaliseerde - systematische programma's – en individuele tactieken waarbij medewerkers gaandeweg het werken in de nieuwe positie uitvinden wat de waarden, normen en verwachtingen zijn. Uit onderzoek blijkt dat een systematische socialisatie vooral positief effect heeft voor net afgestudeerden in een eerste baan en voor mensen die geen proactief gedrag tonen. Ook voor ervaren medewerker is het effect positief, maar een meer creatieve en innovatieve oriëntatie van medewerkers is weer juist positief gerelateerd aan een individuele tactiek (Bauer et al., 2007).

## E-SOCIALISATIE EN TECHNOLOGIE

Technologie maakt het mogelijk om over te schakelen van conventionele handmatige onboarding naar digitale onboarding. Steeds meer organisaties gaan van traditionele manieren en handleidingen naar het gebruik van technologie en digitale informatie in het onboardingproces (Bauer, 2010; Gruman & Saks, 2018). Digitale onboarding of e-socialisatie is het proces van faciliteren van organisatie socialisatie door het gebruik van informatie- en communicatietechnologie (Gruman & Saks, 2018, 2021). De verschillen met traditionele socialisatie zijn waarschijnlijk afhankelijk van de mate van virtualiteit en groter naar mate het meer virtueel is (Gruman & Saks, 2018). Vergeleken met traditionele socialisatie is het voor nieuwkomers met (volledige) e-socialisatie moeilijker om relaties aan te gaan. Wanneer zij gekoppeld worden aan een buddy of mentor kan het effectiever zijn. Het is daarentegen wel makkelijker om informatie elektronisch op een hapklare manier aan nieuwe medewerkers te leveren, dat gemakkelijk te verwerken is (Hirsch, 2016). Bovendien kan digitale socialisatie beginnen voor de eerste werkdag van de nieuwkomer, al vanaf het moment dat de nieuwe werknemer de baan heeft geaccepteerd (Sullivan, 2015). Gruman & Saks suggereren dat e-socialisatie effectiever is als het niet uitsluitend digitaal of virtueel is. Dat geldt voor iedere nieuwkomer, ongeacht of de baan overwegend virtueel is of werk dat meestal face-to-face wordt uitgevoerd. Omdat ICT de communicatieprocessen, patronen van sociale interactie en de informatiestroom kan veranderen (Stone & Lukaszewski, 2009), kan het effect van e-socialisatie verschillen van traditionele socialisatiepraktijken. Zo

blijven persoonlijke interacties van toegevoegde waarde (Gruman & Saks, 2018). Onderzoek van Wesson & Gogus (2005) waarbij traditionele, face-to-face (sociale) oriëntatie werd vergeleken met een computer gebaseerd socialisatie oriëntatieprogramma onderschrijft dat. Zij suggereren dat computer gebaseerde oriëntatieprogramma's een belemmering kunnen vormen voor de socialisatie van nieuwkomers, specifiek voor de sociaal georiënteerde inhoudsgebieden van socialisatie. Informatie is gemakkelijk uitwisselbaar en te versturen met behulp van ICT, maar missen het vermogen om sociale informatie door te geven die subtieler en vaak stilzwijgend is. Volgens Gruman & Saks resulteert e-oriëntatie in lagere niveaus van aanpassing aan nieuwkomers (bijv. integratie, fitpercepties) en socialisatieresultaten (bijv. werktevredenheid, inzet, prestaties enz.). Dat geldt niet voor de informatie gebaseerde inhoudsgebieden zoals organisatiegeschiedenis en taal.

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar dit onderwerp en er zijn nog veel vragen (Gruman & Saks, 2018), maar het digitale tijdperk biedt kansen om de manier waarop nieuwkomers worden gesocialiseerd te veranderen.

## 2.2 MENTORING

### DEFINITIE EN FUNCTIES VAN MENTORING

Mentoring is een complexe ontwikkelings- en interpersoonlijke relatie tussen een senior, meer ervaren organisatielid (mentor) en een junior, minder ervaren organisatielid (protegé). Meestal gaat het in mentorrelaties om de ervaren medewerker in relatie tot de minder ervaren medewerker, de oudere medewerker in relatie tot de jongere medewerker, of de relatie tussen iemand die op een bepaald vlak de 'meerdere' is en iemand die op dat specifieke vlak als de 'mindere' kan worden beschouwd (Kram, 1985). Volgens Higgins en Kram (2001) is mentoring een 'multiple relationship phenomenon' en kan leren, groei en ontwikkeling ook in veel andere soorten hechte werk- en persoonlijke relaties voorkomen. Mentoring is een ontwikkelingsrelatie die is ingebed in de loopbaancontext en uniek omdat de primaire focus van de relatie ligt op loopbaanontwikkeling en groei.

In de literatuur worden meestal twee belangrijke functies toegeschreven aan mentoring (Kram, 1983, 1985). Mentoring heeft een psychosociale functie en een carriërfunctie (Kram, 1985). De carriërfuncties zijn sponsoring, zichtbaar maken en zijn, coaching, bescherming, uitdagende opdrachten. De psychosociale functies omvatten aanvaarding en bevestiging, rolmodellen, counseling, vriendschap in een informele gelijkwaardige relatie. In het socialisatieproces kunnen mentoren (emotioneel) steunen, adviseren, aanmoedigen en netwerken (Lumpkin, 2011). In de literatuur over mentoring specifiek in de socialisatie van nieuwe medewerkers, wordt het belang van mentoring erkend als een socialisatiehulp die zowel mentoren als protégés verandert op fysiologische, mentale, emotionele en misschien zelfs spirituele manieren (Chao, 2009).

### TACTIEKEN EN VORMEN VAN MENTORING

De aard van de mentorrelatie kan formeel of informeel zijn (Chao, 2009). Formeel is het als de mentorrelaties geïnitieerd zijn door de organisatie; deze zijn duidelijk gestructureerd en soms bij overeenkomst vastgelegd. Dit is vergelijkbaar met een van de kenmerken van Van Maanen & Schein (1979) voor socialisatie. Een informele relatie wordt naar behoefte ingevuld, is minder gestructureerd, vrijer qua inhoud en onderwerpen die aan bod komen. Een programma kan dus variëren in de hoeveelheid structuur en ondersteuning die wordt geboden, van een zeer informele relatie naar goed gestructureerde mentorprogramma's (Hieker & Rushby, 2020).

De klassieke benadering gaat uit van één op één mentoring tussen een ervaren mentor en een junior medewerker (Kram, 1985). Mentoring kan ook groepsgewijs vormgegeven worden, met meerdere personen in een groep. Bij peermentoring fungeren meer ervaren collega's als mentor voor minder ervaren collega's op hetzelfde professionele niveau, gericht op loopbaan gerelateerde en psychosociale ondersteuning (Pullins, Fine, & Warren, 1996). Mentoring op afstand ondersteund met technologie, is e-mentoring; een online variant op het fysiek treffen tussen mentor en medewerker. Een relatief nieuwe vorm is reverse mentoring ofwel

‘omgekeerde mentoring’, dat werkt twee kanten op en kenmerkend is dat verschillende generaties elkaars mentor zijn. Speed mentoring bestaat uit korte bijeenkomst(en) tussen mentor en medewerker. Al deze vormen kunnen doeltreffend zijn voor de socialisatie van nieuwe medewerkers. In de relatie tussen mentoring en organisatorische socialisatie kunnen - vanuit een innovatief ontwikkelingsnetwerkperspectief – ook meerdere mentoren de sociale behoeften van protégés beïnvloeden (Chao, 2009). Een aantal van deze vormen – die voor het ontwerp relevant zijn - worden hieronder nader toegelicht.

#### *Mentoring in academia*

De hierboven genoemde ‘klassieke mentoring’ waarbij één senior faculteitslid wordt gekoppeld aan één junior faculteitslid wordt niet gesteund in de academische wereld (Perna, Lerner & Yura, 1995). Alternatieve vormen van mentorschap, zoals rolspecifiek mentorschap, kunnen beter inspelen op de ontwikkelingsbehoeften van faculteitsleden. Voor het ondersteunen bij een grote subsidieaanvraag kan een andere mentor behulpzaam zijn dan voor het werken aan een universitair netwerk en weer een andere mentor voor het omgaan met conflictsituaties. Perna et al. onderschrijven positieve uitkomsten van *informeel* mentorschap gebaseerd op wederzijdse belangen die vaak interdisciplinair zijn. Deze verschillende benaderingen van mentorschap worden in verband gebracht met positieve uitkomsten.

#### *Buddying*

Buddying is een socialisatiemiddel en een informele, motiverende, ondersteunende bron in het socialisatieproces (Feldman, 1976; Saks & Gruman, 2011). Van origine komt het buddysysteem uit de duikwereld, waar duikers doorgaans in duo's zijn en elkaar bijstaan, ondersteunen, navigeren en te hulp schieten waar nodig. Buddypraktijken zijn populair, en worden veelal ingezet voor groepen die een verandering ondergaan (eerstejaarsstudenten, vluchtelingen, internationale medewerkers, taalbuddy's etc.). Buddying creëert een laagdrempelige sfeer waarin vragen makkelijk kunnen worden gesteld. Een buddy kan helpen bij het navigeren door de nieuwe cultuur (Bauer, 2008; Booz Allen Hamilton, 2008). Bij buddying wordt een nieuwe medewerker gekoppeld aan een ervaren medewerker (Lashley & Best, 2002) en een contactpersoon binnen de organisatie met wie een professionele maar informele relatie kan worden opgebouwd (Williams, 2009). De buddy is van hetzelfde niveau als de nieuwkomer, en heeft doorgaans net iets meer organisatorische ervaring dan de nieuwkomer. Hoewel de koppeling formeel is toegewezen, kan de ontwikkeling van die relatie vele vormen aannemen, en deze unieke relatie is bedoeld om ondersteuning te bieden tijdens de fase van aanpassing aan de nieuwkomer (Bauer et al., 2007). Het is gericht op ondersteuning van de nieuwkomer bij het zoeken naar informatie en onzekerheidsreductie (Falcione & Wilson, 1988; Louis, 1980) op het informatieve en vooral op het sociale aspect. In de typologie van Van Maanen en Schein zou buddying worden geclassificeerd als een individuele, min of meer formele, willekeurige, variabele, seriële inhuldigingstactiek.

#### *E-mentoring*

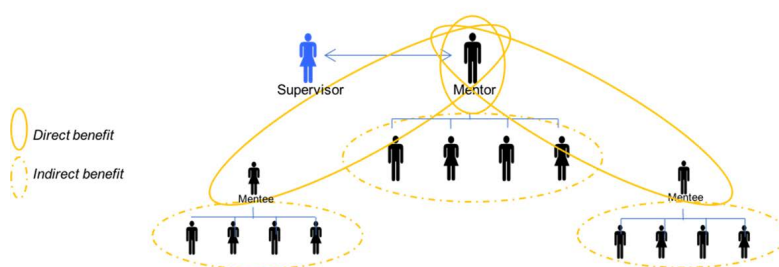
De professionals van vandaag hebben een netwerk van mentoren nodig om hen te helpen bij het navigeren door complexe organisatorische en individuele uitdagingen. In lijn met de huidige trends wordt een groeiend aantal mentorrelaties elektronisch geïnitieerd en uitgevoerd, via e-mentoring (Janasz & Godshalk, 2013). E-mentoring is een vorm van mentoring waarbij het internet gebruikt wordt en interacties tussen mentoren en protégés, in plaats van face-to-face en synchrone communicatie, voornamelijk asynchroon (Pietsch, 2012). Bierema en Merriam (2002) sluiten daarop aan en definiëren e-mentoring als een door een computer bemiddelde, wederzijds voordelige relatie tussen een mentor en een protégé - die voorziet in leren, adviseren, aanmoedigen, promoten en modelleren, die vaak grenzeloos, egalitair en kwalitatief anders is dan face-to-face mentoring. De functies die in e-mentoringrelaties worden ontvangen, komen overeen met die in traditionele relaties en omvatten loopbaanontwikkeling (coaching, sponsoring, vergroten van de bekendheid en zichtbaarheid en bieden van bescherming), psychosociale ondersteuning (acceptatie en bevestiging bieden,

counseling en vriendschap bieden) en rolmodellen (Kram, 1988). E-mentoren blijken effectief loopbaanontwikkeling en psychosociale ondersteuning te bieden, hoewel ze niet zo effectief zijn in het geven van een rolmodel als persoonlijke mentoren (Hamilton & Scandura, 2003). Sullivan et al. (2015) voegt op basis van onderzoek naar vormen van mentoring toe dat e-mentoring een alternatieve definitie nodig heeft en niet een op een vergelijkbaar is met reguliere mentoring.

#### BELANG EN UITKOMSTEN VAN MENTORING

Het wordt algemeen erkend dat mentoring essentieel is voor retentie, de prestaties van medewerkers en een cultuur van leren en ontwikkelen (Clark, 2017). Mentoring draagt bij aan de organisatorische socialisatie van werknemers door een positief effect op loopbaanontwikkeling, feedback en meer vertrouwen, sponsoring en ondersteuning (Wright en Werther, 1991). Vooral kwalitatief onderzoek wijst uit dat er een positieve relatie is tussen de inzet van een mentor en carrière uitkomsten en meer tevredenheid en commitment met carrière en hogere verwachtingen voor vooruitgang dan individuen die geen mentor hadden (Ragins, 1999; Wanberg et al. 2003). Kwantitatief onderzoek laat zien dat individuen met een mentor meer promotie en hogere salarissen verdienen (Allen et al., 2004), maar daarbij wordt opgemerkt dat vaak 'rising stars' mentoring krijgen aangeboden door hun organisaties. Onderzoek van Chao (1997) waarbij gegevens zijn vergeleken van personen die een mentor hadden of gehad hebben en personen die aangaven nooit een mentor te hebben gehad lieten consistente verschillen zien tussen door mentoren begeleide en niet-begeleide individuen. De drie groepen werden vergeleken op loopbaanresultaten, werktevredenheid, socialisatie van de organisatie en inkomensmetingen over een periode van vijf jaar.

Mentorprogramma's kunnen zeer effectief zijn (Scandura & Williams, 2002) en een mentor heeft toegevoegde waarde voor de individuele medewerker en voor de organisatie als geheel (Ehrich & Hansford, 2008). Uit onderzoek komt naar voren dat medewerkers met een mentor meer kans hebben de kernwaarden van hun organisatiecultuur te leren en internaliseren als zij sociale bijeenkomsten hebben gehad en tijd hebben doorgebracht met een mentor (Chatman, 1991). Daardoor voelen zij zich welkom en comfortabel in de nieuwe omgeving en krijgen zij de mogelijkheid tot belangrijke interactie met collega's, worden ze voorzien van informatie die de nieuwe medewerker helpt in de nieuwe omgeving, is er verwachtingsmanagement en leren zij de organisatie leren (Cawyer & Friedrich, 1998). Bij mentoring is er uitstraling naar een heel netwerk van mensen, en effect op de organisatie(cultuur) om de direct betrokkenen heen (Hieker en Hushby, 2020), zoals in afbeelding 3 weergegeven.



