



Hoe wordt het huidige introductiebeleid door medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. ervaren en in hoeverre heeft dat invloed gehad op de betrokkenheid bij de organisatie?

Een weg naar betrokken medewerkers



Lan Handling Technologies

Naam:	Maartje van Oosterhout
Studentnummer:	2617153
Datum:	18 januari 2018
Praktijkorganisatie:	Lan Handling Technologies b.v.
Praktijkbegeleider:	Daniëlle de Laat



Titelblad

Stagebedrijf

Lan Handling Technologies b.v.
Jules Verneweg 123
5015 BK Tilburg
(013) 532 25 25
info.tilburg@landhandling.com

Hogeschool

Fontys Hogeschool HRM en Psychologie
Prof. Goossenslaan 1, gebouw P1, afdeling A0
5022 DM Tilburg
08850 70322
Hrmenpsychologie@fontys.nl



Samenvatting

Lan Handling Technologies b.v., hierna te noemen Lan, opereert in de technische branche waarin een tekort aan personeel heerst. Door de toenemende concurrentie van technische bedrijven en de daling van werkzame en opgeleide techneuten, is het voor Lan steeds lastiger om geschikte techneuten (en ander personeel) aan te trekken. Lan beschouwt haar medewerkers als menselijk kapitaal, omdat zij beschikken over specifieke kennis en vaardigheden die waardevol zijn voor de organisatie. De organisatie maakt momenteel een groei door. De toenemende concurrentie aan de vraagkant van de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat medewerkers kunnen kiezen uit banen én de afname van werkzame en opgeleide techneuten zorgt ervoor dat technisch personeel schaars wordt. Vanwege deze groei en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vindt Lan het belangrijk dat deze kennis en vaardigheden behouden blijven voor de organisatie. Medewerkers behouden voor je organisatie vergt energie en aandacht en start al bij het inwerken van een nieuwe medewerker (Verhoeven, 2015).

De onderzoeksvraag luidt: *Hoe wordt het huidige introductiebeleid door medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. ervaren en in hoeverre heeft dat invloed gehad op de betrokkenheid bij de organisatie?*

Lan wil met de kennis en resultaten van dit onderzoek inzicht verkrijgen in hoe zij hun introductiebeleid (onboardingsbeleid) kunnen inrichten, zodat nieuwe medewerkers betrokken raken bij de organisatie en daardoor langer behouden zullen blijven voor de organisatie.

Middels interviews is medewerkers van Lan gevraagd naar hun ervaringen met hun inwerkperiode en of deze inwerkperiode invloed heeft gehad op hun betrokkenheid bij de organisatie. De onderwerpen die zijn bevraagd in de interviews zijn voortgekomen uit de theorieën die zijn beschreven in het theoretisch kader.

Uit de resultaten is gebleken dat medewerkers van Lan over het algemeen tevreden zijn over hun inwerkperiode bij de organisatie, maar dat het introductiebeleid verbeterd kan worden. Zo geven ze bijvoorbeeld aan dat ze het idee hebben niet te zijn ingewerkt volgens een inwerkplan en hebben ze behoefte aan meer feedback en feedbackmomenten. Daarnaast geeft het merendeel van de respondenten aan dat hun inwerkperiode geen invloed heeft gehad op hun betrokkenheid bij de organisatie. Echter geven twee respondenten aan dat zij wel betrokken zijn geraakt bij de organisatie door middel van hun inwerkperiode.

Voorwoord

Voor u ligt mijn onderzoeksopdracht die is geschreven in het kader van de opleiding Human Resource Management aan de Fontys Hogeschool in Tilburg. Deze opdracht is uitgevoerd in opdracht van en in samenwerking met Lan Handling Technologies b.v. in Tilburg.

Gedurende mijn stageperiode heb ik gewerkt als HR-stagiair op de afdeling HR. Tijdens deze stage heb ik me samen met mijn stagebegeleidster, Wilma Maas, en mijn praktijkbegeleidster, Daniëlle de Laat, verdiept in diverse HR onderwerpen. Samen met hen ben ik gekomen tot het onderwerp 'onboarding' en heb ik de onderzoeksvraag voor dit onderzoek geformuleerd.

Graag wil ik mijn beide begeleiders bedanken voor de prettige samenwerking en fijne begeleiding. Ook wil ik mijn medestudenten bedanken voor hun fijne feedback.

Tevens wil ik de respondenten bedanken voor hun tijd en medewerking aan mijn onderzoek.

Maartje van Oosterhout

Januari 2018

Inhoudsopgave

Titelblad.....	2
Samenvatting.....	3
Voorwoord	4
1. Inleiding	7
1.1 Tekort technisch personeel	7
1.2 Lan Handling Technologies b.v.	8
1.3 Aanleiding van het onderzoek.....	9
1.4 Thema's onderzoek	9
1.5 Kennisdoel	11
1.6 Praktijkdoel.....	11
1.7 Onderzoeksvraag en deelvragen	11
1.8 Leeswijzer	12
2. Theoretisch kader	13
2.1 Traditioneel introductiebeleid.....	13
2.2 Onboarding.....	13
2.3 De betrokken medewerker	17
2.4 Succesvoorwaarden onboarding geïntegreerd	20
3. Conceptueel model	21
3.1 Toelichting variabelen	21
3.2 Emperische deelvragen	22
4. Methodische verantwoording.....	23
4.1 Types onderzoek.....	23
4.2 Semi gestructureerde interviews	24
4.3 Procedure en respondenten	25
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	26
4.5 Analyses.....	26
5. Resultaten.....	28
5.1 Compliance	28
5.2 Clarification	29
5.3 Culture	32
5.4 Connection	32
5.5 Affectieve betrokkenheid	34
5.6 Normatieve betrokkenheid	36

5.7 Aanvullingen	36
6. Conclusie	38
6.1 Compliance	38
6.2 Clarification	38
6.3 Culture	39
6.4 Connection	39
6.5 Affectieve betrokkenheid	39
6.6 Normatieve betrokkenheid	40
6.7 Aanvullingen → invloed inwerkperiode op de betrokkenheid bij de organisatie	40
7. Discussie	42
7.1 Kwaliteit onderzoek.....	42
7.2 Invloed van inwerkperiode op betrokkenheid bij de organisatie	43
7.3 Resultaten in vergelijking met de literatuur.....	43
7.4 Innovatieve waarde onderzoek.....	44
Literatuurlijst	45
Bijlagen	47
Bijlage 1 Introductiebeleid Lan Handling Technologies b.v.	47
Bijlage 2 Topiclijst.....	50
Bijlage 3 Versie 2 topiclijst.....	53
Bijlage 4 Inwerkplan Lan Handling Technologies b.v.	55
Bijlage 5 Checklist in dienst nieuwe medewerker Lan Handling Technologies b.v.	57
Bijlage 6 Checklist leidinggevende nieuwe medewerker Lan Handling Technologies b.v.	60
Bijlage 7 Informatieve e-mail respondenten.....	63
Bijlage 8 Codeboom.....	65
Bijlage 9 Transcripten	67
Bijlage 10 Codeerbestand.....	123

1. Inleiding

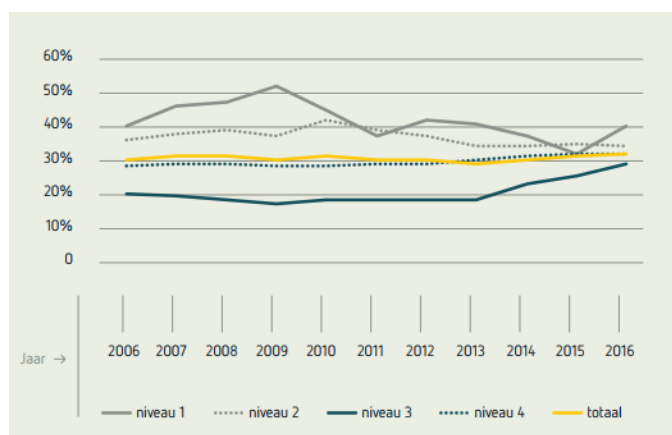
Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp van dit onderzoek geïntroduceerd. Er zal kort ingegaan worden op de technische arbeidsmarkt, de organisatie Lan Handling Technologies b.v., de aanleiding van dit onderzoek en vervolgens zullen de hoofdvraag en theoretische deelvragen opgesteld worden. Ook volgt een leeswijzer waarin de opzet van dit onderzoek te lezen is.

1.1 Tekort technisch personeel

Technisch projectmanager gezocht!', 'Wij zoeken een Ingenieur automatisering!' 'Vacature voor Technisch gebouwbeheerder werktuigbouwkunde' 'Op zoek naar een allround lasser'.

Met name in de technische branche is steeds meer vraag naar technisch geschoold personeel. "Bijna een vijfde van alle werkzame personen in Nederland werkt in een technisch of ICT-beroep" (Aalst, Ijzerman, 2015). De afgelopen jaren is het aantal werkzame personen in een technisch beroep en het aantal technisch opgeleiden echter gedaald (Aalst, Ijzerman, 2015). Om een verdere daling van deze aantallen tegen te gaan, is in mei 2013 het Techniekpact gesloten. Het Techniekpact is een samenwerking tussen overheden, onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven om de instroom van jongeren binnen technische opleidingen te vergroten, aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt te vinden en om duurzame inzetbaarheid van technici te genereren. Cijfers van de Techniekpactmonitor (2016) laten zien dat het instroomaantal van studenten die kiezen voor een technische opleiding op mbo niveau 3 in 2016 is gestegen met 10% ten opzichte van 2013 (zie figuur 1.1). Het instroomaantal van studenten dat kiest voor een technische opleiding op hbo niveau is in 2017 ten opzichte van 2013 gestegen met 2%. Ten opzichte van 2006 is een stijging te zien van 6% (zie figuur 1.2) (Ministerie van Economische zaken en Platform Bèta Techniek, 2016).



Figuur 1.1

AANDEEL HAVO/VWO MET N-PROFIEL BINNEN 4E LEERJAAR			
	2006-2007	2013-2014	2016-2017
HAVO	30%	40%	43%
VWO	53%	60%	62%

Figuur 1.2

(Ministerie van Economische zaken en Platform Bèta Techniek, 2016)

1.1.2 De veranderende arbeidsmarkt

De komende jaren zal de arbeidsmarkt sterk beïnvloed worden door een groot aantal trends (Ottenhof, 2017). Vanwege demografische ontwikkelingen gaan op korte termijn meer mensen met pensioen en zullen op lange termijn minder toetreders zijn tot de arbeidsmarkt (Ottenhof, 2017). Daarnaast is sprake van een toenemende mismatch op de arbeidsmarkt. Er ontstaat meer jeugdwerkloosheid en aan de vraagkant zullen er de komende 6 jaar geen nieuwe banen bijkomen (Ottenhof, 2017).

Werkgevers van tegenwoordig zijn genoodzaakt om te werken met een ‘flexibele schil’ vanwege de toenemende concurrentie en veranderingen op de markt (Piljic, Stegeman, 2011). Digitalisering en robotisering zorgen voor het verdwijnen van functies, want werknemers worden steeds vaker vervangen door robots en machines en processen zullen worden versneld en geautomatiseerd (Piljic, Stegeman, 2011). Werknemers van nu zien hun werk als een consumptiegoed en daarmee is arbeid niet alleen meer een productiefactor. Ze bepalen zelf waaraan en wanneer zij een bepaalde behoefte hebben in hun carrière (Piljic, Stegeman, 2011). Vanwege de flexibele arbeidsrelaties is het van belang om als werknemer voortdurend te blijven investeren in kennis en vaardigheden om daarmee je inzetbaarheid te vergroten. Ook netwerken wordt steeds belangrijker, want steeds meer sollicitanten zullen reageren op dezelfde baan (Ottenhof, 2017).

1.1.3 Invloeden op de technische arbeidsmarkt

De trends, van invloed op de arbeidsmarkt, kunnen worden gekoppeld aan de trends en ontwikkelingen op de technische arbeidsmarkt. Als gevolg van de crisis is het aantal technische vacatures in de afgelopen jaren sterk gedaald, waardoor veel techneuten hun baan verloren. Sinds 2014 is weer een stijging te zien van 28% ten opzichte van twee jaar geleden (Aalst, Ijzerman, 2015). In 2017 is inmiddels een tekort ontstaan aan technisch geschoold personeel (Ottenhof, 2017). De toenemende concurrentie van technische bedrijven en de afname van het aantal technisch opgeleiden veroorzaken dit tekort. Ook de demografische ontwikkelingen zorgen ervoor dat op middellange termijn een tekort van technisch personeel zal ontstaan, met name dat in het bezit is van een middelbaar en/of hoger/wetenschappelijk diploma (Aalst, Ijzerman, 2015). Dit tekort zal mede ontstaan vanwege de digitalisering en robotisering van diverse processen. Wegens het ontstaan van deze trends zijn steeds minder mensen nodig voor het ‘normale’ werk, worden processen complexer en ontstaat er meer vraag naar technisch opgeleiden met een hbo of wo diploma (Aalst, Ijzerman, 2015).

1.2 Lan Handling Technologies b.v.

Bovenstaande trends en ontwikkelingen zijn ook van invloed op Lan Handling Technologies b.v., hierna te noemen Lan. Lan opereert in de technische branche waarin een tekort aan personeel heerst. Door de toenemende concurrentie van technische bedrijven en de daling van werkzame en opgeleide techneuten, is het voor Lan steeds lastiger om geschikte techneuten (en ander personeel) aan te trekken. Lan richt zich op het ontwerp, de constructie, de samenbouw en de installatie van handling systemen. Met deze specialisatie bieden zij naar eigen zeggen klantgerichte, ‘turnkey’ oplossingen op basis van gestandaardiseerde technologie. Wereldwijd, in meer dan 50 landen, richten zij zich op de voedingsmiddelen en de farmaceutische industrie. Het bedrijf is gevestigd op 2 locaties in Nederland, namelijk Tilburg en Halfweg. De locatie in Halfweg hebben zij recentelijk overgenomen (Lan Handling Technologies, z.j.).

Lan richt zich op 3 werkgebieden; het ‘handlen’ van producten die gesteriliseerd moeten worden, ‘end of line automation’ en de broederij industrie. Voor alle gebieden creëren zij naar eigen zeggen gespecialiseerde oplossingen voor elke klant. Daarbij maken zij gebruik van hun expertise en bestaande standaardoplossingen. Ze verdiepen zich in de markt van de klant om er zeker van te zijn dat ze begrijpen welke oplossing passend is bij de vraag van de klant. Op deze manier kunnen ze naar hun idee aansluiten op de behoefte van de klant. Klanten van Lan zijn onder andere; Mars, Nutricia, Heinz, Danone, Nestlé, Royal Canin, Unilever, Hipp en Struik (Lan Handling Technologies, z.j.).

Het team van Lan is gevarieerd op het gebied van leeftijd en ervaring en bestaat uit 127 medewerkers. De gemiddelde leeftijd van werknemers bij Lan bedraagt 39 jaar. De functies bij Lan worden voor een groot deel ingevuld door techneuten, met name monteurs en engineers. Monteurs werken in de werkplaats aan het bouwen van machines die de engineers ontworpen hebben. De engineers zijn te onderscheiden in; engineers mechanisch, engineers elektrisch en engineers software. Techneuten, werkzaam bij Lan, hebben een mbo of hbo opleiding afgerond op het gebied van elektrotechniek, industriële automatisering, werktuigbouwkunde en/of mechatronica. Ze hebben kennis van diverse software systemen waarmee de machines ontworpen kunnen worden. Daarnaast bestaat Lan uit afdelingen als; administratie, secretariaat, service, inkoop, verkoop(ondersteuning), ICT, projectmanagement en HRM.

1.3 Aanleiding van het onderzoek

Lan ziet haar medewerkers als menselijk kapitaal, omdat zij beschikken over specifieke kennis en vaardigheden die waardevol zijn voor de organisatie (persoonlijke communicatie, 12 september 2017). Lan is een groeiende organisatie en groeit momenteel erg hard. In 2015 hebben zij Abar Automation b.v. overgenomen waar momenteel ongeveer 30 medewerkers werken. In Tilburg is het personeelsaantal gestegen van 65 naar 85 medewerkers in de afgelopen jaren. Opdrachten blijven alsmat binnenstromen, waardoor het behoud van huidige medewerkers en het aannemen van nieuw personeel noodzakelijk is. De toenemende vergrijzing en ontgroening zal op lange termijn leiden tot minder instroom van geschikt personeel. De toenemende concurrentie aan de vraagkant van de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat medewerkers kunnen kiezen uit banen én de afname van werkzame en opgeleide techneuten zorgt ervoor dat technisch personeel schaars wordt. Vanwege deze groei en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vindt Lan het belangrijk dat deze kennis en vaardigheden behouden blijven voor de organisatie.

Medewerkers behouden voor je organisatie vergt energie en aandacht en start al bij het inwerken van een nieuwe medewerker (Verhoeven, 2015). Het uitgangspunt voor dit onderzoek is het huidige introductiebeleid van Lan. Als een nieuwe medewerker het arbeidscontract getekend heeft, is het belangrijk dat hij/zij zich zo snel mogelijk thuis voelt en zich verbonden voelt met de organisatie (Verhoeven, 2015). Medewerkers binden aan een organisatie kan middels het thema ‘onboarding’.

1.4 Thema's onderzoek

In de volgende twee paragrafen wordt een korte toelichting gegeven over de hoofdthema's van het onderzoek.

1.4.1 Onboarding

Volgens Verhoeven (2016) is onboarding een samenspel van introductieactiviteiten van de organisatie en het leerproces dat een medewerker doormaakt om zijn rol binnen de organisatie

effectief in te vullen. Het is iedere geplande en ongeplande ervaring van een nieuwe medewerker die bijdraagt aan zijn succes en die zorgt voor betrokkenheid bij de visie, strategie, doelstellingen en cultuur van de organisatie. Appical en Goals (2014) voegt daaraan toe dat onboarding gaat over het investeren in talent. Want talent moet alle aandacht krijgen die het verdient, zodat het optimaal kan functioneren binnen een organisatie.

Appical en Goals (2014) geven 5 belangrijke motivatoren om met onboarding aan de slag te gaan:

- het verbeteren van de medewerkers betrokkenheid;
- medewerkers sneller productief laten zijn;
- het voorkomen van uittreden van waardevolle medewerkers;
- medewerkers direct uitdagen en inspireren om optimaal te presteren;
- het zorgen voor een betere integratie van nieuwe medewerkers.

Het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid, het voorkomen van uittreden van waardevolle medewerkers en het zorgen voor een betere integratie van nieuwe medewerkers zullen voor dit onderzoek de belangrijkste motivatoren zijn.

Het uitgangspunt van dit onderzoek is het introductiebeleid van Lan. Het woord introductie associeert alleen het introduceren van een nieuwe medewerker en niet het socialisatieproces ervan. Hiervan is echter wel sprake. Wanneer gesproken wordt over het introductiebeleid van Lan Handling Technologies, kan ook het begrip 'onboardingsbeleid' gelezen worden. In het huidige beleid is namelijk ook het socialisatieproces van een nieuwe medewerker opgenomen.

'Onboarding = introductie + socialisatie'

De uitgangspunten van het huidige introductiebeleid van Lan zijn (bijlage 1):

- voorkomen van vroegtijdig vertrek;
- hogere effectiviteit van nieuwe medewerkers;
- grotere motivatie bij huidige en nieuwe medewerkers;
- betere bekendheid met regels en werkwijzen (bijvoorbeeld gedragsregels en andere procedures).

Het introductiebeleid bij Lan is in 2008 opgesteld en sindsdien wel verbeterd op basis van feedback uit de praktijk, maar niet op basis van nieuwe theorieën op het gebied van introductie en het inwerken van een nieuwe medewerker. Daarnaast werkt de organisatie aan de implementatie van een nieuw personeelsinformatiesysteem genaamd AFAS. Met ingang van dit systeem worden leidinggevenden nog meer betrokken bij HR werkzaamheden, waaronder de introductie en socialisatie van een nieuwe medewerker.

1.4.2 Betrokkenheid

Het onderzoek van Appical en Goals (2014) wijst uit dat onboarding als belangrijkste doel heeft het zorgen voor betrokken en bevlogen medewerkers. Ook Bauer (2010) benoemt dit als een belangrijk doel in haar onderzoek. Bevlogen en betrokken medewerkers leveren namelijk een hogere toegevoegde waarde voor de organisatie. Volgens Verhoeven (2015) is het belangrijk dat een medewerker zich zo snel mogelijk verbonden voelt met de organisatie. Bovenstaande redenen vormen daarom het tweede thema van dit onderzoek, namelijk 'betrokkenheid'. Onboarding kan niet los gezien worden van het thema 'betrokkenheid' en daarom zal in dit onderzoek aandacht besteed worden aan beide thema's.

1.5 Kennisdoel

Het kennisdoel van dit onderzoek is informatie verkrijgen over onboarding en welke elementen van onboorden zorgen voor een succesvolle onboarding in relatie tot medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast wordt kennis op gedaan over hoe medewerkers deze elementen ervaren tot dusver in het huidige introductiebeleid.

1.6 Praktijkdoel

Lan wil met de kennis en resultaten van dit onderzoek inzicht verkrijgen in hoe zij hun introductiebeleid (onboardingsbeleid) kunnen inrichten, zodat nieuwe medewerkers betrokken raken bij de organisatie en daardoor langer behouden zullen blijven voor de organisatie. Met de inzichten van dit onderzoek kan afdeling HRM het introductiebeleid (onboardingsbeleid) zodanig inrichten dat alle elementen voor een succesvolle onboarding terug komen. Leidinggevend, die meer betrokken zullen worden bij het inwerk- en integratieproces van een nieuwe medewerker, kunnen met de inzichten deze processen beter uitvoeren in de praktijk.

1.7 Onderzoeksvraag en deelvragen

In samenwerking met Lan en Fontys Hogeschool, opleiding Human Resource Management, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *Hoe wordt het huidige introductiebeleid door medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. ervaren en in hoeverre heeft dat invloed gehad op de betrokkenheid bij de organisatie?*

De hoofdvraag is gericht op het inwerken van elke nieuwe medewerker bij de organisatie en niet specifiek op de 'nieuwe technische medewerker'. Daarvoor is bewust gekozen, omdat onboarding een socialisatieproces is waarbij andere werknemers binnen de organisatie deel uitmaken van dit proces (Verhoeven, 2015). Wanneer afdelingen gericht samenwerken aan het socialisatieproces van een nieuwe medewerker, zal deze zich sneller betrokken voelen bij de organisatie (Verhoeven, 2016). Daarnaast is een onboardingsplan toepasbaar op elke werknemer in de organisatie. Het plan wordt qua inhoud toegespitst op de werknemer, maar qua opbouw is het plan voor elke werknemer hetzelfde (Verhoeven, 2015).

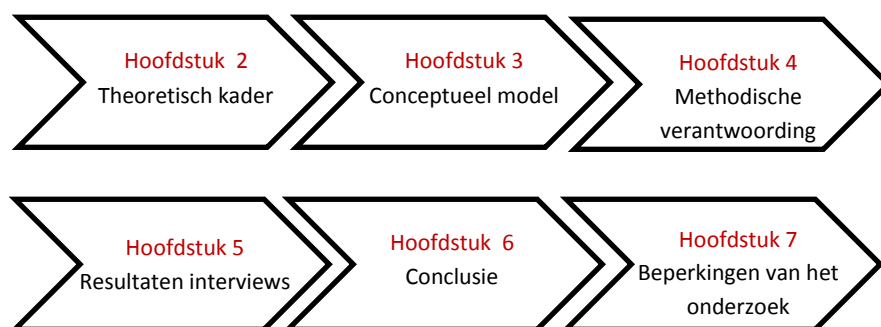
De theoretische deelvragen die zullen bijdragen aan het verzamelen van de juiste informatie voor het beantwoorden van de hoofdvraag zijn:

- Wat houdt onboarding in?
- Waarom maken organisaties gebruik van onboarding?
- Wat is een betrokken medewerker?
- Hoe kan een organisatie haar medewerkers verbinden aan de organisatie?

De antwoorden op deze theoretische deelvragen zullen worden gegeven in het theoretisch kader. Dit kader vormt de informatiebron voor het praktijkonderzoek. Met de informatie uit het theoretisch kader kunnen deelvragen worden opgesteld die zullen bijdragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek.

1.8 Leeswijzer

In hoofdstuk 2, het theoretisch kader, is de benodigde theorie verzameld voor het onderzoek. In hoofdstuk 3, het conceptueel model, is een schematische weergave gemaakt van de relevante deelonderwerpen die betrekking hebben op de hoofdvraag. In hoofdstuk 4, de methodische verantwoording, is vervolgens uitgelegd op wat voor manier dit onderzoek is uitgevoerd en welke methodes daarvoor zijn gebruikt. In het daarop volgende hoofdstuk, hoofdstuk 5, worden de resultaten van de interviews weergegeven. In hoofdstuk 6 volgt de conclusie. De resultaten uit het onderzoek worden in dit hoofdstuk geïnterpreteerd. Er wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. In hoofdstuk 7, het laatste hoofdstuk, zal worden ingegaan op de beperkingen van het onderzoek. Ook zullen tips worden gegeven aan volgende onderzoekers.



2. Theoretisch kader

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een uitgebreide beschrijving van de relevante literatuur met betrekking tot het onderwerp onboarding en betrokkenheid gegeven. Om de deelvragen en daarmee de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is het belangrijk om inzicht in en informatie te verkrijgen over de onderwerpen van dit onderzoek.

2.1 Traditioneel introductiebeleid

In de traditionele introductie is er veel ruimte voor geschreven regels binnen een organisatie volgens Verhoeven (2015). De nieuwkomer ontvangt alle informatie waaronder procedures, regelgeving, organisatiestructuur, etc. in één keer. Vaak wordt deze informatie geplaatst op een website of centrale map op de computer, zodat een medewerker deze informatie makkelijk en snel kan benaderen. Na het aanleveren van al deze informatie, stopt de introductie. Smit, Verhoeven en Driessen (2006) vinden dat introductie moet worden gezien als onderdeel van een breder socialisatieproces dat een nieuwe medewerker doormaakt wanneer hij een organisatie betreedt.

Volgens Ardts (2003) geeft een goed introductiebeleid een nieuwe medewerker een gevoel van zekerheid en bevordert het de binding en identificatie met het bedrijf. Een goed doordacht introductiebeleid waarborgt het aanleren van het normen- en waardenstelsel van de organisatie, het gewenste gedrag en het verkrijgen van benodigde kennis omtrent de organisatie en de functie. Het werken zonder een introductiebeleid kan problemen als vroegtijdig verloop, ziekteverzuim en motivatieproblemen veroorzaken.



Figuur 2.1

Een introductiebeleid kent 3 fasen, zie figuur 2.1, volgens Ardts (2003). In de voorbereidende fase, tijdens de werving en selectie, kan een medewerker kennis maken met de organisatie door middel van brochures, de website en andere media. In de oriëntatiefase hebben nieuwe medewerkers behoefte aan informatie over de bedrijfscultuur, de normen en waarden en omgangsvormen. Het kan een bewuste keuze zijn van de organisatie om de nieuwe medewerker deze informatie niet aan te reiken, maar deze zelf te laten verzamelen. In de laatste fase, de socialisatie fase, hebben medewerkers vooral behoefte aan feedback en voortgangsinformatie. Rolmodellen in de vorm van een mentor, coach of leidinggevende hebben een belangrijke functie. De introductieperiode van een nieuwe medewerker duurt ongeveer 9 maanden.

2.2 Onboarding

Volgens onderzoek van Applical en Goals (2014) is iedereen bekend met 'het inwerken van een nieuwe medewerker'. Maar het inwerken van een nieuwe medewerker is niet hetzelfde als employee onboarding. Onboarding gaat een stuk verder en betreft het complete integratieproces van nieuwe medewerkers binnen een organisatie. Het gaat niet alleen om wegwijs maken van medewerkers, maar ze alles aanreiken wat nodig is om zich te ontwikkelen tot betrokken en bevlogen medewerkers.

‘Employee onboarding gaat over het investeren in talent’

Het onderzoek van Applical en Goals (2014) beschrijft twee onderdelen van succesvolle employee onboarding. De ‘harde’ kant waarin gezorgd wordt voor materialistische zaken, waaronder; een pc, laptop, telefoon, parkeerplaats, toegangspas, inlogcodes voor het systeem, etc. Een nieuwe medewerker zal zich minder welkom voelen als deze zaken niet geregeld zijn en zal minder snel betrokken zijn bij de organisatie. De ‘zachte’ kant van onboarding bestaat uit 4 C’s volgens Bauer(2010): *compliance, clarification, culture en connection*. Verhoeven (2015) erkent deze onderdelen.

Verhoeven (2015) beschrijft onboarding als het samenspel van introductieactiviteiten en het leerproces dat een medewerker doormaakt, om zijn rol binnen de organisatie effectief in te vullen. Bauer (2010) voegt hieraan toe dat onboarding een proces is wat helpt om een medewerker zich zo snel mogelijk te laten aanpassen aan de sociale en prestatie aspecten van de nieuwe baan. Informatie over de organisatie wordt verschaft door middel van introductiecursussen, websites en kennismakingsgesprekken. Het organisatiesocialisatieproces wordt beschreven als een leerproces waarin de nieuwe medewerker zich de kennis, de vaardigheden en het gedrag eigen maakt waardoor de nieuwe rol effectief ingevuld kan worden (Verhoeven, 2016). Onboarding is iedere nieuwe ervaring van een nieuwe medewerker bij een organisatie, die bijdraagt aan zijn succes en die zorgt voor betrokkenheid bij de visie, strategie, doelstellingen en cultuur van de organisatie (Verhoeven, 2015).

De 4 C’s van succesvolle onboarding volgens Bauer (2010) en Verhoeven (2015) zijn:

Compliance: medewerkers bekend maken met alle fundamentele wettelijke en beleidsmatige regels en voorschriften (Applical en Goals, 2014) (Bauer, 2010). Dat is echter niet voor elke organisatie hetzelfde volgens Verhoeven (2015), omdat elke organisatie andere redenen heeft voor het bekendmaken van deze regels. Regels en procedures kunnen overgedragen worden via een cursus, e-learning, een informatiegids of bijvoorbeeld een onboarding app.

Clarification: medewerkers inzicht geven in hun nieuwe rol en verwachtingen die daarmee samenhangen (Applical en Goals, 2014) (Bauer, 2010). Duidelijkheid over een rol levert een belangrijke bijdrage aan de tevredenheid over en de betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie tijdens het onboardingsproces. Het uitspreken en vastleggen van verwachtingen start al tijdens het recruitmentproces. Recruiters moeten zorgen voor een duidelijk, maar vooral eerlijk beeld over de baan en medewerkers moeten hun verwachtingen expliciet maken (Verhoeven, 2015). Bauer (2007) is het eens met het scheppen van een eerlijk beeld over een baan en noemt dit ook wel Realistic Job Preview (RJP). Het kan van belang zijn om een ontwikkelingsplan met een medewerker op te stellen waarin elkaars verwachtingen naar elkaar worden vastgelegd (Verhoeven, 2015).

Culture: medewerkers bekend maken met de bedrijfscultuur, normen en waarden van de organisatie, zowel formeel als informeel (Applical en Goals, 2014)(Bauer, 2010). De formele kant benoemt Verhoeven (2015) als zichtbaar en is ondergebracht in processen, rituelen en documenten (Bauer, 2010). Ook wel de geschreven regels genoemd. Deze komen ook terug in de missie, visie en gewenste competenties van de organisatie. De informele kant zijn de overtuigingen, de percepties en de gevoelens die leven. Deze ‘kant’ komt niet expliciet terug en wordt niet beschreven. Voor een nieuwe medewerker is het daarom noodzakelijk om te praten met insiders en dat informatie vergaart wordt over de onderliggende waarden en veronderstellingen. De organisatie kan een

nieuwkomer ondersteunen in het stellen van de juiste vragen, zodat duidelijk wordt waarom een organisatie doet wat ze doet (Verhoeven, 2015).

Connection: medewerkers inzicht geven in de belangrijkste interpersoonlijke relaties en informatienetwerken waar zij onderdeel van uit moeten gaan maken (Appical en Goals, 2014) (Bauer, 2010). Volgens Verhoeven (2015) leren nieuwkomers door deze contacten de baan en de organisatie kennen. Ze weten wie ze waarvoor kunnen benaderen en anderen weten waarvoor ze op hen een beroep kunnen doen. Nieuwkomers voelen zich prettiger wanneer ze goede collega's hebben. Mensen met een goed netwerk binnen de organisatie leren van elkaar, zullen werken met meer plezier en blijven langer vanwege de opgebouwde relaties (Verhoeven, 2015) (Bauer, 2010).

Appical en Goals (2014) voegt hier een vijfde 'C' aan toe, namelijk *challenge*.

Challenge: medewerkers al tijdens onboarding inspireren, uitdagen, motiveren en op een interactieve manier verbinden aan organisatiedoelstellingen (Appical en Goals, 2014).

In de literatuur is (nog) niets bekend over deze vijfde C en ook Verhoeven (2015) en (2016) en Bauer (2010) erkennen deze C niet. Het begrip 'challenge' is moeilijk te operationaliseren en zal daarom niet gebruikt worden voor dit onderzoek.

Het introductiebeleid zoals beschreven door Joost Ards (2003) kan gezien worden als een voorbode van het begrip onboarding, zoals beschreven door Appical en Goals (2014), Bauer (2010), Verhoeven (2015) en Verhoeven (2016). Het introductiebeleid van Ards (2003) erkent de waarde van de 'zachte' kant van een inwerkproces in relatie tot het vergroten van medewerkersbetrokkenheid.

2.2.1 Succesvoorwaarden voor onboarding

Volgens Verhoeven (2015) en Bauer (2010) zal onboarding alleen het gewenste resultaat bereiken als de organisatie en/of het onboardingsplan voldoen aan twee voorwaarden, namelijk:

- Het geven en krijgen van kwalitatief goede feedback;
- Werken vanuit verbinding.

Kwalitatief goede feedback zorgt ervoor dat een medewerker zich het snelste gericht kan ontwikkelen. Geef daarom gedurende de dag feedback en niet alleen op formele beoordelingsmomenten (Verhoeven, 2015). Nieuwe medewerkers maken in het begin meer fouten en vinden het daarom lastig om feedback van anderen te interpreteren. Daarom is het belangrijk om duidelijke feedback te geven (Bauer, 2010). Zowel Verhoeven (2015) als Bauer (2010) geven aan dat feedback tijdens het onboardingsproces tweerichtingsverkeer is. Ook de organisatie moet openstaan voor het ontvangen van feedback.

Zoeken naar verbinding is de tweede succesvoorwaarde. Volgens Bauer (2010) hoort een onboardingsplan te worden uitgeschreven en Verhoeven (2015) voegt daaraan toe dat de organisatiestrategie verwoord moet worden in dit plan. Verhoeven (2015) en Bauer (2010) adviseren om geregeld een vergadering te organiseren voor nieuwe medewerkers en belanghebbenden waarin individuele drijfveren en collectieve ambities met elkaar gedeeld kunnen worden. Dit zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers de informatie krijgen die ze nodig hebben (Bauer, 2010). Volgens Verhoeven (2015) is het belangrijk om de strategische ambities van de organisatie te vertalen naar gedrag en vaardigheden om beide vervolgens te koppelen aan het werk van de nieuwe medewerker.