Afbeelding 3. Cascade benefit of mentoring (Hieker & Hushby, 2020)

### 2.3 FIT SOCIALISATIE EN MENTORING

Stringer et al (2010) hebben in een casestudie de formele mentorrelatie onderzocht als een middel om de socialisatieprocessen van nieuwe docenten te begrijpen. Hoe gemakkelijk een nieuw faculteitslid zich aanpast aan de gebruiken in een leerstoel, hangt vaak af van het soort relaties dat de nieuwkomer met collega's aangaat en van de bereidheid van ervaren docenten om nieuwkomers te helpen bij het leren van de ins en outs van de academie. Een manier om de interactie tussen nieuwkomers en academische staf te

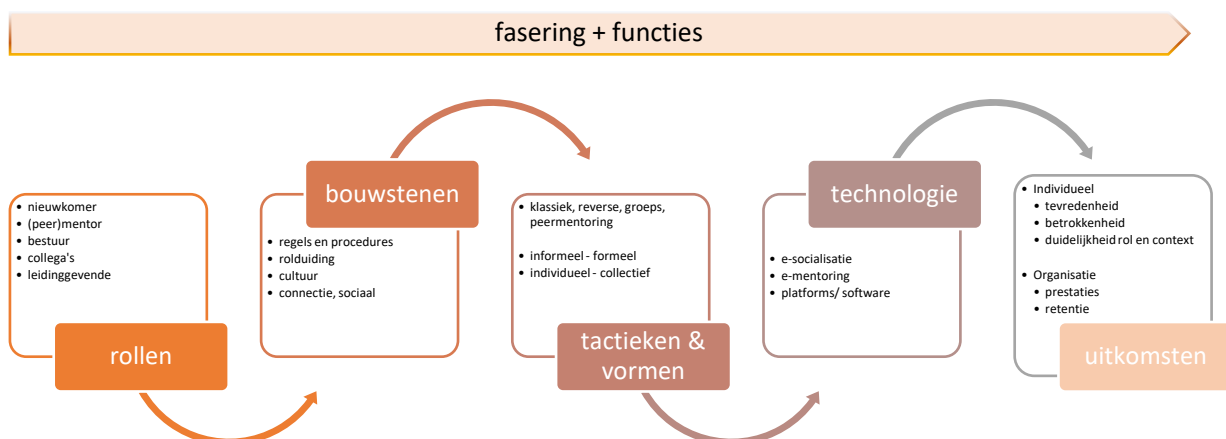
vergemakkelijken, is het opzetten van formele mentorprogramma's. De resultaten van dit onderzoek suggereren dat mentorrelaties socialisatie kunnen vergemakkelijken omdat ze nieuwkomers in staat stellen interpersoonlijke banden aan te gaan en ondersteuning en advies te krijgen van ervaren collega's. De resultaten geven echter ook aan dat toegankelijkheid het belangrijkste kenmerk van mentoring is. Deze bevinding leidt tot vragen over de haalbaarheid van het toewijzen van mentoren in plaats van het aanmoedigen van informele mentoring door meerdere faculteitsleden.

Onderzoek uitgevoerd onder faculteiten voor rechtenstudies in Engeland (Haynes & Petrosko, 2009) toont aan dat faculteiten die mentoren inzetten (zowel formeel als informeel) een grotere mate van organisatorische socialisatie ervaren dan faculteiten die dat niet doen. Een belangrijke uitkomst was verder dat formele mentorprogramma's vrijwel niet bestaan binnen de scholen en dat informele mentoring de voorkeursmethode was voor mentorschap aan de onderzochte faculteiten.

De fit van socialisatie en mentoring is een aanwijzing om mentoring een rol te geven en integreren in de socialisatie, in een systeem waarin verschillende stakeholders bijdragen aan de integratie van de nieuwkomer en de aanpassing van outsider naar insider bevorderen.

## 2.4 CONCEPTUEEL MODEL SOCIALISATIEPROCES

De theorie over socialisatie en mentoring, met enerzijds de socialisatiefasen uit het model van Booz Allen Hamilton, de bouwstenen van Bauer, de tactieken van Maanen & Schein en anderzijds de mentoringfasen van Kram, de tactieken van Hieker & Rushby en de uitkomsten en onderzoeksresultaten van socialisatie en mentoring, komen samen in het volgende conceptueel model van het socialisatieproces.



Figuur 3. Conceptueel model socialisatieproces

## 2.5 HUIDIGE SITUATIE

De diagnose van de huidige situatie bevat input uit gesprekken met stakeholders van de faculteit Sociale Wetenschappen met diverse functies van verschillende afdelingen. Zowel medewerkers met ervaringen van afgelopen jaar met een start in Corona omstandigheden (sollicitatie, start en werken online) als medewerkers die gestart zijn pre-Corona en het eerste jaar van socialisatie op de 'traditionele fysieke wijze' hebben ervaren. Daarnaast is informatie verwerkt van leidinggevend en managers, verschillende HR-medewerkers facultair en centraal, en van medewerkers die ervaringen hebben met buddy's.

Daarnaast heb ik brononderzoek gedaan op het Intranet voor medewerkers van de Universiteit Utrecht en beleidsstukken en verslagen gelezen.

Hieronder wordt in de volgorde van het conceptueel model de huidige situatie verder beschreven.

#### FASERING EN FUNCTIES

Het socialisatiebeleid gaat uit van drie fasen in het proces. De fase voorafgaand aan de start van de nieuwe medewerker, de eerste werkdag en de eerste 100 dagen. Het proces begint met de voorbereiding en contact voordat de nieuwe medewerker daadwerkelijk begint. Dat gaat over arbeidsvoorwaarden, taken en verwachtingen en dient voor nadere kennismaking. Er is veel aandacht voor de voorbereiding op de eerste dag, en dat verloopt meestal soepel. Standaard ontvangen nieuwkomers een UU-welkomstpakket, een HR-brochure en een onderwijs flyer met de nodige informatie. ICT-voorzieningen, toegang en werkplek zijn tijdig geregeld.

De eerste dag (fase 2) wordt meestal ingevuld in samenspraak met de leidinggevende en dat is maatwerk en verschillend per individu. Centraal staat: warm welkom, thuis voelen en snel de weg vinden. Nieuwkomers worden gewezen op een landingspagina op intranet met links naar informatie over ICT (hard- en software, inrichting homepage, handleidingen), werkplekinrichting, HR info (gedragsregels, werkrooster, selfservice, professionele ontwikkeling), facilitair (bereikbaarheid en toegang locatie en gebouwen, campuskaart, visitekaartjes), organisatie (organisatiestructuur, strategisch plan, bhv) en communicatie (nieuwsbrieven, sociale media, netwerken). Leidinggevendens zorgen voor de ontvangst op de eerste werkdag of eerste week, wisselen informatie en verwachtingen uit en introduceren de collega in hun team. Tijdens afdelingsbijeenkomsten worden nieuwe medewerkers voorgesteld. Collega's van de afdeling hebben geen georganiseerde actieve rol, maar er zijn altijd welwillende collega's die gevraagd of ongevraagd te hulp schieten.

De eerste 100 dagen (fase 3) is de aandacht gericht op een prettige start en een soepel verloop van de eerste drie maanden. Medewerker zoeken zelf hun weg in de organisatie en de systemen. In de eerste periode zijn er allerlei praktische kwesties, waarvoor mensen zelf op zoek gaan naar ondersteuning van een collega, afdelingsmanager of secretariaat. Twee keer per jaar is er een introductiebijeenkomst voor alle nieuwe medewerkers bij de universiteit waar informatie gegeven wordt over de organisatie en de geschiedenis, met een rondleiding en lunch in het Academiegebouw met andere nieuwkomers en een lid van het College van Bestuur. Er zijn extra activiteiten voor internationale nieuwkomers, die krijgen ook standaard een buddy, en extra aandacht voor PhD's met een PhD mentor, buddy en -traject. Bij één van de afdelingen wordt aan alle medewerkers een buddy toegewezen en op veel andere plekken niet. Verder wordt met medewerkers afspraken gemaakt over kwalificaties en trainingen in het belang van het werk.

#### ROLLEN

Leidinggevendens zijn primair verantwoordelijk en eerste aanspreekpunt voor nieuwe medewerkers in hun teams. De afdeling HR, zowel op universitair en facultair niveau, is proceseigenaar van het onboarding- en organisatie socialisatiebeleid. Verder zijn er diverse ondersteuners die een rol hebben tijdens het proces van indiensttreding en daarna onder meer voor praktische-, onderwijs- en ICT-ondersteuning, zoals afdelingsmanagers, HR-medewerkers arbeidsvoorwaarden, medewerkers van het onderwijssecretariaat, secretaresses, medewerkers van de HR-servicedesk en ICT-desk. Uiteraard zijn er ook veel medewerkers die (ongevraagd) behulpzaam zijn voor nieuwkomers.

## Mentoring

De Universiteit Utrecht biedt mentoring voor alle medewerkers en is gericht op ontwikkeling. Een mentoring traject bestaat uit gesprekken met een ervaren collega (de mentor). De gesprekken zijn vertrouwelijk en voor reflectie op het handelen, opdoen van nieuwe inzichten, kennis en ervaringen. De mentor is sparringpartner, toetssteen en adviseur en maakt gebruik van eigen kennis en ervaring, netwerk en inzichten. Er is een team van HR-adviseurs dat op basis van een online aanvraag, zorgt voor de koppeling van mentor en medewerker op basis van vraag en aanbod. Er is materiaal beschikbaar in de vorm van een praatplaat met gespreksonderwerpen en aandachtspunten, en ieder traject wordt geëvalueerd met een korte vragenlijst. De resultaten van de laatste evaluatie zijn zeer positief en laten goede en zeer goede beoordelingen zien op de punten: kunnen toepassen van inzichten (63% goed/37% zeer goed), deskundigheid mentor (37% goed/63% zeer goed), werkwijze mentor (37% goed/ 63% zeer goed), voldoende handvaten (37% goed/63% zeer goed), voldoen aan verwachtingen (13% nee/ 87% ja). Op basis van de toelichting wordt duidelijk dat men positief is over: ervaring van de mentor, plezierige gesprekspartner, goede match, vaardigheden mentor, veilig en vertrouwd, aansluiting op behoeften. Alle deelnemers (n=8) raden een mentor aan anderen aan. Mentoring wordt tot nu toe niet toegepast in de socialisatie van nieuwkomers. Wel is er voor nieuwe internationale medewerkers een buddysysteem. De functie van de buddy is om nieuwe collega's te ondersteunen bij een prettige 'landing' in Utrecht. Het contact en de intensiteit wordt door buddy's en nieuwkomers samen ingevuld. De afdeling International Service Desk (HR) regelt dit in samenspraak met facultaire HR-afdelingen en internationale medewerkers. Buddy's ontvangen als beloning een Museumkaart.

## Casus I

Een bijzondere casus is die van afdeling I binnen de faculteit Sociale Wetenschappen. HR wijst KI&NYT-I-N als best practice voor socialisatie van nieuwkomers en dat wordt ook zo gezien door anderen binnen de organisatie. Een aantal jaren geleden was er groot verloop onder nieuwkomers, met name internationale medewerkers en promovendi. Het was niet aangetoond dat het met de onboarding te maken had, maar er waren grote zorgen over het verloop en het welzijn van mensen. Sindsdien worden nieuwe medewerkers aan een buddy gekoppeld. Zij zien inmiddels al jaren een positief effect op de retentie, er gaan veel minder mensen weg, en zijn erg te spreken over het buddysysteem. Een direct verband is niet aanwijsbaar bij gebrek aan dataverzameling, maar alle partijen zijn er positief over. De matching en communicatie wordt gedaan door een coördinator. Nieuwkomers worden gekoppeld aan ervaren medewerkers van de afdeling, met altijd eenzelfde functie als de nieuwe medewerker. De buddy heeft doorgaans kort voor de eerste werkdag contact met de nieuwe medewerker. De buddy stemt met de leidinggevende af wie de ontvangst doet en bespreekt met de nieuwe medewerker verder de inhoud en vorm van de contacten.

Onderstaande tabel is een vereenvoudigde weergave van de huidige situatie.

Tabel 2. Socialisatie en mentoring in de huidige situatie

| 1                                                                                                                                                                                                                                             | 2                         | 3                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Voor start nieuwe medewerker                                                                                                                                                                                                                  | Eerste werkdag            | De eerste 100 dagen             |
| Bouwstenen: werk en verwachtingen - sociaal - werkplek en technologie                                                                                                                                                                         |                           |                                 |
| Arbeidsvoorwaardengesprek                                                                                                                                                                                                                     | Ontvangst                 | Onderwijsbijeenkomst (ad hoc)   |
| Invulling taakstelling eerste jaar                                                                                                                                                                                                            | Introductie bij collega's | Aanmelding relevante trainingen |
| Welkomst informatiemail                                                                                                                                                                                                                       | Kennismakingsgesprekken   | LyúN2RdzÖúAŠö2SŠy]2Yáú          |
| Aankondiging nieuwsbrief                                                                                                                                                                                                                      |                           |                                 |
| Mentoring systeem UU, in de huidige situatie niet toegepast voor socialisatie<br>Buddy voor internationale medewerkers en nieuwkomers M&S: ervaren collega afdeling, zelfde functie<br>Beloning; intensiteit en vorm individueel; coördinatie |                           |                                 |

## BOUWSTENEN

De socialisatie bouwstenen die in de drie fasen aan bod komen zijn: 'werk en verwachtingen' en 'sociaal' en 'werkplek en technologie' in alleen de eerste en tweede fase. Werk en verwachtingen verwijst naar contact voor de eerste werkdag, registratie door HR, aanmelden voor trainingen en een inwerkprogramma met geplande afspraken, overzicht van relevante personen voor de eerste week, informatie en instructies voor specifieke programma's. Sociaal gaat over ontvangst en kennismaken met anderen. Werkplek en technologie gaat over werkplek, kantoorartikelen en het aanvragen van apparatuur voor het werk.

## TACTIEKEN

Het beleid voorziet in veel suggesties en tips van HR voor de verantwoordelijken van afdelingen, bijvoorbeeld voor online onboarding. De socialisatie van nieuwe medewerkers ligt bij de leidinggevende, de nieuwe medewerker en de medewerkers van de afdeling. Grotendeels een informeel programma, dat afhankelijk van de afdeling en betrokkenen op maat per individu wordt ingevuld. Er zijn enkele gestructureerde onderdelen, zoals bijeenkomsten voor alle nieuwe medewerkers van de universiteit en de aspecten die van belang zijn voor de start worden planmatig aangevlogen, voorbereid en gecommuniceerd.

Er wordt geen onderscheid gemaakt op basis van ervaring van nieuwkomers; zowel starters op de arbeidsmarkt (eerste baan bij de UU) als mensen die een overstap maken vanuit een andere organisatie krijgen eenzelfde soort introductie binnen de afdeling. Startende junior docenten die lesgeven in het eerste jaar van de bacheloropleiding, doorlopen wel een gestructureerd programma "een inwerkweek".

## VORMEN EN TECHNOLOGIE

De meeste communicatie en informatie vanuit afdeling HR naar nieuwkomers en afdelingen gaat schriftelijk en online. Voor nieuwkomers is er een intranetpagina ingericht met nuttige informatie. Via de afdelingsmanager ontvangen nieuwkomers een mail met informatie, links naar websites en uitnodigingen voor face-to-face en online bijeenkomsten met de afdeling en de onderwijsondersteuning.

## 2.6 PROBLEMEN EN KNELPUNTEN

Een succesvolle socialisatie kan resulteren in effectieve medewerkers met een positieve werkhouding die voor een langere tijd bij de organisatie blijven. Ineffectieve socialisatie daarentegen, kan leiden tot voortijdig vertrek van nieuwe mensen of tot ineffectiviteit in het werk wat vaak leidt tot nieuwe werving & selectie procedures voor de organisatie en verlies aan tijd en middelen (Bauer, Erdogan 2011). Onderzoek heeft uitgewezen dat het socialisatieproces belangrijk is omdat het de aanpassing van nieuwe medewerkers beïnvloedt in termen van effectiviteit, werktevredenheid, organisatiecommitment en terugtrekking (Bauer et al., 2007). Naast de nieuwkomers hebben organisaties er zelf dus ook veel belang bij dat werknemers zich snel thuis voelen in hun nieuwe baan en omgeving, en emotioneel toegewijd raken aan hun werkplaats en de functie die ze innemen. Dit zorgt er namelijk voor dat de kleinere kans op verloop en een hogere productiviteit (Taormina, 1999).

Uit eigen praktijk, gesprekken met drie medewerkers over hun ervaringen, een leidinggevende en HR, zijn een aantal topics duidelijk geworden vanuit verschillende perspectieven. Hierna volgt een beschrijving\*.

### Topic 1: gebrek aan informatie en ondersteuning

In de gesprekken met medewerkers is naar voren gekomen dat zij in hun eerste periode gebrek aan informatie hebben ervaren, onduidelijkheid over rol en taken en onderwijs- en praktische zaken, en dat zij dat ook zien bij andere nieuwe collega's. Allen geven aan dat ze vooraf niet goed zijn geïnformeerd over allerlei praktische kwesties, waardoor ze niet altijd van het bestaan afwisten van zaken zoals teampagina's, maillijsten, bepaalde gewoontes en verwachtingen.

\* In verband met privacy en ter voorkoming dat informatie en quotes herleidbaar zijn naar personen, zijn verwijzingen en aanduiding van functies tekstueel verwijderd na het indienen van deze thesis.



Een medewerker startte met werken zonder dat er contact was geweest met de coördinator. Er waren geen handleidingen of handboeken voorhanden en geen bijeenkomst of inhoudelijke informatie vooraf. Per coördinator wordt wisselend gewerkt en vindt bij de ene cursus een gezamenlijke voorbereiding plaats en zijn de handboeken, instructies e.d. gedeeld, maar bij andere cursussen is dat niet het geval en zoekt (of sprokkelt) de nieuwkomer de informatie zelf bij elkaar. Dit knelpunt kwam later in een medewerkersbijeenkomst eveneens naar voren.

---

*“Dat niet alles is voorgekauwd en geregeld, dat hoort ook bij het vak, maar bij de start van een cursus erachter komen dat je informatie mist zou niet moeten.”*

---

Twee nieuwkomers die voor het eerst bij een universiteit kwamen werken, hebben behoorlijk zelf hun weg moeten vinden. Vanuit de organisatie is er voor de start en het moment van starten voor deze nieuwe medewerkers onvoldoende aandacht geweest voor de rol en de verwachtingen. Een van hen geeft aan niet te weten hoe het werk idealiter gedaan kan worden, en is daar later nog regelmatig tegenaan gelopen. Het ontbrak aan verwachttingsmanagement om te kunnen leren en ontwikkelen in de rol.

Medewerkers geven aan dat er met veel verschillende systemen gewerkt wordt en dat je als nieuwkomer niet overziet of je alles gelezen, gekregen en gevonden hebt. Een van hen zegt dat niet alles is voorgekauwd en geregeld, dat hoort ook bij het vak, maar bij de start van het werk erachter komen dat je informatie mist zou niet moeten. Bijvoorbeeld dat er een taakstelling bestaat en hoe belangrijk dat is. Eén aanspreekpunt voor vragen zou wat waard zijn, maar dat is er nu niet. Er is voldoende ondersteuning en ook online gaat doorgaans goed, maar het komt niet automatisch naar je toe. Een andere medewerker heeft ook geen informatie gekregen over de taakstelling en het werk, waardoor deze medewerker angst heeft ontwikkeld vergeten te worden.

---

*“Ik heb een inwerkprogramma gemist, maar ook praktische basale informatie over hoe dingen werken en een systeem om de weg te vinden - letterlijk en figuurlijk.”*

---

## **Topic 2: Onzekerheid en negatieve gevoelens over werk(omgeving)**

Drie medewerkers hadden last van gevoelens van onzekerheid, met als gevolg dat hun welzijn daar onder heeft geleden en vragen opkwamen zoals: Sta ik alleen? Ligt het aan mij? Hoe ervaren/doen anderen dat? Dit komt voor bij ervaren en onervaren medewerkers. Twijfels en onzekerheid speelden, vooral tijdens dagen dat er niets gebeurde en er geen contact was. Dat heeft ook geleid tot verveling en verwarring.

## **Topic 3: Netwerk & relaties komt langzaam**

Het ontbreekt nieuwkomers aan een netwerk met andere nieuwkomers, er is geen intervisie of een setting met senioren die meer ervaring hebben. Er waren afgelopen jaar überhaupt weinig bijeenkomsten facultair of universitair. Door medewerkers is later een community opgericht, met maandelijkse bijeenkomsten en intervisiemomenten.

---

*“Er was geen netwerk met andere nieuwkomers, geen intervisie of met senioren die meer ervaring hebben. Als nieuwkomer zou je dat niet zelf moeten organiseren.”*

---

HR herkent dit en onderschrijft dat gebrek aan interactie en feedback, veel kan doen met het vertrouwen van mensen en gevoelens van stress en onzekerheid kan geven.

#### **Topic 4: Niet volledig opgenomen voelen in de afdeling en niet kunnen terugvallen op collega's**

Het op afstand werken heeft het voor nieuwe medewerkers lastig gemaakt om goed te landen en de organisatie en mensen te leren kennen. Er waren geen fysieke ontmoetingen en alle interactie ging online. Een van de medewerkers heeft zelfs de sollicitatie en andere contacten voorafgaand aan de start volledig online gehad en anderen zijn het eerste jaar niet op kantoor geweest en hebben de collega's in die periode niet ontmoet. Face to face kennismaken met de cultuur van een afdeling en organisatie is totaal anders dan een volledige online introductie. Noodgedwongen zijn de rondgangen langs de kamers met collega's en het handen schudden overgeslagen. De leidinggevende van wie verwacht wordt dat die met de deur open zit, is op afstand en het sociale contact is gemist. Vanuit het perspectief van HR is dit ook - zeker afgelopen jaar - een onderwerp waar meer aandacht voor moet komen. Voor het ontmoeten van collega's, ook met andere nieuwkomers, kennisdelen en bouwen aan relaties. Ook buiten de muren van het kantoor, bijvoorbeeld door een wandeling in de botanische tuinen, een ceremoniële bijeenkomst bijwonen in het academiegebouw of een vergadering van de faculteitsraad.

---

*"In de socialisatie is er een rol voor leidinggevenden, collega's en de nieuwe medewerker, die elkaar versterken door verbinding en samenwerking".  
(Leidinggevende)*

---

#### **Topic 5: Gemis aan (feedback) leidinggevende**

Er is door twee medewerkers weinig nabijheid en beschikbaarheid van een leidinggevende ervaren. Niet voor iedereen was duidelijk wie de leidinggevende was en wat verwacht kon worden van die persoon. Een medewerker heeft regelmatig contact met de leidinggevende gemist en voelde zich daardoor minder verbonden. De eerste dag achter de laptop, belde er niemand en was de agenda leeg. Na een tijdje heeft medewerker dat losgelaten en na verloop van tijd kwam het werk. Dat heeft wel voor verwarring gezorgd en onbegrip over de functie. Dat gaf een vervelend gevoel en deze persoon wist niet goed wie het aanspreekpunt was.

---

*"Mensen moeten zich welkom voelen, dat is belangrijk voor de start en toonzettend voor daarna"  
(Leidinggevende)*

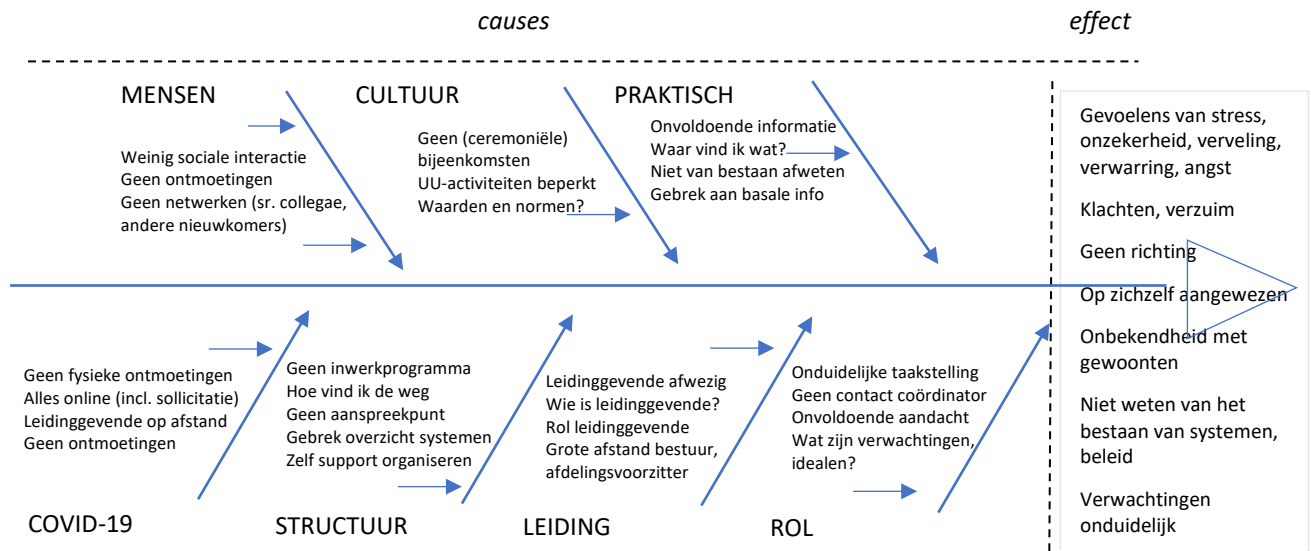
---

Leidinggeven herkennen dit knelpunt en met name dat de begeleiding van docenten beter moet. Ook wordt genoemd dat de afstand tussen bestuur en medewerkers soms als groot ervaren wordt. HR ziet hier eveneens ruimte voor verbetering, en kaart het belang van richting en regelmatige terugkoppeling aan.

#### **Tot slot**

Volgens leidinggeven is er een verschil tussen nieuwkomers met een onderwijsfunctie en nieuwkomers die onderwijs en onderzoek combineren in hun functie. Mensen met een enkelvoudige onderwijsaanstelling ervaren een ander welkom dan medewerkers die ook deel uitmaken van een onderzoeksgroep die regelmatig bijeenkomt en waar veel gedeeld en samengewerkt wordt. Ook is een verschil in ervaringsjaren een aandachtspunt in de socialisatie. Een van de medewerkers gaf bijvoorbeeld aan een volgende nieuwe baan heel anders tegemoet te gaan en aan te pakken. Dat maakt dus verschil voor de socialisatie: de groepen waar de nieuwe medewerker deel van uitmaakt, ervaring en de rol van de leidinggevende.

De vijf hoofdpunten uit de gesprekken zijn opnieuw gegroepeerd en in figuur 4. in een zogenaamde fishbone diagram weergegeven.



Figuur 4. Fishbone diagram

## 2.7 OPLOSSINGSRICHTINGEN

Om het bestaande socialisatieproces te verbeteren en een gat te vullen in de huidige situatie, zijn verschillende oplossingsrichtingen denkbaar. Op basis van het theoretisch beschrijvingskader en de huidige praktijk, zouden oplossingen kunnen gaan in de volgende richtingen.

### HERONTWERP SOCIALISATIEFASEN

De socialisatie beslaat drie maanden, terwijl de theorie uitgaat van ongeveer een jaar. Een oplossing zou kunnen zijn het socialisatiebeleid uit te breiden naar een jaar met vijf fasen van socialisatie (Booz Allen Hamilton, 2008) en aandacht te richten op socialisatie kwesties zoals cultuur, context van het werk en sociale interactie (Korte, 2010) ook na drie maanden na indiensttreding.

### BUDDY OF MENTORING

Er is veel geschreven over de positieve effecten van mentoring (Kram, 1985, 1988; Chao, 1997; Bauer et al. 2007; Bauer 2010; Murphy 2018). Een peermentor of buddy zou de socialisatie in de eerste periode kunnen bevorderen. Een aanspreekpunt en laagdrempelige manier voor de nieuwkomer om de organisatie, normen, mensen, context, verwachtingen te leren kennen. Na een aantal maanden kan een passende mentor – passend bij behoefte en functie - voor de periode vanaf 100 dagen tot een jaar na indiensttreding voor persoonlijke- en loopbaanontwikkeling worden aangeboden.

### VERBINDEN MET AFDELINGSLEIDING EN BESTUUR

Kennismaking en verbinding met het afdelingsbestuur heeft geen plek in de socialisatie van nieuwkomers. Aandacht hiervoor en de bredere context van het werk, kan een oplossingsrichting zijn. Überhaupt de rol van leiderschap (Bauer & Erdogan, 2011) versterken en leidinggevendenden ondersteunen tijdens de socialisatie van nieuwkomers.

### COMMUNICATIE VERBETEREN

De literatuur toont dat feedback belangrijk is in het leer- en aanpassingsproces van medewerkers (Saks & Ashforth, 1997; Gruman, Saks & Zweig 2006; Korte, 2010). Het inbouwen van feedbackmomenten tijdens de

fase van socialisatie zou een oplossing kunnen bieden. Dat geldt ook voor communicatie rondom mijlpalen, zoals einde proeftijd, na afronding van de eerste onderwijsperiode etc. De fasen bieden een houvast voor een regelmatig contact-/feedbackmoment (bijvoorbeeld bij overgang naar een volgende fase), evaluatie en vooruitkijken. Dit is relevant op individueel niveau en om lering te trekken voor verbetering van het socialisatieproces.

### 3. ONTWERP NIEUWE SOCIALISATIEPROCES

Na de diagnose in het vorige hoofdstuk met een uiteenzetting van de theorie en praktijk, de problemen en knelpunten, zal in dit hoofdstuk het ontwerp worden uitgewerkt. Voor het ontwerp dient het conceptueel model uit hoofdstuk 2 als basis voor de nieuwe situatie.

De huidige socialisatie is vooral gericht op de periode voor de eerste werkdag, de eerste werkdag zelf en er zijn enkele informele en formele activiteiten in de eerste periode. Er is aandacht voor voorbereiding, praktische zaken zijn goed geregeld en er is een persoonlijke ontvangst. De informatievoorziening met betrekking tot regels en beleid en de verwachtingen ten aanzien van de rol gaat over het algemeen goed. De socialisatie heeft een duidelijk startpunt, maar kent geen afsluiting, noch duidelijke evaluatie- en feedbackmomenten. Er zijn geen momenten of activiteiten voor kennismaking en verbinding met het afdelingsbestuur. Er moet meer aandacht en ondersteuning komen voor cultuur, relaties en interactie met insiders.

De introductie van een (peer)mentor voor de nieuwkomer zou een deel van de lacunes kunnen dichten. Vooral omdat een (peer)mentor veel meebrengt wat de nieuwkomer nog moet leren en ontwikkelen tijdens de socialisatie: kennen van de organisatie, hebben van een netwerk, bekend met sociale interactie(s), gebruiken, cultuur enzovoorts.

#### 3.1 HOE DOEN ANDERE UNIVERSITEITEN DIT?

TU Eindhoven (2021) heeft een buddysysteem voor buitenlandse promovendi en postdocs. Een medewerker van de universiteit wordt als buddy gekoppeld aan de nieuwkomer en verzorgt de praktische ontvangst, maakt de persoon wegwijs in de nieuwe omgeving en helpt met allerlei vragen totdat de persoon gewend is en een eigen sociaal netwerk heeft opgebouwd. Er is een buddyhandboek met praktische informatie over culturele verschillen, een lijst met veel gestelde vragen en belangrijke contactgegevens van de universiteit. Buddy's en internationale medewerkers beslissen zelf over de invulling van de ondersteuning en de duur is gemiddeld zes maanden.

Net over de grens aan de Universiteit Antwerpen (2021) is er ook een buddy programma gericht op internationale studenten, onderzoekers en medewerkers. De internationale studenten, onderzoekers en medewerkers worden gekoppeld aan hosts. Zodra er een match is, bestaat de vrijheid om zelf vorm te geven aan het traject.