2.2.2 Onboarding, wat levert het op?

Zoals eerder beschreven in het theoretisch kader en de inleiding werken organisaties aan onboarding om diverse redenen. De redenen die hiervoor onder andere genoemd zijn; het verbetert de medewerkersbetrokkenheid, het voorkomt uittreden van goede medewerkers en het zorgt voor betere integratie van nieuwe medewerkers (Appical en Goals, 2014). Andere redenen genoemd door Appical en Goals (2014) zijn: het sneller productief laten zijn van medewerkers en medewerkers direct uitdagen en inspireren om optimaal te presteren.

Joost Ards (2003) geeft aan dat het werken met een introductieprogramma de volgende opbrengsten zou moeten leveren: organisatiebetrokkenheid, kennis van de organisatie, lage vertrekintentie van de medewerker en ontwikkeling van specifieke competenties.

Hij beschrijft dat bovengenoemde opbrengsten niet alleen opbrengsten zijn van een introductieprogramma, maar dat deze worden beïnvloed door vele andere factoren. Zo zijn deze opbrengsten afhankelijk van onder andere: het kennis- en vaardigheidsniveau van de nieuwe medewerker, de mate waarin deze een proactieve houding en leergierige aard heeft, de sfeer en collegialiteit in de organisatie en de mate waarin collega's openstaan voor nieuwkomers.

Het werken met een onboardingsprogramma heeft volgens Verhoeven (2016) drie belangrijke doelstellingen:

- De nieuwe medewerker is zo snel mogelijk operationeel. Als een organisatie streeft naar een snelle en hoge productiviteit, dan moet een medewerker zo snel mogelijk aan de slag kunnen. Bauer (2010) sluit zich hierbij aan. Het is van belang dat de organisatie de benodigde informatie hiervoor al vooraf aanlevert bij de nieuwe medewerker (Verhoeven, 2015).
- De nieuwe medewerker wordt heel succesvol.
- De nieuwe medewerker blijft behouden voor de organisatie. Daarmee sluit Verhoeven (2016) aan bij de driver die genoemd is door Appical en Goals (2014), namelijk dat onboarding het uittreden van medewerkers voorkomt. Ook Verhoeven (2015) en Bauer (2010) sluiten zich aan bij deze doelstelling.

Verhoeven (2015) sluit zich aan bij Appical en Goals (2014) wat betreft het verbeteren van medewerkersbetrokkenheid door een onboardingsprogramma. Zij geeft echter nog 2 redenen wat onboarding een organisatie oplevert, namelijk het verbeteren van het externe werkgeversmerk bij potentiële nieuwkomers en wanneer een organisatie een onboardingsplan heeft ontworpen, kan deze worden toegepast op iedere nieuwe werknemer.

Het onderzoek van Appical en Goals (2014) wijst uit dat onboarding als belangrijkste doel heeft het zorgen voor betrokken en bevlogen medewerkers. Ook Bauer (2010) benoemt dit als een belangrijk doel in haar onderzoek. Bevlogen en betrokken medewerkers leveren namelijk een hogere toegevoegde waarde voor de organisatie. Bevlogen en betrokken medewerkers willen de organisatie vooruit helpen (Baumrak, 2006). Ze behalen prestaties die voor vele anderen onmogelijk lijken met als resultaat tevreden klanten én medewerkers die trots zijn op hun behaalde resultaat. Dit zorgt op den duur voor een duurzame groei van de organisatie en verhoging van de winst (Appical en Goals, 2014).

2.3 De betrokken medewerker

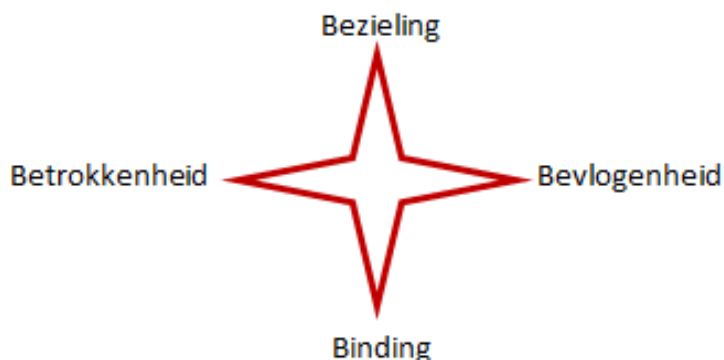
Een betrokken medewerker levert een hogere toegevoegde waarde voor een organisatie en behaalt prestaties die voor vele anderen onmogelijk lijken. Het behalen van deze prestaties leidt tot tevreden klanten én medewerkers die trots zijn op hun behaalde resultaat. Een betrokken medewerker zet zich voor de volle 100% in voor een organisatie en weet waar de organisatie voor staat. Een betrokken medewerker werkt samen met collega's om prestaties van de organisatie te verbeteren omwille van de organisatie doelstellingen (Bilel, 2016). Volgens Vergouw (2013) is een betrokken medewerker bereid om extra taken of werk op zich te nemen.

Bruel en Colsen (2015) hebben een geheel andere benadering van een betrokken medewerker. Zij maken onderscheid tussen een verbonden en geboeide medewerker. Een verbonden medewerker verbindt zich aan de identiteit en missie van de organisatie. Hij is bereid om zijn eigen belang (tijdelijk) ondergeschikt te maken aan dat van de organisatie. Een verbonden medewerker voelt zich onderdeel van de "gemeenschap". Een geboeide medewerker is geboeid door het leuke werk, het succes van de organisatie, de ontwikkelingsmogelijkheden, de collega's en de arbeidsvoorwaarden. Ook een geboeide medewerker is bereid om zijn eigen belang te onderschikken aan dat van de organisatie, maar alleen zolang de "deal" aantrekkelijk genoeg is. Zowel de verbonden als de geboeide medewerker spelen een belangrijke rol bij het succes van de organisatie. Een verbonden medewerker bewaakt de cultuur en identiteit van de organisatie en draagt de missie en belangrijkste waarden. Een geboeide medewerker zorgt ervoor dat een organisatie niet doorschiet in te starre normen en waarden en houdt een organisatie alert. Een verbonden medewerker zal betrokken en behouden blijven voor de organisatie, omdat hij de organisatie "is". Om als organisatie een geboeide medewerker te kunnen behouden, moet aandacht besteedt worden aan de drijfveren van deze medewerkers en zal daarop ingespeeld moeten worden (Bruel, Colsen, 2015). Volgens Kluijtmans (2014) bestaat er geen bewijs over een daadwerkelijk verschil tussen een verbonden en geboeide medewerker, maar hebben ze een verband met elkaar. Een verbonden medewerker zal zich niet verbonden voelen met de organisatie als hij geen geboeide medewerker is (Kluijtmans, 2014).

Definitie verbonden medewerker voor dit onderzoek: een verbonden medewerker is gevoelsmatig verbonden met de organisatie en is bereid om zich daarvoor extra in te zetten. Een verbonden medewerker weet waar de organisatie voor staat en werkt samen met anderen omwille van het verbeteren van de bedrijfsprestaties. Daarnaast blijft een verbonden medewerker langer behouden voor de organisatie.

Diverse onderzoekers, waaronder Baumrak(2006) en Vergouw(2013) schrijven dat er geen relatie bestaat tussen een betrokken medewerker en de kwaliteit van het geleverde werk of de inzet voor de gemeenschappelijk taak of de organisatie. Dat houdt in dat een betrokken medewerker niet persé behouden zal blijven voor een organisatie (Vergouw, 2013).

Volgens Vergouw(2013) blijft een medewerker wel langdurig behouden voor de organisatie als hij zich committed met de organisatie voelt. Commitment bestaat uit 4 B's, namelijk: betrokkenheid, bezieling, bevlogenheid en binding. Zie figuur 2.2 (Vergouw, 2013).



Figuur 2.2

Maar wat is dan commitment? Volgens Vergouw (2013) is commitment “de vastlegging van beloften, waarbij betrokkenen zich op een bepaald moment bereid verklaren en verbinden om concreet gedrag op een ander moment te vertonen. Men heeft daarbij sterke betrokkenheid, emotioneel, moreel en/of intellectueel, bij de eindresultaten en kiest hier bewust en zelfstandig voor. De belofte is vrijwillig, niet vrijblijvend” (p. 29).

2.3.1 Medewerkers verbinden aan de organisatie

Zowel Bruel en Colsen (2015) als Vergouw (2013) schrijven dat een medewerker verbonden met of committed aan de organisatie moet zijn, wil deze langdurig behouden blijven voor de organisatie. Maar wat zorgt ervoor dat een medewerker zich verbonden voelt met een organisatie?

Allereerst valt er volgens Meyer en Allen (1991) een onderscheid te maken tussen twee soorten betrokkenheid, namelijk betrokkenheid bij de organisatie en betrokkenheid bij een beroep. Betrokkenheid bij de organisatie bestaat uit drie componenten wat later in dit hoofdstuk toegelicht zal worden. Betrokkenheid bij een beroep zal niet worden meegenomen in dit onderzoek, omdat de organisatie graag wil weten hoe zij haar medewerkers kan betrekken bij en verbinden aan de organisatie.

Volgens Bruel en Colsen (2015) en Vergouw (2013) zal een medewerker zich verbonden voelen met de organisatie als deze helder en consistent is in haar communicatie en handelen. Ook moeten de identiteit en missie duidelijk geformuleerd zijn, zodat een (potentiële) nieuwe medewerker zich kan identificeren met de identiteit en missie. Verhoeven (2015) sluit zich hierbij aan. Een ander belangrijk aspect is het vragen naar de wensen en behoeften van een medewerker, waardoor hierop ingespeeld kan worden. Een medewerker voelt zich gehoord en zal zich sneller verbonden met de organisatie voelen. Daarnaast is het ook belangrijk om vertrouwen te creëren bij de medewerker, want dat creëert verbondenheid (Bruel, Colsen, 2015).

Medewerkersbetrokkenheid bestaat uit 3 componenten volgens Meyer en Allen(1991), namelijk:

- De *affectieve* component;
- de *normatieve* component en
- een *calculatieve of continuïteit* component.

Een *affectieve* component heeft betrekking op de mate van emotionele verbondenheid aan, de identificatie met en de hechting aan een organisatie. Een medewerker blijft werkzaam voor de organisatie omdat deze dat graag wil (Meyer, Allen, 1991) en omdat deze een bijdrage wil leveren aan het gezamenlijke doel van de organisatie (Brookhuis, 2013). De *normatieve* component is een vorm van betrokkenheid die voortkomt uit het gevoel om voor de organisatie te blijven werken. Een medewerker is werkzaam voor de organisatie, omdat deze het gevoel heeft dit te moeten tegenover zichzelf (Meyer, Allen, 1991) (Brookhuis, 2013). De *calculatieve of continuïteit* component geeft de mate van betrokkenheid weer gecreëerd door een bewustzijn van de kosten die een medewerker voor zichzelf maakt wanneer deze de organisatie zal verlaten. Een medewerker zal werkzaam blijven voor de organisatie, omdat deze dat nodig heeft (Meyer, Allen, 1991). Bovenstaande componenten zijn gericht op medewerkersbetrokkenheid, maar kunnen ook worden ingericht op werkgeversbetrokkenheid (Torka, Riemsdijk, 2014).

Echter in de literatuur wordt het onderscheid in de 3 componenten van betrokkenheid bekritiseerd. Volgens Abbott, White en Charles (2005) betreft de calculatieve of continuïteit component geen psychologische binding en zou daarom geen vorm van commitment zijn. Ook Brown (1996) stelt dat deze component geen vorm van betrokkenheid is, omdat het een gebrek aan alternatieven meet en op die manier attitudeneutraal is. Wegens bovenstaande redenen is besloten om de calculatieve of continuïteit component niet te onderzoeken.

Daarnaast is er ook kritiek op de andere 2 componenten, namelijk de affectieve en normatieve component. Affectieve en normatieve betrokkenheid vertonen vergelijkbare patronen en gevolgen, waardoor het lastig is om onderscheid tussen beide te maken volgens Meyer et al. (2002). Toch vinden zij ook aangetoonde verschillen tussen beide dimensies, waardoor het maken van onderscheid toch relevant is. De affectieve en normatieve component zullen in dit onderzoek wel onderzocht worden.

2.3.2 Werkgeversbetrokkenheid

Uit onderzoek van Torka en Riemsdijk (2001) blijkt dat een medewerker betrokken zal raken bij de organisatie, als de organisatie ook betrokkenheid toont bij haar medewerkers. Beide onderzoekers stellen dat de componenten van medewerkersbetrokkenheid vertaald kunnen worden naar werkgeversbetrokkenheid, waardoor een werkgever haar medewerkers kan verbinden aan de organisatie.

De affectieve component komt terug in de manier van communiceren. Het tonen van respect en waardering zorgen voor medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast is het belangrijk dat een medewerker invloed heeft op de besluitvorming, voldoende inspraakmogelijkheden krijgt zowel tijdens formele als informele contactmomenten en dat de medewerker voldoende informatie over de organisatie toegereikt krijgt. Hiermee sluiten Torka en Riemsdijk (2014) zich aan bij Bruel en Colsen (2015) en Vergouw (2013). De normatieve component van werkgeversbetrokkenheid is verweven in het handelen van de werkgever en het uitdragen van normen en waarden die aansluiten bij de verwachtingen van werknemers. Werknemersbetrokkenheid zal volgens Torka en Riemsdijk (2014) vergroot worden als een organisatie ook betrokkenheid toont bij andere zaken dan alleen die, welke het bedrijf aangaan. Voor beide componenten is het belangrijk om rekening te houden met de individuele wensen en behoeften van een werknemer. Ook Bruel en Colsen (2015) sluiten zich hierbij aan.

Deze theorie wordt gehanteerd voor dit onderzoek, omdat deze laat zien wat een organisatie (of werkgever) kan doen om haar (nieuwe) medewerkers te betrekken bij en te verbinden aan de organisatie. Deze theorie bekijkt werknemersbetrokkenheid vanuit de werkgever, waardoor inzichtelijk wordt wat een werkgever kan doen om medewerkersbetrokkenheid te vergroten. Bovenstaande componenten van werkgeversbetrokkenheid zijn geoperationaliseerd en daarom prettig bruikbaar voor dit onderzoek.

2.4 Succesvoorwaarden onboarding geïntegreerd

Verhoeven (2015) en Bauer (2010) geven aan dat aan twee succesvoorwaarden voldaan moet worden, wil het onboarden van nieuwe medewerkers het gewenste resultaat bereiken, namelijk betrokken medewerkers die behouden blijven voor de organisatie. De eerste succesvoorwaarde, werken vanuit verbinding, sluit aan bij de affectieve component van betrokkenheid. Verhoeven (2015) en Bauer (2010) beschrijven dat de collectieve ambities van de organisatie gedeeld moeten worden, zodat medewerkers op de hoogte zijn wat binnen de organisatie speelt. Vergouw (2013), Torka en Riemsdijk (2014) en Colsen (2015) schrijven dat een medewerker informatie over de organisatie toegereikt moet krijgen, wil deze betrokken raken bij de organisatie. Ook schrijven Verhoeven (2015) en Bauer (2010) dat medewerkers de kans moeten krijgen om individuele drijfveren met de organisatie te delen, of te wel invloed hebben op hun eigen ontwikkeling en daarmee inspraakmogelijkheden hebben. Vergouw (2013), Torka en Riemsdijk (2014) en Colsen (2015) sluiten zich hierbij aan doordat ze schrijven dat medewerkers invloed moeten hebben op de besluitvorming en voldoende inspraakmogelijkheden krijgen.

De tweede succesvoorwaarde, het geven en krijgen van kwalitatief goede feedback, sluit aan bij een van de 4 C's van onboarden, namelijk 'clarification'. Verhoeven (2015) geeft aan dat een medewerker zich het snelste gericht kan ontwikkelen als deze kwalitatief goede feedback ontvangt. Deze feedback moet duidelijk en bruikbaar zijn voor de medewerker (Bauer, 2010). 'Clarification', een van de 4 C's, beschrijft dat het belangrijk is dat een medewerker inzicht heeft in de baan en de verwachtingen die daarbij aansluiten. Ook geeft Verhoeven (2015) aan dat het verstandig is om een ontwikkelingsplan op te stellen, waarin deze verwachtingen worden vastgelegd. Iemand inzicht geven in zijn ontwikkeling kan en gebeurt door middel van feedback. Ook inzicht geven in een baan en de verwachtingen die daarmee gepaard gaan, gebeurt middels gesprekken met elkaar waarin feedback gegeven wordt (Appical en Goals, 2014) (Bauer, 2010).

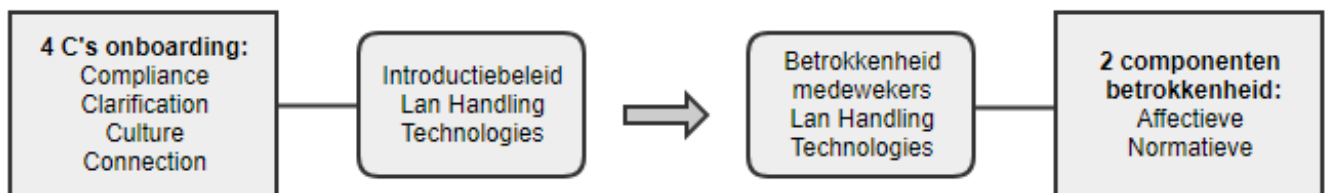
3. Conceptueel model

Inleiding

Het conceptueel model is een schematische weergave van de theorie uit het theoretisch kader en de onderwerpen van dit onderzoek.

3.1 Toelichting variabelen

De **4 C's** links in het model, de onafhankelijke variabelen, hebben betrekking op de afhankelijke variabele, 'Introductiebeleid'. De **2 componenten** rechts in het model, de afhankelijke variabelen, hebben betrekking op de afhankelijke variabele, 'Betrokkenheid medewerkers'. Het introductiebeleid van de organisatie kan van invloed zijn op de betrokkenheid van haar werknemers en wordt daardoor mede onderzocht in dit onderzoek. Ook zal worden onderzocht hoe medewerkers van Lan het huidige introductiebeleid hebben ervaren.



3.1.2 Uitwerking begrippen

Onboarding

Compliance: medewerkers bekend maken met alle fundamentele wettelijke en beleidsmatige regels en voorschriften (Appical en Goals, 2014) (Bauer, 2010). Hoofdthema's die bij dit onderwerp bevraagd zijn, hebben betrekking op de ontvangst van de regels geldend binnen Lan. Deze regels staan vermeld in de personeelsinformatiegids. Daarnaast is ook gevraagd of medewerkers op de hoogte waren van deze regels. Ook is gevraagd of de medewerker is ingewerkt met een inwerkplan, want ook dit document gaat in op de regels geldend binnen de organisatie. Nog een onderwerp waarnaar gevraagd is, heeft betrekking de starttijd op de eerste werkdag. Als laatste is ook gevraagd of de respondenten beschikten over een uitgeruste werkplek.

Clarification: medewerkers inzicht geven in hun nieuwe rol en verwachtingen die daarmee samenhangen (Appical en Goals, 2014) (Bauer, 2010). Hoofdthema's die bij dit onderwerp bevraagd zijn hebben betrekking op het beeld van de baan wat de medewerker had vòòr de eerste werkdag en gedurende de inwerkperiode. Ook is gevraagd naar de verwachtingen over de baan en de helderheid van verwachtingen tussen de medewerker en de leidinggevende. Daarnaast is gevraagd naar de feedback die zij hebben ontvangen. Er is gevraagd naar de kwaliteit en de bruikbaarheid van deze feedback. Ook is gevraagd of duidelijk was wat elke afdeling doet en bij wie de medewerker terecht kan met vragen. Als laatste is gevraagd of een medewerker is ingewerkt middels een inwerkopdracht. Een inwerkopdracht geeft inzicht in de werkzaamheden die een medewerker moet gaan uitvoeren en zou dus duidelijkheid moeten scheppen.

Culture: medewerkers bekend maken met de bedrijfscultuur, normen en waarden van de organisatie, zowel formeel als informeel (Appical en Goals, 2014) (Bauer, 2010). Hoofdthema's die

bij dit onderwerp bevraagd zijn hebben betrekking op de bekendheid van de missie en visie van de organisatie bij nieuwe medewerker.

Connection: medewerkers inzicht geven in de belangrijkste interpersoonlijke relaties en informatienetwerken waar zij onderdeel van uit moeten gaan maken (Applicational en Goals, 2014) (Bauer, 2010). Hoofdstema's die bij dit onderwerp bevraagd zijn hebben betrekking op het netwerk dat een nieuwe medewerker heeft opgebouwd tijdens de inwerkperiode. Ook is ingegaan op de rondleiding die de nieuwe medewerker heeft gehad tijdens de eerste werkdag en of de collega's op de hoogte waren van de komst van de nieuwe medewerker.

Betrokkenheid

Affectieve component: de affectieve component komt terug in de manier van communiceren. Het tonen van respect en waardering zorgen voor medewerkersbetrokkenheid. Daarnaast is het belangrijk dat een medewerker invloed heeft op de besluitvorming, voldoende inspraakmogelijkheden krijgt zowel tijdens formele als informele contactmomenten en dat de medewerker voldoende informatie toegereikt krijgt (Torka, Riemsdijk, 2014) (Bruiel, Colsen, 2015) (Vergouw, 2013). Verhoeven (2015) en Bauer (2010) sluiten zich hierbij aan en geven aan dat de collectieve ambities van de organisatie gedeeld moeten worden én dat een medewerker de mogelijkheid krijgt om eigen drijfveren te delen. Hoofdstema's die bij dit onderwerp bevraagd zijn hebben betrekking op het respect en de waardering van de organisatie voor de medewerker. Ook is gevraagd of de medewerker invloed heeft op de besluitvorming, of er voldoende informatie gedeeld wordt en of de medewerker op de hoogte is van de collectieve ambities en of deze de eigen drijfveren kan bespreken.

Normatieve component: de normatieve component van werkgeversbetrokkenheid is verweven in het handelen van de werkgever en het uitdragen van normen en waarden die aansluiten bij de verwachtingen van werknemers (Torka, Riemsdijk, 2014) (Bruiel, Colsen, 2015) (Vergouw, 2013). Hoofdstema's die bij dit onderwerp bevraagd zijn hebben betrekking op de bekendheid van de normen en waarden van de organisatie bij de nieuwe medewerker. Ook is gevraagd of deze aansluiten bij de normen en waarden van de medewerker. Een ander onderwerp wat aan bod is gekomen is of de organisatie ook betrokken is bij de medewerker op andere manieren.

3.2 Empirische deelvragen

Op basis van de informatie en theorieën verzameld in het theoretisch kader worden in dit hoofdstuk de deelvragen geformuleerd die bijdragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Hoe wordt het huidige introductiebeleid door medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. ervaren en in hoeverre heeft dat invloed gehad op de betrokkenheid bij de organisatie?*

De deelvragen die zullen bijdragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag:

- Hoe hebben medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. de C 'compliance' ervaren?
- Hoe hebben medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. de C 'clarification' ervaren?
- Hoe hebben medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. de C 'culture' ervaren?
- Hoe hebben medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. de C 'connection' ervaren?
- Hoe hebben medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. de component 'affectieve betrokkenheid' ervaren?
- Hoe hebben medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. de component 'normatieve betrokkenheid' ervaren?

4. Methodische verantwoording

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uitvoerig beschreven hoe het praktijkonderzoek is uitgevoerd. Daarbij wordt in gegaan op het type onderzoek wat is uitgevoerd, de procedure, de respondenten, de meetinstrumenten die zijn ingezet om de hoofdvraag en deelvragen te onderzoeken in de praktijk en de analyses die gedaan zijn naar aanleiding van de resultaten.

4.1 Types onderzoek

Voor 'het doen van onderzoek' bestaan twee manieren, namelijk een kwantitatieve methode en een kwalitatieve methode. Met de kwantitatieve methode worden resultaten verzameld met als doel deze cijfermatig te kunnen weergeven. Met behulp van deze gegevens kunnen cijfermatige analyses worden gemaakt, waaronder bivariate analyses en vergelijkingen. Bij een kwalitatieve onderzoeksmethode gaat het niet om het verzamelen van cijfers, maar om het verkennen en inzichtelijk maken van het vraagstuk. Het doel van een onderzoek wat is uitgevoerd op basis van een kwalitatieve methode is het interpreteren van het vraagstuk

4.1.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Dat houdt in dat respondenten is gevraagd naar hun mening over diverse thema's en de beleving daarvan. Deze methode wordt ingezet als het relevant is om de respondenten te stimuleren om actief over bepaalde onderwerpen of thema's na te laten denken. De hoofdthema's van dit onderzoek zijn 'onboarding' en 'betrokkenheid'. Deze thema's worden door elke persoon anders geïnterpreteerd, omdat de persoonlijkheid en persoonlijke voorkeuren van invloed zijn op beide begrippen. Voor beide thema's is het daarom relevant om respondenten te stimuleren hierover actief na te denken. Het praktijkdoel van dit onderzoek is gericht op het zodanig inrichten van het introductiebeleid (onboardingsbeleid) waardoor medewerkers betrokken zullen raken bij de organisatie en daardoor ook langer behouden zullen blijven. Diverse theorieën beschrijven welke informatie moet terug komen in zo'n beleid, maar kunnen niet beschrijven hoe dit in de praktijk ervaren wordt. Daarom is het relevant om te achterhalen wat de ervaringen van de medewerkers zijn met het huidige introductiebeleid (onboardingsbeleid). Er wordt met name ingegaan op hoe zij het huidige beleid hebben ervaren en of zij verbeterpunten zouden kunnen geven voor de invulling en uitvoering daarvan. Met een kwalitatieve onderzoeksmethode kan worden ingegaan op de redenen achter gegeven antwoorden en kan ingespeeld worden op thema's die een respondent aankaart (Verhoeven, 2014).

Een voorbeeld van een interview (een van de vele methodes van kwalitatief onderzoek):

Interviewer: Ben je betrokken bij de organisatie?

Interviewee: Ja

Interviewer: Waaruit blijkt dat je betrokken bent bij de organisatie? Leg eens uit.

Interviewee: Omdat ik ook in mijn vrije tijd denk aan de organisatie. Ook doe ik buiten werktijd veel met collega's en vind ik het belangrijk dat er een goede sfeer is op de werkvloer.

Interviewer: De voorbeelden die je net geeft behoren niet tot organisatie betrokkenheid, maar tot betrokkenheid bij je collega's. Probeer nog eens na te denken... (enzovoort).

Bovenstaand voorbeeld geeft weer dat een medewerker een vraag anders interpreteert dan deze bedoeld is. De interviewer kan de vraag toelichten en bijstellen, waardoor het antwoord op deze vraag betrouwbaarder zal worden. Ook wordt de beleving van de respondent gezien, waardoor hier op ingespeeld kan worden.

Bovenstaande vragen kunnen ook worden bevraagd middels een enquête (kwantitatieve methode). Bij een enquête kan ervoor gekozen worden om respondenten gegeven antwoorden te laten toelichten. In het geval van dit voorbeeld, zouden de antwoorden niet betrouwbaar zijn, want er wordt geen antwoord gegeven op het onderwerp van de vraag. Een enquête geeft geen mogelijkheid tot het bijstellen van een vraag en ook belevingen kunnen niet worden gezien.

Bovenstaande redenen geven weer waarom dit onderzoek op een kwalitatieve manier is uitgevoerd.

4.2 Semi gestructureerde interviews

Informatie voor dit kwalitatieve onderzoek is verzameld door middel van het voeren van semi gestructureerde interviews. Bij een semi gestructureerd interview wordt vooraf bepaald welke thema's worden besproken en kunnen enkele vragen per thema worden geformuleerd. Er kan gekozen worden voor het hanteren van een bepaalde volgorde van vragen, maar het is gebruikelijk deze volgorde deels los te laten zodat ingespeeld kan worden op de antwoorden van de respondent. De thema's die besproken worden in het interview zijn gebaseerd op de informatie uit het theoretisch kader. Deze informatie vormt dan ook de basis voor de vragen die zijn opgesteld. Voor dit onderzoek is een uitgebreide topiclijst opgesteld (zie bijlage 2). Bij elk thema uit het conceptueel model (hoofdstuk 3) zijn vragen opgesteld die passend zijn bij deze topic. Deze vragen staan in kolom 1 (in de topiclijst). In kolom 2 en 3 zijn vragen opgesteld die ervoor zorgen dat er wordt gevraagd naar de mening, beleving en ervaring van de respondent.

4.2.1 Inhoud interview

Elk interview duurde tussen de 30 en 45 minuten. Deze duur was afhankelijk van de antwoorden van de respondent. Sommigen gaven lange antwoorden, waardoor het interview ook wat uitgebreider werd. De respondenten hebben vooraf een informatieve e-mail ontvangen over het onderzoek (zie bijlage 7). De volgende onderwerpen kwamen in deze e-mail aan bod: introductie over de student, het onderwerp van het onderzoek, de aanleiding van het onderzoek, dat ze gevraagd werden om hun medewerking voor het onderzoek middels een interview en het doel van het onderzoek. Ook werd in deze e-mail geschreven dat ze door de interviewer werden uitgenodigd voor een gesprek.

Het interview werd telkens gestart met een korte introductie over het onderzoek en het interview. Onderwerpen die aan bod zijn gekomen tijdens deze introductie: bedanken van de respondent, kort terugkomen op de informatieve e-mail die ze hebben ontvangen, onderwerp betrokkenheid en de relatie tussen onboarding en betrokkenheid, antwoorden blijven anoniem, uitleg waarom de respondent gevraagd is om medewerking aan het onderzoek, duur van het interview en toestemming vragen opname interview. Vervolgens zijn de volgende onderwerpen besproken: leeftijd respondent, periode in dienst, de functie en het opleidingsniveau wat de respondent heeft afgerond.

Vervolgens is gestart met een vraag die betrekking heeft op de loopbaan van de respondent. Deze ijsbreker is ingezet om niet direct 'met de deur in huis te vallen', maar met een korte vraag de respondent op een actieve manier te introduceren met het onderwerp. Dat zorgt ervoor dat de

passieve houding van de respondent verandert in een actieve houding. Deze ijsbreker zet een respondent direct tot nadenken aan, waardoor ervaringen uit het verleden naar boven zullen komen (Huigen, 2012).

4.2.2 Meetinstrumenten

De topics die besproken zijn tijdens het interview:

- De 4 C's (compliance, clarification, culture en connection)
- De succesvoorwaarden voor het onboarden van werknemers (werken vanuit verbinding en kwalitatief goede feedback)
- De 2 componenten van werkgeversbetrokkenheid (affectieve component en normatieve component)

Sommige topics zijn bij wat respondenten wat uitvoeriger besproken dan bij de andere respondenten. Hierdoor komt het soms voor dat bepaalde topics niet zijn besproken met de respondenten, waardoor niet alle acht de respondenten hebben geantwoord op dezelfde vragen. Ook is niet altijd gevraagd naar de daadwerkelijke ervaring, omdat in de gegeven antwoorden vaak een achterliggende boodschap lag.

Zie voor een uitwerking van deze topics/onderwerpen bijlage 8. In deze bijlage is een codeboom opgenomen en is overzichtelijk gemaakt welke topics naar voren zijn gekomen tijdens de interviews.

4.3 Procedure en respondenten

Het onderzoek is uitgevoerd in een periode van 20 weken. De eerste weken van het onderzoek stonden in het teken van het verzamelen van informatie omtrent de onderwerpen 'onboarding' en 'betrokkenheid'. De onderwerpen van het onderzoek komen voort uit de aanleiding van het onderzoek. Ook wordt vooraf een praktijkdoel opgesteld. Vanuit deze doelstelling is nagedacht over een hoofdvraag en bijpassende deelvragen. Op basis van informatie uit het theoretisch kader en inwerkdocumenten van Lan is een topiclijst voor het afnemen van een semi gestructureerd interview opgesteld (zie bijlage 2 voor de topiclijst). De theorie vormde de basis voor de topiclijst en de inwerkdocumenten van Lan werden gekoppeld aan deze topics. Voor de inwerkdocumenten van Lan zie bijlage 1, 4, 5 en 6. Deze topiclijst was in eerste instantie een erg gestructureerde lijst met uitgeschreven vragen per topic. Na het voeren van het eerste interview, is de topiclijst aangepast. De vragen in kolom 2 en 3 bleken niet van belang te zijn, omdat automatisch werd ingegaan op de gegeven antwoorden. Ook is er voor gekozen om een aantal 'subtopics' niet nadrukkelijk te bevragen, omdat deze bij de 'hoofdtopic' aan bod kwamen. Doordat de topiclijst minder gestructureerd werd opgesteld, kon dieper ingegaan worden op de mening, beleving en ervaring van de respondenten. Zie bijlage 3 voor de aangepaste topiclijst.

4.3.1 Respondenten

De onderzoekspopulatie is de werknemers van Lan Handling Technologies b.v. De respondenten zijn geselecteerd op basis van twee gegevens, namelijk de lengte van hun dienstverband en het opleidingsniveau wat ze hebben afgerond. De lengte van het dienstverband was relevant voor de betrouwbaarheid van de antwoorden. Hoe minder lang het dienstverband, hoe meer de respondent zich zal herinneren van de inwerkperiode, hoe betrouwbaarder de antwoorden. Hoe langer het dienstverband, hoe lastiger het wordt om te antwoorden naar de realiteit van beide onderwerpen van dit onderzoek. Een respondent zou wellicht antwoorden kunnen geven over de gewenste situatie in plaats van te antwoorden naar de realiteit.

Ook het opleidingsniveau wat een respondent heeft afgerond werd relevant geacht voor dit onderzoek. Met het onderscheid in opleidingsniveau (mbo of hbo opleidingsniveau) kan worden onderzocht of de verschillende opleidingsniveaus van invloed zijn op de ervaringen met 'onboarden' en de betrokkenheid van de respondent.

Acht respondenten zijn geïnterviewd, waarvan vier respondenten met een mbo opleidingsniveau en vier respondenten met een hbo opleidingsniveau. Sinds januari 2013 zijn 24 nieuwe medewerkers gestart bij Lan, waarvan 5 medewerkers sinds september 2017. Deze 5 medewerkers waren te kort in dienst om betrouwbare antwoorden te kunnen geven over beide onderwerpen. Zij werden op dat moment nog ingewerkt en konden daardoor nog geen volledig beeld over hun 'onboardperiode' scheppen. Ook het onderwerp betrokkenheid kon niet naar behoren worden besproken. Negentien medewerkers behoorden daarom tot potentiële respondenten. Daarvan hebben 10 personen een mbo opleiding afgerond en 9 personen een hbo opleiding.

4.3.2 Dataverzameling

Dataverzameling heeft plaatsgevonden vanaf maandag 30 oktober tot en met woensdag 8 november. Er is bewust voor gekozen om maximaal twee interviews per dag af te nemen, omdat lastig kan worden om scherp te blijven op de gegeven antwoorden van de respondenten. Het eerste interview is gehouden op maandag 30 november en is daarna direct uitgewerkt. Deze keuze is bewust gemaakt om na het eerste interview aanpassingen en verbeteringen te kunnen doen aan de topiclijst. De interviews zijn afgenomen in spreekkamers bij de organisatie. Voor elk interview was voldoende tijd gepland, waardoor het interview in alle rust kon worden afgenomen.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Voor dit onderzoek is bewust gekozen om geen gebruik te maken van een bestaande, gevalideerde vragenlijst. Hiervoor is gekozen, omdat beide onderwerpen uit dit onderzoek zijn geïntegreerd in bestaande (inwerk)documenten van Lan. Wel is gebruik gemaakt van betrouwbare bronnen, waaronder één eerder onderzoek naar onboarding en diverse wetenschappelijke bronnen, waaronder boeken over onboarding en betrokkenheid. De bronnen, gebruikt in dit onderzoek, vertonen overeenkomsten in hun schrijven over één bepaald onderwerp. Dat zorgt ervoor dat meerdere bronnen dezelfde 'mening' hebben, wat de betrouwbaarheid van de theorie en het praktijkonderzoek zal doen vergroten.