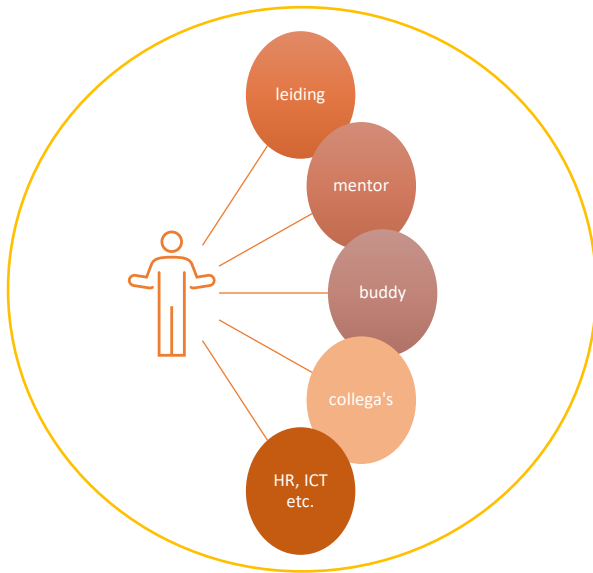
Tilburg University (2021) werkt met een buddysysteem voor alle medewerkers die dat willen en werkt met collega's die elkaars buddy zijn (dyadisch). Dit is niet gericht op de socialisatie van nieuwkomers, maar op het verlagen van stress bij medewerkers. De buddy's steunen en letten op elkaar en zorgen voor onderlinge verbinding.

De Universiteit Twente (2021) start jaarlijks organisatie breed een formeel mentorprogramma, met als hoofddoel het bevorderen van de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Zoals bij de meeste mentorprogramma's ligt de nadruk op de ontwikkeling en het leerproces van de werknemer en is deelname aan het programma vrijwillig. Vanuit de organisatie worden partijen benaderd en aan elkaar gekoppeld. De duur is gemiddeld een jaar.

#### 3.2 FACTOREN EN CRITERIA VOOR ONTWERP

Mentoring is niet de enige oplossingsrichting die bijdraagt aan een optimale socialisatie, maar een aanvulling ten opzichte van de huidige situatie en een manier om de knelpunten en problemen aan te pakken. Mentoren zijn een aanvulling op de bestaande socialisatiehulpverleners zoals leidinggevers en collega's (zie figuur 5).

Het bestaande socialisatieproces wordt aangepast en het nieuwe element van mentoring wordt geïntegreerd in het socialisatieproces voor nieuwe medewerkers. Het is nadrukkelijk niet een los element, maar onderdeel van de omgeving en geïntegreerd in het proces. Een mentor vervangt niet de rol van een leidinggevende of collega's, maar kan wel taken overnemen, versterken, verbinden en rollen invullen die blijven liggen. De mentoring in de socialisatie begint vanaf het moment dat de medewerker en organisatie het contract sluiten. Het eerste moment van mentoring is daarmee kort voor de start of vanaf de eerste werkdag en beslaat een periode van een jaar.



Figuur 5. Socialisatiehulp voor de nieuwkomer

#### FACTOREN

Welke factoren hebben invloed en dragen bij aan een effectief mentorprogramma in het kader van socialisatie? Wat uiterst belangrijk is, dat in de recruitmentfase een fit wordt gezocht tussen de kenmerken van de persoon en de baan en de organisatie - de zgn. Person-Job Fit en Person-Organization fit (Coopers-Thomas et al., 2004) - en dat een realistisch beeld wordt gegeven van de functie en organisatie om te voorkomen dat de socialisatie met een achterstand start.

Ook individuele factoren, zoals gedrag en persoonlijkheid van de nieuwe medewerker hebben invloed. De ervaring en karaktereigenschappen van de nieuwe medewerker spelen een rol en medewerkers met een zekere proactieve persoonlijkheid passen zich sneller aan een organisatie aan (Bauer & Erdogan, 2011; Saks & Ashforth, 1996). Medewerkers met (veel) ervaring in verschillende organisaties gedragen zich een eerste keer dat zij ergens starten anders dan de tweede of derde keer.

Daarnaast dragen organisatorische factoren zoals een goede IT-infrastructuur, werkplek en andere faciliteiten, ondersteuning HR en onderwijszaken e.d., maar ook toegang tot systemen, data en informatie bij.

#### CRITERIA BUDDY- EN MENTORING

Welke criteria zijn belangrijk bij het ontwerp van de mentoring in de socialisatie? Wat heeft echt aandacht nodig om socialisatie van nieuwkomers te bevorderen? Hieronder worden de belangrijkste criteria toegelicht.

##### *Eisen mentorrelatie*

In veel publicaties wordt het belang van de relatie tussen een mentor en mentee onderschreven (Chao, 2009; Hieker & Rushby, 2020; Ragins & Kram, 2007; Tjan, 2017). Er moet een match of klik zijn tussen de mentor en de medewerker en duidelijkheid over verwachtingen en doelstellingen, frequentie van het contact en duur van de mentoring. Regelmaat en doel van ontmoetingen tussen mentor en mentee mogen niet ontbreken (Chopra, 2017). Uit de meeste onderzoeken blijkt dat vertrouwen tussen mentor en medewerker essentieel is voor een

vruchtbare mentorrelatie (Chopra 2017, Tjan 2017). De hechtheid van de relatie tussen mentor en mentee wordt geassocieerd met hogere niveaus van socialisatie, organisatiebetrokkenheid en waargenomen waarde van het mentorprogramma (Heimann et al., 1996). De timing is ook belangrijk, zodat de mentoring wordt ingezet op een moment dat het 'nodig' is (Hieker & Rushby, 2020).

De beste mentoren ontwikkelen een oprechte, intercollegiale relatie met de mentee (Tjan, 2017). De ontwikkelingsvaardigheden van de mentor, interesse in junior talent en erkenning van het belang van communicatie tussen hiërarchieën is volgens Hieker & Rushby (2020) de sleutel tot succes. Malota (2017) voegt daaraan toe de intrinsieke motivatie van de mentor als de meest opvallende factor in de neiging tot mentorschap.

#### *Onderscheid buddy en mentor*

De buddy is een contactpersoon met wie een medewerker een professionele maar informele relatie heeft (Williams, 2006). De buddy is een peer, van een vergelijkbaar niveau als de nieuwkomer, met meer organisatorische ervaring binnen de organisatie. Terwijl de buddy formeel wordt toegewezen, kan de ontwikkeling van de (unieke) relatie veel vormen aannemen en ondersteuning bieden tijdens de fase van aanpassing van de nieuwkomer (Bauer et al., 2007). De buddy fungeert als vangnet voor de nieuwe medewerker die allerlei vragen heeft. Een informant, wegwijzer en ook (psychosociale) ondersteuner voor het sociale aspect, introductie in netwerken en contact met anderen binnen en buiten de afdeling. De buddy geeft de nieuwe medewerker vertrouwen en vergemakkelijkt de integratie.

De mentor geeft ondersteuning, richting en feedback met betrekking tot loopbaanplannen en persoonlijke ontwikkeling (Russell & Adams, 1997). De focus ligt dus op de carrière- en psychosociale functie. De mentor kent de organisatie, heeft meestal een functie op een hoger hiërarchisch niveau in de organisatie, bij voorkeur buiten de afdeling. Mentoren hebben coachingsvaardigheden, zijn empathisch en goede luisteraars. Mentoren zijn ook belangrijk omdat zij vragen kunnen helpen beantwoorden die medewerkers niet aan hun leidinggevenden (willen) vragen.

Uit onderzoek van Kram en Isabella (1985) kwam de uitgebreide tabel in afbeelding 4. voort met de verschillen in mentoringfuncties tussen mentoren en buddy's (peer relatie).

| <b>Developmental Functions—Comparison of Mentoring and Peer Relationships</b>                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mentoring Relationships</b>                                                                                                                                                                                  | <b>Peer Relationships</b>                                                                                                                                               |
| Career-enhancing functions <ul style="list-style-type: none"> <li>• sponsorship</li> <li>• coaching</li> <li>• exposure and visibility</li> <li>• protection</li> <li>• challenging work assignments</li> </ul> | Career-enhancing functions <ul style="list-style-type: none"> <li>• information sharing</li> <li>• career strategizing</li> <li>• job-related feedback</li> </ul>       |
| Psychosocial functions <ul style="list-style-type: none"> <li>• acceptance and confirmation</li> <li>• counseling</li> <li>• role modeling</li> <li>• friendship</li> </ul>                                     | Psychosocial functions <ul style="list-style-type: none"> <li>• confirmation</li> <li>• emotional support</li> <li>• personal feedback</li> <li>• friendship</li> </ul> |
| Special attribute <ul style="list-style-type: none"> <li>• complementarity</li> </ul>                                                                                                                           | Special attribute <ul style="list-style-type: none"> <li>• mutuality</li> </ul>                                                                                         |

Afbeelding. 4 Mentoring ontwikkelingsfuncties – vergelijking van mentoring en peer relaties

#### *Middelen*

De (peer) mentor doet deze rol vrijwillig naast de dagelijkse verantwoordelijkheden, dus moet er rekening mee worden gehouden dat de tijd van die persoon beperkt is. Aanbevolen wordt om mentoren niet meer dan twee tot drie medewerkers tegelijkertijd te geven waardoor ze voldoende waardevolle tijd met elke medewerker door kunnen brengen (Hieker & Rushby, 2016).

Mentoren moeten worden ondersteund en toegerust met bijvoorbeeld richtlijnen over het doel en de voordelen van mentorschap en mogelijkheden tot uitwisseling met collega mentoren (Chopra, 2017). Reflectie en delen van best practices bevordert de kwaliteit van mentoring. Eveneens moet er budget beschikbaar zijn.

### Organisatie

De mentoring wordt onderdeel van een systeem waarin verschillende stakeholders een rol spelen en een samenspel tussen de partijen vereist is. De doelstellingen van de mentoring moeten worden afgestemd op de socialisatiestrategie en ondersteund door senior leiders. Verder moet ondersteuning worden ingericht voor een optimale socialisatie en het matchingsproces, training en supervisie van de mentoren en evaluatie (Hieker & Rushby, 2020). HR is nodig om het mentoring concept te introduceren, mentoren te werven en te zorgen voor de matching van mentoren met medewerkers, materiaal te ontwikkelen, training of supervisie te organiseren en evaluatie te verzorgen. Idealiter zijn er verschillende mentoren beschikbaar, zodat er een redelijk snelle match mogelijk is.

Hieronder in figuur 6 een model met de ontwerpcriteria voor mentoring in de organisatie socialisatie.



Figuur 6. Ontwerpcriteria voor buddy- en mentoring in het socialisatieproces

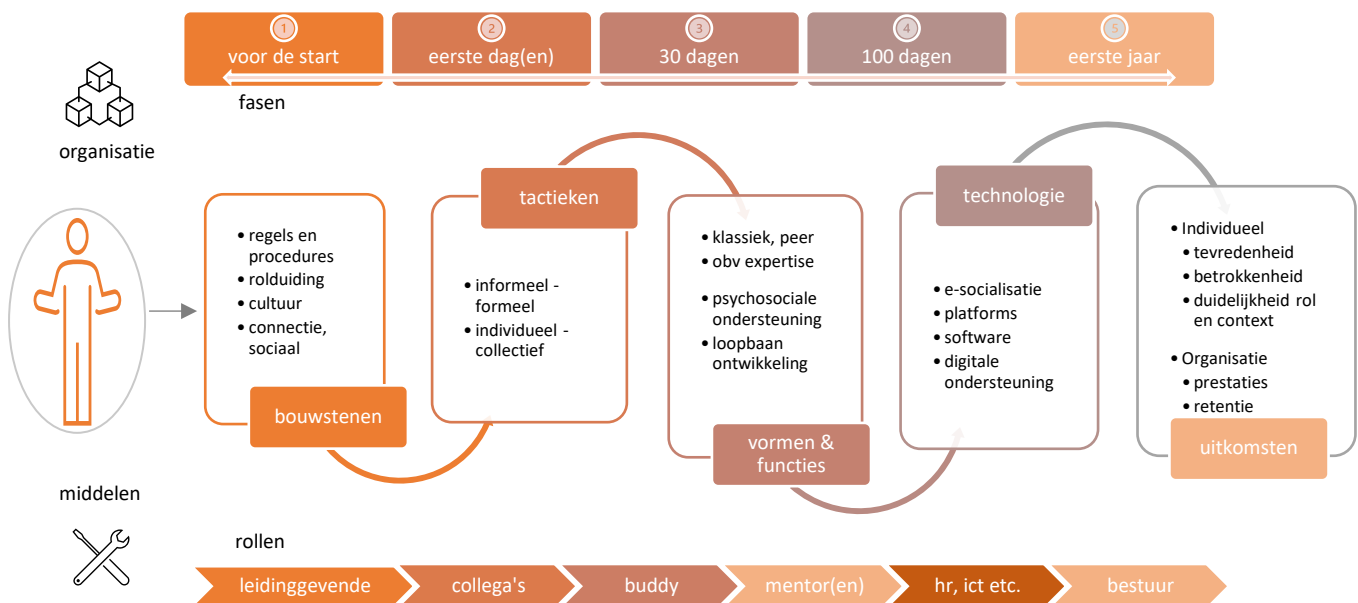
## 3.3 ONTWERP NIEUWE SOCIALISATIEPROCES

Uit de diagnose naar voren gekomen stappen die niet goed lopen en/of ontbreken, worden opgenomen in het nieuwe socialisatieproces. Het meest opvallend is de duur van de socialisatie (van 3 maanden naar één jaar), meer feedback en communicatie, een gestructureerd collectief programma met evaluatiemomenten en de inzet van een buddy (peermentoring) voor iedere nieuwe medewerker en aansluitend optioneel een mentor voor de medewerkers voor wie dat in een behoefte voldoet. Dat kan een mentor volgens de klassieke mentoring zijn, of een andere vorm van mentoring als dat beter passend is. Mentoring wordt integraal onderdeel van het socialisatieproces in het eerste jaar van een nieuwe medewerker. Interactie met de omgeving is belangrijk en daarin spelen leidinggevenden en collega's, maar dus ook buddy's en mentoren een rol. Het staande beleid wordt daarmee dus uitgebreid. Iedere nieuwe medewerker krijgt een buddy vanaf de eerste werkdag voor ongeveer de eerste 100 dagen, dat is ongeveer één onderwijsperiode waarin qua onderwijs en organisatie in de functie alles (werkwijze, inhoud, praktisch, rol etc.) één keer voorbij komt. De leidinggevende en nieuwe medewerker evalueren en op basis van individuele behoeften wordt aansluitend mentoring aangeboden - uit de mentorpool van de universiteit of een op maat oplossing - vanaf 100 dagen tot ongeveer een jaar na indiensttreding. In zowel de relatie met de buddy als met de mentor spelen de relatiekenmerken, zoals klik, delen wederzijdse verwachtingen, motivatie en vertrouwen van beide kanten. De buddy is gelijkwaardig aan de nieuwkomer en geeft steun, persoonlijke feedback en vriendschap (psychosociale ondersteuning), deelt informatie en functie gerelateerde feedback (loopbaanfunctie). De mentor is complementair aan de nieuwkomer en afhankelijk van de leerbehoefte van de nieuwkomer gericht op acceptatie en bevestiging, counseling, rolmodel, vriendschap (psychosociale ondersteuning) of sponsoring, coaching, exposure en zichtbaarheid, bescherming, uitdagende opdrachten (loopbaanfunctie).



De theorie en praktijkbevindingen zijn bijeengebracht in onderstaand ontwerp en wordt vervolgens toegelicht.

#### NIEUW SOCIALISATIEPROCES



Figuur 7. Nieuw socialisatieproces

Dit ontwerp wordt hieronder verder uitgewerkt en toegelicht. Het begint met de doelstellingen van het nieuwe beleid. Vervolgens komt ieder onderdeel uit bovenstaand model aan bod.

#### DOELSTELLINGEN SOCIALISATIE

- ❖ Creëren van een indrukwekkende start en verhogen van de integratie, betrokkenheid, retentie en welbevinden van nieuwe medewerkers.
- ❖ Het is succesvol als mensen zich welkom voelen, zich betrokken voelen, de tevredenheid en welzijn hoog scoren.
- ❖ Het programma van socialisatie helpt nieuwe werknemers zich aan hun baan aan te passen door betere relaties tot stand te brengen om de tevredenheid te vergroten, de verwachtingen en doelstellingen te verduidelijken om de prestaties te verbeteren, en ondersteuning te bieden om daarmee het risico op ongewenst verloop te helpen beperken (Bauer, 2007), verzuim en problemen in het functioneren voor te zijn.
- ❖ Socialisatieresultaten zijn dus werktevredenheid, organisatiebetrokkenheid, werkprestaties en intenties om te blijven.
- ❖ Volledige socialisatie binnen de periode van een jaar.

#### FASEN

Conform de fasen van Booz Allen Hamilton, worden vijf fasen onderscheiden die een periode van een jaar beslaan. De anticipatiefase, de participatie(fase), de aanpassingsfase en de oriëntatie uit hoofdstuk 2.1 gaan op in de volgende nieuwe fasering.

1. Voor de start – anticipatie: voorbereiden op de nieuwe baan, regelen van voorzieningen en maken van afspraken, start van contact tussen organisatie en nieuwkomer
2. Eerste werkdag – oriëntatie: kennismaken met mensen, de rol, de afdeling en de technologie.
3. Eerste weken – oriëntatie: nader kennismaken en wegwijs worden binnen de rol, organisatie en bouwen aan relaties en introductie in netwerken.
4. Eerste 100 dagen – participatie: eigen maken van de rol, het opbouwen van relaties en begrip van de organisatiecultuur (Bauer 1998, Korte 2009)
5. Eerste jaar – aanpassing: Vinden van stabiliteit voor wat betreft het eigen maken van de rol, relaties en organisatiecultuur en sociale integratie en betrokkenheid bij de organisatie (Allen, 2006).

#### ROLLEN

- ❖ Leidinggevers zijn verantwoordelijk voor de medewerkers in hun groep en het eerste aanspreekpunt voor medewerkers. De leidinggevende is aanspreekbaar en benaderbaar en zorgt voor ondersteuning, sturing, erkenning, ontwikkeling van en feedback naar de medewerker.
- ❖ Medewerkers en 'insiders' binnen de staande organisatie zijn de nieuwe omgeving van de nieuwkomer. Insiders ondersteunen nieuwkomers in het vinden van hun weg en integreren in de organisatie.
- ❖ Human Resources is proceseigenaar en zorgt voor beleid, middelen en organisatie en ondersteuning bij de uitvoering. De afdeling monitort de voortgang, voert de evaluaties uit, zorgt voor onderhoud van het proces en ondersteuning bij de socialisatie van nieuwkomers.
- ❖ De afdelingsmanager zorgt voor kaders en invulling randvoorwaarden alsook de organisatorische ondersteuning. Afdelingsmanager houdt regie op en bewaakt het proces binnen de afdeling d.m.v. evaluaties en feedbackmomenten, en stuurt bij in overleg met andere stakeholders.
- ❖ De buddy is een peermentor voor de eerste 100 dagen. De buddy is een collega van de afdeling, in dezelfde functie en werkt minimaal twaalf maanden in de functie/organisatie. De buddy is hiervoor niet speciaal opgeleid en er is geen vaste invulling of formeel traject. De buddy is betrokken, motiverend, adviserend, heeft aandacht en is aanspreekpunt voor de nieuwkomers om de rol en omgeving te leren kennen. De buddy initieert verschillende contactmomenten, zorgt voor introductie bij mensen en netwerken en (ver)wijst vooral ook de weg binnen de organisatie en naar anderen. De buddy wordt standaard aangeboden, kort voor het begin van het dienstverband.
- ❖ De mentor wordt in de periode vanaf 100 dagen tot ongeveer een jaar na indiensttreding (fase 5) en wordt ingezet alleen wanneer er behoefte aan is. De mentor speelt in op een specifieke leerbehoefte en wordt in overleg met de nieuwkomer gezocht. Al naar gelang de behoefte, biedt één of meerdere mentoren de nieuwkomer psychosociale ondersteuning of loopbaanondersteuning.
- ❖ Bestuur is stakeholder en toont zich betrokken en is zichtbaar voor nieuwkomers en leidinggevers. Bestuursleden nemen initiatief tot kennismaken met nieuwkomers, waarmee belang van socialisatie en aandacht voor nieuwkomers wordt onderstreept.
- ❖ De nieuwe medewerker is verantwoordelijk voor het actief informatie ophalen, contact leggen en netwerk opbouwen, ondersteuning vragen, feedback geven en ontvangen.

#### BOUWSTENEN

- ❖ Regels: kennis van basisregels en procedures
- ❖ Rolduiding: begrijpen van de functie en helderheid over de verwachtingen
- ❖ Cultuur: kennismaken met en begrijpen van de organisatiecultuur, normen en waarden, geschiedenis en hoe het eraan toe gaat (formeel en informeel).
- ❖ Connectie: relaties aangaan en netwerken opbouwen.

## TACTIEKEN & VORMEN

Het socialisatieproces bevat formele, gestructureerde elementen, zoals een oriëntatieprogramma voor nieuwkomers en georganiseerde activiteiten. Veel van de activiteiten worden informeel in samenspraak met leidinggevende, collega's of (peer)mentor vormgegeven. Voor nieuwkomers op de arbeidsmarkt, mensen zonder werkervaring wordt een inwerkprogramma en meer structuur aangeboden dan voor nieuwkomers met werkervaring.

## TECHNOLOGIE

Aangezien het primaire proces deels online en hybride is geworden, is een hybride model voor de socialisatie van nieuwkomers en de (peer) mentoring passend. In feite wordt technologie al geruime tijd gebruikt bij onboarding, meestal als onderdeel van een hybride model (Cascio, 2000). Zonder de techniek was de socialisatie in COVID-19 omstandigheden niet mogelijk geweest. Onder de huidige omstandigheden waarin een combinatie van online en fysiek werken het nieuwe normaal lijkt te worden, ligt dat genuanceerder. Activiteiten die zich meer lenen voor fysieke ontmoeting kunnen worden afgewisseld met online/hybride oplossingen en bewust worden ingezet, rekening houdend met de effectiviteit.

## MIDDELEN

- ❖ Netwerkoeverzicht
- ❖ Onderwijsinformatie en -bijeenkomst
- ❖ Evalueren en feedback iedere fase met leidinggevende
- ❖ Koffie-/ lunchbonnen voor buddy en nieuwe medewerker
- ❖ Digitale ondersteuning en platforms zoals Outlook, MS Teams, GatherTown, Intranet
- ❖ Introductieemail buddy – nieuwe medewerker
- ❖ Online platform (met chatfunctie) met informatie voor nieuwe medewerkers en leidinggevers
- ❖ Tijd voor de buddy in taakstelling
- ❖ E-learning en clips

## ORGANISATIE

- ❖ Belanghebbenden - van senior leiders tot HR-professionals – moeten zorgen voor constante en consistente communicatie, nieuwsbrieven, succesverhalen en een actieve inspanning om het proces van socialisatie van nieuwkomers prominent en levend te houden en om mentoring belangrijk onderdeel van de gewenste organisatiecultuur te laten zijn (Hieker & Rushby, 2020).
- ❖ Organisatie van de socialisatie is in handen van afdelingsmanagers en HR, in samenwerking met leidinggevers, bestuur en de omgeving.

## Schematische uitwerking van het socialisatieproces - per fase

| voor de start 1                                     | eerste dag 2                                | eerste weken 3                                      | 100 dagen 4                                  | eerste jaar 5                                |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Welkom medewerker                                   | Delen missie en waarden                     | Betrokkenheid/<br>kennismaken bestuur               | Essentiële training(en)                      | Erkennen positieve bijdragen nieuwkomers     |
| Communicatie mbt eerste dag nieuwkomer (online)     | Verbinden met bestuur                       | Verwachtingen aan prestaties en baan                | Prestaties bewaken en feedback               | Feedback geven over prestaties               |
| Papierwerk en online toegangen (online)             | Organisatie- en kantoonormen                | Middelen of netwerken voor werk                     | Evaluatie socialisatie nieuwkomer            | Ontwikkelplan voor medewerkers               |
| Voorbereiden op medewerker                          | Introductie buddy                           | Oriëntatie en kennisdeling sessies (online/ fysiek) | Aanbod mentor afhankelijk van leerbehoefte   | Sociale events met insiders (online/ fysiek) |
| E-learning, clips geschiedenis UU, routeplanner app | Kennismaken werk en mensen (online/ fysiek) | Sociale events met insiders (online/ fysiek)        | Sociale events met insiders (online/ fysiek) | Evaluatie socialisatie nieuwkomer (online)   |

Figuur 8. Schematische uitwerking van het socialisatieproces - per fase

Dit schema wordt hieronder verder uitgewerkt en concreet ingevuld. De rollen, activiteiten, de bouwstenen zijn per fase uitgeschreven.

### Concrete invulling socialisatieproces

| Fase |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | <p>Voornaamste bouwstenen: Regels en procedures, Connectie</p> <p>Rollen: Leidinggevende, afdelingsmanager, secretariaat, HR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Afdelingsmanager koppelt een buddy aan de nieuwe medewerker en bericht beiden.</li> <li>❖ De buddy en nieuwe medewerkers krijgen bericht waarin wordt aanbevolen om verwachtingen, plan/doelstellingen, frequentie en duur met elkaar te bespreken.</li> <li>❖ De buddy legt contact met de medewerker</li> <li>❖ De klik is belangrijk, daarom wordt in de eerste week gepeild of de match met de buddy akkoord is.</li> <li>❖ Leidinggevende legt contact en heeft gesprek</li> <li>❖ Aankondiging bij collega's van de afdeling via nieuwsbrief</li> <li>❖ Informatiewijzer handleidingen en handboeken onderwijs, kennismaking onderwijs- en cursuscoördinatoren.</li> <li>❖ Secretariaat regelt de ICT en andere voorzieningen</li> <li>❖ Medewerker bedrijfsvoering handelt papierwerk met nieuwe medewerker en HR af.</li> </ul> |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fase</b><br>2 | <p>Voornaamste bouwsteen: Connectie</p> <p>Rollen: Leidinggevende, afdelingsmanager, secretariaat, buddy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Leidinggevende zorgt voor contact, ontvangst en een gesprek</li> <li>❖ Persoonlijke Introductie bij collega's van de afdeling door leidinggevende</li> <li>❖ Rondleiding werkomgeving door buddy</li> <li>❖ Secretariaat checkt of praktische zaken in orde zijn.</li> <li>❖ De medewerker ontvangt van medewerker bedrijfsvoering een welkomst/informatiebericht voor de eerste dag</li> <li>❖ Welkom door bestuur d.m.v. kaartje en welkomstpakket</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Fase</b><br>3 | <p>Voornaamste bouwstenen: Connectie, Rolduiding</p> <p>Rollen: Leidinggevende, buddy, medewerkers afdeling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Startgesprek met leidinggevende</li> <li>❖ Ondersteuning door een buddy</li> <li>❖ Uitwisseling en ontmoeting met seniore medewerkers en andere nieuwkomers</li> <li>❖ Feedback door leidinggevende</li> <li>❖ Kennismaking met (vertegenwoordiging) bestuur en andere nieuwkomers</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Fase</b><br>4 | <p>Voornaamste bouwstenen: Connectie, Cultuur</p> <p>Rollen: Leidinggevende, buddy, HR, afdelingsmanager</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evalueren/ gesprek met leidinggevende iedere fase</li> <li>❖ Ondersteuning door een buddy</li> <li>❖ Bijeenkomsten voor nieuwe medewerkers (afdeling + departement + UU breed)</li> <li>❖ Een meet &amp; greet met korte presentaties en ruimte voor voorstellen afdeling.</li> <li>❖ Contact moment met andere nieuwkomers (bijv. intervisie of themabijeenkomst)</li> <li>❖ Na circa twee maanden gesprek leidinggevende over vervolg, behoefte mentor of anders.</li> <li>❖ Evaluatie socialisatie nieuwkomer door afdelingsmanager</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Fase</b><br>5 | <p>Voornaamste bouwsteen: Connectie, Cultuur</p> <p>Rollen: Leidinggevende, HR, afdelingsmanager, mentor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Evalueren/ gesprekken met leidinggevende iedere fase</li> <li>❖ Aanbieden mentor met oog op persoonlijke en/of loopbaanontwikkeling. Mentoring wordt naar behoefte vormgegeven. Voor een klassieke één-op-één mentor, mentoring op expertise (onderzoek, leiderschap) zal primair gebruik worden gemaakt van de mentoringpool (en organisatie) van de Universiteit Utrecht.</li> <li>❖ Voor de mentoring volgt een klikgesprek met één of indien nodig, met meerdere mentoren voor de mentoring start.</li> <li>❖ Weerzien en ontvangst door (vertegenwoordiging) van afdelingsbestuur (lunch, diner)</li> <li>❖ Individuele opvolgingsgesprekken</li> <li>❖ Groepsbijeenkomsten</li> <li>❖ Evaluatie socialisatie nieuwkomer door afdelingsmanager. De uitkomsten worden systematisch bijgehouden, geanalyseerd en gedeeld met HR.</li> </ul> |

## 4. DE EERSTE TEST

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Na een toelichting op het proces en de methode, volgt een analyse van de interviews met drie nieuwkomers.

Het ontwerp van mentoring is in praktijk gebracht en het buddysysteem (peermentoring) is geïmplementeerd. In de zomer van 2021 is bij één afdeling aan alle nieuwe medewerkers (totaal 9) een buddy toegewezen. Dit is geïnitieerd en georganiseerd door de afdelingsmanager in samenspraak met het afdelingsbestuur. Het voorstel voorafgaand aan de bespreking is opgenomen in bijlage 2.

### 4.1 PROCES EN METHODE

De negen nieuwe medewerkers hebben circa twee weken voor de start van het dienstverband schriftelijke informatie ontvangen over de socialisatie en de contactgegevens van de buddy. De buddy heeft vervolgens een afspraak met de nieuwkomer gemaakt. Op het moment van testen waren er drie nieuwkomers die anderhalve maand tot twee maanden in dienst waren. In die periode hebben zij kennisgemaakt en de eerste ervaringen met een buddy opgedaan. De eerste test gaat over de eerste fasen van het socialisatieproces, en geeft slechts een eerste indruk van de resultaten van het buddysysteem tijdens de socialisatie. Doel van dit onderzoek is om de (subjectieve) meningen van de nieuwkomers te ontdekken die op het moment van testen 1,5 tot 2 maanden in dienst zijn. Dit onderzoek is opgezet om de vraag te beantwoorden welke rol mentoring kan spelen in de socialisatie van nieuwkomers. Met behulp van kwalitatief onderzoek, door het afnemen van individuele gestructureerde interviews van ongeveer veertig minuten is informatie achterhaald over ervaringen, gedachten en verwachtingen. Het interview is uitgevoerd met de nieuwkomers op basis van een vooraf opgestelde vragenlijst. Helaas moest het onderzoek voor eind september worden afgerond en de andere nieuwkomers hadden nog te kort/weinig ervaring met de buddy om mee te doen aan de test.

Voorafgaand aan het interview hebben de deelnemers een uitnodiging ontvangen, met briefing en geïnformeerde toestemming. De test is tijdens een online persoonlijk overleg met ieder van de deelnemers individueel afgenomen. Van de gesprekken zijn audio opnamen gemaakt, die naderhand zijn uitgewerkt in een tabel, om overeenkomsten en verschillen inzichtelijk te maken. De antwoordentabel is gebruikt voor de analyse. Aan de deelnemers is aangeboden om de uitwerking toe te sturen, maar daarvan is geen gebruik gemaakt. De uitnodiging en vragenlijst zijn als bijlagen toegevoegd in bijlagen 5 en 6.