De validiteit van dit onderzoek is hoog. Omdat de topics in de topiclijst zijn voortgekomen uit de theorie én inwerkdokumentten bij Lan, wordt alle informatie omtrent de onderwerpen in het praktijkonderzoek meegenomen. De interviews zijn valide, omdat bij misverstanden over bepaalde vragen uitleg gegeven kon worden door de interviewer. Dat houdt in dat een respondent de vraag die gesteld is begrijpt en antwoord geeft op de 'kern' van de vraag. Ook zijn beide onderwerpen van dit onderzoek uitvoerig besproken, waardoor een goed beeld gevormd kon worden over de ervaring en de beleving van de respondenten.

4.5 Analyses

Voor het analyseren van de transcripten (zie bijlage 9) van de interviews horende bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van drie methodes. De eerste methode die is toegepast is open coderen. Bij deze methode zijn aan de antwoorden van de respondenten 'codes' toegekend. Deze codes vormen de kern van een antwoord en vormen daardoor een goede basis om de antwoorden van de

respondenten te doorgronden. Deze methode is direct uitgevoerd in Excel (zie bijlage 10). Er is een tabel opgesteld waarbij boven in de tabel de respondenten staan en links de codes. Daardoor was per code overzichtelijk welke antwoorden de respondenten daarover hebben gegeven. Vervolgens is de methode axiaal coderen toegepast. Bij deze methode zijn de 'codes' die zijn toegekend bij de eerste methode geclusterd tot hoofd- en subcodes. Daardoor is overzichtelijk geworden wat de hoofdonderwerpen en bijbehorende deelonderwerpen waren. Ook deze methode is direct toegepast in Excel en is verwerkt in hetzelfde bestand. De laatste methode die is toegepast is selectief coderen. Er is daarbij gezocht naar verbanden en overeenkomsten tussen de 'codes', waardoor overzichtelijk en inzichtelijk wordt wat, in dit geval, de ervaringen en belevingen waren van de respondenten met betrekking tot 'onboarding' en 'betrokkenheid'.

5. Resultaten

Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven die zijn voortgekomen uit het praktijkonderzoek. De resultaten zullen worden weergegeven aan de hand van de onderwerpen van de deelvragen die zijn geformuleerd voor dit onderzoek. Vervolgens zullen de antwoorden op de deelvragen als volgt worden weergegeven; overeenkomsten tussen de antwoorden van de respondenten, verschillen tussen hun antwoorden en opvallendheden. Ook wordt in hoofdstuk 4 van dit onderzoek, de methodische verantwoording, beschreven dat respondenten zijn geselecteerd op basis van hun opleidingsniveau. Mocht opvallen dat tussen de gegeven antwoorden een onderscheid te maken valt tussen respondenten met een mbo of hbo opleidingsniveau, dan zal dit worden benoemd.

5.1 Compliance

Inwerkplan

Het merendeel van de respondenten geeft aan niet het idee te hebben dat er gewerkt is met een inwerkplan. Een respondent geeft aan het inwerken middels een plan niet gemist te hebben en een respondent geeft aan het idee te hebben dat het plan was opgesteld omdat het opgesteld moest worden en niet omdat de organisatie er gebruik van wilde maken. Een respondent geeft aan dat het inwerken volgens een inwerkplan meer houvast, richting en duidelijkheid zou hebben gegeven.

Twee respondenten hebben aangegeven het idee te hebben dat ze zijn ingewerkt met een inwerkplan, maar kunnen dit niet met zekerheid zeggen. Een respondent geeft aan dat er gewerkt is volgens een soort stappenplan, maar heeft dit niet bewust meegekregen. De manier waarop dit stappenplan is doorlopen was prettig.

“Er is wel een soort stappenplan doorlopen op dat moment. Maar ik heb niet bewust meegekregen dat er een plan was. Manier waarop stappenplan is doorlopen was prettig. Er zat tijd tussen en de stappen waren goed verspreid.” **Respondent**

Starttijd eerste werkdag

Deze vraag met betrekking tot de starttijd is aan 6 van de 8 respondenten gesteld. Al deze respondenten geven aan dat met hen een starttijd is afgesproken voor hun eerste werkdag.

Vijf respondenten geven aan te zijn gestart om 09:00 uur op hun eerste werkdag en 1 respondent geeft aan te zijn gestart om 08:30 uur. De starttijd hebben zij afgesproken met een collega van HR, met hun leidinggevende of tijdens het laatste gesprek bij de organisatie voordat ze zouden starten met hun nieuwe baan.

Werkplek

Vijf respondenten geven aan dat hun werkplek op de eerste werkdag netjes was ingericht en dat alles met betrekking tot het inloggen was geregeld. Ze geven aan dat ze zich hierdoor nog meer welkom voelen.

“Belangrijk dat dit goed geregeld is, want daardoor voel je je nog meer welkom.” **Respondent**

Twee respondenten geven aan dat hun werkplek niet in orde was of dat niet alles was geregeld, maar geven aan hiervan geen last te hebben gehad.

'Ik vind dat zulke dingen eigenlijk vooraf geregeld moeten worden, maar ik vond het niet heel raar ofzo. Het zou wel fijn zijn als je direct kon beginnen, dat zou een ideale situatie zijn. Ik heb niet het gevoel alsof ik niet welkom was ofzo.' **Respondent**

'Geen last van gehad. Had ze toch niet nodig.' **Respondent**

Een respondent geeft aan dat de werkplek vrij rommelig was en spreekt zich hierover negatief uit. Deze respondent heeft het idee aan het lot te zijn overgelaten: *"Ik werd op een plekje gezet, omdat daar gewoon een plekje vrij was op dat moment had ik het idee. Ik werd aan de kop van een eiland van 4 gezet, eigenlijk was er ruimte te kort. Zo voelde het een beetje."* **Respondent**

Informatie vooraf

Vier respondenten hebben vooraf of een e-mail ontvangen met informatie over de organisatie of hebben deze informatie ontvangen tijdens hun laatste gesprek voor de eerste werkdag. Zij geven aan dat het netjes is dat je deze informatie vooraf ontvangt. Twee respondenten hebben vooraf geen informatie ontvangen en van twee respondenten is niet duidelijk hoe, wanneer en of zij informatie hebben ontvangen.

Op de hoogte van de regels geldend binnen Lan

Zes respondenten geven aan dat ze (deels) op de hoogte zijn van de regels geldend binnen Lan. Ze weten dat de regels in de gids staan en benaderen deze als ze vragen hebben: *"Ja, tot op zekere hoogte wel. Het was ook meer dat ik die gids bekeek als er bijvoorbeeld vragen bij mij naar boven kwamen. Maar ik kende de gids of regels niet van buiten."* **Respondent**

Twee respondenten geven aan dat ze niet op de hoogte zijn van de regels

5.2 Clarification

Verwachtingen

Verwachtingen tussen leidinggevende en werknemer

Dit onderwerp is met 2 respondenten besproken en kent twee diverse antwoorden. Een respondent geeft aan dat de verwachtingen tussen de leidinggevende en werknemer nooit met elkaar zijn besproken. De respondent geeft aan dit gemist te hebben. De verwachtingen waren in het begin niet duidelijk, maar de respondent heeft niet het gevoel gehad niet op een lijn te liggen qua verwachtingen met de leidinggevende. De andere respondent geeft aan dat de verwachtingen tussen de leidinggevende en de werknemer helder waren.

Het beeld over de baan voordat de werknemer daadwerkelijk in dienst was bij de organisatie

Zes respondenten geven aan dat het beeld over de baan, of de verwachtingen die daarbij horen, (deels) helder waren. De taken of algemene begrippen waren duidelijk, maar het beeld is pas echt duidelijk als ze beginnen aan deze taken: *"Je hebt er niet direct een beeld bij. Als je de taken zelf gaat uitvoeren, weet je pas precies wat ze bedoelen."* **Respondent**

Twee respondenten geven aan dat niet duidelijk was wat van hen werd verwacht maar geven aan dit niet gemist te hebben en dat je op deze manier op een rustige manier kan beginnen.

"Je begint daardoor op een rustige manier. Dat was goed." **Respondent**

Duidelijk bij welke afdeling terecht met vragen

Vier respondenten hebben aangegeven dat duidelijk was bij welke afdeling ze terecht konden met vragen. Deze informatie is bij de introductie van hun functie verteld. Een respondent geeft aan dat vragen anders worden naarmate iemand langer in dienst is en dat die helderheid dan wat vervaagt.

Drie respondenten hebben aangegeven dat voor hen niet duidelijk was bij wie ze terecht konden met vragen en geven aan deze informatie gemist te hebben.

"Dat had ik allemaal graag wat helderder gehad." **Respondent**

Een respondent geeft aan dat deze informatie voor een gedeelte duidelijk was.

Feedback

Kwaliteit feedback

Niet alle respondenten hebben zich uitgelaten over de kwaliteit van de feedback. Drie respondenten geven aan dat ze fijne of goede feedback ontvangen. Een respondent zegt hierover het volgende:

"Mijn leidinggevende gaf mij feedback en had dit precies zo verwoord als ik het wilde verwoorden. Ik kon echt iets met de feedback."

Twee respondenten geven aan wel feedback te ontvangen, maar vinden dit lastig of een beetje raar. Beide worden beoordeeld door hun leidinggevende, maar die ziet hun nooit aan het werk.

Een respondent ontvangt geen feedback van de leidinggevende, maar van collega's.

Feedback momenten

Vier respondenten ontvangen feedback op formele beoordelingsmomenten, bijvoorbeeld tijdens functioneringsgesprekken. Er wordt aangegeven dat het fijn is dat deze momenten er zijn: *"Fijn dat deze momenten er zijn, want iedereen is druk. Fijn om tijdens deze momenten te kunnen ventileren."*

Respondent.

Een respondent geeft aan dat er geen momenten zijn geweest waarin direct is gevraagd om feedback en vindt dit tegenvallen.

Twee respondenten geven aan feedback te ontvangen tijdens zowel formele als informele momenten.

Een respondent heeft nog nooit feedback ontvangen van de leidinggevende, ook niet tijdens beoordelingsgesprekken, maar geeft aan hieraan wel behoefte te hebben.

Frequentie feedback

Vier respondenten geven aan dat ze regelmatig feedback ontvangen van of hun collega of leidinggevende. In een later stadium van hun inwerkperiode hadden ze maandelijks een gesprek met hun leidinggevende. Een Respondent geeft aan niet veel feedback te hebben ontvangen, maar dit

ook niet gemist te hebben: *“Niet overdreven veel feedback momenten, maar gewoon normaal denk ik. Ik heb geen feedback gemist.”* **Respondent**

Drie respondenten daarentegen geven aan dat er te weinig feedback momenten waren en dat ze behoefte hadden aan meer.

“Feedback had van mij inderdaad wel vaker gemogen.” **Respondent**

Evaluatie inwerkperiode

Dit onderwerp is met 7 respondenten besproken. Daarvan geven vijf respondenten aan dat hun inwerkperiode niet is geëvalueerd, maar dat daaraan wel behoefte is. Een respondent zegt hierover het volgende: *“Nee, dat is niet besproken. Dat had ik wel prettig gevonden. Dan had ik wat ik hier nu aangeef, al eerder kunnen aangeven.”* **Respondent**

Twee respondenten hadden wel de mogelijkheid om hun inwerkperiode te evalueren en geven aan dit prettig te hebben gevonden. Een respondent zegt hierover het volgende: *“Ja, wel fijn. Je werkt er natuurlijk pas een maand. Het is fijn dat er naar je geluisterd wordt.”* **Respondent**

Met vragen terecht bij leidinggevende

Met 5 van de 8 respondenten is dit onderwerp besproken. Al deze respondenten geven aan dat ze terecht konden bij hun leidinggevende met vragen.

Inwerkopdracht

De helft van de respondenten geeft aan niet te hebben gewerkt aan een inwerkopdracht en de andere helft van de respondenten geeft aan wel te hebben gewerkt aan een inwerkopdracht.

Er valt hierbij een onderscheid te maken tussen het opleidingsniveau van de respondenten. Drie respondenten met een hbo opleidingsniveau geven aan wel te hebben gewerkt aan een inwerkopdracht en een van hen niet. Drie respondenten met een mbo opleidingsniveau hebben aangegeven niet te hebben gewerkt aan een inwerkopdracht en een van hen wel.

De respondenten met een hbo opleidingsniveau geven aan te hebben gewerkt aan een fictieve opdracht. Het doel van deze opdracht was om de software en documenten, waarmee ze kwamen te werken, te leren kennen. Ze hebben opdrachten moeten uitvoeren, standaard blokken moeten ontwikkelen en software geschreven. Een respondent zegt hierover het volgende: *“Prettige manier om te wennen.”* **Respondent**

Een respondent met een mbo opleidingsniveau geeft aan als inwerkopdracht te hebben gewerkt aan een machine die nog niet af was. Er moest zelf uitgezocht worden welke onderdelen miste en welke besteld moesten worden. De begeleiding hierbij was prima: *“Mijn begeleider wist precies hoe het traject in elkaar zat en kon mij hier heel goed mee begeleiden. De begeleiding was prima.”*

Respondent

Vier respondenten geven aan niet te hebben gewerkt aan een inwerkopdracht. Een respondent voegt nog wat aan het antwoord toe: *“Twee weken alleen maar gesleuteld.”* **Respondent**

5.3 Culture

Initiatief genomen verzamelen informatie

Het merendeel van de respondenten geeft aan zelf initiatief getoond te hebben voor het verzamelen van informatie. Ze hebben deze informatie of bij collega's of bij hun leidinggevende 'gehaald'. Ze geven aan dit prettig te vinden of nieuwsgierig te zijn en dat ze daardoor het bedrijf leren kennen. Een respondent voegt nog iets toe: *"Heb je nodig bij dit bedrijf, anders blijf je stil in een hoekje achter."*

Een respondent heeft informatie niet zelf gehaald.

Contact met leidinggevende of collega van HR voor de eerste werkdag bij de organisatie

Drie respondenten hebben voor hun eerste werkdag contact gehad met een collega van HR. Drie respondenten hebben voorafgaand aan hun eerste werkdag contact gehad met hun leidinggevende.

"Goed om zo'n bericht te krijgen. Je weet waar je aan toe bent." **Respondent**

Twee respondenten hebben met geen van beide contact gehad voorafgaand aan hun eerste werkdag, omdat het contact bij hen gelopen is via een uitzendbureau.

Missie, visie en kernwaarden organisatie

Alle respondenten geven aan dat ze of niet op de hoogte zijn van de missie, visie en kernwaarden van de organisatie of dat deze maar voor een deel duidelijk zijn. Vijf respondenten geven aan dat ze deze informatie niet gemist hebben. Een respondent voegt daar nog aan toe dat deze informatie zaak voor later was. Een andere respondent voegt ook nog toe: *"Geen behoefte om te weten om welke reden ik ben aangenomen en wat de hogere doelen zijn. Als monteur is het voor jou volgens mij gewoon het belangrijkste dat een machine op tijd de deur uit gaat met zo weinig mogelijk moeite. Of er dan strategisch gezien andere waarden aan hangen, is voor een monteur volgens mij niet zo interessant."* Als laatste voegt een andere respondent nog toe: *"Het hogere doel van het aannemen was mij niet duidelijk. Het was meer van we zien wel. Maar het vormde geen probleem."*

Twee respondenten geven aan dat ze de informatie over de missie, visie en kernwaarden van Lan gemist hebben.

"Als hierover meer gecommuniceerd was, dan zou ik voor mijn gevoel sneller productief zijn."

Respondent

5.4 Connection

Netwerk opgebouwd binnen de organisatie

Alle respondenten geven aan dat ze een netwerk binnen de organisatie hebben opgebouwd. Een respondent geeft aan dit netwerk te hebben opgebouwd door de werkzaamheden die zijn uitgevoerd en dat de inwerkperiode hieraan geen bijdrage heeft geleverd. Drie respondenten geven aan het prettig te vinden dit netwerk te hebben opgebouwd.

"Wel heb ik een netwerk opgebouwd hoor. Ik heb veel collega's waarmee ik prettig kan samenwerken en ik weet ook meestal wie ik waarvoor moet hebben." **Respondent**

"Het werkt prettig, omdat ik weet bij wie ik terecht kan." **Respondent**

Collega's op de hoogte van komst nieuwe medewerker

Vier respondenten geven aan dat de collega's (van hun eigen afdeling) op de hoogte waren van hun komst. Een respondent geeft aan dit prettig te vinden en voegt hier nog aan toe: *"Ook andere collega's waren op de hoogte en hebben me succes gewenst. Dat zorgde voor een prettige ontvangst."*

Een respondent geeft aan dat niet alle collega's op de hoogte waren: *"Niet allemaal. Veel reageerde verrast van oh, een nieuwe. Persoonlijk maakte mij dat niet uit. Ik hecht daar geen waarde aan."*

Een respondent weet niet zeker of alle collega's op de hoogte waren en met twee respondenten is dit onderwerp niet besproken.

Ontvangst eerste werkdag

Alle respondenten geven aan te zijn ontvangen op hun eerste werkdag. Vijf van hen geven aan te zijn ontvangen door hun leidinggevende. Een respondent geeft aan te zijn ontvangen door een collega van HR, een respondent geeft aan te zijn ontvangen door een monteur en een respondent geeft aan niet te weten door wie ontvangen te zijn.

"Iemand staat op je te wachten, dat geeft een welkom gevoel." **Respondent**

"Het is prettig om op deze manier te worden ontvangen. " En: "Het was een positieve ervaring."
Respondent

Rondleiding eerste werkdag

Deze vraag met betrekking tot de rondleiding op de eerste werkdag is met 7 van de 8 respondenten besproken. Zij geven allen aan te zijn rondgeleid door de organisatie en geven aan het prettig te vinden om op deze manier collega's te leren kennen. De respondenten zelf noemen het geen rondleiding door de organisatie, maar benoemen het als volgt:

"Rondje om iedereen een handje te geven." **Respondent**

"Het is goed om met directe collega's een voorstelrondje te doen." **Respondent**

"Een soort kennismaking met iedereen." **Respondent**

Drie respondenten geven aan te zijn rondgeleid door hun leidinggevende. Twee geven aan niet meer te weten door wie ze zijn rondgeleid en twee respondenten geven aan te zijn rondgeleid door een andere collega als hun leidinggevende.

5.5 Affectieve betrokkenheid

Verbetervoorstellen

Alle respondenten geven aan dat ze graag verbetervoorstellen doen en zich hier ook toe geroepen voelen. Het gaat soms wel wat moeilijk en ze krijgen te weinig tijd om er ook daadwerkelijk iets mee te doen. Een respondent voegt daaraan toe: *“Je moet wel komen met valide beargumentatie en er zelf op terug komen.”* De respondenten geven ook aan dat de verbetervoorstellen vaak niet worden doorgevoerd. Een andere respondent beaamt dit: *“Ik doe ze wel, maar de daadwerkelijke uitwerking blijft achterwege. De prioriteit ten opzicht van de waan van de dag is niet hoog genoeg.”*

Waardering verbetervoorstellen door de organisatie

Alle respondenten geven aan dat er geluisterd werd vanuit de organisatie naar hun verbetervoorstellen, maar er werd niet altijd daadwerkelijk iets mee gedaan door de organisatie. Twee respondenten hadden het idee alsof er wel werd geluisterd naar het voorstel, maar er werd niet naar geacteerd. Een respondent vindt dit vervelend: *“Ik had het idee alsof ze niet echt op mijn ideeën zaten te wachten.”* Ook een andere respondent zegt het volgende: *“Je werkt in de werkplaats en er wordt altijd op je neergekeken. Je mening wordt denk ik minder gewaardeerd. Onze meningen hebben minder waarde dan de mening van iemand op het kantoor.”*

Een respondent heeft het idee dat er geluisterd wordt naar de verbetervoorstellen en dat er ook vaak iets mee gedaan wordt: *“Bij 9 van de 10 verbetervoorstellen wordt er ook echt iets mee gedaan.”* Een andere respondent voegt hieraan toe dat er altijd uitleg werd gegeven als er niets gedaan werd met een verbetervoorstel.

Respect en waardering vanuit de organisatie voor de medewerker

Zeven respondenten geven aan dat er respect en waardering is vanuit de organisatie. Een respondent geeft aan dat er te weinig respect en waardering is, maar merkt wel dat het er is. Het wordt niet naar elkaar uitgesproken. De respondenten geven aan dat ze merken dat er respect en waardering is vanuit de organisatie, omdat ze te horen krijgen dat ze iets goed doen, omdat er vertrouwen is in elkaar, omdat ze altijd proberen te helpen, omdat er geluisterd wordt of omdat er op een prettige manier met elkaar wordt samengewerkt. Een andere respondent geeft nog aan dat het belangrijk is dat er respect en waardering is vanuit de organisatie.

“Ze luisteren goed naar wat je wilt en ze proberen hier op in te spelen met de middelen die ze hebben.” **Respondent**

“Iedereen is aardig naar elkaar en we werken op een prettige manier samen.” **Respondent**

“Ze hebben vertrouwen in mij.” **Respondent**

Voldoende informatie over de organisatie toegereikt vanuit de organisatie

Vijf respondenten geven aan dat er vanuit de organisatie weinig informatie is verstrekt en dat er meer informatie gedeeld mocht worden. Een respondent vond dit af en toe frustrerend: *“Ik moest veel zelf uitzoeken. Dat kost gewoon veel tijd. Dat vond ik af en toe wel eens frustrerend.”* Andere respondenten geven aan deze informatie niet gemist te hebben.

Betrokken bij de besluitvorming en/of inspraakmogelijkheden

Zeven respondenten geven aan dat ze invloed hebben op de besluitvorming en inspraakmogelijkheden hebben, maar dat ze wel met goede argumenten of punten moeten komen willen ze naar je luisteren. Ook hebben ze niet op alle zaken inspraak en hebben ze voornamelijk binnen de eigen afdeling inspraak.

“Als je met goede punten komt, dan heb je dat wel.” **Respondent**

“Maar je moet wel met goede argumenten komen.” **Respondent**

“Binnen de afdeling heb ik genoeg te zeggen, maar in de organisatie helemaal niks.” **Respondent**

Een respondent geeft aan dat er te weinig wordt gevraagd naar de mening van anderen: *“Er wordt te weinig gevraagd naar wat vind jij, hoe denk jij erover.”*

Delen collectieve ambities van de organisatie

De collectieve ambities van de organisatie worden te weinig gedeeld en mogen vaker gedeeld worden volgens vier respondenten. Een van deze respondenten geeft aan dat er te weinig gecommuniceerd wordt over de voortgang en hogere doelen van de organisatie. Een andere respondent vindt dat de organisatie haar medewerkers te weinig betrokken laat zijn.

Drie respondenten vinden dat de collectieve ambities van de organisatie voldoende gedeeld worden en voelen zich voldoende betrokken.

Delen individuele drijfveren van werknemers met de organisatie

Dit onderwerp is met 4 respondenten besproken. Opvallend is dat zij aangeven dat hun individuele drijfveren gedeeld kunnen worden, maar dat er te weinig naar geluisterd wordt. Een respondent zegt hierover het volgende: *“Als ik iets aangeef, gebeurt er niks mee.”* Ook een andere respondent geeft dit aan: *“Ik geef het aan bij mijn leidinggevende, maar het ebdt vervolgens weer weg.”* Een respondent voegt hier aan toe dat een drijfveer alleen benut zal worden als deze relevant wordt geacht voor de functie.

Een respondent is positief over het delen van de individuele drijfveren en kon zichzelf op eigen aangegeven punten ontwikkelen: *“In kon terecht met dingen die ik zelf wilde ontwikkelen. Dan werd er gekeken naar wat de mogelijkheden waren.”*

5.6 Normatieve betrokkenheid

Werknemers op de hoogte van de normen en waarden van de organisatie

Alle respondenten geven aan dat ze niet volledig op de hoogte zijn van de normen en waarden van de organisatie, maar dat ze er wel mee bekend zijn. Ze zijn niet in staat om de normen en waarden van de organisatie te vertellen, maar hebben wel het idee ze te kennen.

“Ik kan ze niet zo opnoemen ofzo. Maar ik denk het wel vaag.” Respondent

Aansluiting normen en waarden van de organisatie bij eigen normen en waarden van de werknemers

Alle respondenten denken dat de normen en waarden van de organisatie aansluiten op hun eigen normen en waarden. Dit denken ze, omdat ze niet volledig op de hoogte zijn van de normen en waarden van de organisatie. Een respondent zegt hierover het volgende: *“Ik weet niet concreet wat ze zijn, maar ik denk dat ze wel aansluiten want ik zit hier op mijn plek.”* Een andere respondent voegt hier aan toe: *“Het is natuurlijk wel gewoon werk. Het is geen relatie.”* Een respondent heeft ook aangegeven dat de normen en waarden van de organisatie aansluiten, maar is het er niet altijd mee eens: *“Er wordt soms te zwart wit gekeken.”*

Organisatie op andere manieren betrokken bij werknemers

Twee respondenten hebben een uitspraak gedaan over dit onderwerp, omdat de organisatie ook daadwerkelijk op andere manieren betrokken is bij beide. Een respondent geeft aan dat er sprake is geweest van onbetaald verlof en een andere respondent geeft aan te werken met flexibele werktijden. Beide geven aan dat dit hun betrokkenheid bij de organisatie vergroot.

5.7 Aanvullingen

Algemene ervaring met inwerkperiode

De ervaringen met de inwerkperiode zijn verschillend. Vier respondenten geven aan dat ze langzamerhand zijn begonnen met productieve werkzaamheden, dat ze eerst konden wennen en dat ze met vragen terecht konden bij hun leidinggevende. Ze hebben de inwerkperiode als positief of prima ervaren of vonden het een fijne manier van inwerken.

“Je wordt niet in het diepe gegooid. Ik kon eerst rustig wennen.” Respondent

“Ik kon met vragen altijd terecht bij mijn leidinggevende of directe collega.” Respondent

“Er is over nagedacht en de informatie die ik nodig had werd me toegereikt.” Respondent

“Vrij veel geluk mee gehad.” Respondent

Vier respondenten geven aan dat ze in het diepe zijn gegooid en ze zijn er niet zeker van of er sprake is van een inwerkperiode of traject. De respondenten geven aan dat ze graag meer begeleiding gehad zouden hebben. Ook geven ze aan dat weinig informatie werd toegereikt, waardoor informatie gemist is. Een respondent voegt daaraan toe: *“Er had meer aandacht voor mij mogen zijn.”* Een andere respondent spreekt over ‘moeilijk’.

“Na het buitenland weer terug in Nederland en gelijk in het diepe gegooid.” Respondent

“Een inwerkperiode was er niet.” “Het was meer van kijk maar even wat projecten door en kijk maar hoe je het moet doen.” Respondent

“Naar mijn gevoel gewoon kijken wat ik al kon doen.” Respondent

“Aan mijn inwerkperiode kan heel wat verbeterd worden.” Respondent

Invloed inwerkperiode op de betrokkenheid bij de organisatie

De respondenten vinden het lastig om aan te geven of er een relatie bestaat tussen de inwerkperiode die ze hebben gehad en hun betrokkenheid bij de organisatie. Wel kunnen 6 respondenten aangeven dat er geen sprake is van een relatie tussen beide. Een respondent geeft aan dat er indirect wellicht een relatie is, maar geeft aan dat de sfeer binnen een organisatie net zo belangrijk is: *“De sfeer is zeker zo belangrijk. Je kan een goede inwerkperiode hebben, maar als vervolgens de algehele sfeer binnen het bedrijf slecht is, wat heb je dan aan die goede inwerkperiode? Of andersom?”*

Twee respondenten geven aan dat hun inwerkperiode wel heeft bijgedragen aan hun betrokkenheid bij de organisatie. Een van hen zegt hierover het volgende: *“Ik werd direct als volwaardig lid van de organisatie gezien.”* Ook de andere respondent doet hierover een uitspraak: *“De manier waarop je wordt ontvangen, zorgt ervoor dat je het naar je zin hebt bij een organisatie en betrokken raakt.”*

Verbeterpunten aangegeven door werknemers van Lan over hun inwerkperiode bij de organisatie

- Actiever bezig zijn met en openstaan voor de kennis en ervaringen van nieuwe medewerkers
- Medewerkers meer betrekken bij technische uitdagingen
- Meer begeleiding en nascholing
- Informatie op een andere manier verspreiden. Geef de werknemer meer tijd om te wennen aan de organisatie. Verdeel de informatie in ‘delen’
- Plan meer tijd vrij voor degene die de nieuwe medewerker gaat inwerken. Daardoor heeft iemand meer rust en kan hij/zij iemand beter inwerken
- Documentatie binnen de organisatie verbeteren. Meer informatie vastleggen en beschikbaar stellen voor werknemers
- Afdelingen meer met elkaar verbinden
- Aanscherpen functiebeschrijvingen, waardoor duidelijker wordt welke vragen bij welke afdeling horen
- Behoeftte aan meer informatie over de systemen. Organiseer een informatiedag over een bepaald systeem
- Goed bedenken wie je een nieuwe medewerker laat inwerken, want niet iedereen is geschikt
- Meer 1 op 1 gesprekken met de leidinggevende waarin tijdig kan worden aangegeven wat men van elkaar verwacht. Pijnpunten kunnen daardoor sneller opgelost worden
- Organisatie moet nog meer informatie met haar werknemers delen

6. Conclusie

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek geschreven. De hoofdvraag waar in dit hoofdstuk antwoord op gegeven wordt is: *“Hoe wordt het huidige introductiebeleid door medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. ervaren en in hoeverre heeft dat bijgedragen aan de betrokkenheid bij de organisatie?”* Het antwoord op de hoofdvraag zal luidden nadat de deelvragen zijn beantwoord. Daarbij zal kort worden ingegaan op de deelonderwerpen per deelvraag.

6.1 Compliance

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt: *“Hoe hebben medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. de C ‘Compliance’ ervaren?”*

Deelonderwerpen deelvraag: inwerkplan, starttijd eerste werkdag, werkplek, informatie vooraf en op de hoogte van de regels geldend binnen Lan Handling Technologies b.v.

Medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. hebben deze ‘C’ over het algemeen als positief ervaren, maar laten zich over een aantal deelonderwerpen minder positief uit. Het merendeel is niet ingewerkt volgens een inwerkplan en heeft daardoor informatie en duidelijkheid gemist. Een inwerkplan geeft meer richting, duidelijkheid en houvast, waardoor informatie niet verloren gaat en meer duidelijkheid gecreëerd wordt. Met alle respondenten waarbij het onderwerp ‘starttijd’ is besproken is vooraf afgesproken hoe laat zij zouden starten op hun eerste werkdag en waren hierover tevreden. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat hun werkplek volledig in orde was en dat alle andere zaken m.b.t. inloggen etc. in orde waren. Dit heeft gezorgd voor een positieve ervaring en een welkom gevoel. De andere respondenten geven aan dat hun werkplek (en andere zaken) niet volledig in orde was(waren) en dat het prettiger was als deze zaken wel geregeld zouden zijn. Het merendeel van de respondenten heeft voorafgaand aan hun eerste werkdag een informatieve e-mail van de organisatie ontvangen en vindt het prettig om zo’n e-mail te ontvangen. Tot slot geeft het merendeel van de respondenten aan dat ze voor een groot deel op de hoogte zijn van de regels die gelden binnen de organisatie.

6.2 Clarification

De tweede deelvraag van dit onderzoek luidt: *“Hoe hebben medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. de C ‘Clarification’ ervaren?”*

Deelonderwerpen deelvraag: verwachtingen, feedback, evaluatie inwerkperiode, met vragen terecht bij leidinggevende en inwerkopdracht.

Medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. hebben deze ‘C’ over het algemeen als positief ervaren, maar laten zich over een aantal deelonderwerpen minder positief uit. Bij het merendeel van de respondenten waren de verwachtingen over de baan helder voor zover ze helder konden zijn en zijn hierover tevreden. Ook was duidelijk met welke vragen ze terecht konden bij welke afdeling. Op het deelonderwerp ‘feedback’ laten de respondenten zich wat minder positief uit. De kwaliteit van de feedback is prima, maar er is behoefte aan meer feedbackmomenten zowel op formele als informele momenten. Ook moet feedback vaker worden gegeven, want de respondenten hebben behoefte aan meer feedback. De respondenten hebben behoefte aan een evaluatie over hun

inwerkperiode. Dit is destijds niet met hen besproken. Het merendeel van de respondenten kon terecht bij hun leidinggeven met vragen en zijn hierover tevreden. Opvallend is het deelonderwerp 'inwerkopdracht'. Hierbij valt een onderscheid te maken tussen respondenten met een hbo en mbo opleidingsniveau, namelijk dat het merendeel van de respondenten met een hbo opleidingsniveau heeft gewerkt aan een inwerkopdracht en het merendeel van de respondenten met een mbo opleidingsniveau niet. Degene die hebben gewerkt aan een inwerkopdracht zijn hierover tevreden en vinden het een prettige manier om te wennen aan hun werkzaamheden.

6.3 Culture

De derde deelvraag van dit onderzoek luidt: *"Hoe hebben medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. de C 'Culture' ervaren?"*

Deelonderwerpen deelvraag: initiatief genomen verzamelen informatie, contact met leidinggevende of medewerker HR voorafgaand aan eerste werkdagen en missie, visie en kernwaarden organisatie.

Medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. hebben deze 'C' als positief ervaren. De respondenten hebben zelf initiatief getoond voor het verzamelen van informatie over de organisatie en vinden dit prettig, want daardoor leren ze het bedrijf kennen. Ze geven ook aan dat 'het nemen van initiatief' nodig is bij de organisatie, want anders wordt informatie gemist. Ook hebben ze voorafgaand aan hun eerste werkdag contact gehad met hun leidinggevende of een medewerker van HR en ervaren dit als prettig. Het is prettig om een bericht te krijgen van een van hen. De missie, visie en kernwaarden van de organisatie zijn voor een groot deel niet bekend bij de respondenten, maar hebben deze informatie over het algemeen niet gemist.

6.4 Connection

De vierde deelvraag van dit onderzoek luidt: *"Hoe hebben medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. de C 'Connection' ervaren?"*

Deelonderwerpen deelvraag: netwerk opgebouwd binnen de organisatie, collega's op de hoogte van komst nieuwe medewerker, ontvangst eerste werkdag en rondleiding eerste werkdag.

Medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. hebben deze 'C' als positief ervaren. Alle respondenten hebben een netwerk binnen de organisatie opgebouwd en geven aan dat hun inwerkperiode hieraan een bijdrage geleverd heeft. Ze vinden het prettig bij een netwerk binnen de organisatie te horen. Op de eerste werkdag waren niet alle collega's op de hoogte van de komst van 'de nieuwe medewerker', maar vonden dit geen probleem. Sommige respondenten spreken over een prettige ontvangst als ze zien dat hun collega's op de hoogte zijn van hun komst. De ontvangst op de eerste werkdag is als prettig ervaren, dit geeft een welkom gevoel. Alle respondenten zijn rondgeleid op hun eerste werkdag en vonden het een prettige manier om hun collega's te leren kennen.

6.5 Affectieve betrokkenheid

De vijfde deelvraag van dit onderzoek luidt: *"Hoe hebben medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. de component 'affectieve betrokkenheid' ervaren?"*

Deelonderwerpen deelvraag: verbetervoorstellen en de waardering daarvan door de organisatie, respect en waardering vanuit de organisatie voor de medewerker, toereiking informatie over de

organisatie vanuit de organisatie, betrokken bij besluitvorming en/of inspraakmogelijkheden, collectieve ambities van de organisatie en individuele drijfveren werknemer.

Medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. hebben deze component van betrokkenheid als negatief ervaren. De respondenten doen verbetervoorstellen, maar daar wordt door de organisatie vaak niets mee gedaan. Ze moeten komen met valide beargumentatie en er zelf op terug komen, maar dan wordt nog niet altijd naar hen geluisterd. Ze hebben hier last van en vinden het jammer dat er niet geluisterd wordt. Respect en waardering is er voor de medewerkers, omdat vaak complimenten worden gegeven, omdat er vertrouwen is in elkaar en omdat er op een prettige manier wordt samengewerkt. Een respondent spreekt uit dat er wel respect en waardering is, maar dat dit niet vaak genoeg wordt uitgesproken. Dit mag vaker gedaan worden. De organisatie heeft te weinig informatie over de organisatie verstrekt aan haar medewerkers. Zij vinden dit vervelend en frustrerend. Medewerkers worden betrokken bij de besluitvorming en hebben inspraakmogelijkheden, maar ook hier geldt dat ze valide beargumentatie moeten hebben. Deze betrokkenheid en inspraakmogelijkheid reikt tot de eigen afdeling en geldt niet voor alle zaken. De collectieve ambities van de organisatie worden te weinig gedeeld. Er wordt te weinig gecommuniceerd over de voortgang en de hogere doelen van de organisatie. Dit zorgt ervoor dat medewerkers te weinig betrokken zijn bij de organisatie. Het deelonderwerp 'delen van individuele drijfveren' is met 4 respondenten besproken. Er wordt niets gedaan met hun drijfveren óf worden alleen benut als deze relevant zijn voor de functie. Een respondent is over dit deelonderwerp echter wel positief. Er wordt daadwerkelijk iets gedaan met deze individuele drijfveren.

6.6 Normatieve betrokkenheid

De zesde deelvraag van dit onderzoek luidt: *"Hoe hebben medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. de component 'normatieve betrokkenheid' ervaren?"*

Deelonderwerpen deelvraag: werknemers op de hoogte van de normen en waarden van de organisatie en de aansluiting hiervan op hun eigen normen en waarden en de betrokkenheid van de organisatie op andere manieren.

Medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. zijn positief over deze component van betrokkenheid. Ze kennen de normen en waarden van de organisatie niet volledig, maar geven wel aan dat deze aansluiten bij hun eigen normen en waarden. Ze sluiten aan, omdat ze bij deze organisatie op hun plek zitten. De organisatie is, als een medewerker hierom vraagt, ook op andere manieren betrokken bij haar medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan onbetaald verlof of werken met flexibele werktijden. Deze manier van betrokkenheid van de organisatie vergroot de betrokkenheid van de medewerker.

6.7 Aanvullingen → invloed inwerkperiode op de betrokkenheid bij de organisatie

Het laatste onderwerp wat zal worden toegelicht, is het tweede deel van de hoofdvraag van dit onderzoek. Er is ook onderzocht of de inwerkperiode invloed heeft gehad op de betrokkenheid van de medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. Uit dit onderzoek blijkt dat de inwerkperiode (bijna) geen invloed heeft gehad op de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie. Echter, twee respondenten geven wel aan dat er sprake is van invloed.

Hoe wordt het huidige introductiebeleid door medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. ervaren en in hoeverre heeft dat bijgedragen aan de betrokkenheid bij de organisatie?

Introductiebeleid

Het huidige introductiebeleid wordt door medewerkers van Lan Handling Technologies b.v. over het algemeen positief ervaren, maar kan op verschillende punten sterk verbeterd worden. Niet elke medewerker heeft het idee te zijn ingewerkt volgens een inwerkplan en heeft daardoor informatie gemist. Het werken met een inwerkplan geeft meer richting, duidelijkheid en houvast volgens een respondent, waardoor informatie niet verloren gaat. Er is behoefte aan meer feedback en feedbackmomenten, zowel formeel als informeel. Medewerkers hebben bijvoorbeeld meer behoefte aan 1 op 1 gesprekken met hun leidinggevende waarin zij elkaar tijdig feedback kunnen geven en kunnen sturen op elkaars verwachtingen. Opvallend is dat het merendeel van de respondenten met een hbo opleidingsniveau heeft gewerkt aan een inwerkopdracht in tegenstelling tot respondenten met een mbo opleidingsniveau. Degene die gewerkt hebben aan een inwerkopdracht zijn hierover tevreden en leerden daardoor de werkzaamheden kennen. De organisatie moet, volgens haar medewerkers, zorgen voor een betere documentatie van informatie over de organisatie en haar afdelingen. Medewerkers hebben informatie gemist en geven aan dat informatie door doocumentatie niet verloren zal gaan. Daarnaast hebben medewerkers ook meer behoefte aan informatie over de systemen waarmee gewerkt wordt.

Betrokkenheid

Medewerkers geven aan betrokken te zijn bij de organisatie, maar het merendeel van de respondenten geeft aan dat hun inwerkperiode hier niet aan heeft bijgedragen. Echter geven twee respondenten wel aan dat hun inwerkperiode invloed heeft gehad op de betrokkenheid bij de organisatie. De manier waarop ze zijn ontvangen bij de organisatie heeft geleid tot deze betrokkenheid. Opvallend is dat medewerkers negatieve uitspraken doen over onderwerpen die betrekking hebben op 'betrokkenheid' maar wel betrokken zijn bij de organisatie. Ze geven aan dat vaak niet wordt geluisterd naar hun verbetervoorstellen en dat, als ze willen dat er geluisterd wordt, ze moeten komen met valide beargumentatie en hun voorstel blijven aankaarten. Ze worden betrokken bij de besluitvorming en hebben inspraakmogelijkheden, maar ook hier wordt vaak niet door de organisatie naar geluisterd. De organisatie deelt haar collectieve ambities te weinig, waardoor medewerkers niet op de hoogte zijn van de hogere doelen van de organisatie. Ze geven aan deze informatie te missen. Individuele ambities worden gedeeld, maar niet door alle respondenten. Naar de individuele ambities wordt eveneens vaak niet geluisterd door de organisatie. Medewerkers van de organisatie doen ook positieve uitspraken over onderwerpen van betrokkenheid. De normen en waarden van de organisatie sluiten aan op de normen en waarden van de medewerkers. Zij kunnen echter niet aangeven wat de normen en waarden van de organisatie zijn, maar vinden dat deze aansluiten omdat ze op hun plek zitten bij de organisatie. Ook is de organisatie op andere manieren betrokken bij haar medewerkers als dat nodig is.

7. Discussie

Inleiding

In dit hoofdstuk worden de beperkingen van het onderzoek besproken. Er wordt gekeken naar de mogelijke zwakke plekken van het onderzoek en wat dit voor invloed heeft op de betrouwbaarheid en validiteit daarvan. Daarnaast wordt ook ingegaan op de theorieën die gebruikt zijn voor dit onderzoek en op de innovatieve waarde ervan.

7.1 Kwaliteit onderzoek

7.1.1 Conclusie onderzoek

De conclusie van dit onderzoek is gebaseerd op de antwoorden van acht respondenten, maar wordt wel als conclusie aangenomen voor de gehele onderzoekspopulatie of organisatie. Om een conclusie te kunnen trekken die meer betrouwbaar is, kan worden overwogen om uitgebreider onderzoek uit te voeren.

7.1.2 Respondenten

De respondenten zijn geselecteerd op basis van de lengte van hun dienstverband en hun opleidingsniveau. De lengte van het dienstverband is niet meegenomen in het praktijkonderzoek, omdat deze informatie alleen noodzakelijk was voor de selectie van de respondenten. Doordat relatief weinig respondenten zijn geïnterviewd, valt er bij de resultaten te zien dat er nauwelijks onderscheid te maken valt tussen de antwoorden van de respondenten met verschillende opleidingsniveaus. Om ook deze betrouwbaarheid te verhogen, kan worden overwogen om uitgebreider onderzoek uit te voeren.

Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd hoe zij terecht zijn gekomen bij de organisatie. Daarvan geven een aantal personen aan dat zij via een detacherings- en/of uitzendbureau bij de organisatie terecht zijn gekomen. Ook heeft een respondent aangegeven vanuit de stageperiode te zijn doorgestroomd naar een tijdelijke (en inmiddels vaste) functie. Dat houdt in dat zij (in eerste instantie) voor een tijdelijke functie en/of vervanging van een werknemer werkzaam zouden zijn, waardoor zij wellicht een andere inwerkperiode hebben genoten. Bovenstaande kan invloed hebben op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Doordat niet alle respondenten op dezelfde manier 'terecht' zijn gekomen bij de organisatie, kan het zijn dat gevraagd is naar de ervaringen van verschillende 'inwerkperiodes'. Hierdoor kan het zijn dat niet gemeten wordt wat gemeten moest worden. Voor een volgende onderzoeker is het daarom relevant om respondenten op basis van deze informatie te selecteren voor het onderzoek, waardoor zowel de de betrouwbaarheid als de validiteit van het onderzoek verhoogd worden.

Voor dit onderzoek is niet gekozen om leidinggevende of managers te interviewen, waardoor de resultaten maar vanuit een invalshoek worden bekeken. Voor een volgende onderzoeker zou het wellicht verstandig zijn om ook leidinggevend en/of managers te interviewen als respondent of als expert interview om op deze manier het vraagstuk vanuit meerdere invalshoeken te kunnen bekijken. Hierdoor zal de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd worden.

7.1.3 Methode onderzoek

Voor dit onderzoek is bewust gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat onderzocht werd wat de ervaringen van de respondenten zouden zijn met hun inwerkperiode en hun betrokkenheid bij de organisatie. Het interview was een semi gestructureerd interview met een open benadering, waardoor de antwoorden van de respondenten als leidraad zijn gebruikt voor het interview. Daardoor is soms te diep ingegaan op een bepaalde topic en zijn niet alle topics met alle respondenten besproken. Per respondent lag soms de nadruk op een bepaalde topic, waardoor het lastiger is om een algeheel beeld te kunnen schetsen van de onderzoekspopulatie.

Ook is er bewust voor gekozen om geen bestaande vragenlijst voor het interview te hanteren, omdat beide onderwerpen uit dit onderzoek geïntegreerd zijn in bestaande (inwerk) documenten van de organisatie. Door gebruik te maken van een bestaande vragenlijst, zouden deze documenten niet gehanteerd kunnen worden. Het geen gebruik maken van bestaande en gevalideerde vragenlijsten kan invloed hebben op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

Voor dit onderzoek is, zoals eerder geschreven, gebruik gemaakt van één onderzoeksmethode. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten, kan gebruik gemaakt worden van triangulatie. Dat houdt in dat meerdere onderzoeksmethodes met elkaar gecombineerd worden, waardoor respondenten op verschillende methodes zullen antwoorden op dezelfde onderwerpen van het onderzoek. Daardoor kunnen antwoorden of gecontroleerd worden of kan dieper worden ingegaan op bepaalde antwoorden.

7.2 Invloed van inwerkperiode op betrokkenheid bij de organisatie

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat hun inwerkperiode bij de organisatie geen invloed heeft gehad op hun betrokkenheid bij de organisatie. Veel van hen geven ook aan dat ze het lastig vinden om dit te moeten aangeven, omdat het niet als zo zwart wit kan worden gezien. Twee respondenten geven echter wel aan dat hun inwerkperiode invloed heeft gehad op hun betrokkenheid bij de organisatie. Een van de redenen waarom een introductie- of inwerkbeleid of onboardingsprogramma wordt opgesteld, is om nieuwe medewerkers zich zo snel mogelijk onderdeel (en betrokken) te laten voelen van (bij) de organisatie. Zou dit dan in twijfel moeten worden getrokken omdat het merendeel van de respondenten aangeeft dat het een geen invloed heeft op het ander? Nee, waarschijnlijk niet. Wel is aan te raden om deze invloed op een andere manier te onderzoeken, waardoor nauwkeuriger kan worden onderzocht of het een wel of geen invloed heeft op het ander. Respondenten geven aan dat het lastig is om deze vraag te beantwoorden, omdat er ook zoveel andere aspecten meespelen. Daarom wordt een andere manier van onderzoeken geadviseerd, waardoor deze 'vraag' niet meer gesteld hoeft te worden.

7.3 Resultaten in vergelijking met de literatuur

Bauer (2010) en Verhoeven (2015) schrijven dat onboarding alleen het gewenste resultaat zal bereiken als de organisatie en/of het onboardingsplan voldoet aan twee voorwaarden, namelijk:

- Het geven en krijgen van kwalitatief goede feedback;
- Werken vanuit verbinding.

Deze theorie is getoetst in de praktijk en uit praktijkonderzoek blijkt inderdaad dat het gewenste resultaat (o.a. een betrokken medewerker) behaalt zal worden als aan beide voorwaarden wordt voldaan. Medewerkers van hebben behoefte aan meer feedback en aan op 1 op 1 gesprekken met hun leidinggevende. Ook vinden zij dat er te weinig informatie door de organisatie gedeeld wordt,

waardoor ze niet op de hoogte zijn van de hogere doelen en collectieve ambities van de organisatie. Het introductiebeleid (of onboardingsplan) bij wordt over het algemeen als positief ervaren, maar moet wel op diverse aspecten sterk verbeterd worden. Medewerkers zijn over het algemeen tevreden, maar geven bovenstaande onderwerpen aan als verbeterpunt. Als aan beide verbeterpunten wordt gewerkt, dan kan dit van invloed zijn op hun betrokkenheid en dus het gewenste resultaat.

Ook de theorie over werkgeversbetrokkenheid van Torka en Riemsdijk (2001) is getoetst in de praktijk. Deze theorie stelt dat een medewerker betrokken zal raken bij een organisatie als de componenten van werknemersbetrokkenheid vertaald worden naar werkgeversbetrokkenheid. Als een werkgever deze componenten vertaald naar acties die hij kan uitvoeren in de praktijk, dan zal een medewerker betrokken raken bij de organisatie. Opvallend aan de resultaten van dit onderzoek is dat medewerkers aangeven betrokken te zijn bij de organisatie, maar over een van de componenten van betrokkenheid negatieve uitspraken doen. Dit heeft betrekking op de affectieve component van betrokkenheid. Medewerkers zijn echter wel betrokken bij de organisatie, maar zijn niet positief over het handelen van de organisatie op deze component van betrokkenheid. De theorie blijkt in de praktijk te kloppen, maar wordt door Lan nog niet voldoende positief benaderd. Hier valt door de organisatie veel winst te behalen. Als de organisatie inspeelt op deze vorm van betrokkenheid en gehoor geeft aan voorstellen van medewerkers, dan zullen zij zich in de toekomst nog meer betrokken voelen bij de organisatie.

7.4 Innovatieve waarde onderzoek

Het introductiebeleid van Lan is niet eerder door middel van praktijkonderzoek onderzocht. Met de inzichten van dit onderzoek kan de organisatie verbeteringen doorvoeren aan haar introductiebeleid, zodat nieuwe medewerkers betrokken raken bij de organisatie en daardoor langer behouden zullen blijven voor de organisatie. Doordat nooit eerder praktijk onderzoek is gedaan naar het introductiebeleid bij de organisatie, kunnen alle inzichten uit dit onderzoek als innovatief worden beschouwd.

Diverse theorieën over onboarding (gebruikt in dit onderzoek) beschrijven dat onboarding en betrokkenheid direct verband met elkaar hebben en niet los van elkaar gezien kunnen worden. Dit inzicht is in de HR-beroepspraktijk van belang bij het schrijven van een inwerk-, introductie- of onboardbeleid.

Literatuurlijst

- Aalst, van der, M., Ijzerman, S. (2015) *Technische en ICT-beroepen: Arbeidsmarktbeschrijving*. Geraadpleegd op 20 september, van https://www.uwv.nl/overuwv/Images/UWV_technische%20beroepen.pdf
- Abbott, G., F.A. White & M.A. Charles (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. In Wiley-Blackwell (red.), *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (pp. 531-551). Plaats: Engeland
- Appical en Goals (2014) *Employee onboarding*. Geraadpleegd op 27 september 2017, van <https://www.goals.nl/kennis/whitepapers/employee-onboarding/>
- Ardts, J.(2003). *Introductiebeleid: Vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Bauer, T.N. (2010). *Onboarding new employees: maximizing success*. Geraadpleegd op 27 september 2017, van <https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). *Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods*. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Baumruk, R. (2006). *Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce*. *Strategic HR Review*, 5.
- Bilel, M.(2016). *Empowerment en medewerkersbetrokkenheid en de modererende werking van extraversie en introversie*. Faculteit Management, Science & technology, Open Universiteit.
- Brookhuis, M.(2013). *Betrokkenheid van het personeel: het vergroten van de betrokkenheid en motivatie van het personeel van de afdeling X(bachelorscriptie)*. Geraadpleegd op 23 oktober, van http://essay.utwente.nl/62931/1/definitieve_rapport_Livio_anoniem.pdf
- Brown, R.B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. In *Journal of Vocational Behavior* (pp. 230-251). Plaats: Stanislaus
- Bruel, M., Colsen, C. (2015) *De geluksfabriek(19^e druk)*.Schiedam: Scriptum Management
- Driessen, A., Smit, G., Verhoeven, H.(2006). *Personeelselectie en assessment: Wetenschap in de praktijk*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV
- Huigen, S.(2012) *De kracht van een goede ijsbreker*. Geraadpleegd op 18 oktober 2017, van <https://www.tumult.nl/de-kracht-van-een-goede-ijsbreker/>
- Kluijtmans, F. (2014) *Leerboek Human Resource Management(2^e druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

Lan Handling Technologies. Geraadpleegd op 20 september 2017 van,
<http://www.lanhandling.com/nl/>

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. In H.J. Klein (red.) *Human Resource Management Review* (pp.61-89). Plaats: Engeland

Meyer, J.P. et al. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. In N.A. Fouad (red.), *Journal of Vocational Behavior* (pp. 20-52). Plaats: Engeland

Ministerie van Economische zaken en Platform Bèta Techniek(2016). *Techniekpactmonitor 2016*.

Geraadpleegd op 16 oktober 2017, van

http://www.techniekpactmonitor.nl/sites/default/files/tp_monitor_highlights-2017-def.pdf

Ottenhof, P. (2017) *Actuele ontwikkelingen in de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 20 september 2017, van <http://www.jobcreator.nl/index.php/actuele-ontwikkelingen-in-de-arbeidsmarkt/>

Piljic, D., Stegeman, H. (2011) *De arbeidsmarkt in 2030: flexibilisering of starre arbeidsrelaties?*

Geraadpleegd op 20 september 2017, van

file:///C:/Users/mvo/Downloads/TvHRM_Piljic_Stegeman_(2011).pdf

Torka, N., Riemsdijk, van, M.(2001) *Betrokkenheid en werkgeversgedrag*. Geraadpleegd op 11

oktober, van file:///C:/Users/mvo/Downloads/TvHRM_Riemsdijk_Torka_(2001).pdf

Vergouw, G.(2013). *Commitment: De belofte van betrokken en bevlogenheid in organisaties*.

Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen

Verhoeven, A. (2015) *Onboarding*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen

Verhoeven, A. (2016) *Recruitment* (2^e editie). Amsterdam: Pearson Benelux.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma

Bijlagen

Bijlage 1 Introductiebeleid Lan Handling Technologies b.v.

Introductie nieuwe medewerkers

Handleiding voor leidinggevend en inwerkcollega's

1 Inleiding

Het is niet eenvoudig om goed personeel te vinden, te binden en te behouden. In onze organisatie, waar steeds meer nieuwe medewerkers binnenstromen, besteden wij veel tijd, geld en zorg aan de werving en selectie van nieuw personeel. In gesprekken met medewerkers bleek dat de periode na werving en selectie, de zogenaamde introductie meer aandacht behoeft.

Met een goede introductie is veel te winnen:

- voorkomen van vroegtijdig vertrek;
- hogere effectiviteit van nieuwe medewerkers;
- grotere motivatie bij huidige en nieuwe medewerkers;
- betere bekendheid met regels en werkwijzen (bijvoorbeeld gedragsregels en andere procedures).

Het is belangrijk om je te realiseren dat het inwerken van nieuwe collega's gewoon bij het dagelijkse werk hoort en altijd nodig zal blijven. Er zullen altijd mensen weggaan en nieuwe mensen binnenkomen. Een goede introductie is van belang ook al hebben de nieuwelingen nog zoveel vak- en inhoudelijke ervaring.

Concreet moet er in de introductie tijd en aandacht zijn voor:

- Kennismaken met collega's.
- Leren kennen van de organisatie (zoals onze cultuur en onze normen en waarden).
- Kennismaken met de inhoud van het werk en werkprocessen.
- Het inbrengen van actuele kennis en ervaring door de nieuwe medewerker.
- Helder maken van verwachtingen van organisatie over werkgedrag van de nieuwe medewerker.

De leidinggevende van de afdeling is verantwoordelijk voor de introductie van nieuwe medewerkers. De leidinggevende, een inwerkcollega en een mentor dragen bij aan een goede introductieperiode. Het is niet noodzakelijk dat de rollen door drie verschillende personen worden ingevuld. Het kan dus zo zijn dat de leidinggevende in bepaalde gevallen alle drie de rollen voor zijn rekening neemt.

De leidinggevende

De leidinggevende stuurt de introductie op de afdeling aan. Dit begint met praktische zaken zoals het verzorgen van een volledig toegeruste werkplek én een voorstelrondje aan de directe collega's. Vervolgens gaat het om het inhoudelijk wegwijs maken. Ook de taken, de omgeving én de manier waarop deze taken gedaan moeten worden zijn van belang. Hierbij kan de leidinggevende de hulp inroepen van de inwerkcollega. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen vaktechnische- (de inwerkcollega van de afdeling) en algemene informatie (de mentor). De leidinggevende introduceert de medewerker bij de inwerkcollega en de mentor. Daarnaast coacht de leidinggevende de

ontwikkeling van de nieuwe medewerker. In de functionering- en beoordelingsgesprekken maakt de leidinggevende afspraken over de te behalen resultaten en de ontwikkeling van de medewerker.

De inwerkcollega

De inwerkcollega is iemand waar de nieuwe medewerker direct mee samen werkt. De inwerkcollega houdt zich vooral bezig met de inhoudelijke begeleiding van de nieuwe medewerker. Hij maakt het kennismakingsprogramma en zoekt relevante stukken uit voor de nieuwe medewerker. De inwerkcollega is het eerste aanspreekpunt wat betreft het dagelijkse werk. De inwerkcollega staat de nieuwe collega bij wat betreft vragen. Het kan zijn dat een nieuwe medewerker met meerdere inwerkcollega's te maken krijgt. De nieuwe medewerker kan met vragen over de inhoud van het werk dus terecht bij de inwerkcollega.

De mentor

De mentor helpt de medewerker zijn/haar weg te vinden in de organisatie en fungeert als klankbord. De mentor geeft gevraagd en ongevraagd feedback.

Het is de bedoeling dat het mentortraject ongeveer een half jaar duurt. In de eerste drie maanden hebben mentor en medewerker gemiddeld eens per twee weken een gesprek. Daarna zal er een keer in de drie á vier weken een gesprek gevoerd worden. De leidinggevende zorgt dat hij maandelijks aanschuift bij het gesprek tussen de mentor en de medewerker of maakt zelf maandelijks een afspraak met de medewerker.

Mentor zijn is op vrijwillige basis. Er is geen sprake van een uitbreiding van functie of verhoging van salarisschaal. De werkzaamheden worden uitgevoerd naast het dagelijkse werk.

Waarom een mentor benoemen?

Het heeft meerwaarde voor de medewerker:

- klankbord en vertrouwenspersoon

Meerwaarde voor de mentor zelf:

- Ook de mentor krijgt de spiegel voorgehouden en leert van de frisse blik van nieuwkomers. De mentor wordt gedwongen om ook naar eigen ervaringen te kijken.
- Nieuwe uitdaging: de mentorrol vraagt nieuwe kennis en vaardigheden.
- Plezier in het werk: het is motiverend als anderen van jouw kennis en ervaring kunnen leren.

Meerwaarde voor de organisatie:

- Voorkomen van het vroegtijdig verlaten van medewerkers van de organisatie;
- nieuwe medewerkers zijn sneller vertrouwd en bekend in organisatie en daardoor sneller productief;
- hoger leereffect voor nieuwe medewerkers en mentoren;
- kennis wordt sneller overgedragen en blijft behouden
- hulp voor leidinggevende bij het introduceren van nieuwe medewerkers.

2. De introductie

De introductie van nieuwe medewerkers bestaat uit vier onderdelen.

1. Twee weken van tevoren
2. De eerste dag
3. De eerste twee weken
4. Het eerste halfjaar

2.1 Twee weken van tevoren (en indien mogelijk eerder).

Een goede voorbereiding is het halve werk. Dat geldt zeker voor de introductie.

Zodra je weet wanneer een medewerker begint, kun je als leidinggevende starten met de voorbereidingen

2.2 De eerste werkdag nieuwe medewerker

Op de eerste dag zijn de nieuwe medewerkers heel benieuwd wat hen te wachten staat. Ze zien erg veel nieuwe gezichten en krijgen veel indrukken te verwerken. De eerste dag is het extra van belang om je als nieuwe medewerker welkom te voelen.

2.3 De eerste twee weken na indiensttreding

Naarmate de tijd vordert komt het initiatief meer bij de nieuwe medewerker te liggen. Hij of zij gaat meer inhoudelijke vragen stellen en op zoek naar informatie. In de eerste twee weken is het echter wel belangrijk om als leidinggevende en inwerkcollega wat extra aandacht te geven aan de nieuwe collega. Vraag regelmatig hoe de nieuwe medewerker het bevalt en plan snel een vervolgesprek in.

2.4 Het eerste halfjaar na indiensttreding

Na de eerste weken is het zaak om de vinger aan de pols te houden.

- Heeft de nieuwe medewerker aansluiting gevonden bij collega's?
- Is het duidelijk wat de nieuwe medewerker moet doen, is hij niet te veel aan het zwemmen?
- Zijn de taken afwisselend genoeg?

Bijlage 2 Topiclijst

Topiclijst:

Introductiebeleid/ onboarding

Welkom....

Allereerst wil ik je **bedanken** voor je medewerking aan mijn onderzoek. Zoals je weet zal dit interview gaan over jouw ervaringen met je inwerkperiode. Ik heb je een **begeleidende mail** gestuurd met daarin informatie over de achtergrond en het doel van dit onderzoek. Heb je daarover vooraf nog vragen?

Daarnaast onderzoek ik of er een **relatie** bestaat tussen jouw **betrokkenheid** bij de organisatie en het **introductiebeleid** bij Lan.

Het is belangrijk voor de **betrouwbaarheid** van dit onderzoek dat je je vrij voelt om te **antwoorden**, geen enkel antwoord is fout want het is jouw ervaring. Zoals ik schreef in de mail zullen jouw antwoorden niet herleid worden naar jou waardoor de **anonymiteit gewaarborgd** blijft.

De **reden** waarom ik jou graag zou interviewen, is omdat jij in de afgelopen **4 jaar gestart** bent bij Lan. Het interview zal ongeveer 40 minuten duren.

Ik zou ons **interview** graag **opnemen**, omdat ik het interview op papier zal uitwerken. Opname verhoogt de betrouwbaarheid. Ben jij oke met het opnemen van dit interview?

Nog even een laatste check...Je bent ... jaar, ... zo lang in dienst, deze functie... dit opleidingsniveau. Kun je me vertellen hoe je bij Lan terecht bent gekomen? → ijsbreker!

Vertel eens, hoe heb jij je inwerkperiode bij Lan ervaren?

Connection		
Heb je een netwerk opgebouwd binnen de organisatie?	Nee, vertel eens	Ja, vertel eens
Waren je collega's op de hoogte van je komst?	Nee, wat was je ervaring hiermee?	Ja, wat was je ervaring hiermee?
Ben je op je eerste werkdag rondgeleid door de organisatie?	Nee, gemist? Of juist prettig? Zelf initiatief getoond?	Ja, hoe ervaren? Door wie?
Hoe ben je ontvangen op je eerste werkdag?	Vertel	Vertel

Culture		
Op de hoogte van missie, visie, kernwaarden Lan?	Nee, mis je deze informatie? Vertel..	Ja, waar staat Lan voor? Leg eens uit..
Heb je contact gehad met HRM vòòr je eerste werkdag?	Nee, had je daar behoefte aan?	Ja, hoe heb je dat ervaren?
Heb je contact gehad met je LG vòòr je eerste werkdag?	Nee, had je daar behoefte aan?	Ja, hoe heb je dat ervaren?
Heb je zelf initiatief getoond voor het verzamelen van informatie omtrent de organisatie, je functie, je collega's, etc.	Nee, hoe komt dat?	Ja, vertel eens..
Heb je gesproken met collega's om informatie te verkrijgen?	Nee, vertel	Ja, vertel

Compliance		
Heb je vòòr je eerste werkdag informatie ontvangen over de organisatie? (Infogids, verzekeringen, formulieren die je moest invullen)	Nee, info gemist? Afgewacht of initiatief getoond voor verkrijgen informatie	Ja, hoe ervaren? Door wie is informatie naar je verstuurd, LG/HRM?

Was je op de hoogte van de regels geldend binnen Lan? (deze staan in de personeelsinformaties)	Nee, onduidelijk of niet gekregen?	Ja, duidelijk?
Had je een uitgeruste werkplek op je eerste werkdag?	Nee, hoe ervaren? E-mail, inlogcodes?	Ja, hoe ervaren?
Was er sprake van een inwerkplan?	Was je hiervan op de hoogte? Over gesproken met je LG? Nagevraagd hij HRM?	Vaak geëvalueerd? Zelf invloed gehad op inwerkplan?
Starttijd eerste werkdag?	Met wie afgesproken?	

Clarification		
Had je een duidelijk beeld over je baan voor je startdatum?	Nee, vertel	Ja, vertel. Wie heeft dit beeld geschept? Met wie heb je een sollicitatiegesprek gehad? LG/HRM/?
Klopte dit beeld? Ook na een aantal weken/maanden?	Was het duidelijk voor jou? Duidelijk voor je collega's?	
Was er tussen jou en je LG duidelijkheid over de verwachtingen van en naar elkaar?	Verwachtingen zijn afgesproken in je contract en psychologisch contract. Nee, vertel	Ja, vertel
Hebben jij en je LG een plan opgesteld voor deze verwachtingen?	Nee, hoe komt dat? Prettig? Of verwachtingen niet besproken?	Ja, vertel. Prettig? Verwachtingen ook nagekomen?
Hebben jij en je LG een opleidingsplan ontwikkelt?	Nee, vertel	Ja, vertel
Waren er tijdens je inwerkperiode geregeld feedback momenten?	Nee, behoefte aan?	Ja, behoefte aan?
Kwalitatief goede feedback, waar je dus iets mee kon?	Nee, vertel	Ja, vertel
Feedback alleen op formele momenten of was er ook tussentijds tijd voor?	Nee, vertel.	Ja, vertel. Van wie heb je feedback ontvangen?
Hoe vind je het om feedback te vragen? Heb je dit zelf ook gedaan?		
Stonden je collega's open voor jouw feedback?		
Stond je LG open voor jouw feedback?		
Is er na je inwerkperiode gevraagd naar jouw ervaringen met deze periode?	Lan hanteert een checklist bij het afronden van de inwerkperiode, waarin gevraagd wordt om jouw feedback op de volgende punten: je introductie, je inwerkprogramma, begeleiding LG/mentor/ inwerkcollega, gemaakte afspraken, aandachtspunten	
Was voor jou duidelijk wat elke afdeling deed en waar jij terecht kon met vragen?	Nee, vertel	Ja, vertel
Ben je ingewerkt door middel van een inwerkopdracht?	Nee, gemist?	Zo ja, vertel

Component 1: affectieve betrokkenheid		
Is er respect en waardering voor jou vanuit de organisatie?		
Heb je invloed op besluitvorming?	Heb je daaraan behoefte?	
Heb je inspraakmogelijkheden?	Heb je daaraan behoefte?	
Krijg je naar jouw idee voldoende informatie toegereikt?	Vertel	
Waren er vergaderingen waarin jij jouw individuele drijfveren kon benoemen?		
Ben je op de hoogte van de collectieve ambities van de organisatie?		

Component 2: normatieve betrokkenheid		
Ben je op de hoogte van de normen en waarden geldend binnen Lan?		
Sluiten deze normen en waarden aan op jouw normen en waarden?		
Is de organisatie ook op andere manieren betrokken bij jou? Denk bijvoorbeeld aan kinderopvang, flexibele werktijden, etc.	Nee, vertel	Ja, vertel. Wie? LG/HRM/collega's?

Verbeterpunten voor het introductiebeleid/ onboardingsproces?

Zou je kunnen zeggen dat je betrokken bent bij de organisatie doordat je een goede onboarding hebt gehad?

Ingewerkt door leidinggevende? Of door inwerkcollega? Had je ook een mentor?

Bijlage 3 Versie 2 topiclijst

Topiclijst (versie 2)

Introductiebeleid/ onboarding

Welkom....

Allereerst wil ik je **bedanken** voor je medewerking aan mijn onderzoek. Zoals je weet zal dit interview gaan over jouw ervaringen met je inwerkperiode. Ik heb je een **begeleidende mail** gestuurd met daarin informatie over de achtergrond en het doel van dit onderzoek. Heb je daarover vooraf nog vragen?

Daarnaast onderzoek ik of er een **relatie** bestaat tussen jouw **betrokkenheid** bij de organisatie en het **introductiebeleid** bij Lan.

Het is belangrijk voor de **betrouwbaarheid** van dit onderzoek dat je je vrij voelt om te **antwoorden**, geen enkel antwoord is fout want het is jouw ervaring. Zoals ik schreef in de mail zullen jouw antwoorden niet herleid worden naar jou waardoor de **anonimiteit gewaarborgd** blijft.

De **reden** waarom ik jou graag zou interviewen, is omdat jij in de afgelopen **4 jaar gestart** bent bij Lan. Het interview zal ongeveer 40 minuten duren.

Ik zou ons **interview** graag **opnemen**, omdat ik het interview op papier zal uitwerken. Opname verhoogt de betrouwbaarheid. Ben jij oke met het opnemen van dit interview?

Nog even een laatste check...Je bent ... jaar, ... zo lang in dienst, deze functie... dit opleidingsniveau. Kun je me vertellen hoe je bij Lan terecht bent gekomen? → ijsbreker!

Vertel eens, hoe heb jij je inwerkperiode bij Lan ervaren?

Connection
Heb je een netwerk opgebouwd binnen de organisatie?
Waren je collega's op de hoogte van je komst?
Ben je op je eerste werkdag rondgeleid door de organisatie?
Ontvangst, hoe?

Culture
Op de hoogte van missie, visie, kernwaarden Lan?
Heb je contact gehad met HRM vòòr je eerste werkdag?
Heb je contact gehad met je LG vòòr je eerste werkdag?
Heb je gesproken met collega's om informatie te verkrijgen?

Compliance
Heb je vòòr je eerste werkdag informatie ontvangen over de organisatie? (Infogids, verzekeringen, formulieren die je moest invullen)
Was je op de hoogte van de regels geldend binnen Lan? (deze staan in de personeelsinfogids)
Was er sprake van een inwerkplan?
Had je een uitgeruste werkplek op je eerste werkdag?

Starttijd eerste werkdag?

Clarification

Had je een duidelijk beeld over je baan vòòr je startdatum? En later?

Was er tussen jou en je LG duidelijkheid over de verwachtingen van en naar elkaar?
--

Waren er tijdens je inwerkperiode geregeld feedback momenten?

Kwaliteit van deze feedback

Feedback alleen op formele momenten of was er ook tussentijds tijd voor?
--

Was voor jou duidelijk wat elke afdeling deed en waar jij terecht kon met vragen?