Om een compleet en goed beeld te krijgen over de socialisatie over de periode van een jaar, wordt deze groep na een jaar benaderd voor vervolgonderzoek. Dat onderzoek gaat in op de ondersteuning door en toegevoegde waarde van een mentor en de mentorrelatie - tussen drie maanden en een jaar na indiensttreding - en de uitkomsten voor organisatie socialisatie. Een opzet voor de vragenlijst is in bijlage 7 opgenomen. Tezijntijd zal ook aan buddy's en aan leidinggevendenden gevraagd worden naar de ervaringen, inzichten en meningen. Onder nieuwkomers die vanaf september zijn gestart, zal de test na drie maanden, overeenkomstig de periode waarin de nieuwkomer een buddy heeft, standaard worden afgenomen. Hierover zal nader overleg met HR plaatsvinden. Echter, de resultaten daarvan vallen buiten de scope van dit onderzoek.

### 4.2 ANALYSE INTERVIEWS

De interviews hebben inzicht gegeven in hoe deze nieuwe medewerkers de eerste fasen van socialisatie hebben beleefd. Specifiek de rol van de buddy als peermentor is in praktijk gebracht en na bijna twee maanden is getest wat het oplevert voor nieuwe medewerkers in de socialisatie.

## ALGEMEEN

De introductie en begeleiding in het algemeen is (heel) positief ervaren en de nieuwkomers voelden zich welkom. Punten die gewaardeerd worden zijn: ontvangst op de eerste werkdag, werkplek en naambordje op de kamerdeur, gesprek met afdelingsmanager voor de start en informatie die toegestuurd is, en de ruimte in de eerste weken waarin het onderwijs nog niet is begonnen en kan worden voorbereid. Onhandig is wel dat cursusmateriaal niet 'klaar' ligt en pas een week voor de start van het onderwijs informatie begint door te komen. Ondanks dat zij nog niet iedereen ontmoet hebben is de indruk (heel) goed en wordt de goede, open sfeer op de afdeling genoemd en mensen als leuk ervaren. Twee van de drie mensen, die de universiteit kennen van de eigen studie, hebben elders andere ervaringen. Wat nog onduidelijk blijft is de organisatiestructuur, hoe de onderzoeksgroepen/hoogleraren zich tot elkaar verhouden en wat alle collega's doen (ook degenen met wie je niet in een cursus zit). De gesprekspartners tijdens de sollicitatie zijn vervolgens niet in alle gevallen de mensen met wie je in het werk contact hebt.

Als verrassing zijn de openheid en inclusiviteit op de afdeling genoemd, en het type "sociale" mens. Een van de nieuwkomers was heel verrast dat er een buddysysteem was, maar ook dat er tijd en aandacht is om in te werken en te wennen.

---

*"Eigenlijk is het vooral boven verwachting, alleen maar aardige mensen, sfeer is goed. Dat is wel anders geweest in andere organisaties waar ik gewerkt heb."*

*"Dat mensen het onderwijs super ad hoc organiseren en dat je alles een week van tevoren pas hoort is onhandig."*

*"Mail afdelingsmanager was echt duidelijk en voldoende. Wel veel, maar als je rustig gaat lezen dan was het heel duidelijk, goed als naslag bijna."*

*"Fijn dat er ruimte was om een maand voor de start voor te kunnen bereiden en eigen te maken van systemen, toegangen etc. Mail van de afdelingsmanager met alle info en links als heel prettig ervaren, ook het contact."*

---

## SOCIALISATIE BOUWSTENEN

De sociale interactie is er op kantoor en online. Er zijn voldoende bijeenkomsten en er is voldoende mogelijkheid tot interactie. Fysiek is er vooral interactie met de mensen die er dan ook zijn. Opvallend dat de hoofddocenten en hoogleraren er weinig tot niet zijn en dat geldt ook voor de medewerkers van het secretariaat. De een geeft aan dat het online ook goed gaat, een ander dat het lastig is online te vergaderen en actief mee te doen en nog een derde dat de bijeenkomsten allemaal op dezelfde dag (dinsdag) worden gepland, op een niet-werkdag. Wekelijkse meetings met het cursusteam en de buddy helpen.

---

*"...veel online, maar zelfs online is dat wel gelukt. Ja, voldoende bijeenkomsten, voldoende interactie."*

*"Er is een soort drempel om mensen die je niet ziet te contacteren. Ook mensen van andere afdelingen."*

---

Middelen en faciliteiten voor het werk zijn voor twee van de drie mensen geregeld. De communicatie met name over laptops en de mogelijkheden en levertijden is niet optimaal.

Om de UU-cultuur, gewoontes en de manier van werken te leren kennen, helpt het om met mensen te lunchen, zelf mensen te benaderen en ook de buddy-gesprekken en informele gesprekken met anderen. Er is niet meer nodig op dit moment. Het begin is er en het is ook een eigen weg vinden, initiatieven nemen en ondergaan.

---

*“Door met mensen te lunchen, leer ik ze kennen. Ik heb ook mensen gemaïld, met wisselend succes, voor afspraken (online en fysiek).”*

*“Heeft ook tijd nodig.”*

*“Ondergaan en met de stroom meefietsen. Prima voor nu, heel content met vrijheid die ik heb.”*

*“Ik gun mezelf een jaar de tijd.”*

---

Of er voldoende geïnformeerd is over regels, procedures en beleid wordt wisselend ervaren. De welkomstmail van de afdelingsmanager is door allen genoemd als een handig hulpmiddel dat door alle drie regelmatig nog wordt nageslagen. Mails die van de Universiteit Utrecht komen spreken minder aan en missen aansluiting qua timing en toon (ook genoemd bij vragen over tactieken, structuur). Informatie over de werking van de labs, hoe je met mensen in contact komt, medezeggenschap, budgetten en bijvoorbeeld congresbezoek zou een welkome aanvulling zijn.

Ten aanzien van functie en afdeling worden minimaal onduidelijkheden ervaren. Voor een van de ondervraagden is de taakstelling nog niet volledig voor komend jaar, nu achteraf zou dat wel prettig geweest zijn. Verder wordt gezegd dat het ook een kwestie van tijd is en dat het goed gaat.

---

*“Wat duidelijker kan: hoe werken de labs, hoe kun je met mensen in contact komen, medezeggenschap, budgetten, congressen.”*

*“Hoe is de verhouding tussen hoogleraren en groepen?”*

*“Dat gaat wel goed; kost ook tijd.”*

*“Gisteren berichtje van 'welkom bij UU' en uitnodiging nieuwe medewerkers bijeenkomst, dat is nu een beetje laat.”*

---

#### TACTIEKEN, STRUCTUUR EN TECHNOLOGIE

De mix van gezamenlijke activiteiten en individuele gesprekken vinden twee mensen goed, van rondleiding tot buddygesprekken en allerlei andere bijeenkomsten. De aandacht en met name de afdelingsspecifieke gremia helpen om dwarsverbanden te leggen. De derde persoon geeft aan dat er geen sprake is van variatie of mix, maar dat het vooral informeel is, dat alles per mail komt en het inwerken als zelfstandig voelt.

---

*“Geen mix, het is vooral informeel en het inwerken voelt als zelfstandig.””*

*“Timing en toon zijn belangrijk. Niets gemist. Ik lees de UU-mails (to all) met minder aandacht, merk dat die minder aanspreken als je al twee maanden in dienst bent. Mail van afdelingsmanager heel duidelijk en fijn.”*

*“...eigenlijk heel prima heel fijn, buddygesprekken, rondleiding Uithof, dat heeft geholpen. En allerlei andere bijeenkomsten, dat helpt dwarsverbanden te zien en daar ben ik heel blij mee.”*

*“Helpt meer dan algemene bijeenkomst, zo afdelingsspecifiek.”*

*“Als persoon ben ik meer gebaat bij persoonlijk contact. Ja, dat is persoonlijk, het mag van mij vooral veel fysiek.”*

---

#### MENTORING

De ervaringen met de buddy zijn positief. In alle gevallen heeft het geholpen en verschillende dingen opgeleverd, zoals: duidelijkheid over de functie, informatie, gevoel erbij te horen, gevoel voor de plek waar de



nieuwkomer terecht is gekomen, thuis voelen, praktische dingen kunnen vinden (van systemen tot koffie). Een buddy als aanspreekpunt wordt gewaardeerd, dat er aandacht is voor de nieuwkomer en het in vrijheid kunnen spreken met een peer zonder dat er afhankelijkheid is. Eén persoon merkt op dat het prettig is dat de buddy in hetzelfde docententeam zit, maar dat iemand daarbuiten weer iets anders zou hebben meegebracht. Een ander geeft aan dat het een voordeel is dat de buddy in een andere onderzoeksgroep zit, maar ook ingewikkeld.

De nieuwe medewerkers ervaren een klik met de buddy en waarderen dat met twee keer een cijfer 8 en een keer een cijfer 9. De verwachtingen en doelen waren niet in alle gevallen helder. De nieuwkomers hadden zelf niet hele duidelijke verwachtingen en een van hen dacht dat het vooral voor de eerste dag was en het sociale aspect. De frequentie van het contact is voor iedereen voldoende, de scores lopen op een schaal van 1 tot 10 uiteen van een 6 tot een 9.

De duur van het traject is voor allemaal onduidelijk en bottom line is wel dat het contact met de buddy steeds minder nodig is en overloopt in collegiale samenwerking. Er is trouwens vooraf niet gecommuniceerd over duur van het traject.

---

*“Ik was heel verrast dat er een buddysysteem was, fijn dat dat er is, dat heeft me ook heel erg geholpen.”*

*“Geeft duidelijkheid over functie, afdeling. Van iemand van wie je niet afhankelijk bent - in vrijheid spreken met een peer. Puur informatie, gevoel dat je erbij hoort. Niet eerder meegemaakt.”*

*“Wel opvallend dat er geen richtlijnen voor de buddy zijn. Als ik in de toekomst buddy zou zijn dan zou ik me afvragen wat er van me verwacht wordt of hoe ver de rol gaat.”*

*“Ik had niet hele duidelijke verwachtingen en had het niet eerder meegemaakt. Buddy is beschikbaar, maar ook heel druk. Misschien fijn als iemand meer beschikbaar is en aanwezig is”.*

*“Een buddy als aanspreekpunt bevordert de inclusie en het voorkomen van buitengesloten voelen. Het zijn kleine dingen die ertoe doen en het verschil kunnen maken” (quote leidinggevende).*

---

Met betrekking tot het aanbieden van een buddy is de reactie unaniem positief en wordt driemaal met een cijfer 10 onderstreept dat het wordt aangeraden voor andere nieuwe medewerkers.

---

*“10”*

*“Een 10 - zeker”*

*“Zeker een 10”*

---

Twee van de drie personen hebben belangstelling voor een mentor uit de universiteit na ongeveer drie maanden na indiensttreding, om met specifieke leerdoelen aan de slag te gaan.

---

*“Ja, dat lijkt me wat”*

*“Nee, geen behoefte aan”*

*“Mentorsysteem ben ik enthousiast over, kan me voorstellen dat dat heel fijn is, iemand waar je terecht kan. Gesprekken met leidinggevende zijn vooral inhoudelijk. Ja, met specifieke leerdoelen aan de slag dat hoeft niet altijd middels een externe cursus.”*

---

## 5. EVALUATIE

In dit hoofdstuk wordt op basis van de bestaande literatuur en de beschreven onderzoeksresultaten een voorlopige conclusie geformuleerd op de hoofdvraag van deze thesis: “Welke rol kan mentoring in de socialisatie van nieuwkomers binnen de afdeling # spelen?”

### 5.1 CONCLUSIES

Mentoring past volgens de theorie goed bij organisatie socialisatie en kan daarin een belangrijke functie vervullen voor nieuwe medewerkers. Het uitgevoerde onderzoek wijst uit dat peermentoring meerwaarde heeft voor de nieuwkomers van afdeling #. Integreren van peermentoring in de socialisatie is veelbelovend. Het programma van peermentoring, het zgn. buddysysteem, biedt met name in de eerste fasen van organisatie socialisatie psychosociale ondersteuning aan nieuwe medewerkers en kan daarmee de socialisatie bevorderen. Op alle bouwstenen uit het ontwerp levert de buddy een ondersteunende bijdrage voor de nieuwkomer. De kenmerken van de mentorrelatie maken over het algemeen deel uit van de relatie tussen de nieuwe medewerker en de peermentor. De verwachtingen en doelen zijn niet altijd duidelijk en dat geldt ook voor de duur van het traject, maar daarin verschillen tegelijkertijd ook de behoeften van mensen. Dat zou voortaan duidelijker kunnen worden benoemd en als handvat bij de start kunnen worden meegegeven. Unaniem en vol overtuiging geven nieuwkomers aan dat zij een buddy voor andere nieuwkomers aanraden. Richting de praktijk is een buddysysteem goed inpasbaar in de bestaande socialisatie, als vaste socialisatiehulp voor iedere nieuwkomer naast de andere socialisatiehulpen zoals leidinggevende en andere collega's.

Het model biedt een handvat voor de praktijk en leent zich om met nader onderzoek op voort te borduren. De belangrijke onderdelen in de socialisatie, de fasering, maar ook bijvoorbeeld de technologie maken er deel van uit en de (peer) mentoren zijn geïntegreerd in het nieuwe socialisatieproces.

De voorgestelde mentoring drie maanden na indiensttreding – die afhankelijk van leerbehoefte kan worden ingezet - moet nog uitgebreid worden getest. Deze andere mentor is niet standaard in de socialisatie, en voldoet ook niet aan een standaard profiel. Dit kan een collega binnen of buiten de afdeling zijn met een expertise die aansluit op de behoefte van de medewerker en met nieuwe vragen een aanvulling op het buddysysteem zijn tijdens de socialisatie. Onder twee medewerkers (universitair docenten) die hebben meegewerkt aan de test, is hiervoor belangstelling. Nader onderzoek zal meer duidelijkheid moeten geven over de toegevoegde waarde van mentoring in de periode van grofweg drie tot twaalf maanden na indiensttreding en of er verschillende behoeften en mentoren per functie (nodig) zijn.

### 5.2 REFLECTIE

Dit onderzoek is gedaan binnen mijn eigen organisatie. Mijn indruk is dat mijn dubbelrol als onderzoeker en manager geen noemenswaardig effect heeft gehad op de resultaten, door er bewust mee om te gaan en het te benoemen in de gesprekken met de mensen die meewerkten aan mijn onderzoek.

Opvallend in de diagnose was, dat op basis van de literatuur niet de aspecten van organisatie en middelen naar voren gekomen zijn. Achteraf had dat op die plek passend geweest, maar het kwam alsnog naar voren bij de criteria voor buddy- en mentoring en is op basis daarvan in het ontwerp opgenomen. Een ander aspect dat vrijwel op het laatste moment is toegevoegd aan het model, is het belang van communicatie door alle belanghebbenden ten aanzien van socialisatie en in het bijzonder om de mentoring ‘levend’ te houden. Verder zijn de technologische mogelijkheden in eerste instantie onderbelicht gebleven, waardoor het geen expliciete aandacht heeft gehad in de test.

Last but not least kreeg ik door mijn begeleiders het inzicht dat de oplossing gezocht kan worden in ‘toevoeging’ van mentoring, maar dat het integreren van mentoring in het socialisatieproces als onderdeel van een systeem met andere insiders en stakeholders in het proces meer toegevoegde waarde oplevert. Dat lijkt wellicht een nuanceverschil, maar dat heeft in de laatste schrijffase nog voor een nieuwe kijk en tekstuele aanpassingen geleid.

### 5.3 BEPERKINGEN EN TOEKOMSTIG ONDERZOEK

De test is op kleine schaal uitgevoerd. Het geeft een eerste indicatie, en de richting is heel waardevol voor de praktijk, maar er kunnen geen conclusies getrokken worden alleen op basis van deze eerste test. Het testen zal in de loop van de tijd moeten worden herhaald onder een grotere groep nieuwkomers en op verschillende momenten in het socialisatieproces (na drie maanden en na twaalf maanden). Kwalitatief onderzoek zoals in deze test wordt ingezet om ervaringen en achterliggende behoeften te meten om het vernieuwde socialisatieproces verder te verbeteren. Daarbij worden meerdere perspectieven in de onderzoeksgroep betrokken door interviews met de omgeving van de nieuwkomer, zoals mentoren en leidinggevendenden. Na verloop van tijd kan kwantitatief onderzoek inzicht geven of het ingezette beleid oplevert wat ervan verwacht wordt.

Voor het vervolgonderzoek is het de moeite waard om verder te werken aan een duurzaam programma en de mentoring in de socialisatie verder te onderzoeken. Het zou daarbij interessant zijn, en goed aansluiten bij de hedendaagse ontwikkelingen, om de contexten (hybride/ online) en rol en effecten van e-socialisatie en e-mentoring te onderzoeken. Na doorontwikkeling en meer ontwerpgericht onderzoek zou dat een nadrukkelijker plek kunnen krijgen in de organisatie socialisatie. Daarvoor is nader literatuuronderzoek kwalitatief onderzoek van belang.

Daarnaast heeft toekomstig onderzoek baat bij een gestructureerde gegevensverzameling met betrekking tot de socialisatie over een langere periode. Door gegevens te verzamelen en metingen te doen aan de start, gaandeweg en tegen het einde van de periode van de organisatie socialisatie over onder meer socialisatie uitkomsten zoals prestaties en retentie, maar ook redenen van ontslag door middel van exitinterviews bij te houden.

Uiteindelijk zou een positief resultaat van een mentoringprogramma op de socialisatie bij afdeling # een kick-off kunnen zijn voor vergelijkbaar aanbod in andere onderdelen van de universiteit en daarbuiten.

## LITERATUURLIJST

- Aberdeen Research (2018). Perfecting the onboarding funnel. Geraadpleegd op 6 oktober 2021 van <https://www.aberdeen.com/hcm-essentials/perfecting-onboarding-funnel>
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of Management*, 32(2), 237-256. doi.org/10.1177/0149206305280103
- Ardts, J. (2006). Het belang van een introductieprogramma. *Personeelsselectie en assessment in perspectief*, 198. Assen: Van Gorcum.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199. doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178. doi.org/10.5465/256634
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707. doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2010). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3., 51-64. American Psychological Association. doi.org/10.1037/12171-002
- Bauer, T. N. (2011). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. Geraadpleegd op 11 juli 2021 van <https://teachercentricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf>
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72-83. doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00306.x
- Bierema, L. L., & Merriam, S. B. (2002). E-mentoring: Using computer mediated communication to enhance the mentoring process. *Innovative higher education*, 26(3), 211-227. Geraadpleegd op 4 oktober van <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1017921023103>
- Booz Allen Hamilton & Partnership for Public Service (2008). *Getting on board; A Model for Integrating and Engaging New Employees*. Washington, DC.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81-90. doi.org/10.5465/ame.2000.4468068
- Chao, G. T. (1997). Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 51, Issue 1, 15-28. doi.org/10.1006/jvbe.1997.1591
- Chao, G. T. (2007). Mentoring and organizational socialization. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, 179-196.
- Chao, G. T. (2009). Formal Mentoring: Lessons Learned from Past Practice. *Professional psychology: Research and Practice* 40 (3), 314-320. doi.org/10.1037/a0012658

- Chopra, V. & Saint, S. (2017). What Mentors Wish Their Mentees Knew. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op 13 september 2021 van <https://hbr.org/2017/11/what-mentors-wish-their-mentees-knew>
- Clark, D. (2017). Your Career Needs Many Mentors, Not Just One. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op 21 juni 2021 van <https://hbr.org/2017/01/your-career-needs-many-mentors-not-just-one>.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(4), 423-437. doi.org/10.1002/hrdq.20016
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of managerial psychology*. doi.org/10.1108/02683940610673997
- Ehrich, L. C. & Hansford, B. C. (2008). Mentoring in the public sector. Practical Experiences in Professional Education, 11(1). 1-20. Geraadpleegd op 21 juni 2021 van <https://eprints.qut.edu.au/17133>
- Falcione, R. L., & Wilson, C. E. (1988). Socialization processes in organizations. *Handbook of organizational communication*, 151(169), 65.
- Feldman, D. C. (1989). Socialization, resocialization, and training: Reframing the research agenda. In I. L. Goldstein (Ed.), *Training and development in organizations* (pp. 376–416). Jossey-Bass.
- Field, R. A. (2015). *Newcomer learning and adjustment in small firms: social networks as a mechanism underpinning the socialisation process*. Doctoral dissertation, Massey University. doi.org/10179/7404
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2018). E-socialization: The problems and the promise of socializing newcomers in the digital age. In J. H. Dulebohn & D. L. Stone, *The brave new world of eHRM 2.0*, 111–139). Information Age Publishing
- Gruman, J. A., Saks A. M. (2021). How do you socialize newcomers during a pandemic? *Industrial and Organizational Psychology*, Jaargang 14, Uitgave 1-2, pag. 217-220. doi.org/10.1017/iop.2021.44
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 90-104. doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001
- Hamilton, B. A., & Scandura, T. A. (2003). E-Mentoring: Implications for organizational learning and development in a wired world. *Organizational Dynamics*, 31(4), 388-402. doi/10.1016/S0090-2616(02)00128-6
- Harris, L., Cooper-Thomas, H., Smith, P., & Smollan, R. (2020). Reclaiming the social in socialization: A practice-based understanding of newcomer adjustment. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 193-211. doi.org/10.1002/hrdq.21384
- Haynes Ray K. & Petrosko Joseph M. (2009). An investigation of mentoring and socialization among law faculty. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, Volume 17, 2009 - Issue 1, 41-52. doi.org/10.1080/13611260802658520
- Heimann B., Khushwant K. S. Pittenger (1996). The impact of formal mentorship on socialization and commitment of newcomers. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 8, No. 1 - 1996, 108-117. Geraadpleegd op 13 september 2021 van <https://www.jstor.org/stable/40604092>
- Hieker, Rushby (2020). Key Success Factors in Implementing Sustainable Mentor Programmes in Large Organisations. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 18(2), pp.197-208. doi.org/ 10.24384/sx88-eh86

- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26, 264-288. doi.org/10.5465/amr.2001.4378023
- Hirsch, K. H. (2016). *The Impact of Peer Mentoring on Development of the Five Practices of Exemplary Leaders* (Doctoral dissertation). Geraadpleegd op 5 oktober 2021 van <https://hdl.handle.net/1969.1/158646>.
- Hsiung, T. L., & Hsieh, A. T. (2003). Newcomer socialization: The role of job standardization. *Public Personnel Management*, 32(4), 579-589. doi.org/10.1177/009102600303200408
- Janasz, de, S. C. & Godshalk, V. M. (2013). The Role of E-Mentoring in Protégés' Learning and Satisfaction. doi.org/10.1177/1059601113511296
- Jones, G. R. (1986, 2017). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 2662-279. doi.org/10.5465/256188
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited. doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6
- Klein, H. J., Polin, B. & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 23, No. 3, 263-283. doi.org/10.1111/ijsa.12113.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel psychology*, 53(1), 47-66. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x
- Korte, R. F. (2009). How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), 285-306. doi.org/10.1002/hrdq.20016
- Korte, R. (2010). 'First, get to know them': a relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International*, 13(1), 27-43. doi.org/10.1080/13678861003588984
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26(4), 608-625. doi.org/10.5465/255910
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- Kram, K.E., & Isabella, L.A. (1985). Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110-132. <https://doi.org/10.5465/256064>
- Lashley, C., & Best, W. (2002). Employee induction in licensed retail organisations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. doi.org/10.1108/09596110210415060
- Lawson, B., Petersen, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2009). Knowledge sharing in interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156-172. doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00343
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 229-230. doi.org/10.2307/2392453
- Lumpkin, A. (2011). A model for mentoring university faculty. In *the Educational Forum* (Vol. 75, No. 4, pp. 357-368). Taylor & Francis Group. doi.org/10.1080/00131725.2011.602466

- Maier, G., & Brunstein, J.C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1034-1042. doi.org/10.1037/0021-9010.80.3.418
- Major, D. A., Kozlowski S. W. J. & Chao G.T., Gardner P.D. (1995). A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology* 1995, 80(3), 418-431. doi.org/10.1037/0021-9010.80.3.418
- Malota, W. (2017). Motivational factors to be a mentor in formal mentoring in Organizations. The role of intrinsic and extrinsic motivation in the propensity to mentor. *Journal of Management & Business Administration*, 25(4), 119-143. doi.org/ 10.0.28.38/jmba.ce.2450-7814.210
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195- 209. doi.org/10.1111/j.2044-8325.1988.tb00284.x
- Murphy, W. (2018). Good Mentors Help You Work Through Strong Emotions', *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op 21 juni 2021 van <https://hbr.org/2018/02/good-mentors-help-you-work-through-strong-emotions>.
- Nigah N., Davis A.J. & Hurrell S.A. (2012). The Impact of Buddying on Psychological Capital and Work Engagement: An empirical study of socialization in the professional services sector. *Thunderbird international business review*, 54(6), 891-905. doi.org/10.1002/tie.21510
- Perna, F. M., Lerner, B. M., & Yura, M. T. (1995). Mentoring and career development among university faculty. *Journal of education*, 177(2), 31-45. doi.org/10.1177%2F002205749517700203
- Pietsch, T. M. (2012). A transition to e-mentoring: Factors that influence nurse engagement. *CIN: Computers, Informatics, Nursing*, 30(12), 632-639. doi.org/ 10.1097/NXN.0b013e318266cbc5
- Pullins, E. B., Fine, L. M., & Warren, W. L. (1996). Identifying peer mentors in the sales force: An exploratory investigation of willingness and ability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 125-136. doi.org/10.1177%2F0092070396242003
- Ragins, B. R. (1999). Gender and mentoring relationships: A review and research agenda for the next decade. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 347–370). Sage Publications, Inc. doi.org/10.4135/9781452231365.n18
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications.
- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46, 35–41. Geraadpleegd op 4 oktober 2021 van <https://www.imcomacademy.com/ima/wp-content/uploads/2018/10/HO-005-PMGetting-new-hires.pdf>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of managerial psychology*. doi.org/10.1108/02683941111139001
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of vocational Behavior*, 51(2), 234-279. doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614

- Sanders, N. R. (2007). An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance. *Journal of operations management*, 25(6), 1332-1347. doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.008
- Sawyer, C. S., Simonds, C., & Davis, S. (2002). Mentoring to facilitate socialization: The case of the new faculty member. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 15(2), 225-242. doi.org/10.1080/09518390110111938
- Stone, D. L., & Lukaszewski, K. M. (2009). An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems. *Human Resource Management Review*, 19(2), 134-143. doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.11.003
- Sullivan, P., Simmons, M., Moore, K., Meloncon, L., & Potts, L. (2015). Intentionally recursive: A participatory model for mentoring. In *Proceedings of the 33rd annual international conference on the design of communication*, 1-10. doi.org/10.1145/2775441.2814672
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of selection and assessment*, 2, 133-145. doi.org/10.1111/j.1468-2389.1994.tb00134.x
- Tilburg University, 2021. Buddy System. Geraadpleegd op 6 oktober 2021 op <https://www.tilburguniversity.edu/education/welcome-new-student/introduction-activities/registration-days/buddysystem>
- Tjan, A. K. (2017). What the best mentors do. *Harvard Business Review*, 2(27), 17. Geraadpleegd op 21 juni 2021 van <https://education.med.wustl.edu/wp-content/uploads/2021/01/HBR-what-the-best-mentors-do.pdf>
- Universiteit Antwerpen, 2021. Buddy Project. Geraadpleegd op 6 oktober 2021 op <https://www.uantwerpen.be/nl/studentenleven/vrije-tijd/ontmoet-je-internationale-buddy/>
- Universiteit Twente, 2021. Jouw ontwikkeling. Geraadpleegd op 6 oktober 2021 op <https://www.utwente.nl/nl/hr/mijn-loopbaan/jouw-ontwikkeling/>
- Universiteit Utrecht, 2021. Strategisch plan UU, 2021. Geraadpleegd op 24 juni 2021 van <https://www.uu.nl/organisatie/strategisch-plan-2025/gemeenschap>
- Van Aken, J. E., & Berends, H. (2018). *Problem solving in organizations* (3e druk). Cambridge university press.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264. doi.org/10.1006/jvbe.1993.1012
- Wanberg, C. R., Welsh E. T. & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39-124. doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22002-8
- Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of applied Psychology*, 90, 1018-1026. doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1018
- Williams, E. A., Scandura, T. A., & Gavin, M. (2009). Understanding team-level career mentoring by leaders and its effects on individual team-source learning: The effects of intra-group processes. *Human Relations*, 62(11), 1635-1666. doi.org/10.1177/0018726709346375
- Wright, R. G. & Werther, W. B. (1991), "Mentors at Work", *Journal of Management Development*, Vol. 10 No. 3, pp. 25-32. doi.org/10.1108/02621719110001694



## BIJLAGEN

|           |                                                  |
|-----------|--------------------------------------------------|
| BIJLAGE 1 | Interview topiclijst                             |
| BIJLAGE 2 | Notitie 'Welkom nieuwe medewerkers'              |
| BIJLAGE 3 | Mail aan nieuwe medewerkers                      |
| BIJLAGE 4 | Mail aan kandidaat buddy's                       |
| BIJLAGE 5 | Uitnodiging interview                            |
| BIJLAGE 6 | Vragenlijst interview – 3 maanden na startdatum  |
| BIJLAGE 7 | Vragenlijst interview – 12 maanden na startdatum |

## BIJLAGE 1 INTERVIEW TOPIC LIJST

Organisatie socialisatie wordt gedefinieerd als het proces waarin een nieuwe werknemer de nodige kennis, skills, attitudes en gedragingen verwerft die nodig zijn om zich aan te passen aan een nieuwe werkrol (Wanberg, 2012).

| Topics       | Voorbeeldvragen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Socialisatie | Wat heeft een nieuwkomer nodig om goed te kunnen landen? (Voor/ bij de start/ tijdens)<br>Hoe kijk je terug op periode tot aan je start, vanaf arbeidvoorwaarden/ contract?<br>Hoe kan de afdeling dat volgens jou het beste doen?<br>Wat heb je gemist, welke problemen heb je ervaren?<br>Heb je tijdens die periode wel eens gedacht aan het opzeggen van je baan?<br>Andere gevoelens? Oorzaken?<br>Welke oplossingen<br>Zou een mentor zorgen voor een betere socialisatie?<br>Andere suggesties? |
| Collega's    | Rond aug/sept starten meerdere nieuwe mensen. Hoe zouden we daar mee om kunnen gaan in de socialisatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Technologie  | Welke oplossingen kan technologie bieden<br>Wat heb je gemist<br>Thuis/ kantoor<br>Corona alles digitaal/online. Positieve ervaringen? Behouden in na corona tijdperk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Stakeholders | Welke mensen hebben een rol in de socialisatie van nieuwe medewerkers                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Rollen       | Mentee, mentor, organisatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Communicatie | Hoe heb je de communicatie tijdens de socialisatie ervaren?<br>Waar ben je tegen aan gelopen?<br>Gat tussen arbeidvoorwaarden/contract en start ervaren?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Mentoring    | Welke rol kan een mentor hebben in de socialisatie?<br>Welke factoren dragen bij aan een effectief mentorprogramma?<br>Wat verwacht je van een mentorprogramma?<br>Wat zou dat opleveren?<br>Aan welke eisen voldoet een geschikte mentor(programma)?<br>Welke onderwerpen, activiteiten<br>Vormen, frequentie, duur, 1-op-1/groepsgewijs.                                                                                                                                                             |
| Tijd         | Duur, frequentie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |



## Welkom nieuwe medewerkers

Datum:            5 juli 2021

Van:

Voor:            DB afdeling

Vanaf augustus/september starten nieuwe collega's en in het najaar nog eens. Vanaf september zullen we waarschijnlijk weer meer op kantoor zijn, maar tot die tijd is het van belang de ontvangst en activiteiten te organiseren voor de nieuwkomers zodat zij een prettige start hebben.