Ben je ingewerkt door middel van een inwerkopdracht?
--

Component 1: affectieve betrokkenheid
--

Is er respect en waardering voor jou vanuit de organisatie?

Heb je invloed op besluitvorming?

Heb je inspraakmogelijkheden?

Waren er vergaderingen waarin jij jouw individuele drijfveren kon benoemen?

Ben je op de hoogte van de collectieve ambities van de organisatie?

Component 2: normatieve betrokkenheid
--

Ben je op de hoogte van de normen en waarden geldend binnen Lan?
--

Sluiten deze normen en waarden aan op jouw normen en waarden?

Is de organisatie ook op andere manieren betrokken bij jou? Denk bijvoorbeeld aan kinderopvang, flexibele werktijden, etc.
--

Verbeterpunten voor het introductiebeleid/ onboardingsproces?

Zou je kunnen zeggen dat je betrokken bent bij de organisatie doordat je een goede onboarding hebt gehad?

Bijlage 4 Inwerkplan Lan Handling Technologies b.v.

Inwerkplan nieuwe medewerker

Hartelijk welkom bij Lan. We hopen dat je je met veel plezier en succes zult inzetten. Uiteraard sta je er niet alleen voor en zullen je collega's je helpen om zo snel mogelijk ingewerkt te zijn.

Naam medewerker:

In dienst per:

Afdeling:

Functie:

O.a. de volgende personen zijn bij je inwerkperiode betrokken:

Naam:	Rol:
	Leidinggevende - Coördineert je inwerkperiode
	Inwerkcollega - -

Handige gegevens:

De volgende gegevens zijn handig om tijdens de inwerkperiode paraat te hebben:

- Algemeen nummer LAN : 013-5322525
- Je eigen directe nummer:
- Je eigen mailadres :
-

De volgende activiteiten worden ondernomen in het kader van je inwerkperiode:

Rondleiding / gesprekken	Datum:	Locatie:
Introductie binnen de organisatie		
Kennismakingsgesprek met		
Kennismakingsgesprek met (etc.)		

2. Uitleg organisatiestructuur, projectorganisatie, projectverloop, logistiek, rollen van managers en medewerkers door leidinggevende of mentor

Op 1^e werkdag:

3. Uitleg functie leidinggevende:

Waar is de medewerker verantwoordelijk voor, wat verwacht de leidinggevende, functieomschrijving doornemen....

Datum:

Tijdstip:

4. Opdrachtformulering werkzaamheden eerste week

Concretiseer waar de medewerker zich de eerste week mee bezig gaat houden.

5. Opdrachtformulering ongeveer 1^e maand.

Wat moet de medewerker in de eerste maand gezien hebben / uitgevoerd hebben....

Eigen initiatief:

Naast de activiteiten die wij voor je organiseren, verwachten we ook van jou dat je je pro-actief opstelt en zelf activiteiten onderneemt om je weg te vinden binnen onze organisatie en bij het werk dat je gaat doen.

Denk daarbij bijvoorbeeld aan:

- Inlezen
- Collega's vragen naar werkzaamheden
-

De proeftijd bedraagt...maand(en). De proeftijd wordt afgesloten met een evaluatiegesprek met je leidinggevende. Dit gesprek is gepland op **DATUM**

We wensen je nogmaals veel plezier en succes toe tijdens je werk.

Als er iets onduidelijk is, aarzel dan niet om vragen te stellen!

Bijlage 5 Checklist in dienst nieuwe medewerker Lan Handling Technologies b.v.

Checklist in dienst

Naam

Personeelsnr.

Afdeling

Leidinggevende

Actie	Door	Gereed	Opmerking
Drie weken voor de start (indien mogelijk eerder)			
Met kwaliteitsmanager overleggen in welke BV de medewerker een contract krijgt i.v.m. WBSO.	HRM		
Registratie ISAH en aanmaken klokpasje - km's woon-werk via ANWB opvragen en invoeren; - werkgegevens: het veld afdeling invullen; - werkgegevens: het veld "geen overuren" indien geen overuren hier een '1' invullen. - Bij afwijkende werktijden afd. urenverwerking / secretariaat informeren	HRM		
2/3 weken voor aanvang mailen leidinggevende: - Inwerkplan, introductiebeleid en checklist - Naam nieuwe medewerker, startdatum, badge nr - Vòòr eerste werkdag nieuwe medewerker ontvangt leidinggevende een mapje met inlogcodes, badge en printje kwaliteitsbeleid <i>Ingevuld exemplaar retour HRM voor dossier.</i>	HRM		
2/3 weken voor aanvang mailen nieuwe medewerker: - Welkom heten, startdatum benoemen - Formulieren meesturen: loonbelastingverklaring, personeelsinformatiegids + ontvangst gids, brochures WIA+ pensioen, personeelsinformatieformulier - Vragen om kopie ID/paspoort, bankpas(voor- en achterkant), CV en diploma's - Verlofrechten berekenen Isah en doorgeven <i>Formulieren retour (liefst voor de startdatum)</i>	HRM		
Digitaal dossier aanmaken	HRM		

<i>Papieren dossier met: loonbelastingverklaring, contract, kopie ID/paspoort, personeelsinformatieformulier</i>			
Aanmelden nieuwe medewerker bij automatisering. + mobiele telefoon indien van toepassing	HRM		
Noteer startdatum + daaropvolgende acties in agenda	HRM		
Een week voor de start			
Check alle formulieren retour ontvangen Zo niet, medewerker herinneringsmail sturen	HRM		
Medewerker bellen/mailen 1 ^e werkdag start medewerker 9.00 uur. Melden bij de receptie en opvang door HRM + vragen of nieuwe medewerker paspoort/ID meeneemt	HRM		
Bij leidinggevende informeren of alles geregeld is voor de start van de nieuwe medewerker.	HRM		
Voor/ op 1^e werkdag			
Voor 1 ^e werkdag overhandigen aan leidinggevende: - Inlogcodes - Badge met naam - Kwaliteitsbeleid	HRM		
Op de eerste werkdag aankondigen nieuwe medewerker per email.	HRM		

Binnen 2 weken na de start			
Aanmelden Arbo- dienst.	HRM		
Aanmelden Inzendportaal	HRM		
Verjaardag noteren in HRM agenda en email leidinggevende.	HRM		
Salarisverwerking starten / invoeren BCS	HRM		

Vergaderverzoek voor personeelsbijeenkomst versturen	HRM		
Jubilea in personeelslijst jubilea	HRM		
Nieuwe medewerker (indien van toepassing) opnemen in O:\Personeel\Productie\overzicht heftruck - VCA - interne opleidingen montage.xlsx	HRM		
Bespreken voortgang nieuwe medewerkers: Nieuwe medewerker opnemen in: O:\HRM\personeel\overzicht tijdelijke contracten met evaluatiemomenten.xlsx DENK AAN AANZEGTERMIJN. SCHRIFTELIJK OPZEGGEN!! Bij contracten > 6 maanden	HRM		
Binnen 3 maanden na de start			
Ingevulde functiematrix retour ontvangen van leidinggevende.	HRM		
Aanvraag creditcard en visitekaartjes projectteam medewerker na einde proeftijd. Andere medewerkers eventueel in overleg met de leidinggevende	HRM		
Afspraak plannen in 1 ^e maand uitleg geven over functieomschrijving en eindejaarsgesprekken	HRM		
Na 2 maanden informeren hoe de introductie en begeleiding door leidinggevende en inwerkcollega is verlopen	HRM		

Bijlage 6 Checklist leidinggevende nieuwe medewerker Lan Handling Technologies b.v.

INTRODUCTIE CHECKLIST voor Leidinggevende

Naam medewerker: _____

Afdeling: _____

Twee weken van tevoren (en indien mogelijk eerder)		
Actie	Door	Voldaan
Laat collega's en inwerkcollega weten wanneer de nieuwe medewerker begint. Collega's kunnen dan rekening houden met afspraken zodat zij de eerste week van de nieuwe medewerker tijd vrijhouden voor kennismaking.	Leidinggeven de	☐
Wijs een inwerkcollega aan en geef hem/haar goede instructies. Overleg over de eerste werkzaamheden van de nieuwe medewerker.	Leidinggeven de	☐
Plan tijd vrij voor de ontvangst van de nieuwe medewerker op de ochtend van de eerste werkdag. Op de eerste werkdag start de nieuwe medewerker om 9.00 uur. Medewerker wordt ontvangen door HRM en na een kort gesprek overgedragen aan de leidinggevende	Leidinggeven de	☐
Maak een inwerkplan en verzamel relevante stukken die de nieuwe medewerker nodig heeft om zich in te werken. Gebruik hiervoor het format inwerkplan.	Leidinggeven de	☐
Zorg voor een goed uitgeruste werkplek	Leidinggeven de	☐
Informeer automatisering over faciliteiten (computersysteem, telefoon e.d.) die je nodig hebt voor de nieuwe medewerker	Leidinggeven de	☐
Plan tijd in de agenda voor twee à drie gesprekken in de eerste twee weken met de nieuwe medewerker.	Leidinggeven de	☐
Plan tijd in de agenda om aandacht te geven aan de nieuwe medewerker.	Leidinggeven de	☐
1^e dag nieuwe medewerker		
Actie	Door	Voldaan

Ontvangst met koffie / thee Toelichten gang van zaken in de komende weken. Toelichten werkzaamheden en overlegvormen binnen de afdeling. Introduceren inwerkcollega.	Leidinggeven de	☐
Voorstellen op de afdeling	Leidinggeven de	☐
Rondleiding door het gebouw en voorstellen aan alle aanwezige collega's	Leidinggeven de	☐
Gesprek met inwerkcollega - Toelichten werkwijze Lan - Toelichten taken en projecten - Toelichten onderlinge verhoudingen en relatie met klanten - Toelichten gebruik Outlook Lan, opbouw gemeenschappelijke schijven - Toelichten urenverantwoording	Leidinggeven de	☐
De eerste twee weken na start nieuwe medewerker		
Actie	Door	Voldaan
Startgesprek en werkoverleg inplannen met de nieuwe medewerker. Controleren en bespreken van eerste werkzaamheden van de nieuwe medewerker.	Leidinggeven de	☐
Vervolggesprek: Beantwoorden van vragen van de nieuwe medewerker en toelichten van procedures.	Leidinggeven de	☐
Het eerste half jaar		
Actie	Door	Voldaan
Invullen functiematrix (na 3 maanden)	Leidinggeven de	☐
Startgesprek (in ieder geval binnen twee weken)	Leidinggeven de	☐
Werkoverleg (afnemend in frequentie)	Leidinggeven de	☐
Een op een gesprek (afnemend in frequentie, minimaal 1x per maand)	Leidinggeven de	☐

Attenderen op mensen met veel kennis, nieuwe medewerker zelf initiatief laten nemen	Leidinggeven de	☐
Vragen aan de inwerkcollega om eventuele problemen of aandachtspunten tijdens inwerkperiode te signaleren en eventueel te bespreken met leidinggevende.	Leidinggeven de	☐
Afrondend gesprek met leidinggevende en nieuwe medewerker aan einde van proeftijd en/of half jaar.	Leidinggeven de	☐

*Leidinggevende mag voor bepaalde taken de inwerkcollega inschakelen. Dit mag volgens eigen invulling.

Bijlage 7 Informatieve e-mail respondenten

Beste collega's,

Sinds maandag 28 augustus loop ik stage bij Lan op afdeling HR. Ik loop stage vanuit de opleiding Human Resource Management van Fontys Hogeschool Tilburg. Het betreft een afstudeerstage van 40 weken, waarvan ik de eerste 20 weken besteed aan een onderzoek met het onderwerp 'onboarding'. Ik zal gedurende deze eerste 20 weken 2 dagen meewerken op de HR-afdeling, 2 dagen besteden aan mijn onderzoek en 1 dag per week ben ik aanwezig op school. Middels deze mail wil ik jullie om hulp vragen.

Om te beginnen zal ik jullie inlichten over de aanleiding en het onderwerp van mijn onderzoek.

Onderwerp

Onboarding is een samenvoeging van introductieactiviteiten en het leerproces wat een nieuwe medewerker doormaakt. Het gaat niet alleen om het wegwijs maken en het inwerken van een nieuwe medewerker, maar ook over alles aanreiken wat nodig is om zich te ontwikkelen tot een betrokken medewerker die zich verbonden voelt met de organisatie.

Het begrip 'onboarding' komt terug in het introductiebeleid van Lan. Hieronder licht ik toe waarom ik dit begrip zal onderzoeken.

Aanleiding

Lan ziet haar medewerkers als menselijk kapitaal, omdat zij beschikken over specifieke kennis en vaardigheden die waardevol zijn voor de organisatie. Lan vindt het belangrijk dat deze kennis en vaardigheden behouden blijven voor de organisatie en besteedt daarom graag aandacht aan het behoud van haar medewerkers. Medewerkers behouden voor je organisatie vergt energie en aandacht en start al bij het inwerken van een nieuwe medewerker. Het uitgangspunt voor dit onderzoek is het huidige introductiebeleid van Lan. Als een medewerker gekozen heeft voor onze organisatie, wil je dat hij/zij zich zo snel mogelijk thuis voelt en zich verbonden voelt met de organisatie. Medewerkers binden aan een organisatie kan dus middels onboarding. Wat ik graag van jullie zou willen weten is hoe jullie de introductie- en de inwerkperiode(onboarding) bij Lan hebben ervaren en of jullie je mede daardoor verbonden voelen met de organisatie.

Ik zou jullie graag over deze ervaringen interviewen. Ik wil jullie vragen om zo eerlijk en open mogelijk te antwoorden, want dat zorgt voor betrouwbaardere uitkomsten van het onderzoek.

De reden waarom ik je graag zou willen interviewen, is omdat je in de afgelopen 4 jaar gestart bent bij Lan en daarom waarschijnlijk nog het beste op de hoogte bent van je ervaringen met de introductie- en de inwerkperiode. Met je informatie zal vertrouwelijk worden omgegaan. Dat houdt in dat je naam niet genoemd zal worden in het onderzoek en dat ik geen herleidbare informatie zal verstrekken aan anderen.

In verband met de tijdsplanning van mijn onderzoek neem ik graag interviews af in week 44 en 45. Het interview zal 30-45 minuten van jullie tijd in beslag nemen. Je ontvangt van mij een uitnodiging voor een gesprek.

Met de uitkomsten van dit onderzoek kan een advies uitgebracht worden aan Lan over het waar nodig verbeteren van het introductiebeleid, zodat medewerkers zich nog meer betrokken zullen voelen bij de organisatie.



Ik hoop dat ik jullie voldoende en duidelijke informatie heb gegeven. Mochten jullie nog vragen hebben, dan kunnen jullie mij e-mailen of even langskomen.

Ik wil jullie alvast hartelijk bedanken voor jullie medewerking.

Bijlage 8 Codeboom

Onboarding

Connection

- Netwerk opgebouwd

Culture

- Initiatief genomen verzamelen informatie
- Contact met HR vòòr eerste werkdag
- Contact met LG vòòr eerste werkdag
- Missie/ visie en kernwaarden

Compliance

- Inwerkplan
- Eerste werkdag
 - *Starttijd*
 - *Ontvangst*
 - *Rondleiding*
- Inwerkopdracht
- Werkplek
- Informatie vooraf
- Collega's op de hoogte van komst nieuwe werknemer
- Inwerkcollega

Clarification

- Verwachtingen
 - *Verwachtingen LG en WN*
 - *Beeld over de baan*
- Duidelijk bij welke afdeling terecht met vragen
- Feedback
 - *Kwaliteit*
 - *Moment*
 - *Frequentie*
- Evaluatie inwerkperiode
- Met vragen terecht bij LG

Betrokkenheid

Affectieve betrokkenheid

- Verbetervoorstellen
 - *Waardering organisatie
verbetervoorstellen*
- Respect en waardering
- Informatie toegereikt
- Betrokken bij besluitvorming/ inspraak mogelijkheden
- Delen collectieve ambities organisatie
- Delen individuele drijfveren werknemer

Normatieve betrokkenheid

- Normen en waarden
- Organisatie op andere manieren betrokken

Betrokken bij de organisatie

- Waaruit blijkt dat

Overige

Relatie inwerkperiode en betrokkenheid

Verbeterpunten inwerken bij Lan

Ervaring/ gevoel met inwerkperiode

Bijlage 9 Transcripten

Transcript respondent 1

X = interviewer

O = interviewee (medewerker Lan Handling Technologies)

X: Allereerst wil ik je **bedanken** voor je medewerking aan mijn onderzoek. Zoals je weet zal dit interview gaan over jouw ervaringen met je inwerkperiode. Ik heb je een **begeleidende mail** gestuurd met daarin informatie over de achtergrond en het doel van dit onderzoek. Heb je daarover vooraf nog vragen?

O: Nee.

X: Daarnaast onderzoek ik of er een **relatie** bestaat tussen jouw **betrokkenheid** bij de organisatie en het **introductiebeleid** bij Lan. Het is belangrijk voor de **betrouwbaarheid** van dit onderzoek dat je je vrij voelt om te **antwoorden**, geen enkel antwoord is fout want het is jouw ervaring. Zoals ik schreef in de mail zullen jouw antwoorden niet herleid worden naar jou waardoor de **anonymiteit gewaarborgd** blijft. De **reden** waarom ik jou graag zou interviewen, is omdat jij in de afgelopen **4 jaar gestart** bent bij Lan. Het interview zal ongeveer 40 minuten duren. Ik zou ons **interview** graag **opnemen**, omdat ik het interview op papier zal uitwerken. Heb ik daarvoor jouw toestemming?

O: Ja hoor, geen probleem.

X: Je bent 31 jaar, 3 jaar in dienst bij Lan, jouw functie is project engineer software en je hebt HBO opleidingsniveau. Kun je me vertellen hoe je bij Lan terecht bent gekomen?

O: Via een recruiter. Die gaven mij aan er is misschien wel een leuke functie voor jou elders. Ik ben in gesprek gegaan en die hebben mij hier voorgesteld.

X: Had je al ooit van Lan gehoord?

O: Nee. Dat was de eerste keer dat ik iets van Lan hoorde. Ik kende het bedrijf totaal niet.

X: Uiteindelijk gekletst en voor Lan gekozen. Wat ik dus onderzoek is de inwerkperiode van Lan. Ook onderzoek ik de relatie tussen de jouw betrokkenheid bij de organisatie en het introductiebeleid. De vragen die ik je ga stellen die zullen daar allemaal over gaan. Vertel eens, hoe heb jij je inwerkperiode bij Lan ervaren?

O: Euhm... Het is al een tijdje geleden dus ik moet gaan graven. Ik heb het als positief ervaren. Je komt binnen, je wordt op een plek gezet en je dingen worden je gelijk aangedragen. Er was zeg maar wel een plan beschikbaar. Mijn inwerkperiode heeft ongeveer 1 tot anderhalve week geduurd en langzamerhand ben ik ook productieve werkzaamheden gaan uitvoeren. Het was echt een periode met inwerken waarin ik kon kijken waarmee Lan bezig is, de materie van Lan en hoe zij software van Lan.

X: Dus je zegt op dag een kwam je binnen en zag je dat er gebruik gemaakt werd van een inwerkplan. Hoe zag jou eerste dag eruit? Weet je dat nog?

O: Ja. Ik mocht om 9 uur beginnen. Eerst een rondje om iedereen een handje te geven.

X: Met wie was dat rondje?

O: Met (naam LG)

X: Was hij jouw leidinggevende?

O: Ja. Maar weet ik weet niet zeker meer of hij ook dat rondje met mij heeft gelopen. Vervolgens kennis gemaakt met(naam inwerk collega), hij heeft de inwerkperiode begeleid.

X: Dus je bent om 9u begonnen en opgevangen door waarschijnlijk je L:G. Je hebt samen met hem een rondje gelopen door de organisatie en daarna heeft hij je overgedragen aan(naam collega).

O: Ja klopt.

X: Vertel eens wat jouw inwerk collega vervolgens gedaan heeft deze dag.

O: Er is een inwerkopdracht en die heeft hij uitgelegd aan mij en gezegd je kan daar en daar aan beginnen. Hij heeft werkzaamheden gegeven waaraan ik kon beginnen.

X: Oke. Dus vooral werkgerelateerd inwerken?

O: Ja klopt. De opdracht die ik kreeg was een fictieve opdracht. Die opdracht is eigenlijk om alle facetten van software en software ontwikkeling te leren kennen.

X: Was dat een prettige manier om te wennen aan je werkzaamheden?

O: Ja. Dat denk ik wel. Het is niet zo van dit zijn je werkzaamheden en ga er maar aan beginnen. Je wordt niet in het diepe gegooid ofzo. Eerst is het wel rustig beginnen, leren kennen, dat soort dingen.

X: Oke. Dus je bent overgedragen aan(naam collega). Heeft hij jou direct die fictieve opdracht gegeven? Of heeft hij je eerst ook verteld over de verwachtingen die ze hebben bij Lan van jou?

O: Nee, verwachtingen totaal niet. Deze zijn niet besproken. De verwachtingen waren mij aan het begin niet duidelijk.

X: Ook niet besproken dus met een LG. Heb jij voor jou gevoel dat uitspreken van die verwachtingen naar elkaar gemist?

O: Uiteindelijk wel.

X: Heb jij daar jou LG op aangesproken? Of bijvoorbeeld aan collega's gevraagd?

O: Nee. Ik ben gewoon gaan ontdekken en gewoon gaan doen en dan zie je wel waar je eindigt.

X: Dus je hebt nooit zelf op tafel gegooid dat je informatie hebt gemist. Je hebt zelf initiatief getoond voor het verzamelen van deze informatie?

O: Ja. Maar dat is ook wel een gevoel dat ik heb hoor. Je hebt dat wel nodig bij dit bedrijf, want anders blijf je stil in een hoekje achter en gebeurt er weinig.

X: Hmm oke. Heb jij tussentijds het gevoel gehad alsof jij dus niet op een lijn lag qua verwachtingen met je leidinggevende?

O: Nee dat gevoel heb ik niet gehad.

X: Verwachtingen kunnen namelijk tussentijds met elkaar besproken worden of bijvoorbeeld na de proefmaand. Het beleid van Lan schrijft voor dat de inwerkperiode na een maand geëvalueerd dient te worden.

O: Dit is bij mij niet gebeurd. In ieder geval niet officieel.

X: Ik wil hier later graag op terug komen. Jij zegt er lag een inwerkplan voor mij. Dat duurde ongeveer anderhalve week. Zou je eens kunnen beschrijven hoe dat eruit zag?

O: Dat plan dat was een euhm..eigenlijk een opdracht waarbij software geschreven geworden moest worden voor een machine. We hebben een standaard bibliotheek en daar wordt dan kort in een map die(naam

collega) gemaakt heeft wordt kort uitgelegd van hoe wij werken. En dan krijgen we een fictieve opdracht en moeten we eigenlijk de map zoals die er is met werkbeschrijvingen gaan uitbrengen in de praktijk.

X: Dus dat had je allemaal aan informatie in dat plan staan?

O: Ja precies.

X: Toen jij over was gedragen van je LG naar(naam collega), kon jij inloggen op de computer? Vertel eens hoe je werkplek eruit zag.

O: Als rommelig. Ik werd op een plekje gezet, omdat daar gewoon een plekje vrij was op dat moment had ik het idee. Ik werd aan de kop van een eiland van 4 gezet, eigenlijk was er ruimte te kort. Zo voelde het een beetje. Voor mij werkt inloggen allemaal. Wat ik nog wel weet, was dat ik uren boeken heel lastig vond. Uren boeken doen we met de hand. Mijn LG heeft mij heel kort uitgelegd van dat doen we zo en zo. Vervolgens heeft hij een paar snelkoppelingen geïnstalleerd en voor de rest succes.

X: Oke. Dus als ik het goed begrijp was je wat aan je lot overgelaten op dat moment?

O: Op dat gebied wel ja.

X: Die werkplek he toen jij die zag, kan je nog bedenken wat jij toen dacht?

O: Lastig.

X: Had je het gevoel alsof je welkom was bij de organisatie?

O: Ja dat zeker. Dat heeft er ook mee te maken dat je je om 9 uur mag melden op je eerste dag. Er staat ook iemand op je te wachten en ze verwachten je.(naam inwerk collega) en meerdere mensen wisten van mijn komst. Welkom absoluut.

X: Goed dat je aangeeft dat je collega's op de hoogte waren van je komst. Dus dit heb je als prettig ervaren?

O: Ja zeker.

X: Oke. Dan gaan we nog even een stap terug, want voordat je bij Lan bent komen werken heb je natuurlijk contact gehad met recruiters. Ik neem aan dat je van te voren ook contact hebt gehad met Lan. Is dat zo?

O: Ja klopt. Met iemand van afdeling HRM.

X: Oke. HRM hanteert een checklist en daar staan een aantal dingen op die voor de eerste werkdag van een medewerker moeten gebeuren. Daar staat bijvoorbeeld op: het versturen van een e-mail met daarin allerlei informatie voor de werknemer. Denk bijvoorbeeld aan de personeelsinformatiemap en informatie over verzekeringen die je kan afsluiten, etc. In deze map staan bijvoorbeeld ook de regels van Lan en de missie, visie en kernwaarden. Heb jij zo'n soort mail ontvangen?

O: Ja. En daarna ook nog hardcopy op mijn bureau. Waar het nu is weet ik niet meer hoor.

X: En toen jij dat mailtje ontving, wat dacht je daarbij?

O: Volgens mij dacht ik iets van oh netjes dat ze dat doen. Ja en vervolgens heb ik het doorgenomen en ter informatie aangenomen eigenlijk.

X: Het was dus fijn om zo'n mail van te voren te krijgen, omdat je het gevoel hebt dat ze dan bezig zijn met je komst?

O: Ja klopt.

X: Dus je hebt contact gehad met iemand van Hr. Heeft je leidinggevende ook contact met je opgenomen voor je eerste werkdag?

O: Nee.

X: Met(naam collega HR) heb je afgesproken dat je op je eerste werkdag om 9 uur aanwezig zou zijn bij Lan?

O: Ja precies.

X: Nou wat ik net zei in die personeelsinformatiemap daarin staan ook de missie, visie en kernwaarden van Lan. Was jij daar destijds van op de hoogte?

O: Nee. Nu wel toevallig, maar toen niet.

X: Oke. Een inwerkperiode of onboarding zoals het beschreven wordt in de theorieën duurt ongeveer 1 jaar. Onboarding bestaat uit het regelen van alle praktische zaken, waaronder inloggegevens, inwerkdocumenten, etc en het bestaat uit een socialisatiefase. Daarin wordt aandacht besteed aan het onderdeel maken van de werknemer van de organisatie. Dit heb ik ook zo uitgelegd in het mailtje naar jou. Had jij het idee alsof in jouw eerste jaar de missie en visie van Lan vertaald waren naar werkzaamheden voor jou?

O: Nee kan ik geen antwoord op geven, want toen die tijd was ik niet bezig of op de hoogte van de missie en visie van Lan.

X: Inmiddels ook nog niet helemaal begrijp ik.

O: Nee klopt. Uit ervaring weet ik waar Lan voor staat en weet ik dat er wel vanuit allerlei kanten aan gewerkt wordt. Als je kaal binnen komt bij de organisatie, dan zie en weet je dat nog niet. Of ik in ieder geval niet.

X: Had je daar behoefte aan gehad denk je?

O: Ja, ik had meer behoefte aan richting. Het voelde meer zo van je wordt ingezet, omdat we handjes tekort komen, maar het hogere doel van het aannemen van mij was me niet duidelijk. Het is meer van we zien wel welke route de werknemer neemt en daar gaan we op aanhaken i.p.v. andersom.

X: Hoe was dat voor jou?

O: Voor mij was dat geen probleem, omdat ik van mezelf extravert ben. Ik durf op mensen af te stappen en te vragen, maar ik kan me voorstellen dat het voor anderen wel lastig is.

X: Dus je hebt de informatie niet zodanig gemist dat je er "last" van hebt gehad?

O: Nee. Als ik het miste ging ik het vragen.

X: Je hebt gesproken met recruiters. Je gaf aan de verwachtingen waren me niet duidelijk of zijn in ieder geval niet met elkaar besproken. Een recruiter schept ook al een beeld over een baan, want die verteld hoe een baan eruit ziet en met wie je bijvoorbeeld zal samenwerken. Was dat bij jou ook zo?

O: Ik weet nog in welke setting wij hebben gesproken, maar waar het precies over ging kan ik me niet meer herinneren. Ik kan me wel herinneren dat hij niet inhoudelijk volledig op de hoogte was wat mijn functie precies inhield. Maar daar had ik geen last van.

X: Oke. Dan heeft hij dus niet de verwachtingen helder gemaakt bij jou begrijp ik, maar je hebt zelf natuurlijk zelf wel bepaalde verwachtingen gecreeërd over de baan neem ik aan?

O: Ja klopt.

X: Kun je dan eens nadenken vanaf het moment van binnenkomst totdat je een jaar in dienst was bij Lan, zijn die verwachtingen van de baan bij jou veranderd?

O: Vanaf het moment van binnenkomst tot het moment van een jaar in dienst zijn deze verwachtingen niet veranderd. Maar mijn verwachtingen heb ik wel bijgesteld op dag een.

X: Interessant. Vertel eens.

O: Ik kwam hier binnen en toen dacht ik van oeh wat een krot. Waar ben ik terecht gekomen dacht ik. We hadden een afspraak in een van de vergaderkamers bij Lan en ik zat in de gang te wachten. Ik had een gesprek met (naam collega) en iemand van HR. Ik zat daar best ongemakkelijk, want we hadden nog geen wachtruimte. Iedereen liep voorbij. Het voelde een beetje raar. Het pand zelf vond ik niet mooi, dus ik had mijn twijfels erbij voordat ik het gesprek inging. Maar na de rondleiding was ik toch wel overtuigd of was ik in ieder geval verrast over de machines die Lan maakte. Toen zag je opeens een stuk kwaliteit terug komen, die je niet terugziet in het pand. En daardoor ben ik wel gaan nadenken over misschien past het toch wel beter bij mij als dat ik in eerste instantie dacht.

X: Oke. Dus die recruiter heeft je enthousiast gemaakt. Je komt hier op je eerste werkdag en je sluit je als het ware af voor de organisatie en uiteindelijk na de rondleiding ben je toch enthousiast over de organisatie. Had je het idee dat je tijdens die rondleiding al je vragen kon stellen aan(naam collega HR) en(naam collega)?

O: Ja.

X: Heb je gesproken met je collega's toen?

O: Nee

X: Oke. Je gaf aan(naam collega) was mijn leidinggevende, maar(naam collega) heeft me ingewerkt. We hebben bij Lan een inwerkplan wat gehanteerd wordt door leidinggevend. Werd zo'n soort plan ook bij jou gehanteerd?

O: Nee, daar is geen gebruik van gemaakt. Alleen dat plan van die fictieve opdracht, verder naar mijn idee niets.

X: Denk je dat dat jou meer duidelijkheid gegeven had zo'n plan?

O: Ja het geeft je net wat meer houvast denk ik. Toen straks gaf ik al aan dat er net wat meer richting vanuit de organisatie mocht zijn. Met zo'n plan waar we het nu over hebben, geef je weer net wat meer richting en houvast voor een nieuwe medewerker. Het geeft meer duidelijkheid bij wie je moet zijn met vragen. Het was nu vooral eenrichtingsverkeer richting(naam inwerk collega) en(naam LG). Het kan handig zijn om als nieuwe medewerker ook te weten waar je met je vragen terecht kan behalve je leidinggevende en/of een inwerkcollega.

X: Jij geeft aan in mijn geval ben ik extravert genoeg, dus ik vind het geen probleem om op collega's af te stappen. Maar wat meer richting/sturing vanuit de organisatie had je prettiger gevonden.

O: Ja klopt.

X: Heb je in je eerste periode bij Lan informatie gemist?

O: Nee.

X: Vertel eens.

O: Wat ik dan miste denk ik is een echt stappenplan/doel voor de werknemer zelf. Dus waar ga je naartoe, wat ga je allemaal doen. Wat verwachten we van jou. Dat meer eigenlijk.

X: Dus dat zijn dingen je hebt gemist en graag had gezien?

O: Ja inderdaad.

X: Ben je daar later nog op terug gekomen op deze gemiste informatie?

O: Nee dat heb ik laten gaan.

X: Binnen Lan, en natuurlijk elke andere organisatie, zijn er verschillende afdelingen. Wist jij, tijdens jouw inwerkperiode, bij welke afdeling(en) je terecht kon met je vragen?

O: Nee, dit was me niet duidelijk.

X: Oke. Heb je voor jezelf meer duidelijkheid gecreeërd?

O: Ja, als het nodig was wel. Maar ik had graag duidelijker gehad bij welke afdelingen ik voor mijn vragen kon zijn.

X: Heb je binnen Lan een netwerk opgebouwd?

O: Door de werkzaamheden die je uitvoert, bouw je uiteindelijk een netwerk op.

X: Dus als ik het zo hoor dan heeft jouw inwerkperiode/plan daar geen bijdrage aan geleverd?

O: Nee, inderdaad. Ik kan me ook goed voorstellen dat ik rond heb gelopen bij Lan en dat mensen gedacht zullen hebben wat is zijn naam ook alweer.. Maar goed, anders zou een inwerkperiode ook wel erg lang duren. Langer dan een halfjaar bijvoorbeeld.

X: Grappig dat je dat zegt. Een inwerkperiode duurt langer dan iedereen denkt, ongeveer 9 maanden tot een jaar. Je ontvangt bijvoorbeeld eerst informatie en vervolgens volgt de socialisatie periode. Om uiteindelijk iemand goed te laten introduceren binnen een organisatie is het belangrijk dat daarvoor de tijd genomen wordt. Heb jij destijds de informatie over de afdelingen en waar je met je vragen terecht kan, gemist?

O: Ja. Wat is nou precies de functie waarin ik terecht ben gekomen. Wat wordt er van je verwacht. Het onderscheid wordt pas duidelijk als je aan het werk bent en je hebt een vraag en je krijgt te horen dat je die aan de verkeerde persoon stelt. Een ander voorbeeld, waar haal ik batterijen? Ik weet dit bijvoorbeeld nog steeds niet. Nog een voorbeeld. Ik heb iets nodig uit het magazijn, maar mag ik daar wel iets halen? Hoe werkt dit? Ik wil een pakketje versturen, mag dat? Hoe werkt het? Dit soort zaken waren toen en zijn nu nog steeds niet duidelijk voor me. Schijnbaar zijn er voor deze voorbeelden procedures opgesteld. Nou bij mij zijn deze niet bekend en ook niet bekend gemaakt.

X: Liep je daar destijds tegen aan?

O: Ja, bovenstaande voorbeelden zijn voorbeelden uit mijn eerste jaar bij Lan. Ik had graag informatie gewild over deze procedures. Dat had me sowieso veel tijd gescheelt en het had me meer duidelijkheid opgeleverd.

X: Dus ik kan concluderen dat je destijds behoefte had aan meer informatie over de afdelingen, waar je met vragen terecht kon en procedures geldend binnen Lan?

O: Ja, klopt.

X: Communicatie hoor ik ook deels terug. Communicatie is een onderdeel van inwerken. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat jij alles met je leidinggevende(of collega's) kunt bespreken en dat je bij hem terecht kan met vragen of zaken waar je tegen aanloopt. Hoe heb jij dat ervaren?

O: Goed. Ik kon bij mijn leidinggevende of inwerk collega terecht met de zaken die je net zei.

X: Heb je tussentijds feedback gehad op jouw werkzaamheden en gedrag?

O: Nee, geen feedback. Wel tijdens bijvoorbeeld functioneringsgesprekken.