De leidinggevenden zijn primair verantwoordelijk en eerste aanspreekpunt voor de nieuwe mensen in hun groep. Afdelingsmanager en onderwijscoördinator bespreken voor de start de taakstelling en zorgen tijdig dat contract en praktische zaken geregeld worden.

Daarnaast is het voorstel voor de eerste periode als volgt:

- Iedere nieuwe medewerker krijgt een buddy toegewezen. Uit gesprekken met docenten is naar voren gekomen dat het in de eerste periode prettig is om iemand te hebben bij wie de persoon terecht kan voor allerlei praktische zaken. Denk aan wegwijs maken in het onderwijs, het pand, in de systemen, op het USP en gewoon alvast iemand om regelmatig een rondje mee te lopen of koffie te drinken. Deze collega neemt zelf ook het initiatief om eens per week/ twee weken even contact op te nemen of langs te lopen. Deze aandacht is belangrijk; buddy's krijgen daarvoor uren in de taakstelling en worden gevraagd.
- In overleg met leidinggevende kan ons secretariaat alvast een aantal afspraken inplannen voor de nieuwe medewerker voor de eerste weken, met bijvoorbeeld afdelingsvoorzitter, DB-leden, cursus coördinatoren en collega's. Leidinggevende geeft aan secretariaat door met welke mensen een afspraak ingepland kan worden (daarna zorgt de medewerker daar zelf voor).
- In september vindt een onderwijsbijeenkomst plaats met de onderwijsdirecteur, onderwijsmanager, afdelingsmanager(s) en andere nieuwkomers. Tijdens deze bijeenkomst wordt informatie gegeven over onze organisatie en het onderwijs.
- Aansluitend of apart daarvan worden nieuwe medewerkers uitgenodigd door HR, voor een informatieve bijeenkomst over het werken bij FSW en een nadere toelichting op de arbeidsvoorwaarden. Behoeftte wordt vooraf gevraagd en de bijeenkomst daarop ingevuld.
- We organiseren een einde-middag-borrel voor de nieuwkomers en alle collega's, voor een (hernieuwde) kennismaking voor allen, mits t.z.t. de maatregelen dat toestaan.
- Er komt een landingspagina op intranet (of Blackboard, Teams?) voor de documentatie van deze bijeenkomsten en alle andere relevante informatie.
- Medio november nodigen we alle nieuwkomers uit voor een lunch met (een vertegenwoordiging van) het DB om ervaringen eerste periode uit te wisselen.

Het lijkt wellicht wat veel, maar ik ben ervan overtuigd dat het bijdraagt aan een warm welkom en mensen laat merken dat we blij zijn dat ze bij ons (zijn) komen werken en dat we hen hiermee ondersteunen.

Mail aan nieuwkomers

---

Beste [naam],

Van harte welkom bij de afdeling! Wij wensen je een prettige start en veel plezier!

Zoals je weet is [naam] je leidinggevende en eerste aanspreekpunt binnen de organisatie. Om je de eerste periode zo goed mogelijk te ondersteunen, is [naam, functie] voor jou beschikbaar als “buddy”. De buddy helpt je wegwijs worden binnen de organisatie, het onderwijs/onderzoek en is er voor een kop koffie, een rondgang in het pand en op de Uithof en voor allerlei ondersteuning en vragen in de eerste periode. Uiteraard zullen ook de andere collega’s je graag wegwijs maken, dat wordt vanaf september hopelijk ook weer makkelijker.

Wij hebben alvast een aantal zaken voor je op een rij gezet.

Veel informatie over onderwijs, onderzoek en organisatie vind je op [intranet](#). Voor praktische en facilitaire zaken kun je ook altijd terecht bij het [secretariaat](#) van # en vind je [hier](#) de nodige informatie voor nieuwe medewerkers.

HR zal je berichten over verlofregistratie en het invullen van een werkrooster. Als je de voorkeur hebt voor een functiecontract, dan kun je dat [hier](#) aanvragen en/of voor toelichting contact opnemen met [HRservicedesk@uu.nl](mailto:HRservicedesk@uu.nl). Dat geldt ook voor andere arbeidsvoorwaarden en regelingen (bijlage HR werken bij UU). Voor persoonlijke toelichting kun je een afspraak maken met [naam], adviseur arbeidsvoorwaarden bij de afdeling Human Resources van de faculteit Sociale Wetenschappen.

De taakstelling voor 21/22 die met je afgestemd is, kun je inzien in de tapp [\[link\]](#). Stel je vragen gerust aan [naam] (afdelingsmanager) of [naam] (onderwijscoördinator). Onderwijsinformatie en handige links naar *Blackboard*, *My timetable* (roosters) en contactgegevens van de onderwijsondersteuning vind je in de bijlage.

Werkplek: je kunt gebruik maken van een (gedeelde) werkplek op kamer [nummer] of een van onze flexwerkplekken in het Langeveldgebouw. We gebruiken momenteel een roosterapplicatie [\[link\]](#), waarin je snel ziet of er plek is of dat afstemmen met je collega’s nodig is.

Je ontvangt in september een uitnodiging voor een onderwijs- en HR-bijeenkomst met alle nieuwe medewerkers bij departement # en er is op 13 september, in de ochtend, een online bijeenkomst voor de nieuwe medewerkers van de Universiteit Utrecht. Zet ook alvast in je agenda: Opening academisch jaar [\[link\]](#) op 6 september en (online) facultaire opening 7 september vanaf 16 uur.

Mocht je nog vragen hebben dan horen we het natuurlijk graag.

Veel werkplezier gewenst en hartelijke groet,

Mail aan kandidaat buddy's

---

Beste [naam],

Vanaf augustus starten nieuwe collega's bij de afdeling. Wij willen ieder van hen uiteraard een prettige start geven, zodat zij zich snel thuis voelen en fijn kunnen werken.

Daarin heeft de leidinggevende een belangrijke rol en voor de start zijn taakstelling, contractuele en praktische zaken besproken en geregeld. Daarnaast krijgt iedere nieuwe medewerker bij onze afdeling een "buddy" toegewezen.

Dat is iemand met dezelfde functie, die optrekt met de nieuwe collega en bij wie de persoon in de eerste periode terecht kan. De buddy en nieuwe medewerker geven naar behoefte samen vorm aan de invulling, maar je kunt denken aan bijvoorbeeld het wegwijs maken in het onderwijs, de panden en in de systemen. Een vaste collega die regelmatig informeert hoe het gaat, op weg helpt en samen naar een locatie wandelt of de weg wijst naar de beste koffietent op de Uithof.

Deze aandacht is belangrijk en er wordt ook tijd voor toegekend.

Dit gaat pas spelen na de vakanties, maar ik wil je alvast vragen of jij de buddy wil zijn van een nieuwe collega? In dat geval is het prettig te weten wanneer jij weer begint met werken, zodat ik er rekening mee kan houden aan wie ik je koppel.

Ik hoor graag je reactie!

Hartelijke groet,

Mail aan nieuwkomers, uitnodiging interview

---

Beste [naam]

In augustus ben je in dienst gekomen als [functie] bij de afdeling # van de Universiteit Utrecht. Hopelijk heb je een prettige start gehad en vind je met plezier je weg in het werk en binnen de universiteit!

Kort voordat je startte, heb je de nodige informatie ontvangen en ben je aan een buddy gekoppeld; een collega in eenzelfde functie met ervaring in de organisatie. Ik wil je vragen of je - in het kader van een tussentijdse test – je ervaringen en indruk tot nu toe met mij wil delen. Daarmee kunnen we de socialisatie van nieuwkomers verder verbeteren, maar het dient ook nog een ander doel.

Zoals je wellicht weet doe ik in het kader van de Masteropleiding Public Management thesisonderzoek naar hoe een mentorprogramma de socialisatie van nieuwkomers kan bevorderen. De buddy (of peermentor) maakt deel uit van mijn ontwerp van zo'n programma. In samenspraak met het afdelingsbestuur heb ik dat georganiseerd en zijn we er in augustus jl. binnen de afdeling mee gestart.

Met deze test wil ik – voor mijn onderzoek - graag een beeld krijgen van je ervaringen en indrukken over je eerste periode bij de UU. Het is mijn bedoeling om standaard na drie maanden en na ongeveer een jaar na indiensttreding een evaluatie onder de nieuwe medewerkers te doen, maar helaas valt dat buiten de scope van mijn thesisonderzoek.

Ik wil graag benadrukken dat alleen mijn begeleiders van de Universiteit Twente toegang hebben tot de antwoorden en ik zal uiteraard geen persoonlijk identificeerbare informatie in mijn onderzoeksproduct rapporteren. Mijn onderzoeksproject is beoordeeld en goedgekeurd door de BMS Ethics Committee en voor de goede orde meld ik dat je voor onderzoeksproblemen of andere vragen over het onderzoeksproject contact kan opnemen met de secretaris van de Ethische Commissie van de faculteit Gedrags-, Management- en Maatschappijwetenschappen van de Universiteit Twente via [ethicscommittee-bms@utwente.nl](mailto:ethicscommittee-bms@utwente.nl).

Uiteraard staat het je vrij om niet deel te nemen, geef dat dan gerust aan. Tijdens het interview kun je desgewenst nog op ieder moment stoppen.

Als ik je wel mag bevragen, dan is mijn voorstel dat te doen op 22, 24 of 27 september. Vooraf ontvang ik dan graag in een reactie op deze mail je expliciete toestemming voor deelname aan dit onderzoek en wanneer het jou uitkomt.

Ik zie je reactie graag tegemoet!

Hartelijke groet,

## BIJLAGE 6 VRAGENLIJST INTERVIEW - 3 MAANDEN NA STARTDATUM

Organisatorische socialisatie is een leer- en aanpassingsproces waarbij medewerkers kennis en vaardigheden verwerven die nodig zijn om te kunnen functioneren in de organisatie. Proces om nieuwe medewerkers te helpen zich snel en soepel aan te passen aan de sociale en prestatieaspecten van hun nieuwe baan en te leren over verwachtingen over en weer, leren kennen van de rol, opbouwen netwerk, leren kennen cultuur en begrijpen van regels en procedures (Bauer, 2007).

Naam:

Datum:

Functie:

Ervaring in functie: ja/nee

### Algemeen

---

1. Hoe gaat het?
2. Hoe heb je de introductie en de begeleiding in het algemeen ervaren?
3. Voelde je je welkom?
4. Is de baan/ afdeling/ organisatie wat je ervan verwacht had?
5. Is er iets wat jou verrast heeft? Zo ja, wat?

### Bouwstenen

---

6. Hoe is de sociale interactie? Heb je het idee dat je de afdeling en collega's leert kennen?
7. Beschik je over alle middelen en faciliteiten die nodig zijn voor je werk?
8. Wat heeft je geholpen om de gewoontes, UU-cultuur, de manier van werken te leren kennen? Heb je daarvoor nog meer nodig?
9. Ben je voldoende geïnformeerd over regels, procedures en beleid?
10. Zijn er t.a.v. je functie en de afdeling nog zaken onduidelijk?

### Tactieken, vormen & technologie

---

11. Tijdens de introductie zijn er gezamenlijke en individuele bijeenkomsten/gesprekken; sommige formeel geregeld andere informeel. Hoe heb jij het aanbod ervaren?
12. Wordt naar jouw mening voldoende gevarieerd in digitale en fysieke bijeenkomsten, platforms, online informatie en digitale mogelijkheden?

### Buddy

---

13. Heeft de buddy in de eerste periode geholpen? Zo ja, Wat heeft het opgeleverd?
14. Voldoet/ voldeed het aan je verwachting? Toelichting
15. Wil je op een schaal 1-10 aangeven in hoeverre er sprake is van:
  - Is er een klik tussen jou en de buddy? 1-10
  - Zijn verwachtingen en doelen duidelijk? 1-10
  - Wat vind je van de frequentie van contact? 1-10
  - Wat vind je van de duur van het traject? 1-10
16. Zou je voor andere nieuwkomers een buddy aanraden?

### Tot slot

---

17. Hoe zou je het vinden om na ongeveer 3 maanden een mentor uit de universiteit te krijgen?
18. Hebben we iets gemist dat van belang is voor nieuwkomers? Wat zou je veranderen of toevoegen?
19. Heb je nog andere behoeften, verwachtingen voor de komende periode?

### Afsluiting

---

Heb je nog opmerkingen, vragen of dingen die je graag nog kwijt wilt naar aanleiding van het interview?  
Wil je een kopie van de uitwerking van het interview?  
Tegen de tijd dat je een jaar in dienst bent kom ik graag bij je terug voor een volgende evaluatie

## BIJLAGE 7 VRAGENLIJST INTERVIEW - 12 MAANDEN NA STARTDATUM

Organisatorische socialisatie is een leer- en aanpassingsproces waarbij medewerkers kennis en vaardigheden verwerven die nodig zijn om te kunnen functioneren in de organisatie. Proces om nieuwe medewerkers te helpen zich snel en soepel aan te passen aan de sociale en prestatieaspecten van hun nieuwe baan en te leren over verwachtingen over en weer, leren kennen van de rol, opbouwen netwerk, leren kennen cultuur en begrijpen van regels en procedures (Bauer, 2007).

Naam:

Datum:

Functie:

Ervaring in functie: ja/ nee

### Algemeen

---

1. Hoe gaat het?
2. Hoe voel jij je in je baan?
3. Is de baan/ afdeling/ organisatie wat je ervan verwacht had?
4. Is er iets wat jou verrast heeft? Zo ja, wat?

### Bouwstenen

---

5. Heb je het idee dat je de afdeling en collega's hebt leren kennen? Hoe is de sociale interactie?
6. Wat heeft je geholpen om de gewoontes, UU-cultuur, de manier van werken te leren kennen?
7. Ben je voldoende geïnformeerd over regels, procedures en beleid?
8. Zijn er t.a.v. je functie en de afdeling zaken onduidelijk?

### Tactieken, vormen & technologie

---

9. Tijdens de introductie zijn er gezamenlijke activiteiten en individuele momenten; sommige formeel geregeld andere keren informeel. Hoe heb jij dat (de mix van aanbod) ervaren?
10. Wordt naar jouw mening voldoende gevarieerd in digitale en fysieke bijeenkomsten, platforms, online informatie en digitale mogelijkheden?

### Buddy/ Mentor

---

11. Heeft de buddy in de eerste periode geholpen? Zo ja, wat heeft het opgeleverd?
12. Zou je voor andere nieuwkomers een buddy aanraden?
13. Indien MENTOR van toepassing: Je hebt een mentor gehad. Heeft de mentor geholpen? Zo ja, wat heeft het opgeleverd?
14. Wil je op van schaal 1-10 aangeven in hoeverre er sprake is van:
  - a. Was er een klik tussen jou en de mentor? 1-10
  - b. Zijn verwachtingen en doelen duidelijk? 1-10
  - c. Wat vind je van de frequentie van contact? 1-10
  - d. Wat vind je van de duur van het traject? 1-10
15. Zou je voor andere nieuwkomers een mentor aanraden?

### Tot slot

---

16. Hebben we iets gemist dat van belang is voor nieuwkomers? Wat zou je veranderen of toevoegen?
17. Heb je aandachts- of verbeterpunten?
18. Welk cijfer zou jij de socialisatie in je eerste jaar geven op een schaal 1-10

### Afsluiting

---

Heb je nog opmerkingen, vragen of dingen die je graag nog kwijt wilt naar aanleiding van het interview?  
Wil je een kopie van de uitwerking van het interview?  
Zou je buddy willen zijn van nieuwe collega's?