X: Feedback op formele momenten hoor ik. Was er tussentijds ook ruimte voor feedback?

O: Als je kijkt naar de inwerkopdracht die ik heb gedaan, die heeft mijn inwerk collega bijvoorbeeld wel bekeken en beoordeeld. Maar dat was vooral technisch inhoudelijke feedback. Maar er zijn geen momenten geweest waarin direct gevraagd is om feedback of waarin feedback gegeven kon worden. Dit viel me tegen.

X: Ik hoor je zeggen dit viel me tegen. Had je behoefte aan persoonlijke feedback?

O: Als ik ja zou zeggen zou ik dat gemeen vinden. Het viel me tegen dat het niet gedaan is, maar ik had er zelf geen behoefte aan.

X: Leg eens uit.

O: Ik wist van mezelf dat ik het goed deed en ik zou wel horen als ik het niet goed deed.

X: Oke. Dan heb je natuurlijk ook nog de feedback die jij kan geven aan de organisatie. Bijvoorbeeld aan je collega's of leidinggevende. Heb je feedback gegeven?

O: Ja. Ik kreeg wel het gevoel alsof mijn feedback niet altijd gewaardeerd werd. Gewaardeerd is misschien niet de goede uitspraak. Er werd wel geluisterd naar me, maar er werd niet naar geacteerd. Ze zeggen van oke ik hoor je, maar vervolgens word er niks mee gedaan.

X: Ik hoor aan je dat je dat lastig/ vervelend vond, klopt dat?

O: Ja.

X: Dus je hebt feedback gegeven en vervolgens wordt er niks mee gedaan. Ben jij daar zelf achteraan gegaan?

O: Uiteindelijk heb ik wel geprobeerd om dat wel te doen ja. Als je uiteindelijk met valide beargumentatie komt en maar door blijft gaan, dan komen ze er wel op terug. Maar ook daarin kan ik me voorstellen dat niet iedereen dit zal doen. Ik heb hiervan zelf last gehad in de vorm van dat vind ik jammer, maar daarmee stopte het voor mij niet.

X: De normen en waarden van Lan. Ben je daarvan op de hoogte?

O: Niet compleet. Ik weet dat ze hun medewerkers hoog in het vaandel hebben staan. Dat ze dat belangrijk vinden. Maar volgens mij vinden ze wel meer belangrijk dan dat, maar daarvan ben ik niet op de hoogte.

X: Als je kijkt naar de manier van werken van Lan, zo doen wij het hier. Sluit die manier van werken aan bij jou manier van werken?

O: Ik weet niet concreet wat de normen en waarden van Lan zijn, maar ik denk dat ze wel aansluiten. Ik zit hier op mijn plek naar mijn idee en ik was binnen de organisatie.

X: Oke, dus je zou kunnen zeggen dat ze aansluiten bij jouw normen en waarden?

O: Ja precies.

X: Zou je kunnen aangeven of Lan ook op andere manieren bij jou betrokken is als alleen bij je werk?

O: Ze zijn niet betrokken, maar dat is ook niet nodig voor mij. Overigens wel. Ik heb onbetaald verlof gekregen, omdat ik op reis wilde. Op die manier zijn ze wel bij me betrokken.

X: Wat doet dat met jouw betrokkenheid denk je?

O: Die vergroot gigantisch. In mijn ogen is dat een wisselwerking. Als een WG doet is voor jou, dan gebeurt dat automatisch ook de andere kant op.

X: Oke. Heb jij het gevoel, als je nu terugkijkt naar je inwerkperiode, ben je toen betrokken geraakt bij de organisatie?

O: Te weinig denk ik. Maar dat vind ik wel lastig om aan te geven, omdat het natuurlijk alweer een tijd geleden is. Misschien ben ik onbewust antwoord aan het geven om zaken die ik graag terug had gezien tijdens deze periode.

X: Begrijp ik. Als je dan kijkt, er zit inmiddels 3 jaar tussen dus er is inmiddels veel gebeurd natuurlijk. Heb jij, ondanks dat je denkt dat je misschien meer jouw visie op inwerken aan het verwoorden bent, verbeterpunten voor het inwerken zoals dat gedaan wordt door Lan?

O: Zeker. Het actief bezig zijn met de kennis van de nieuwe medewerker heb ik gemist. Een nieuwe medewerker kijkt met een frisse blik naar de organisatie en brengt kennis en ervaring mee. Onze organisatie zou haar oogkleppen moeten afdoen en moeten openstaan voor de kennis en ervaringen van deze medewerker. Niet andersom, de medewerker oogkleppen opgeven en niet meer "zelf" laten nadenken. Ik heb mijn inwerkperiode vooral ervaren als oke, kom erbij, we gaan met onze oogkleppen vrolijk verder i.p.v. dat mensen ervan proberen te leren als er nieuwe medewerkers binnen komen. Ik heb vooral gevoeld dat de manier waarop Lan werkt de enige manier is en dat ik me moet aanpassen aan hun manier van werken. Er word weinig naar je geluisterd of gevraagd naar je ervaringen.

X: Dus als ik je zo hoor praten stonden ze naar jou idee te weinig open voor de kennis en ervaringen van een nieuwe medewerker.

O: Ja klopt. Ze vertrouwen te veel op het oude vertrouwde.

X: Hoe zou jij het graag gezien hebben dan?

O: De organisatie moet actief bezig zijn met vragen aan anderen: wat vind jij? Je zou meer betrokken moeten worden bij technische uitdagingen. Eigenlijk als het waren tweerichtingsverkeer.

X: Oke. Dus als ik het zo mag noemen, dan heb je jouw inwerkperiode vooral ervaren als eenrichtingsverkeer?

O: Ja precies.

X: Op het begin hadden we het over een feedbacklijst die wordt gehanteerd als de inwerkperiode geevalueerd wordt. Jij als werknemer mag feedback geven op allerlei onderwerpen uit deze periode. Ik hoorde je zeggen dat je daar niet van op de hoogte was. Had je jouw inwerkperiode graag besproken?

O: Nee, daar had ik niet per sé behoefte aan.

X: Maar je geeft wel aan dat het wel beter zou zijn als het geven van feedback wel gedaan zou worden.

X: Is er respect en waardering vanuit de organisatie voor jou?

O: Tijdens mijn inwerkperiode?

X: Ja.

O: Ja, absoluut.

X: Voelde jij je destijds al onderdeel van de organisatie?

O: Nee dat nog niet. Dat heeft te maken met het onderwerp feedback waar we het net over gehad hebben, maar ook over het te weinig betrokken laten zijn van een nieuwe medewerker. Er werd te weinig gevraagd naar wat vind jij, hoe denk jij erover.

X: Doe jij actief verbetervoorstellen aan de organisatie?

O: Ja, absoluut.

X: Wordt naar door de organisatie naar geluisterd?

O: Inmiddels wel.

X: Vertel eens.

O: Zoals ik al aangaf werden mijn ideeën/voorstellen destijds in twijfel getrokken. Nu niet meer. Dat is natuurlijk ook logisch, maar het gaat mij ook meer over de manier hoe daarop gereageerd wordt. Dat kan naar mijn inziens anders. Mijn ideeën/voorstellen werden weggemoffeld en werd niet meer op terug gekomen. Ik had het idee alsof ze niet zaten te wachten op mijn feedback zeg maar.

X: Omdat je net nieuw was?

O: Ja precies.

X: Ik heb een goed beeld gekregen van jouw ervaringen met je inwerkperiode. Je hebt een prima inwerkperiode gehad, maar geeft wel een aantal verbeterpunten aan. Dat eerste jaar heb je als prettig ervaren, maar of je daardoor (of door je inwerkperiode) betrokken bent geraakt bij de organisatie vind je lastig aan te geven. Wel kun je aangeven dat je je na je eerste jaar bij Lan niet al onderdeel voelde van de organisatie.

O: Precies.

X: Heb jij nog vragen aan mij? Zijn er naar jouw idee onderwerpen niet besproken die je wel graag besproken wilt hebben?

O: Nee, eigenlijk niet. Ik wil je wel graag meegeven dat ik het onderwerp van dit onderzoek belangrijk vind. Ik ben benieuwd naar de uitkomst van je onderzoek.

X: Dank je wel. Je zult worden meegenomen in de uitslagen van dit onderzoek. Ik wil je graag bedanken voor je medewerking aan mijn onderzoek.

Transcript respondent 2

X = interviewer

O = interviewee (medewerker Lan Handling Technologies)

X: Allereerst wil ik je **bedanken** voor je medewerking aan mijn onderzoek. Zoals je weet zal dit interview gaan over jouw ervaringen met je inwerkperiode. Ik heb je een **begeleidende mail** gestuurd met daarin informatie over de achtergrond en het doel van dit onderzoek. Heb je daarover vooraf nog vragen?

O: Nee.

X: Daarnaast onderzoek ik of er een **relatie** bestaat tussen jouw **betrokkenheid** bij de organisatie en het **introductiebeleid** bij Lan. Het is belangrijk voor de **betrouwbaarheid** van dit onderzoek dat je je vrij voelt om te **antwoorden**, geen enkel antwoord is fout want het is jouw ervaring. Zoals ik schreef in de mail zullen jouw antwoorden niet herleid worden naar jou waardoor de **anonymiteit gewaarborgd** blijft. De **reden** waarom ik jou graag zou interviewen, is omdat jij in de afgelopen **4 jaar gestart** bent bij Lan. Het interview zal ongeveer 40 minuten duren. Ik zou ons **interview** graag **opnemen**, omdat ik het interview op papier zal uitwerken. Heb ik daarvoor jouw toestemming?

X: Je bent 25 jaar, 1-9-2014 in dienst bij Lan, jouw functie senior monteur en je hebt een Mbo opleiding afgerond. Kun je me vertellen hoe je bij Lan terecht bent gekomen?

O: Via internet. Vacature gevonden van een detachingsbureau. Aanvankelijk zou ik voor het detachingsbureau komen werken, 2 dagen later nam Lan mij in dienst.

X: Oké. Nadat je 2 dagen gewerkt had bij Lan?

O: Nee, het in dienst nemen gebeurde al na mijn eerste werkdag.

X: Interessant. Dan ben je inmiddels op contract van Lan aan het werk en daarmee is ook je inwerkperiode bij Lan gestart. Ik zou eerst eens van jou willen weten hoe lang een inwerkperiode naar jou idee duurt.

O: Dat ligt aan de functie waarin je gaat starten. Als je gewoon een monteur bent, dan denk ik dat een inwerkperiode vrij lang duurt. Zeker aangezien de manier waarop wij tekeningen maken en modules bouwen. Daar zit heel veel in wat een monteur zelf moet weten i.p.v. dat het gewoon duidelijk op tekening staat.

X: Oké. Een inwerkperiode duurt inderdaad vrij lang, ongeveer 9 maanden tot een jaar. Beschrijf eens hoe jij jouw inwerkperiode hebt ervaren

O: Ondertekent, aangenomen, 2 weken "binnen gewerkt", na 2 weken werd ik naar het buitenland gestuurd voor 4 weken en daarbij onder leiding van een projectmonteur een project gedraaid. Mee sleutelen, mee dingen op zijn plaats zetten en toen ben ik terug gekomen en gelijk in het diepe gegooid. Ik heb een eigen projectje gekregen en ik kan dus eigenlijk niet zeggen of ik wel een inwerktraject heb gehad.

X: Nee, kan ik me voorstellen. Ik hoor het jou inderdaad zeggen. Misschien dus geen inwerkperiode?

O: Nee, ik kan nou niet zeggen dat na die eerste twee weken en een dag handjes schudden, een dagje ... karren inrichten en dat is het.

X: Ja. Oké. Nog even over jouw eerste dag. Het is zo vanuit HRM dat ze eigenlijk van te voren al contact met je opnemen om jou te informeren over de regels die gelden binnen Lan. Misschien is dat bij jou anders gelopen, omdat jij via een detachingsbureau bent " binnen gekomen"?

O: Nee, dat is precies hetzelfde gegaan.

X: Oké. Je hebt wel een mailtje van te voren gehad waarin je wordt welkom geheten en waarin je allerlei documenten zijn gestuurd. O: Ja. X: Ook de personeelsinformatiegids? O: Ja.

X: Heb jij deze gids doorgenomen? En was je dan ook op de hoogte van de regels geldend binnen Lan?

O: Euhm.. deze heb ik doorgenomen, maar niet heel aandachtig ofzo. Ik was wel deels op de hoogte van de regels die gelden binnen Lan. Ik heb het niet gemist dat het niet is uitgelegd aan me ofzo.

X: Oke. Is er van te voren nog contact met je opgenomen van we verwachten je op die tijd op je eerste werkdag.

O: Nee. Dat was al besproken tijdens het laatste gesprek wat ik heb gehad.

X: Oké

O: Ik heb toen afgesproken welke dag ik zou starten en hoe laat ik zou starten. Nou die dag heb ik een rondje gelopen en dat is het.

X: Heb jij van te voren jouw leidinggevende al gesproken?

O: Ja. Mijn leidinggevende was toen(naam LG)

X: Daarmee heb je afgesproken dat je jouw eerste dag op een bepaalde tijd zou beginnen?

O: Ja, om 08:30

X: Waren jouw collega's op de hoogte van je komst?

O: Niet allemaal. Veel reageerde verrast van oh, een nieuwe hoi.

X: Wat dacht jij daarvan op dat moment dat niet alle collega's op de hoogte waren van je komst?

O: Persoonlijk maakt het mij niet zoveel uit. Ik hecht daar geen waarde aan. Als je goed kan opschieten met collega's dan is het toch wel goed. We waren toen ook een heel ander bedrijf. Een stuk kleiner. In een korte periode is er veel veranderd.

X: Oké, dus je hecht er zelf geen waarde aan en vond het een prima begin van je eerste werkdag.

O: Ja inderdaad.

X: Oké, en toen? Je hebt iedereen een handje geschud, wat gebeurde er vervolgens?

O: Ik ben aan iemand gekoppeld en werd me verteld loop maar met hem mee.

X: Was dat een inwerk collega?

O: Ja.

X: En daar heb je de eerste dag mee meegelopen?

O: Nee wel een paar dagen.

X: Wie was dat?

O: Pff dat weet ik niet meer.

X: Heeft geen indruk op je gemaakt? En hoe heeft die collega dat inwerken dan gedaan?

O: Hier zijn de spullen die je nodig hebt en we gaan dat ding in elkaar zetten.

X: Oké, gelijk aan het werk dus?

O: Ja inderdaad.

X: Dan zie je natuurlijk je LG op zo'n eerste dag. Heeft hij jou ook informatie over Lan verteld?

O: We hebben gewoon een rondje gelopen. Al lopende vertelde hij over de organisatie. We hebben geen gesprek samen gehad.

X: Kon jij aan hem op dat moment ook alles vragen waarover je vragen had?

O: Hij stond er voor open. De vragen die ik had, heb ik gesteld.

X: Had jij in die eerste paar weken het idee dat je naar jou idee voldoende informatie kreeg toegereikt? Heb je informatie gemist?

O: Lastig. Ik kreeg wel informatie, maar dat was de informatiemap en werk gerelateerde informatie.

X: Denk je dat informatie gemist hebt?

O: Nee, voor toen heb ik geen informatie gemist. Als ik hier nu weer ingewerkt zou moeten worden, dan moet dat wel anders. Dan heb ik wel meer informatie nodig.

X: Die eerste paar dagen heeft jouw inwerk collega je veel laten zien over de werkzaamheden. Heb je een proefproject gedraaid?

O: Nee, geen proefproject. Ik heb hier binnen gewoon 2 weken lang gesleuteld. En daarna ben ik op reis gegaan.

X: Wist je van te voren dat je na 2 weken naar het buitenland zou moeten voor Lan?

O: Ja, dat is met mij besproken en daar had ik geen problemen mee.

X: Voordat je startte bij Lan, waren jouw verwachtingen over je baan toen helder?

O: Nee, die waren niet helder. Ze waren voor een gedeelte helder. Ik ben hier begonnen als leerling projectmonteur en de algemene begrippen waren helder. Jij bent het mannetje wat mensen aanstuurt, jij bent het mannetje wat de planningen maakt. Alleen er kwam zoveel meer bij kijken uiteindelijk. Ook met communicatie tussen kantoor en de hal, het projectmatige werken, dat was allemaal niet besproken. Als ik wat meer begeleiding gehad had, dan had ik deze informatie en manier van werken sneller op kunnen pakken.

X: Oké. Dus de verwachtingen waren deels helder. Heb jij dat tussentijds kunnen bespreken met jouw leidinggevende?

O: Dat had ik wel kunnen bespreken, maar dat heb ik niet gedaan. Ik vond de "extra" taken in mijn ogen erg leuk en heb daarom nooit besproken of dit ook tot mijn taken behoorde.

X: Dus bij jou heeft het positief uitgedraaid dat de verwachtingen niet volledig helder waren?

O: Ja, inderdaad.

X: Had je dan na een jaar voor jezelf helder wat jouw takenpakket was?

O: Ja.

X: En als we nu weer even terug gaan naar jouw eerste werkdag hier. Kon je direct aan de slag?

O: Nee, ik had mijn inloggegevens nog niet. Deze had ik pas gekregen toen ik terug kwam na het werken in het buitenland voor Lan.

X: Wat dacht je daarvan toen?

O: Niet zoveel eigenlijk. Ik zat in het buitenland en had geen inloggegevens nodig.

X: En ook de eerste 2 weken had je deze gegevens niet nodig?

O: Nee.

X: Niet alle collega's waren op de hoogte van je komst. Stonden zij wel open voor jou als nieuwe collega? Kon je met je vragen bij hen terecht?

O: Ja ik kon alles vragen. Dat was allemaal heel goed.

X: Heb jij binnen de organisatie, tijdens je inwerkperiode, een netwerk opgebouwd binnen de organisatie? Daarmee bedoel ik eigenlijk of je weet bij welke afdeling je met welke vragen terecht kan.

O: Niet helemaal precies, maar wel in grote lijnen. Wel heb ik een netwerk opgebouwd hoor. Ik heb veel collega's waarmee ik prettig kan samenwerken en ik weet ook meestal wie ik waarvoor moet hebben.

X: Hoe ben jij aan dit soort informatie gekomen?

O: Vallen en opstaan. Deze informatie werd mij niet aangereikt, ik heb deze informatie zelf "gehaald".

X: Wat vond je daarvan?

O: Ik vond dat prettig. Ten eerste leer je het bedrijf kennen en volgens mij leer je van je fouten nog het meeste.

X: Heeft je LG gewerkt met een inwerkplan voor jou?

O: Nee

X: Heb je dit niet gezien of was je er niet van op de hoogte?

O: Beide.

X: In dit plan staat wie je leidinggevende is, met welke mensen je afspraken hebt in de eerste weken, daarin staat wie je inwerk collega is en waar je met je vragen terecht kan. Daarin staan ook de verwachtingen en werkzaamheden beschreven.

O: Oké. Nee hiervan was ik niet op de hoogte, maar ik heb het ook niet gemist. Ik ben in het diepe gegooid en dat is mij eigenlijk best prima bevallen.

X: Oké. Dus als jij over het algemeen terugkijkt naar jouw inwerkperiode, dan ben je tevreden. Zijn er verbeterpunten?

O: Voor een bedrijf 3 jaar terug nee niet zoveel. Voor nu zal het knap lastig worden om een goed inwerkplan te maken.

X: Hoe bedoel je?

O: Voor een nieuwe monteur die net van school afkomt die binnen dit bedrijf komt werken zonder inwerktraject, is het een grote hectische chaos. Dan denk ik dat er veel al op het begin zullen hebben van pfoeh, ik weet niet of dat wel iets voor mij is. Het bedrijf van toen had korte lijnen en direct, dan kan dat wel.

X: Dus voor de nieuwe medewerker van nu vind je het belangrijk dat er ingewerkt wordt met een inwerkplan?

O: Ja, inderdaad.

X: Lan heeft een missie, visie en kernwaarden. Was jij daar tijdens je eerste jaar bij Lan van op de hoogte?

O: Nee.

X: Deze staan vermeld in de personeelsinformatiegids. Deze heb je wel ontvangen gaf je aan, doorgenomen, maar de informatie daaruit niet opgeslagen?

O: Nee, klopt.

X: Wist jij destijds van daarom ben ik aangekomen, dit zijn de hogere doelen, dit is waarom ik bepaalde taken heb?

O: Nee, ook niet.

X: Had je daar behoefte aan?

O: Nee, ook niet eigenlijk. Als monteur en aankomend project monteur is het voor jou volgens mij gewoon het belangrijkste dat een machine op tijd de deur uitgaat met zo weinig mogelijk moeite. Of er dan strategisch gezien andere waarden aanhangen is voor een monteur of projectmonteur volgens mij niet zo interessant.

X: Het heeft jou niet beïnvloed in jouw werk?

O: Nee.

X: Waarom ik dit vraag is om te kunnen onderzoeken of jij betrokken bent bij de organisatie. Of betrokken bent geraakt bij de organisatie tijdens je inwerkperiode. Heel vaak is het zo dat als je op de hoogte bent van de hogere doelen, dat je dan betrokken zult raken bij een organisatie. Vandaar dat ik het aan je vraag. Zou je kunnen zeggen dat je betrokken bent bij de organisatie?

O: Ja, zeker.

X: Kan je dat ook zeggen van het eerste jaar dat je in dienst was bij Lan?

O: Nee, toen nog niet. Ik was meer bezig met mijn eigen kringetje en als dat kringetje eenmaal rond is ga je pas verder kijken.

X: Zou je voorbeelden kunnen geven waaruit blijkt dat jij betrokken bent bij de organisatie?

O: We gaan steeds meer richting CTO omgevingen, proberen steeds sneller projecten de deur uit te krijgen met steeds minder mensen en ja mijn takenpakket is in een keer veranderd. Het moet nu allemaal sneller en goedkoper. En de laatste tijd heb ik steeds vaker wat ik naar het buitenland moet.

X: Ik hoor je zeggen dat je nu wel bekend bent met de hogere doelen van de organisatie. Jouw taken worden daaraan aangepast en jij weet waarom je nu deze taken hebt.
Feedback tijdens een inwerkperiode is belangrijk. Heb jij in deze periode feedback gekregen?

O: Niet overdreven veel, maar gewoon normaal denk ik.

X: En kon je erom vragen? Hoe werd daarmee omgegaan?

O: Ja. Daar werd goed mee omgegaan.

X: Had jij het idee alsof jij je LG en de anderen feedback kon geven? Stonden ze daar voor open?

O: Ja, daar stonden ze voor open. Lastig om daar echt een uitspraak over te doen nu 3 jaar verder. Ik werd gewoon in het diepe gegooid. Hoppa, we gingen gewoon door zeg maar.

X: Had je behoefte aan meer feedback denk je?

O: Nee, niet echt. Ik heb het niet gemist in ieder geval.

X: Je hebt formele momenten waarop feedback gegeven wordt. Bijvoorbeeld bij een evaluatie van je proeftijd of tijdens een gesprek met je leidinggevende. Is dat er geweest?

O: Ja, dat is er wel geweest. Maar dat vond ik een beetje een vreemd gesprek. Ik had een gesprek nadat ik 4 weken in het buitenland had gezeten en dan wordt er van alles tijdens zo'n gesprek gezegd, wat mijn leidinggevende bijvoorbeeld niet gezien heeft. Hij heeft gehoord dat ik het goed heb gedaan en dat zegt hij dan ook.

X: Voor jou is feedback dan misschien niet zo van toegevoegde waarde?

O: Nee inderdaad.

X: Vraag je er wel om als je het nodig hebt?

O: Ja

X: Wie vraag je het?

O: Aan een directe leidinggevende of een collega

X: Oké. Je zegt net ik ben betrokken bij de organisatie. Voel jij je dan bijvoorbeeld ook geroepen om verbetervoorstellen te doen aan de organisatie?

O: Ja.

X: Doe je die ook?

O: Ja

X: Voel je je daarbij prettig als je dat doet?

O: Ja. Het gaat soms wel moeilijk. Geld, einde jaar, het budget is bijna op. Dan krijg je niets meer geregeld. Dat werkt demotiverend. Je hebt een goed idee, ze vinden het ook een goed idee, maar het wordt niet doorgevoerd omdat er geen geld voor is. Of er word toch besloten dat we het niet gaan doen.

X: Word jij betrokken bij die besluitvorming? Of bij andere besluiten?

O: Ja. Ik kan mijn mening geven.

X: Als ze tegen je zeggen dat je een goed idee hebt, maar er gebeurt vervolgens niets mee. Wat denk je dan?

O: Ik vind het jammer dat het niet wordt doorgevoerd. Vaak zijn het best wel ideeën waarvan andere collega's ook denken dat is een goed idee. En vervolgens wordt er niks mee gedaan. Dat is dan de keuze van Lan. Ik heb dan mijn best gedaan om punten te verbeteren.

X: Dus je hebt in bepaalde mate invloed op de besluitvorming?

O: Ja, klopt. Ik mag meebeslissen. Het doorvoeren van een verbetering is alleen afhankelijk van het budget wat er nog is en daarover mogen wij natuurlijk geen besluit nemen.

X: Ze zeggen dat je daardoor betrokken kunt raken bij een organisatie. Is dat ook zo?

O: Ja, vind ik wel. Als die cirkel steeds kleiner wordt, dan denk ik dat je ook minder betrokken zult raken bij een organisatie. Ik vind het wel vervelend als er een idee is, iedereen is daarvan op de hoogte, maar dat er dan toch vervolgens wordt gezegd we gaan het zo en zo doen. Daar weten wij dan niks van. We hadden het idee bijvoorbeeld dan niet hoeven te verzinnen, als ze toch al wisten waar ze heen wilde.

X: Worden de beslissingen, die hoger in de organisatie worden genomen, met jullie besproken? Worden de collectieve ambities van de organisatie gedeeld?

O: Die worden deels gedeeld.

X: Vertel eens

O: Naar mijn idee moeten de collectieve ambities vaker gedeeld worden.

X: Deze worden bijvoorbeeld gedeeld in een personeelsbijeenkomst. Deze is laatst nog geweest. Is er dan ook ruimte voor jou om daarop in te haken? Kan jij dan ook jouw eigen ambities benoemen?

O: Ja en nee. Ja, mijn ambities kan ik delen en ik kan me aansluiten bij de collectieve ambities van de organisatie. Nee, omdat het lastig is deze te delen vind ik.

X: Vertel eens.

O: Je geeft het aan bij je leidinggevende, je bespreekt het met elkaar, maar vervolgens ebt het weer weg en wordt er niks meer mee gedaan.

X: Is er respect en waardering voor jou vanuit de organisatie?

O: Toen ik hier begon, ja. Tegenwoordig, minder. Niet zoveel meer denk ik. Ik merk dat het steeds minder begint te worden.

X: Oké. Dan wil ik het eerst even hebben over toen het nog wel was naar jouw idee. Waaruit bleek dat ze respect en waardering hadden?

O: Toen was het een familiebedrijf, korte lijnen, heel direct. Deed je iets niet goed dan hoorde je het. Deed je iets goed, dan hoorde je het ook. Was je ergens niet mee eens, dan kon je gewoon mee naar boven lopen en bespreken wat je dwars zat. Tegenwoordig gaat het allemaal zo moeilijk en gebeuren er echt dingen waarvan ik zoiets heb van dat is pijnlijk. Zo is er laatst ook gezegd van als je het ergens niet mee eens bent, dan vertrek je maar. Ik krijg steeds meer het idee alsof ik gewoon een handje ben en dus vervangbaar.

X: En de waardering vanuit je leidinggevende?

O: Die waardering is gewoon hetzelfde gebleven.

X: En je collega's? Is er waardering voor elkaar?

O: Ja.

X: Er is respect en waardering vanuit de organisatie, vooral als je terugkijkt naar je eerste jaar bij Lan. Nu heb je het gevoel alsof dat niet meer zo is of in ieder geval een stuk minder.

O: Ja klopt.

X: De normen en waarden geldend binnen Lan. Ken je deze?

O: Nee

X: In de personeelsinformatiegids staan de missie, visie en kernwaarden van Lan. De normen en waarden van Lan zijn afgeleid van deze 3 begrippen. Wat ik aan je wil vragen is of jij deze zodanig hebt doorgenomen en hebt begrepen dat jij in de eerste periode dat je hier was ook dacht van oké, zo gaat het hier, zo doen ze het hier, ik kan me daarin vinden.

O: Ik heb ze wel gelezen, maar dat was naar mijn idee gewoon een standaard plaatje. Volgens mij zijn dat ook gewoon mijn normen en waarden.

X: Oké. Als we nu weer terugkijken naar jouw inwerkperiode. Zijn er verbeterpunten te benoemen daarvoor? Zijn er zaken die je graag anders gezien had?

O: Ja. Sowieso begeleiding en nascholing. En ik denk ook dat een monteur die dit werk doet altijd een inwerktraject moet krijgen. Daarmee bedoel ik dat hij/zij waarschijnlijk nooit klaar is met leren.

X: Oké. Dat bedoel je.

O: Ja. Ook krijgt een monteur op zijn eerste dag een PowerPoint presentatie met daarin alle informatie die hij moet weten over het werken met de machines. Dat is een boekwerk van 40 pagina's. Daarin staat gelijk alles in. Deze informatie krijgen ze maar een keer. Je krijgt al zoveel informatie op een dag, dat je deze informatie niet kunt onthouden. Je gaat niet elke keer voordat je gaat werken met een machine denken van wacht even ik pak even die map erbij. Er is geen her- of bijscholing in deze dingen.

X: Is dat bij jou ook verteld op je eerste werkdag?

O: Ja, maar toen was het veel beknopter.

X: Ik hoor je zeggen deel deze informatie niet allemaal op een dag. Hoe zou zo iets bijvoorbeeld wel vorm gegeven kunnen worden?

O: Nou laat een monteur eerst eens mee sleutelen de eerste paar weken, zodat hij eerst de modulebouw kan leren kennen. Vervolgens zet je hem aan een project en kan je tussendoor speciale regels en functies vertellen van machines. Niet alles in een klap er doorheen duwen.

X: Was dat bij jou ook zo dat alles een keer werd verteld?

O: Ja. Ik had het idee alsof ze gewoon alles wilde vertellen om het vervolgens te kunnen afvinken.

X: Oké. Je hebt je inwerkperiode op zich als prettig ervaren, je hebt de verbeterpunten nu net nog kort opgenoemd. Jouw collega's waren er deels van op de hoogte dat je kwam. Je krijgt liever niet alle informatie toegereikt op je eerste werkdag, maar ziet dit liever verspreid. Je bent betrokken bij de organisatie, maar je kan niet aangeven of dat daadwerkelijk door je inwerkperiode komt. Heb je zelf nog vragen die je me wilt stellen of zijn er punten die nog niet besproken zijn?

O: Nee, dank je wel.

X: Dan wil ik je graag bedanken voor je medewerking.

Transcript respondent 3

X = interviewer

O = interviewee (medewerker Lan Handling Technologies)

X: Allereerst wil ik je bedanken voor je medewerking aan mijn onderzoek. Zoals je weet zal dit interview gaan over jouw ervaringen met je inwerkperiode. Ik heb je een begeleidende mail gestuurd met daarin informatie over de achtergrond en het doel van dit onderzoek. Heb je daarover vooraf nog vragen?

O: Nee.

X: Daarnaast onderzoek ik of er een relatie bestaat tussen jouw betrokkenheid bij de organisatie en het introductiebeleid bij Lan. Het is belangrijk voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek dat je je vrij voelt om te antwoorden, geen enkel antwoord is fout want het is jouw ervaring. Zoals ik schreef in de mail zullen jouw antwoorden niet herleid worden naar jou waardoor de anonimiteit gewaarborgd blijft. De reden waarom ik jou graag zou interviewen, is omdat jij in de afgelopen 4 jaar gestart bent bij Lan. Het interview zal ongeveer 40 minuten duren. Ik zou ons interview graag opnemen, omdat ik het interview op papier zal uitwerken. Heb ik daarvoor jouw toestemming?

O: Ja hoor, geen probleem.

X: Je bent 24 jaar, 3 jaar in dienst bij Lan, jouw functie is project software engineer en je hebt HBO opleidingsniveau. Kun je me vertellen hoe je bij Lan terecht bent gekomen?

O: Toen ik mijn opleiding ging doen sprak ik Berry Geerts die komt uit hetzelfde dorp 'Alphen' en die zei dat ik stage moest komen lopen bij Lan en dat heb ik gedaan. Vrij recht toe recht aan. Een nummer gehad van Peter Mermans die was toen nog engineeringsmanager. Daar contact mee opgenomen, met Wilma een gesprek gehad, en vrij snel de knoop door gehakt. Zo ben ik in contact gekomen met Lan. Ik kende Lan al wel van tevoren via Koen Janssen, want dat is mijn buurjongen.

X: Dus je hebt via Peter Mermans een mailtje gestuurd? En zo heb je een gesprek gehad met ...(naam collega) en(naam collega HR) en dat was voor een stage. Na je stage ben je blijven hangen als vakantiewerker. Dat wil natuurlijk wel zeggen dat jou inwerkperiode er anders uit zal zien dan de gebruikelijke wijze.

O: Die was niet gebruikelijk. Op het moment dat ik kwam werken was het zo druk zodat ik meteen op een project ben begonnen 'Nestle Brazilië'. Hier heb ik alleen de testfase meegedaan achter in de hal. En toen dat klaar was heb ik mijn inwerkperiode gehad. Normaal doen ze voor software engineers een inwerkperiode dat je kennis maakt met de software, eigenlijk de basisbeginselen beetje aan elkaar knoopt zodat je een klein project krijgt. Dit heb ik niet gedaan omdat dit achterhaald was. Ik heb een aantal nieuwe standaard blokken moeten ontwikkelen tijdens mijn inwerkperiode. Om toch alle documenten te leren kennen. Als ik eerlijk moet zijn heb ik laatst nog een keer een inwerkopdracht van twee jongens nagekeken die pas zijn begonnen en kom ik nog steeds achter nieuwe dingen. Ik ben meteen met het werk ingestroomd en als je dan bepaalde projecten krijgt krijg je dingetjes mee maar sommige projecten zitten andere dingen niet in. Zo kom ik nog steeds achter dingen die vrij nieuw zijn ook al werk in nu 2 jaar vast en dan kom je weleens achter dingen. Ik weet niet of dat helemaal weg te werken was met een andere inwerkperiode maar dat merk ik nu in ieder geval. Het zijn geen erge dingen maar oh dat toen we tegenwoordig zo.

X: Ik begreep inderdaad dat er dan een soort van fictieve opdracht wordt samengesteld en dat je dan de software leert kennen. Als je terug gaat naar jouw stage periode toen jij hier begonnen bent. Kan jij je herinneren dat je toen een soort van inwerkperiode hebt gehad?

O: nee, die was er niet. Een soort van, het was meer van kijk maar even wat projecten door en kijk maar hoe je het moet doen. Toen moest ik voor de bedieningspanelen wat maken en dat had minder te maken met de software. Meer met de bediening van de software. Ik heb toen wel een aantal weken door de projecten kunnen kijken. Toen zeiden ze van je kunt dit project weleens bekijken of dit dat waren goede voorbeelden van hoe ze het eigenlijk zouden willen. Toen waren ze de standaard nog aan het opbouwen dus toen was de inwerkproject was er toen nog niet. Daar zijn ze nu al een stuk aan verbeterd.

X: Er is dus nu wel een inwerkplan. Het is misschien wel handig om even te beschrijven je hebt zeg maar een introductie en je hebt in de theorieën zijn daar overal wat verschillende visies van. Je hebt een introductie en dat zijn de daadwerkelijke, nou hier heb je alle regels die gelden binnen Lan en de praktische zaken en dan heb je de daadwerkelijke inwerkperiode. De theorie die ik nu heb gehanteerd is een theorie van ongeveer een jaar, die zegt dat je ongeveer een jaar nodig hebt om ingewerkt te worden binnen een organisatie.

O: Daar heb ik het wel mee eens

X: Het duurt natuurlijk lang voordat jij echt ingewerkt bent. Jij vertelde net bij mij stage was het gelijk hop aan de slag en kijk maar wat projecten in. Uiteindelijk ben je toen je daadwerkelijk in dienst kwam ben je ook gestart met een project en niet met een plan. Heb jij het idee dat je informatie hebt gemist tijdens jouw inwerkperiode?

O: mmm Nee, dat is een lastige. Dat ligt ook een beetje aan het project die ik na de rand heb gedaan. Ik heb ook projecten gedaan op basis van wat oudere software en als ik een project had gehad wat nieuwe verkocht werd waar meer engineering in zat een geen kopie werk dan krijg je automatisch de nieuwe standaarden meer mee waardoor ik nu op veel oudere projecten zit krijg je van hoe wat er veranderd minder mee. Dat scheelt ook heel erg welke projecten je gaat doen. Het is niet eenduidig aan een stukje inwerken te leggen. Toen ik begon bij Lan zijn er ook hoop dingen anders dan toen ik begon omdat er nieuwe ontwikkelingen zijn. Dus ik merk wel dat je daar soms wat van hoort en moet je op een ander project iets nieuws doen en dan zie je dat er dingen veranderd zijn. En dat is niet 100% met inwerken weg te werken.

X: En als we dan even gaan kijken naar de echte praktische zaken. HRM die hanteert een checklist met daarin een aantal zaken die afgewerkt moeten worden voor de eerste werkdag van de medewerker en voor de eerste week. Dit loopt zo door tot de eerste jaar in dienst. Wat er bijvoorbeeld op staat is voordat een medewerker in dienst komt dat er een mailtje uit gaat dus naar jou waarin de personeelsinformatiegids genoemd wordt en allerlei gegevens over je startdatum, heb je zo mailtje gekregen?

O: Ja, met de huisregels en zo en de personeelsinformatiemap heet het volgens mij.

X: Ja, klopt. Was jij op de hoogte van de regels die gelden binnen Lan?

O: Ja, tot op zekere hoogte wel. Het was ook meer dat ik die gids bekeek als er bijvoorbeeld vragen bij mij naar boven kwamen. Maar ik kende de gids of regels niet van buiten.

X: Oke. In deze gids staan ook de missie visie en de kernwaarden van Lan besproken. Ben je daarvan op de hoogte?

O: Op dit moment wel maar toen, het staat erin, ik heb het gelezen. Ik was er toen nog minder mee bezig.

X: En weer gewist. Had jij graag gezien dat ze bijvoorbeeld daar wat aandacht aan hadden besteed.

O: Nee, ik denk dat je die aandacht wel krijgt als je personeel bijeenkomst hebt met de directeur erbij. Toen kwam ook dat Lan 2020. Dat is het termijn tot en met 2020. Dat ze modulair willen verkopen en dat eigenlijk een beetje de nieuwe strategie. Dat krijg je op zo'n personeelsbijeenkomst toch wel beter mee denk ik dan als je het uit een stukje moet lezen. Je hebt op een gegeven moment toch eentje, van de andere kant is het wel als je een nieuwe medewerker inwerkt die dan net na zo'n personeelsmeeting komen dan zijn ze helemaal nergens van op de hoogte.

X: Ja dat klopt. Er zijn personeelsbijeenkomsten waarin dan ook collectieve ambities van de organisatie benoemd worden.

O: Ja, precies.

X: Oké, en als je dan even teruggaat naar jouw inwerkperiode. Heb jij in die tijd een netwerk opgebouwd? Weet je dan wat ik bedoel?

O: Een netwerk opgebouwd binnen Lan?

X: Ja, een netwerk binnen Lan. Zo dat je weet welke afdelingen er zijn binnen Lan. Welke afdeling je kunt benaderen voor vragen?

O: Jazeker, toen was het nog een stukje kleiner. Toen waren het alleen nog 55 man tijdens mijn stage. Toen was het nog iets minder, nu lopen er nog steeds mensen rond die ik nog nooit gesproken heb en dat was toen wel minder. Er zijn wel veel mensen bijgekomen maar ook op nieuwere functies waar ik minder mee te maken heb. Dus dan wordt het wel lastiger. Nee, je weet goed zat wie wat doet en waar je moet zijn.

X: Oké, en als je terugdenkt aan je eerste werkdag. Had jij voor jouw eerste werkdag bijvoorbeeld al een, in jouw geval is het natuurlijk anders omdat je al bekend was bij Lan. Vaak is het zo dat een nieuwe medewerker gebeld wordt door HR of door de leidinggevende, nou jouw eerste werkdag is aanstaande maandag we verwachten je om 09:00. Is er zoiets bij jou gebeurt?

O: Ja ik heb volgens mij zelfs de week voordat ik officieel begon nog vakantiewerk gedaan zeg maar, dus dat is niet echt van toepassing.

X: nee

O: Ik ben gewoon om 08:00 begonnen, ik had mijn bureau, ik had mijn laptop al.

X: je werkplek was al ingericht, je kon beginnen zoals je bent geëindigd.

O: Tijdens mijn stage moest ik wel om 09:00 beginnen, dat kan ik me nog herinneren.

X: Werd dat gedaan door leidinggevende of werd dat gedaan door HR, weet je dat nog?

O: Ik gok dat het via de leidinggevende is gegaan maar het zou kunnen dat het via HRM is gegaan. Ik denk dat het mijn leidinggevende is geweest.

X: Hoe vond je het om zo'n bericht te krijgen?

O: Goed, het was duidelijk. Je weet wat je aan toe bent

X: Waren jouw collega's ervan op de hoogte toen jij stage kwam lopen?

O: Jazeker, toen zaten er denk ik 5 of 6 programmeurs en mijn inhoudelijke stagebegeleider. Daar heb ik veel mee samen moeten werken. Die was er zeker van op de hoogte. En de rest kon ik ook altijd wel bij terecht. Toen werkte er nog maar weinig mensen op de afdeling.

X: Toen was het natuurlijk nog een ander situatie dan nu. Hoe zag jouw eerste werkdag er toen uit, weet je dat nog?

O: Ik had nog helemaal geen idee waaraan ik moest beginnen, dat weet ik nog.

X: Dat was niet duidelijk?

O: Mijn opdracht was duidelijk maar hoe ik dat dan even voor elkaar moet krijgen moet je dan nog wel even over nadenken. Ik moest een nieuwe standaard ontwikkelen voor de HMI maar ik wist niet wat er al was en hoeverre er al een plan was. Daar kom je dan de eerste eigenlijk pas achter.

X: Had je dat liever eerder geweten denk je?

O: nee, ik denk niet dat dat veel uitmaakt. Dan zou je al teveel beginnen. Nu begin je op een manier zoals iedereen begint. Je begint op een rustige manier en zat geen tijdsruk achter. Ik heb een aantal weken gehad om me in te lezen en te doen. Dat was goed.

X: Dat is ook onderdeel van je inwerken natuurlijk. Dat was goed hoorde ik je zeggen?

O: Jazeker, ik heb nooit het gevoel gehad van ik word te veel in het diepe gegooid.

X: Jou eerste dag, je komt aan, door wie werd je opgevangen?

O: Ik gok door mijn leidinggevende. Dat weet ik niet meer zeker.

X: Rondleiding gehad door het bedrijf toen?

O: Ja, handjes schudden.

X: Dat heb je toen gehad met je leidinggevende?

O: ja klopt

X: Vind je dat belangrijk dat ze dat doen binnen een bedrijf?

O: Jazeker, ik vind dat wel goed. In elk geval ik denk tot een bepaald niveau. Op een gegeven moment kun je niet iedereen meer kennen. Maar het is zeker goed om met de directe collega's een voorstelrondje te doen.

X: Oké, toen is jou verteld dat je met dat project moest gaan inlezen?

O: Op het begin was het een beetje chaotisch, ze hadden niet meteen plek voor mij en moesten echt nog iets zoeken.

X: Oké, ze waren op de hoogte van je komst maar ze waren nog niet 100% klaar. Kun jij je nog herinneren hoe je voelde op dat moment?

O: Ik heb daar nooit echt last van gehad. Ik heb altijd op zaterdag bij een bedrijf gewerkt waar nooit iets geregeld was dus ik was het wel een beetje gewend.

X: Dus je wist hoe je ermee om moest gaan. Op je eerste werkdag wordt er dan besproken wat er van je verwacht wordt, klopt dit?

O: Ja klopt, een beetje. Er was een afstudeeronderzoek geweest naar hoe het zou moeten worden. Daar kwam ik toen achter en toen kreeg ik wel een beter beeld van wat er verwacht werd. Na de eerste week kom je achter de huidige oplossing, hoe het nu gebeurt en wat je zeker wel mee moet nemen en kun je eens rondvragen aan mensen waar je naar moet kijken.

X: Jouw verwachtingen waren niet 100% helder, zijn in de weken daarop wel helderder geworden. Na een maand wordt er weer met elkaar besproken over de voortgang en de verwachtingen. Heeft dit gesprek plaatsgevonden?

O: Ja, dit is altijd goed verlopen. Ik zat naast mijn begeleider dus ik kon altijd alles vragen maar ik had wel een keer in de 3 a 4 weken een gesprek over hoe het ging. Dat ging wel goed. Daarnaast had ik wekelijks een gesprek met een college over mijn taken.

X: Je hebt dus bijna iedere week wel besproken hoe het ging?

O: Jazeker, voorlopend werk. Ook omdat ik de huidige Lan machines niet helemaal kende. Ik moest de gesprekken wel hebben om de machines door te spreken.

X: Sommige gesprekken waren meer werk gerelateerde gesprekken?

O: Ja klopt.

X: Heb jij feedback gekregen en gegeven?

O: Ja, je hebt wat evaluaties tussentijds, die heb ik ook gehad en dat was ook altijd goed. Als er iets was dan werd dat ook altijd verteld. Ik kan me zo niet herinneren wat er niet goed was. Als er feedback was werd dit ook gegeven.

X: Werd dat direct gegeven of tijdens die beoordelingsmomenten?

O: Als ik ernaar vroeg, dat was meestal tijdens een feedback moment.

X: Had jij tussendoor behoefte aan feedback?

O: Nee, dat heb ik eigenlijk nooit behoefte aan gehad. Je krijg je werk regelmatig terug en daaruit kun je ophalen of het goed of niet goed is. Ik heb altijd gehad als het niet goed is dan hoor ik het wel.

X: Dus je zegt eigenlijk, persoonlijke feedback was voor de beoordelingsmomenten. Maar dat was nooit zo diepgaand merk ik aan jou. Had je het gevoel als het minder zou gaan dat je begeleider tussendoor ook klaar zou staan voor jouw feedback?

O: Ik denk het wel. Ze hadden het heel druk maar er was altijd wel iets in te regelen. Ze zouden hier zeker actie in hebben ondernomen.

X: Je hebt wel altijd het gevoel gehad dat het kan, ondanks dat je het niet hebt gedaan.

O: Ja klopt, ik heb nooit het idee gehad dat ik te weinig aandacht kreeg. Ik heb nu zeker het idee dat een stagiaire die kan overal terecht. Daar wordt nergens moeilijk over gedaan.

X: Een inwerkperiode wordt meestal geëvalueerd. Na ongeveer een maand is er een soort van evaluatiegesprek over hoe het is gegaan. Dan wordt er weer een checklist gehanteerd en dan wordt er op allerlei punten besproken hoe jij je eerste maand hebt ervaren. Heeft dat gesprek met jou plaatsgevonden?

O: Nee, niet dat ik me kan herinneren.

X: Is er wel gevraagd om jouw feedback op het inwerken bij Lan?

O: Ik heb niet echt een gesprek gehad, dus dat hebben ze niet echt gevraagd.

X: Er was dus niet echt een officieel inwerkplan waar we het toen straks al over hadden.

O: Nee, het was meer van doe dit maar een paar weken dan leer je de standaard kennen en ken je de basis. De rest doe je wel tijdens projecten. Dat is ook wel bij software. Ik weet niet hoe dit te vertalen is naar andere disciplines. Je moet eruit uiteindelijk toch mee werken en dan leer je het vanzelf.

X: Wat ik op het begin van het interview zei is dat ik de relatie wil onderzoeken tussen de inwerkperiode en de betrokkenheid van de organisatie. Ik heb jou net al het een en ander gevraagd over de feedback die je hebt gekregen dat is ook een onderdeel van de betrokkenheid. Is er voor jou respect en waardering vanuit de organisatie?

O: Jazeker, ze hebben vertrouwen in mij, daarnaast heb ik een snelle promotie gekregen. Na mijn stageperiode mocht ik meteen blijven werken als vakantiekracht. Toen heb ik al verschillende projecten meegedraaid. Tijdens mijn vakantiewerk ben ik zelf al in Amerika geweest. Het vertrouwen is er zeker.

X: Dat is heel prettig als je dat ook zo ervaart. Kun je ook verbetervoorstellen doen?

O: Steeds meer, als je ergens begint ook al heb je stage gelopen dan kun je wel de wijsneus uit gaan hangen maar dat heb ik niet. Tegenwoordig zeg ik wel dat er sommige dingen steeds beter kunnen. Ik denk dat iedereen binnen Lan wel naar elkaar luistert. Dat ze het met elkaar eens zijn is natuurlijk weer iets anders.

Maar er wordt zeker naar elkaar geluisterd. Binnen de software is er zeker een structuur opgezet waarin je verbetervoorstellen kunt aandragen. Ik maak er nog niet veel gebruik van.

X: Dat je daar nog geen gebruik van maakt, ligt dat meer aan jezelf of aan de organisatie?

O: Dat ligt meer aan mezelf.

X: Als je nu de mogelijkheid krijgt zou het wel doen. Heb je inspraakmogelijkheden binnen jullie afdeling?

O: Ja, je hebt de software-afdelingsoverleg. Ik moet zeggen dat ik die pas een bij hebt gewoond. De rest ben ik weg geweest. Er is daar zeker een moment tijdens de rondvraag om een verbetervoorstel aan te dragen.

X: Je hebt verschillende inspraakmogelijkheden maar deze heb je nog niet goed kunnen benutten.

O: Klopt, maar deze heb ik ook nog niet hoeven benutten. Ik ben nog niet veel dingen tegengekomen waarvan ik dacht deze moeten echt anders of dit kan zo echt niet.

X: Inspraakmogelijkheden en besluitvorming ligt dan misschien een beetje bij elkaar, maar denk je dat je invloed hebt op de besluitvorming?

O: Ik denk als je met goede punten komt dat je dat dan wel hebt. Als er vijf mensen die het er niet mee eens zijn dan gaat er niks met jouw punt gebeuren, dat is jammer maar ook wel goed denk ik.

X: Je hebt wel de mogelijkheid om het volledig uit te leggen?

O: Jazeker

X: Staan ze er dan wel voor open?

O: Jazeker, je krijgt echt een uitleg terug als er niks mee gedaan wordt. In mijn ogen is dat niet iets waar we nog veel in missen.

X: Voor jou werkt het prettig zo. Je hebt ook bepaalde normen en waarden die geldend zijn binnen Lan, ken jij deze? Ze zijn afgeleid uit de kerncompetenties.

O: Kun je eens een paar noemen?

X: Het gaat over de producten dat die belangrijk zijn voor het bedrijf en dat ze willen zorgen dat deze voldoen aan de wensen van de klant. En ook de eigen mensen in huis zijn heel belangrijk dat deze doorgroeimogelijkheden krijgen binnen het bedrijf en waar nodig is bijscholing. was jij daarvan op de hoogte?

O: Ik weet wel hoe Lan met haar mensen om gaat. Ik weet wel dat dat een van de kernwaarden zijn. In de basis ken ik ze allemaal wel.

X: Hoe gaat Lan volgens mij met de mensen om?

O: Goed, ze willen ze graag houden. Ze beseffen goed dat dat de mensen zijn die het moeten doen. Ik heb geen klachten.

X: Denk je dat jouw inwerkperiode heeft bijgedragen aan jou betrokkenheid bij de organisatie?

O: Dat heeft vooral met de stage te maken, hoe ik daar opgevangen ben. Ik denk dat dit wel veel heeft bijgedragen. Je wordt meteen als volwaardig lid van de organisatie gezien. Tijdens mijn officiële contractperiode is dit niet veranderd. Ik voel me nog steeds onderdeel van de organisatie.

X: Dus je zou kunnen zeggen dat je betrokken bent bij de organisatie.

O: Jazeker

X: Het is niet als je ergens anders een beter aanbod krijgt dat je dan weg bent?

O: Het is niet dat ik nooit weg zal gaan maar het moet wel echt een stuk beter dan hier wil ik weg gaan. Ik heb het hier echt naar mij zin.

X: Om nu de relatie aan te geven tussen die twee. De manier waarop jij bent opgevangen heeft zeker bijgedragen aan de betrokkenheid van de organisatie?

O: Ja precies, het is fijn om te weten dat mensen vertrouwen in je hebben. Dat is heel veel waard.

X: Ze hebben dus vertrouwen in jou?

O: Ja dat laten ze goed merken.

X: Hoe laten ze dat dan merken?

O: Bijvoorbeeld positieve gesprekken voeren. Goede feedback ook als er iets beter moet hoor je het. Mijn leidinggevende is daar wel een fijn persoon in. Je kunt het wel aanvoelen of mensen vertrouwen in je hebben of niet.

X: Je hebt nu verteld hoe je jouw inwerkperiode vooral hebt ervaren, er was geen officieel inwerkplan, het is niet zo gelopen als het normaal zo lopen. Heb jij het idee dat je echt dingen hebt gemist? Heb je verbeterpunten die je zou willen doorvoeren?

O: Tijdens mijn inwerkperiode heb ik persoonlijk geen verbeterpunten, ook niet tijdens mijn projecten die ik daarna heb gehad.

X: Jij ziet jouw inwerkperiode best wel werk gerelateerd. De eerste twee weken krijg ik veel informatie en daarna ga ik weg en ga ik iets anders doen. Maar de inwerkperiode is ook bedoeld om jou kennis te laten maken met de organisatie in het algemeen. Heb je de huisregels ook echt aandachtig doorgenomen?

O: Vanuit mijn stage ken ik de basis nog. Ik ken de regels waarmee we werken maar je merkt uiteindelijk toch als je binnen en organisatie loopt dat je er dan pas achter komt hoe mensen denken en werken. Het kan allemaal mooi staan op papier maar als daar niet naar geleefd wordt heb je er nog niks aan. Maar ik heb wel het gevoel dat dat hier goed zit.

X: Je hebt contact gehad met je leidinggevende of met de HR-afdeling, je hebt een mailtje gehad met informatie, je hebt de rondleiding gehad en je bent meegenomen. Naar jou idee als ik het zo hoor had jouw inwerkperiode niet anders hoeven te verlopen.

O Nee, klopt

X: Je bent in stageperiode prettig opgevangen en dat heeft betrekking op jouw betrokkenheid.

O: Jazeker

X: Maar echt een concreet plan voor een inwerkperiode is er voor jou nooit echt geweest dus is het lastig om aan te geven hoe je het anders zou willen zien.

O: Ja precies, maar ik denk niet dat het voor mij heel anders had moeten zijn. Als ik de opdracht had moeten maken had ik deze binnen een week afgehad en dan was dat een beetje saai geweest. Het had gekund en misschien had ik nog een paar dingen geleerd maar misschien ook niet.

X: In de eerste paar weken van jouw stageperiode was het duidelijk wat de afdelingen waren en wat ze uitvoerden?

O: Ja precies. Uiteindelijk kom je er nog wel achter waar je moet zijn als je iets gedaan wilt hebben en waar je moet zijn als je niks gedaan wilt hebben. Zo leer je toch een beetje al doende.

X: Je hebt zelf ook initiatief getoond. Als je informatie miste ben je die dan ook zelf gaan halen?

O: Jazeker.

X: Je wist waar de deze informatie kon halen?

O: Ja, en anders weet je al snel waar je het kunt halen. Als mijn leidinggevende het niet weet kan hij mij doorsturen naar de persoon die het wel weet. Binnen twee personen weet je al bij wie je moet zijn. Hier heb ik nooit veel problemen mee gehad.

X: Ik heb net een beetje kort samengevat hoe jij de organisatie ziet. Klopte wat ik samenvatte?

O: Jazeker

X: Zou jij zelf nog dingen willen toevoegen? Of is er iets wat we niet besproken hebben?

O: Denk het niet, ik denk dat het wel redelijk compleet is.

Transcript respondent 4

X = interviewer

O = interviewee (medewerker Lan Handling Technologies)

X: Allereerst wil ik je **bedanken** voor je medewerking aan mijn onderzoek. Zoals je weet zal dit interview gaan over jouw ervaringen met je inwerkperiode. Ik heb je een **begeleidende mail** gestuurd met daarin informatie over de achtergrond en het doel van dit onderzoek. Heb je daarover vooraf nog vragen?

O: Nee.

X: Daarnaast onderzoek ik of er een **relatie** bestaat tussen jouw **betrokkenheid** bij de organisatie en het **introductiebeleid** bij Lan. Het is belangrijk voor de **betrouwbaarheid** van dit onderzoek dat je je vrij voelt om te **antwoorden**, geen enkel antwoord is fout want het is jouw ervaring. Zoals ik schreef in de mail zullen jouw antwoorden niet herleid worden naar jou waardoor de **anonimiteit gewaarborgd** blijft. De **reden** waarom ik jou graag zou interviewen, is omdat jij in de afgelopen **4 jaar gestart** bent bij Lan. Het interview zal ongeveer 40 minuten duren. Ik zou ons **interview** graag **opnemen**, omdat ik het interview op papier zal uitwerken. Heb ik daarvoor jouw toestemming?

O: Ja hoor, geen probleem.

X: Je bent 30 jaar, sinds 1-06-2015 in dienst bij Lan, jouw functie is sales engineer en je hebt een Hbo opleidingsniveau.

O: Klopt. Ik werk alleen al wat langer bij Lan als dat je net zei. Ik heb een jaar bij Lan gewerkt via een detachingsbureau en ben sinds 1-06-2015 op contract bij Lan.

X: Oké, dus je bent al een jaar langer werkzaam bij Lan. Zou je me daar eens wat meer over kunnen vertellen?

O: Ik ben eigenlijk benaderd door een detachingsbureau, dus de vacature van Lan is via hen bij mij terecht gekomen. De inhoud van de vacature kwam grotendeels overeen met de functie die ik voorheen uitvoerde. Alleen deze vacature was dichterbij huis.

X: Oké. Dus je bent onder contract gekomen van het detachingsbureau en zo terecht gekomen bij Lan.

O: Ja klopt. Ik wist ook al dat Lan, als alles goed zou gaan, mij snel over wilde nemen van het detachingsbureau. Ik weet niet meer precies wat daar allemaal over is besproken, want die gesprekken zijn vooral tussen het detachingsbureau en de HR afdeling gevoerd. Met iemand van HR heb ik ook mijn sollicitatiegesprekken gevoerd.

X: Oké. Eenmaal de sollicitatiegesprekken gevoerd, je was enthousiast over de organisatie, want je bent gestart met je werkzaamheden bij Lan. Daarmee is ook je inwerkperiode gestart. Vertel eens hoe je deze hebt ervaren.

O: Er was van te voren een document gemaakt over de inwerkperiode. Daarin stond welke stappen er doorlopen moesten worden, maar dat document was meer een formaliteit dan dat het echt gebruikt is. Ik heb in mijn inwerkperiode een aantal gesprekken ingepland met mensen om kennis te maken. Dit heb ik zelf ingepland. Het was wel aangegeven hoor dat je gesprekken moest voeren met managers van diverse afdelingen. Dat was leerzaam. Van de rest, was het naar mijn gevoel gewoon kijken wat ik al kon doen en als ik ergens tegenaan liep, dan kon ik met vragen terecht bij (collega) of (LG).

X: Dus je zegt er was een inwerkdocument, maar dat was meer een formaliteit dan dat het echt gebruikt werd?

O: Ja, klopt. Ik had meer het idee dat het was opgezet omdat dat moest en niet omdat ze het graag wilde gebruiken.

X: Dat document is inderdaad opgesteld, omdat dat staat beschreven in het introductiebeleid bij Lan. Daarin staat bijvoorbeeld ook beschreven dat een LG voor de eerste werkdag van een nieuwe medewerker met

hem/haar contact op moet nemen. De LG kan dan aan je vragen of je nog vragen hebt en je spreekt samen een begintijd af op de eerste werkdag. Je ontvangt allerlei informatie van Lan, waaronder ook een personeelsinformatiegids. Heb jij zo'n mail ontvangen? En heb je contact gehad met je LG?

O: Ik heb van te voren contact gehad met iemand van de HR afdeling. We hebben inderdaad afgesproken hoe laat ik aanwezig moest zijn op mijn eerste werkdag. We hebben afgesproken dat ik om 09:00 uur zou komen, omdat mijn collega's dan al opgestart zouden zijn als ik zou komen. Ik weet zo niet meer of ik de informatiegids al vooraf had ontvangen. Die heb ik wel ontvangen, maar ik moet eerlijk zeggen dat ik niet meer precies weet wanneer.

X: Heb je deze wel in de eerste week dat je bij Lan was ontvangen?

O: Ja, dat wel.

X: Oké. In die informatiegids staat bijvoorbeeld de missie en visie van Lan. Maar ook de regels die gelden binnen Lan. Is daar destijds aandacht aan besteed aan deze regels? En aan de missie en visie?

O: Ja, die is vrij kort doorgesproken. Ik had een afspraak met iemand van HR en toen is deze gids met me doorgenomen.

X: Oké, dus er is aandacht aan besteed begrijp ik. Was je op de hoogte van de regels geldend binnen Lan?

O: Ja, zeker. Zoals ik al vertelde zijn deze met me besproken en waren ze me duidelijk.

X: Oke. En toen jij die gids doornam, wat dacht jij daarvan toen?

O: Omdat ik in eerste instantie gedetacheerd was, staan er een aantal dingen in die voor mij van toepassing waren, maar ook een aantal dingen die niet voor mij van toepassing waren. Het is goed dat de gids er is en het is goed als naslagwerk.

X: Oké. Zou je voor mij eens kunnen beschrijven hoe jouw eerste werkdag eruit zag?

O: Dat is een goede vraag. Ik had eerst een afspraak met(naam collega HR) om 09:00 uur. We hebben toen wat dingen besproken, waaronder de informatiegids. Daarna heeft ze me naar mijn afdeling gebracht en heb ik met iemand een rondje gemaakt door het bedrijf. Toen we weer terug waren op de afdeling is mijn plek aangewezen. Ik ben gaan zitten en vervolgens is het inwerkdocument met me besproken. Ik weet verder niet meer hoe mijn eerste dag eruit zag.

X: Nee, begrijp ik. Het is ook al even geleden. Maar in ieder geval de eerste momenten van de dag kan je je ongeveer nog wel herinneren. Kan je je ook nog herinneren hoe jij je daar op dat moment bij voelde? Of wat je dacht toen je werd opgevangen?

O: Dat was allemaal wel positief. Het was prettig om op deze manier te worden ontvangen. Toen ik werd rondgeleid en werd voorgesteld aan collega's werd ik welkom geheten en sommige wenste me succes. Dat vond ik prettig en ik voelde me ook echt welkom.

X: Dat klinkt inderdaad als een positieve ervaring. Waren je collega's ook op de hoogte van je komst?

O: Ja, mijn eigen afdeling sowieso.

X: Oké. Hoe zag je werkplek eruit op je eerste werkdag? Kon je direct aan de slag? Kon je inloggen, inklokken, etc.?

O: Ja, dat was allemaal goed geregeld. Doordat dat allemaal geregeld was, voelde ik me nog welkom.

X: Oké. En de eerste paar weken binnen de organisatie, hoe heb je die ervaren?

O: Ik heb het idee dat ik wel een beetje in het diepe ben gegooid.

X: Hoe vond je dat?

O: Aan de ene kant moeilijk, maar dat heb ik soms nog steeds. Er is gewoon heel weinig goed gedocumenteerd binnen Lan. En dat is heel moeilijk als je binnen een nieuwe organisatie binnenkomt, waar je die informatie moet gaan halen. Dat is inderdaad wel een beetje lastig. En ik heb natuurlijk een soort gelijke functie van te voren gehad, dus er wordt een beetje gewezen dit kun je gaan doen en daar kun je het bestand vinden en als je ergens tegenaan loopt dan vraag het maar. En dat kon ook echt hoor. Ik kon altijd met vragen bij collega's terecht. Maar ik heb dan wel snel het idee dat ik iemand tot last ben en dat maakte het naar iemand toestappen wel lastiger.

X: Oké. Had je dat dan ook liever anders gezien?

O: Ja, ik moet eerlijk zeggen dat ik niet zou weten hoe het anders zou kunnen. Want het is natuurlijk in de waan van de dag en iedereen is druk. Mijn functie was ook nieuw binnen de organisatie, dus je had niet iemand met wie je direct kon meekijken of kon meewerken. Op zich heb ik er wel veel van geleerd en je komt echt met de mensen in aanraking.

X: Oké. Maar je geeft wel aan er is weinig goed gedocumenteerd, dus dat zou eventueel wel verbeterd kunnen worden?

O: Ja klopt. Maar dat is ook wel aan de orde binnen heel de organisatie, niet specifiek op de verkoopafdeling.

X: Ik hoor je zeggen dat jouw functie nieuw was binnen de organisatie. Waren bij jou vooraf, voordat je aan je baan begon, de verwachting over je functie helder?

O: Ja deze waren helder. Maar dat was meer denk ik, omdat ik een soortgelijke functie heb gedaan. En tijdens mijn 2^e gesprek is er een lay-out op tafel gekomen en is mij gevraagd om te vertellen wat ik zie. Vanuit Lan is wel echt gekeken of ik inderdaad de juiste kennis had om deze functie te kunnen uitvoeren. Dat is wel goed gedaan. In het voortraject is al gekeken naar snap je inderdaad de lay-out en heb je daar inzicht in.

X: Oké, dus jij had een duidelijk beeld van de verwachtingen, maar zij ook begrijp ik?

O: Ja klopt.

X: Dat beeld, was dat na een aantal weken inwerken nog steeds hetzelfde? Nog steeds helder bij jou en je LG?

O: Ja, dat was bij ons allebei nog steeds helder.

X: Oké. Heb jij ook tijdens jouw beginperiode regelmatig gesproken met je LG of HR over je ervaringen?

O: Ja, dat was met HR niet zozeer, maar wel met mijn LG. We hadden in eerste instantie wekelijks een gesprek en na een tijd werd dat maandelijks.

X: Werde dat vanuit LG ingepland?

O: Ja, vanuit LG inderdaad.

X: Oké. Hoe vond je dat?

O: Goed. Iedereen is natuurlijk druk en je hebt niet altijd de kans om alles met elkaar af te spreken. Het is wel fijn dat je dan vaste momenten hebt om in ieder geval over en weer kan pijlen of alles allemaal gaat zoals het verwacht is. Ook werd besproken of ik tegen dingen aanliep. Het is fijn om tijdens deze momenten te kunnen ventileren en te kunnen bespreken waar je tegenaan loopt.

X: Ik hoor je zeggen dat tijdens zulke momenten wordt besproken waar je tegenaan loopt. Werd er ook ingegaan op jouw eigen ontwikkeling of was er feedback richting jou?

O: Nee, in die gesprekken niet. Wel op een gegeven moment bij mijn beoordelingsgesprek, een halfjaar later.

X: Kan je je nog herinneren of er wel ruimte was voor feedback? Ook richting elkaar?

O: Ja, dat kon wel. Maar ik had daar zelf denk ik niet zoveel behoefte aan. Ik heb bijvoorbeeld op een gegeven moment wel een document geïntroduceerd binnen de organisatie, wat we op mijn vorige werk gebruikte. Dat heb ik omgebouwd voor Lan en deze zijn we ook gaan gebruiken. Dus voor zo'n soort feedback stonden ze bijvoorbeeld wel open.

X: Had je, inhakend op je voorbeeld, ook invloed op de besluitvorming?

O: Ja, misschien op sommige dingen wel, maar verder niet.

X: Maar je kon wel aangeven wat jouw ideeën waren zei je net. Dus ze stonden er wel voor open?

O: Ja, alles was wel bespreekbaar.

X: Dit zijn meer vragen die gericht zijn op jouw betrokkenheid bij de organisatie. Voel jij je dan ook geroepen om verbetervoorstellen te doen aan de organisatie/ je afdeling?

O: Jawel, die behoefte is er zeker. En dat is ook wel gebeurd. Maar je krijgt te weinig tijd om er ook daadwerkelijk iets mee te doen. Vervolgstappen worden bijvoorbeeld niet opgevolgd of pas veel later. Het verdwijnt naar de achtergrond. Dus de prioriteit ten opzichte van de waan van de dag is niet hoog genoeg.

X: Oké. Dus je doet verbetervoorstellen, maar er word niet altijd iets mee gedaan? Of niet direct iets mee gedaan?

O: Ja, inderdaad. Wat dat betreft heb ik wel een beetje het idee dat mijn functie soms een beetje geleefd wordt. Maar ik moet natuurlijk aanvragen uitwerken voor mijn collega's en dat heeft de prioriteit. Dat is wel het jammere van verbetervoorstellen. Ik doe ze wel, maar de daadwerkelijk uitwerking blijft achterwege.

X: De normen en waarden van Lan, ken je die?

O: Nee, niet specifiek. Deze zijn niet met mij besproken, ook niet tijdens mijn eerste jaar bij Lan.

X: Oké. Die komen voort uit de kerncompetenties. Die staan in de informatiegids. Er zijn natuurlijk handelwijzen bij Lan, van zo doen we dit, etc. Het werken bij Lan bijvoorbeeld en hoe zij omgaan met het personeel. Deze handelwijzen en manieren van werken/ omgang met hun personeel zou je kunnen zien als de normen en waarden van Lan. Sluiten deze aan op jouw normen en waarden?

O: Nu minder dan een aantal jaar geleden. Het wordt allemaal wat formeler en wat minder persoonlijk. Aan de ene kant is dat natuurlijk goed, maar aan de andere kant wordt er soms een beetje te zwart wit gekeken. Ik heb niet direct een voorbeeld. Maar het wordt allemaal minder persoonlijk. Ik vind het persoonlijke nou juist fijn en de sfeer met collega's onderling vind ik belangrijk.

X: Dus wat je zegt toen je hier net werkte kon ik me volledig vinden in het werken van Lan en nu naarmate ze groter worden wat minder.

O: Ja klopt. Maar dat ligt natuurlijk ook aan de ontwikkelingen van de organisatie.

X: Denk je dat dit invloed heeft op jouw betrokkenheid bij de organisatie?

O: Nee. Ik ben juist iemand die dat wil blijven stimuleren en dat is ook wel iets waarom ik in de personeelsvereniging ben gegaan. Ik wil het leuke contact onderling behouden.

X: Dus je zou wel van jezelf kunnen zeggen dat je betrokken bent bij de organisatie?

O: Ja klopt.

X: Dat blijkt dan o.a. uit je deelname aan de personeelsvereniging. Zou je nog eens wat andere voorbeelden kunnen opnoemen waaruit blijkt dat je betrokken bent bij de organisatie?

O: Nou, mijn vorige opleiding had een opdracht online geplaatst. Die opdracht was gericht op het doen van een project voor een organisatie. Ik heb deze opdracht direct laten zien aan mijn collega's, omdat ik denk dat zo'n opdracht waardevol kan zijn voor de organisatie. Daaruit vind ik wel dat blijkt dat ik betrokken ben bij de organisatie.

X: Oké. Ben jij op de hoogte van de missie en visie van Lan?

O: Nee.

X: Oké. De missie en visie van de organisatie worden ook vaak gezien als "het hogere doel" van de organisatie. Is dat wel bij jou bekend?

O: Nee. Er is wel een plan gepresenteerd om te groeien richting 2020. Er zijn daarvoor een aantal dingen genoemd over hoe we dat willen gaan doen. Maar dat is wel iets wat ik met gesprekken heb teruggekoppeld, dat er wat dat betreft te weinig wordt gecommuniceerd over de voortgang en hogere doelen van Lan. Er is wel een keer in de 2 maanden een personeelsbijeenkomst, maar deze is ook heel kort. Ik zou graag wat meer willen weten en horen. Ik zou graag op de hoogte gehouden worden over de ontwikkelingen en collectieve ambities van de organisatie.

X: Nu weer even terug naar je inwerkperiode. Als je terug kijkt naar je eigen inwerkperiode, zou je dan kunnen zeggen dat deze heeft bijgedragen aan jouw betrokkenheid bij de organisatie?

O: Ja, dat denk ik wel. De manier waarop je wordt ontvangen en hoe je collega's met je omgaan, zorgt er wel voor dat je het naar je zin hebt bij een organisatie en er betrokken bij raakt.

X: Denk je dat als jij destijds op de hoogte was geweest van de missie en de visie van de organisatie, en er een vertaalslag wat gemaakt naar jouw werkzaamheden, je meer betrokken zou raken bij de organisatie?

O: Nee, alleen als het niet had gestrookt met mijn eigen ideeën dat het dan anders was geweest. Wat dat betreft is mijn betrokkenheid meer gebaseerd op het gevoel wat ik kreeg naar aanleiding van de gesprekken en de inhoud van de functie.

X: Oké. Was tijdens jou eerste paar weken, was toen ook helder wat elke afdeling deed? En waar je dus kon zijn met bepaalde vragen?

O: Ja. Per afdeling was duidelijk met welke vragen je daar terecht kon. Zo kon je bijvoorbeeld bij afdeling engineering terecht met technische vragen. Maar er zijn nu verschuivingen binnen de organisatie, waardoor deze duidelijkheid aan het vervagen is. Mij werd op het begin wel verteld wie de aanspreekpunten per afdeling waren dat vond ik heel prettig.

X: Oké. Heb je een netwerk opgebouwd binnen de organisatie?

O: Ja, dat zeker.

X: Denk je dat er respect en waardering is vanuit de organisatie voor jou?

O: Ja.

X: Waaruit blijkt dat?

O: Terugkoppeling die je krijgt, opmerkingen als “we hebben je wel gemist” als je terug komt van vakantie. Daaruit blijkt wel dat je werk gewaardeerd wordt. Dat vind ik wel belangrijk hoor deze bevestiging.

X: Oké. Zou je verbeterpunten kunnen noemen voor jouw inwerkperiode?

O: Ja zeker. Er moet meer tijd vrij gepland worden voor degene die iemand gaat inwerken. Dat hij/zij daar rekening mee kan houden met zijn/haar werkzaamheden, waardoor hij/zij ook wat meer rust heeft en iemand daardoor beter kan inwerken. Ik heb nu het idee alsof het er een beetje wordt bij gepropt. Het moet geen ondergeschoven kindje worden. Uiteindelijk heeft iedereen er profijt van.

X: Er is een inwerkplan binnen Lan, dit is bij jou niet daadwerkelijk gehanteerd. Je was destijds op de hoogte van dat plan gaf je aan. Bij dat plan komen een aantal onderwerpen terug zoals: een agenda voor de eerste paar dagen/weken, begeleiding die je krijgt, verwachtingen van de organisatie naar jou, etc. Zijn deze onderwerpen destijds met jou besproken en geëvalueerd? Deze onderwerpen vormen samen namelijk een checklist en deze zou besproken moeten worden na je eerste maand bij de organisatie.

O: Ik weet wel dat ik daar gesprekken over heb gehad met mijn leidinggevende. Daarin is de voortgang besproken en welke punten er wel/niet aan de orde zijn gekomen. Maar of er daadwerkelijk om mijn feedback is gevraagd, durf ik niet te zeggen. Dat weet ik niet meer.

X: Oké.

O: Ik vond overigens wel dat de begeleiding die ik heb gehad goed was. Ik kon met mijn vragen bij hen terecht en heb regelmatig gesprekken gevoerd over mijn werkzaamheden. Ik heb het inwerken wel als prettig ervaren.

X: Oké. Zijn er nog meer verbeterpunten te benoemen?

O: Ja, nog wel een ding. Ik gaf toen straks al aan dat de documentatie binnen Lan niet goed is. Dat mag, zeker voor zo’n inwerkperiode, verbeterd worden. De kennis zit in de hoofden van mensen en staat niet op papier, waardoor het voor een nieuwe medewerker lastig is om deze kennis te verkrijgen. Je moet daarvoor vragen stellen aan collega’s en voor mij was dat bijvoorbeeld af en toe wel lastig. Informatie en kennis vastleggen in documenten geeft een nieuwe medewerker ook meer kennis, meer vertrouwen en daardoor kan je denk ik meer van jezelf laten zien. Ik heb ook het idee dat ik in het diepe ben gegooid en dat ik af en toe wel even heb moeten zwemmen, maar dat is niet voor iedereen “weg gelegd”. Ik had het in het ideale geval liever ook anders gezien. Het is fijn om op informatie te kunnen terug vallen. Ook heb ik wel wat kennis gemist over de machines bij Lan. Ik ben daar als Sales Engineer toch wel mee bezig, waardoor ik graag wat meer kennis daarover gehad zou hebben. Dat ligt misschien wel meer bij mij hoor als bij de organisatie. Maar ik kan me ook voorstellen dat het voor afdeling Engineering ook prettig is als daar aandacht aan wordt besteedt. Ook mocht er wat meer verbinding zijn tussen de verschillende afdelingen binnen Lan. Nu is het zo van jij komt te werken op deze afdeling en word je als het ware “afgesloten” van de andere afdelingen. Je moet het toch met zijn allen doen, waardoor het nou juist prettig is als er wat meer aandacht is voor alle afdelingen binnen Lan.

X: Dank je wel voor deze informatie. Ik heb alle vragen aan je gesteld die ik wilde stellen. Zijn er nog zaken die niet besproken zijn?

O: Nee. Ik heb naar mijn idee ook alles verteld.

X: Oké. Dan wil ik je graag bedanken voor je medewerking aan mijn onderzoek.

Transcript respondent 5

X = interviewer

O = interviewee (medewerker Lan Handling Technologies)

X: Allereerst wil ik je bedanken voor je medewerking aan mijn onderzoek. Zoals je weet zal dit interview gaan over jouw ervaringen met je inwerkperiode. Ik heb je een begeleidende mail gestuurd met daarin informatie over de achtergrond en het doel van dit onderzoek. Heb je daarover vooraf nog vragen?

O: Nee.

X: Daarnaast onderzoek ik of er een relatie bestaat tussen jouw betrokkenheid bij de organisatie en het introductiebeleid bij Lan. Het is belangrijk voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek dat je je vrij voelt om te antwoorden, geen enkel antwoord is fout want het is jouw ervaring. Zoals ik schreef in de mail zullen jouw antwoorden niet herleid worden naar jou waardoor de anonimiteit gewaarborgd blijft. De reden waarom ik jou graag zou interviewen, is omdat jij in de afgelopen 4 jaar gestart bent bij Lan. Het interview zal ongeveer 40 minuten duren. Ik zou ons interview graag opnemen, omdat ik het interview op papier zal uitwerken. Heb ik daarvoor jouw toestemming?

O: Ja hoor, geen probleem.

X: Je bent 27 jaar, 2 jaar in dienst bij Lan, jouw functie is monteur en je hebt de MBO opleiding mechatronica niveau 4 afgerond. Kun je me vertellen hoe je bij Lan terecht bent gekomen?

O: Ik was ontevreden bij mijn vorige baan. Via Remco Kennis ben ik bij Lan terecht gekomen. Toen heb ik een open sollicitatie gedaan en mocht ik langskomen. Er was een vacature als projectmonteur, maar ik had met mijn leeftijd van 25 jaar nog weinig ervaring en toen hebben ze mij aangenomen als gewone monteur.

X: Hoe heb jij je inwerkperiode ervaren?

O: Ik heb er vrij veel geluk mee gehad, ze waren net aan een nieuw project in Polen begonnen, dit waren 4 identieke projecten naast elkaar. Tijdens dit project heb ik meegewerkt met een inlener. Tijdens dit project heb ik veel verschillende dingen mogen doen en dat was wel prima. Toen ik binnen kwam werd je nog aan je handje meegenomen van dit is dit en deze mensen zijn verantwoordelijk voor deze taken. Toen ik binnen kwam was Lan nog kleiner. Op dit moment is het persoonlijke gevoel een stuk minder. In mijn tijd was dit prima, maar op dit moment door de drukte is dit niet optimaal.

X: Kun je beschrijven hoe jouw eerste dag eruit zag bij Lan?

O: Dat was vooral met (collega) en dan de regeltjes nagaan. Je mag niet met de kraan werken, je moet eerst instructies hebben gehad over de machines. Er werd uitgelegd wat de modulebouw was, waar de samenbouw plaats vond en dit zijn projectmonteurs. Eigenlijk een soort van kennismaking met iedereen.

X: Heeft naam (collega) telefonisch contact gehad wanneer je aanwezig moest zijn voor jouw eerste dag?

O: Dit is via de mail gegaan, iemand van Hr heeft mij een mailtje gestuurd dat ik om 09:00 uur werd verwacht. Dan hadden ze nog een uurtje om zichzelf voor te bereiden. Ik ben toen ontvangen door (collega). Na het ontvangst door (collega) ben ik meteen verder gegaan met collega en die heeft mij een rondleiding gegeven door de hele organisatie. Daarna ben ik samen met (collega) gaan zitten en hebben we de regels besproken.

X: Oke. Je geeft aan, toen hebben we de regels besproken. Kan je zeggen dat deze duidelijk voor je waren en dat je op de hoogte was ervan?

O: Euhm. Ja, zo kan je dat wel zeggen denk ik. Ze zijn besproken, waren duidelijk, dus ja ik was ervan op de hoogte.

X: Hoe kwam de eerste dag op jou over?

O: Van waar ik vandaan kwam was het veel minder georganiseerd. De eerste was indruk dat het allemaal wel goed geregeld was. Op het eerste gezicht lijkt het allemaal goed te gaan maar langzamerhand begin je de kinken te zien. Na het eerste half jaar moest ik sommige dingen zelf gaan regelen en dan merk je dat het lastiger word. Vooral om de juiste personen te krijgen en die ook de juiste dingen laten doen. Hier ben ik al vrij snel tegenaan gelopen. Begin dit jaar hebben ze mij projectmonteur opdrachten gegeven. Maar hier heb ik geen goed inwerk traject in gehad en dan kost het heel veel moeite om dingen op de rails te krijgen. Het kost heel veel moeite.

X: Wat heb je na je introductie gedaan op je eerste dag?

O: Toen ben ik meteen gekoppeld aan (collega). Toen stond er een machine die niet helemaal af was. Toen moest ik zelf uit gaan zoeken welke onderdelen miste en wat er dan nog besteld moest worden. Ik kreeg begeleiding van iemand die er al lang werkte dat vond ik wel prima.

X: Wat vond je van deze begeleiding?

O: Hij heeft zijn eigen maniertjes en Lan is heel erg gefixeerd op papierwerk en alles doorgeven waar je me bezig bent en de uren enz.. Dat heb ik bij (collega) minder meegekregen omdat hij veel ervaring heeft, daarom liep het allemaal soepel. Hij wist precies hoe het traject in elkaar zat en kon mij hier heel goed mee begeleiden.

X: Had jij het idee dat je veel informatie kreeg over de organisatie, of had je meer behoefte aan informatie?

O: Toen speelde er nog veel minder, ze waren nog niet bezig met veranderingen maar ze waren gewoon bezig met projecten om dat goed te doen. Nu zit er veel omheen wat niks met projecten te maken heeft maar de projecten moeten in dezelfde tijd erdoorheen gejaagd worden. Op dit moment word ik niet op de hoogte gehouden wat ze nu precies van plan zijn. In het begin was het heel vaag wat het beleid was. Volgens mij was dit bij veel mensen niet bekend, we maken machines en zo doen we het.

X: Was jij op de hoogte van de missie, visie en de kernwaarden van de organisatie?

O: Het enigste wat ik ervan wist was dat het de bedoeling was een kwalitatief goede machine weg te zetten en de klant tevreden te houden. Mijn werkzaamheden sloten hier in het begin minder goed op aan omdat ik maar een klein deel van de lijn maakte. De echte verantwoordelijkheid ligt in het begin nog niet bij jou. In de testfase zie je pas hoe goed alles in elkaar gezet is. Je bent er wel bij betrokken, want er wordt continu gecontroleerd of je het wel goed doet. Zo zit ik zelf ook in elkaar, ik wil zelf ook goed werk afleveren. Ik wil ook eer halen uit mijn werk.

X: Vind je het belangrijk dat je goed werk aflevert voor jezelf of voor de organisatie?

O: Ik vind het belangrijk voor mezelf om goed werk af te leveren. Maar hier heeft de organisatie ook profijt van.

X: Waren jouw verwachtingen over je functie en werkzaamheden helder voordat jij ging starten met jouw baan?

O: Ja, dit was voor mij duidelijk. Ook na een aantal jaar was dit nog steeds duidelijk. Het plan was dat ze mij in dienst namen onder voorwaarden dat ik wel liet blijken dat er meer in zat dan alleen monteur. Na het eerste half jaar kwam dat al naar boven. Toen was het voor mij nog steeds duidelijk dat we op het goed pad zaten. Op dat moment sloot het goed aan het mijn leidinggevende. Op dit moment zijn hier de meningen over verdeeld.

X: Was het jou duidelijk waar je terecht kon voor andere informatie over het bedrijf over de afdelingen binnen het bedrijf, waar je terecht kon met jouw vragen en wat je kon verwachten van andere afdelingen? Was dit jou duidelijk in het begin?

O: Nee, dat is iets waar jezelf achteraan moet gaan. Je moet veel vragen aan andere monteurs. Er is geen vast document waar standaardvragen in staan. Op dat moment had ik daar geen behoefte omdat de organisatie nog een stuk kleiner was maar om op dit moment zou dat wel handig zijn. Er lopen op dit moment veel mensen rond waar ik niet van weet wat ze komen doen. Op het begin heb ik veel vragen gesteld aan mijn leidinggevende maar op een gegeven moment leer je mensen kennen en dan ga je de vragen eerst aan hun stellen. Op het begin is het vaag wie waarvoor is maar naar een paar maanden weet je wie waarvoor is.

X: Tijdens een inwerkperiode is het heel belangrijk dat je bij je leidinggevende terecht kunt voor vragen. Heb jij het gevoel gehad dat je met je vragen bij de leidinggevende terecht kon?

O: Ja, dat wel. Die stond er altijd voor open. De stap om naar hem toe te stappen was lastiger, omdat je toch nieuw bent.

X: Heb je tijdens je inwerkperiode feedback gehad?

O: Dat is lastig, want de leidinggevende beoordeelt je wel maar die ziet je nooit aan het werk. De leidinggevende haalde zijn informatie bij de mensen met wie ik werkte en zo kreeg ik mijn feedback via mijn leidinggevende. Er werd regelmatig aan mij gevraagd aan de hand van een mentorgesprek hoe het me ging en wat mijn doelen waren. Op dit moment doe ik dat niet meer omdat ik er geen tijd meer voor had. Deze gesprekken waren 1 keer per maand. Dit heb ik een hele tijd gedaan.

X: Vond je de gesprekken fijn?

O: Het is altijd fijn om mensen op de hoogte te houden hoe je functioneert. Je kunt je dan tijdens het jaar aanpassen en niet pas tijdens je functioneringsgesprek. Maar ik kon ook terecht met dingen die ik zelf wilde ontwikkelen. Dan werd er gekeken wat de mogelijkheden waren. Er werd goed naar mij geluisterd naar wat ik wilde. In het begin werd er meer naar mij geluisterd dan op dit moment. Door de drukte wordt er op dit moment veel minder gedaan aan persoonlijke ontwikkeling. Op dit moment ben je meer bezig om ervoor te zorgen dat de projecten goed lopen en heb je geen tijd/energie meer voor je persoonlijke ontwikkeling. Hierdoor plan je geen mentorgesprekken meer in en neem je geen cursussen meer omdat je gewoon geen tijd voor hebt. Je wordt zo vol gepland dat er geen ruimte meer is.

X: Je hebt vaak feedback ontvangen, maar stond de organisatie ook open voor de feedback die jij had voor de organisatie?

O: Ja, toen ik begon werd er een CIP board georganiseerd. Je kon hier al je verbeterpunten opschrijven en dit werd dan in een meeting overlegd. Dit was een positief punt. Ze deden wel iets met de feedback die we geven.

X: Geef je ook gerichte verbetervoorstellen?

O: Ja

X: Vind je dat je betrokken bent bij de organisatie?

O: Op sommige vlakken wel maar op sommige vlakken heb ik het gevoel dat ik er bewust buiten word gehouden.

X: Kun je voorbeelden benoemen waaruit blijkt dat jij betrokken bent bij de organisatie?

O: Ik denk dat niet veel verder gaat dan de werkplaats. Hier kun je zelf voor je eigen afdeling je invloed geven. Ik heb hier een installatiekist gemaakt. Dit heb ik helemaal uitgewerkt. Alles getekend en daarna gelast. Daarin voelde ik wel dat ik betrokken was bij de organisatie maar ik kreeg veel negatieve reacties vanuit de werkvloer. Dat gaat niet werken en dat ding is veel te lomp. Door de organisatie word ik erbij betrokken. Ik denk dat het er vooral om gaat hoe flexibel je bent. Een paar weken geleden vroegen ze op maandag of ik dinsdag naar Hongarije kon vliegen. Ik voel me dan wel verplicht als ik kan dat ik dan ook ga. Als er overgewerkt moet worden sta ik altijd klaar. In zoverre ben ik wel betrokken bij de organisatie. Ik vind het belangrijk dat een project een goed einde krijgt. Ik werk graag mee en zet mijn hakken niet in het zand.

X: Er is een inwerkplan bij Lan wat leidinggevende toegestuurd krijgen. Ben jij op de hoogte van dit plan?

O: Dit heb ik niet bewust meegekregen maar dit is onbewust wel zo gegaan denk ik. Er is wel een soort stappenplan doorlopen op dat moment.

X: Vond je manier waarop dit gegaan was prettig?

O: Ja, er zat tijd tussen. Je kreeg niet alles in een keer maar het werd verspreid over een periode. Als je alle informatie op een dag krijgt kun je nooit alles onthouden. Het kan beter verspreid worden over een week dan alles in een dag. In mijn geval in het goed verspreid geweest. In de eerste maanden was in enthousiast.

X: Kun jij de link leggen tussen je inwerkperiode en je betrokkenheid?

O: ik denk dat de manier waarop je betrokken bent bij een bedrijf aan jezelf ligt. Het is lastig om te zeggen of dit te maken heeft met het inwerktraject. Ik ben wel fijn ingewerkt omdat dat project toen beschikbaar was. Als dit niet was geweest dan was ik misschien minder goed ingewerkt.

X: Heb jij tijdens jouw inwerkperiode het gevoel gehad dat je informatie mistte?

O: Nee, voor de ervaring die ik toen had als monteur heb ik denk ik geen dingen gemist. Ik kon altijd terecht bij mijn leidinggevende als ik vragen had.

X: De organisatie heeft ook normen en waarden, deze komen voort uit de kernwaarden. Ken jij deze?

O: Uhm.. lastig. Ik kan ze niet zo opnoemen ofzo. Maar ik denk het wel vaag.

X: Oké. Als jij nu bekijkt hoe Lan werkt, sluit dat aan bij jouw eigen normen en waarden?

O: Toen wel, als er iemand wegging werd er open over gepraat. De reden werd verteld ook als de reden minder fijn was. Hier was het bedrijf heel open over. Op dit moment hoor je het pas achteraf hoe de situatie is gelopen. Ze zijn nu niet meer zo open als op het begin.

X: Heb jij het idee alsof er respect en waardering is voor jou?

O: jawel, als je ergens mee zit proberen ze je altijd te helpen. Als je een hele tijd in het buitenland hebt gezeten en je zegt dat het wel even genoeg is geweest dan houden ze hier goed rekening mee. Ze luisteren goed naar wat je wilt en hier proberen ze op in te spelen met de middelen die ze hebben. Ik denk dat respect er wel is maar soms moet er wel direct ergens op in gespeeld worden als iets niet goed loopt. Maar respect is er over het algemeen wel.

X: Heb jij ook respect voor jouw leidinggevende en voor de organisatie?

O: Na een jaar in dienst toen was mijn respect nog goed. Op dit moment is het minder. De sfeer was toen beter dan nu.

X: Vind je dat je genoeg inspraakmogelijkheden hebt? Zowel in de montage als op het gehele bedrijf?

O: Laatst was er sprake over de telefoonvergoeding. Er werd toen besloten dat we deze niet meer zouden krijgen. Heel veel mensen hebben hier moeilijk over gedaan.

Tijdens de montage laat ik goed van me horen. Tijdens montageoverleg zeg ik hoe ik het graag zie en wat er verbeterd moet worden. Soms ga ik er te hard in maar mensen die nieuw zijn binnen de organisatie die durven dat misschien niet helemaal. Nieuwe mensen zijn soms bang om sommige dingen te zeggen. Er werken een aantal stugge mannen en daarom is het lastig voor nieuwelingen om soms iets te zeggen.

In de afdeling heb ik genoeg te zeggen maar in de organisatie helemaal niks.

X: Ik merk dat er frustratie zit dat er niet wordt geluisterd op het organisatieniveau. Heb je wel behoefte dat ze naar je luisteren?

O: Je bent een monteur, ik ben zeg maar de onderste laag van de organisatie. Je werkt altijd in de werkplaats en er wordt altijd op je neer gekeken. Je mening wordt denk ik minder gewaardeerd. Onze meningen hebben minder waarde dan de mening van iemand op het kantoor. De verschillende lagen in de organisatie zijn goed merkbaar. Een goed voorbeeld is dat ik als monteur in het buitenland dingen binnen de organisatie niet geregeld krijg en een projectmonteur belt een keer en alles staat voor hem klaar. Hierdoor krijgt je motivatie een flinke tik.

X: Kwam dit ook voor toen je een jaar werkte binnen de organisatie?

O: toen kwam dit minder voor omdat ik toen nog minder verantwoordelijkheden had. Een goed voorbeeld was in de buitendienst. Ik zag een veel dingen gaan die fout gingen maar hier werd heel stug en moeilijk over gedaan omdat ik alleen een monteur was. Toen hij een weekend weg ging heb ik de boel overgenomen en toen ging het in een keer wel goed. Dit heb ik toen aangegeven maar hier is toen niet veel mee gedaan.

X: Je hebt je eerste dag gehad en volgens de theorieën is het belangrijk dat alles voor je is geregeld. Was dit allemaal voor je geregeld?

O: Ja, alles was voor mij geregeld. Ik had mail kon mezelf inklokken en had mijn eigen gereedschapskist. Voor mijn gevoel was alles heel goed geregeld.

X: Waren jouw collega's op de hoogte van jouw komst?

O: Volgens mij wel. Ze verwachten een projectmonteur maar ze wisten wel dat ik eraan kwam. Toen waren nog we nog kleiner en was het makkelijker bij te houden.

X: Na jouw proefperiode is er een evaluatie. Heb jij destijds een evaluatievergadering gehad?

O: Niet dat ik me kan herinneren. De eerste maanden sowieso niet, ik denk dat dit pas ter sprake kwam na het eerste halfjaar gesprek.

X: Konden deze punten wel besproken worden tijdens je mentorgesprekken?

O: Jawel, ze vroegen dan hoe vind je het gaan en dan kom ik hier goed op antwoorden. Maar er is mij nooit in de eerste maand echt om mijn feedback gevraagd.

X: Zou jij als je nu terugkijkt op het inwerkperiode verbeterpunten aan kunnen dragen? Heb je dingen gemist die er eigenlijk wel zouden moeten zijn?

O: Dat is lastig. Ik heb geluk gehad met dat project dus voor mezelf niet.

X: Je had niet het idee dat het anders moest?

O: Voor de functie waarvoor ik werd aangenomen was het prima. Ik hoefde niks te doen in Isah en hoefde me ook niet bezig te houden met de planning.

X: Wil je nog iets toelichten wat nog niet besproken is maar wat je wel graag wild vertellen?

O: Nee, niet echt. Ze vragen om een gegeven moment voor je heftruck certificaat en die heb ik gekregen. Over het algemeen was mijn inwerkperiode prima. Ik vind het lastig om de link te leggen tussen mijn betrokkenheid en mijn inwerkperiode. Ik ben nog steeds erg betrokken, maar het is tegenwoordig steeds meer ik ik ik en niet het wij gevoel. Je dekt je tegenwoordig meer in zodat jouw project maar goed loopt. Met de rest houd je je minder bezig omdat het van bovenuit je eigen project goed moet zijn.



Transcript respondent 6

X = interviewer

O = interviewee (medewerker Lan Handling Technologies)

X: Allereerst wil ik je **bedanken** voor je medewerking aan mijn onderzoek. Zoals je weet zal dit interview gaan over jouw ervaringen met je inwerkperiode. Ik heb je een **begeleidende mail** gestuurd met daarin informatie over de achtergrond en het doel van dit onderzoek. Heb je daarover vooraf nog vragen?

O: Het gaat over mijn ervaringen met mijn inwerkperiode heb ik begrepen.

X: Ja klopt! Daarnaast onderzoek ik of er een **relatie** bestaat tussen jouw **betrokkenheid** bij de organisatie en het **introductiebeleid** bij Lan. Het is belangrijk voor de **betrouwbaarheid** van dit onderzoek dat je je vrij voelt om te **antwoorden**, geen enkel antwoord is fout want het is jouw ervaring. Zoals ik schreef in de mail zullen jouw antwoorden niet herleid worden naar jou waardoor de **anonymiteit gewaarborgd** blijft. De **reden** waarom ik jou graag zou interviewen, is omdat jij in de afgelopen **4 jaar gestart** bent bij Lan. Het interview zal ongeveer 40 minuten duren. Ik zou ons **interview** graag **opnemen**, omdat ik het interview op papier zal uitwerken. Heb ik daarvoor jouw toestemming?

O: Ja hoor, geen probleem.

X: Je bent 32 jaar, sinds 1-9-2016 in dienst bij Lan, jouw functie is mechanisch engineer en je hebt een Hbo opleiding afgerond. Kun je me vertellen hoe je bij Lan terecht bent gekomen?

O: De eerste werkdag krijg je een voorstelronde, gevolgd door een stukje inlezen in wat documenten en wat manuals. Daarin staan de manieren van werken beschreven. Dat wordt gevolgd door een paar kleine opdrachten om wegwijs te krijgen in de manier van werken bij Lan.

X: Je geeft aan dat je al gelijk in mocht lezen in manuals. Zou je ook eens kunnen beschrijven hoe jouw eerste werkdag eruit zag?

O: Ik werd om 09:00 uur verwacht, dat heb ik afgesproken met mijn leidinggevende destijds. Vervolgens ben ik door een andere collega rondgeleid door het bedrijf. Daarna ben ik eigenlijk gelijk begonnen met inlezen van die documenten.

X: Oké. En toen? Want je geeft aan ik ben die handleiding(documenten) gaan doornemen. Hoe is dat precies gegaan?

O: Op een gegeven moment krijg je je plaats aangewezen. Er zijn toen nog wat kleine dingetjes geïnstalleerd toen ik op mijn plek zat. Mijn mail is bijvoorbeeld nog even geïnstalleerd door een collega van de ICT afdeling. Dan krijg je de gebruikershandleidingen van diverse systemen en die kun je doorlezen. Als je daarmee klaar bent geef je dat aan bij een collega en begin je met kleine opdrachtjes. Dat was bij dezelfde collega als die een rondje met mij door het bedrijf heeft gelopen.

X: Oké. Je bent dus vrij snel begonnen met werk gerelateerde inwerkwerkzaamheden.

O: Ja klopt.

X: Je gaf aan een collega van de ICT afdeling kwam nog e.e.a. installeren op je eerste werkdag. Eigenlijk wordt er overal, in de theorieën, geschreven dat zulke dingen eigenlijk vooraf al geregeld moeten zijn. Kan je je nog herinneren wat je op dat moment dacht toen hij e.e.a. kwam installeren?

O: Ik vind ook dat zulke dingen vooraf geregeld moeten worden. Ik vond het niet heel raar ofzo, want ik heb ook bij meerdere bedrijven gewerkt en daar moesten zulke dingen ook op de eerste werkdag geregeld worden. Maar ik had het wel liever anders gezien. Het zou fijn zijn als je direct kan beginnen, dat zou een ideale situatie zijn.

X: Dus het zou voor jou fijner geweest zijn als het geregeld was?

O: Ja klopt. Gelukkig was het wel snel geregeld en was er geen halve dag verlet ofzo. Ik had niet het gevoel alsof ik niet welkom was ofzo. Het zou anders zijn geweest als er nog een computer geregeld moest worden bijvoorbeeld.

X: Oké. Had jij het idee alsof er werd gewerkt met een bepaald inwerkplan voor jou? Je gaf aan dat je bent begonnen met het doornemen van handleidingen, vervolgens heb je wat kleine opdrachten gedaan. Vandaar mijn vraag.

O: Ja, dat idee had ik wel. In de vorm van beginnen met inlezen, vervolgens oefen opdrachten, gevolgd door wat kleine opdrachten bij een project. Daaruit blijkt wel dat er gewerkt is met een plan vind ik. In mijn eerste week heb ik ook een gesprek gehad met de directeur, een soort van kennismakingsgesprekje.

X: Hoe vond je het om op deze manier ingewerkt te worden?

O: Goed. Er is over nagedacht en de informatie die ik nodig had werd me toegereikt.

X: Oké. Geen informatie gemist?

O: Nee. Niet wat ik me kan herinneren.

X: We hebben net vooral gesproken over functie gerelateerd inwerken. Je hebt natuurlijk ook het inburgeren in de organisatie. Hoe is dat gegaan?

O: Dat vond ik prima gegaan. Je leert de mensen kennen. Je hebt het zelf in de hand. Ik heb zelf contact gelegd met mensen van de afdelingen. Het ligt aan je eigen instelling of je inburgert in de organisatie.

X: Oké. Maar het is niet dat er vanuit de organisatie kennismakingsmomenten werden ingepland?

O: Nee, alleen die voorstelronde dan. Trouwens, volgens mij heb ik wel de opdracht gekregen om met wat mensen binnen de organisatie kennismakingsgesprekken in te plannen.

X: Oké. Dat is inderdaad wel onderdeel van het inwerkplan wat Lan hanteert. Dus je hebt in de eerste paar weken bij Lan ook met wat mensen kennismakingsgesprekken gevoerd. Maar daarin lag ook het initiatief weer bij jou begrijp ik?

O: Ja klopt.

X: Oké. Voordat een nieuwe medewerker start met de eerste werkdag is er contact met elkaar middels een mailtje/telefoontje. In dat mailtje wordt het e.e.a. aan informatie verstuurd, waaronder ook de personeelsinformatiegids. Heb jij zo'n mail ontvangen?

O: Nou, die gids heb ik op voorhand al gehad met mijn laatste gesprek.

X: Oké, dat kan ook inderdaad. Is die gids met je doorgenomen? Of heb jij deze aandachtig doorgelezen?

O: Die heb ik wel doorgebladerd.

X: Oké. In die gids staan ook de missie, visie en kernwaarden van Lan. Was jij daar destijds van op de hoogte?

O: Nee, ik heb daar niet specifiek opgelet. Dat vond ik zaak voor later.

X: Oké. Je komt uiteindelijk bij Lan werken. Voordat je daadwerkelijk start heb je natuurlijk diverse gesprekken gevoerd en heb je een beeld gevormd van de baan die je gaat uitvoeren bij Lan. Dit beeld of deze verwachtingen, waren deze helder voor jou?

O: Ik ben een bijzonder geval denk ik. Ik ben binnen gekomen met de intentie om project engineer te worden, maar gaandeweg kwam ik erachter dat deze baan toch niet voor mij was weggelegd. Op een gegeven moment is daar was hommeles om geweest en ben ik mechanisch engineer gebleven. En dat heeft er denk ik wel mee te maken dat de verwachtingen van te voren anders waren als dat ze daadwerkelijk waren. En daardoor zijn de verwachtingen natuurlijk anders, want je komt binnen voor een functie, maar gaat vervolgens toch werken binnen een andere functie.

X: Dus je bent binnengekomen om project engineer te worden, maar uiteindelijk ben je erachter gekomen dat dat toch niet aansloot bij wat jij graag wilde. Uiteindelijk doordat die verwachtingen helder waren, kon je wel de conclusie trekken dit is niet mijn functie.

O: Ja, precies.

X: Na hoe snel wat duidelijk dat jij toch graag mechanisch engineer wilde worden?

O: Ja, dat heeft wel even geduurd. Je begint met de start, je start met taken van de mechanisch engineer, na verloop van tijd gaan ze die taken uitbreiden met taken van project engineer. Toen kwam ik erachter dat dit niet was wat ik wilde. Dat heeft ongeveer driekwart jaar geduurd.

X: Je hebt natuurlijk in die tijd best wel lopen zoeken naar wat past bij je en wat niet. Heb jij daar met jou LG over kunnen praten?

O: Ik heb dat zelf te weinig aangegeven denk ik. Dat is uiteindelijk wel bij hem terecht gekomen, maar niet via mezelf. Dat had ik zelf wel anders aan kunnen pakken. Dat komt wel ter sprake met een halfjaar gesprek. Maar ik had wel eerder duidelijker kunnen zijn.

X: Dat ligt bij mezelf geef je aan?

O: Ja vind ik wel. Het ligt niet aan mijn leidinggevende. Dat initiatief had ik eerder kunnen nemen.

X: Denk je dat jouw LG daar een actievere rol in had kunnen nemen? Had hij het aan je kunnen zien?

O: Dat weet ik niet. Je praat er natuurlijk over met collega's en zo is het bij hem terecht gekomen. Misschien als een halfjaar gesprek iets frequenter heeft plaatsgevonden, hij en ik daar iets eerder een mening over konden geven.

X: Ik hoor je zeggen als er wat vaker gespreksmomenten waren geweest, je het eerder had kunnen aangeven?

O: Dan had ik het van mijn kant eerder verteld waarschijnlijk.

X: Kan ik concluderen dat je behoefte had aan wat meer gespreksmomenten met je LG?

O: Ja, inderdaad.

X: Oké. Sommige hebben ook bijvoorbeeld mentorgesprekken gevoerd. Deze konden ze zelf inplannen om de voortgang met elkaar te bespreken.

O: Dat heb ik destijds niet gehad. Dat had van mij inderdaad wel vaker gemogen.

X: Dus het was fijner als er wat vaker van die gespreksmomenten waren. Was er tussentijds wel ruimte voor feedback?

O: Ja, daar was wel ruimte voor. Maar er is tussentijds niet echt feedback gegeven. Je krijgt natuurlijk wel eens feedback op je werk, maar ja verder alleen feedback met gesprekken. Formele momenten zeg maar.

X: De feedback die je tijdens deze gesprekken ontvangen hebt, was dat feedback waar je iets mee kon?

O: Ja, dat was fijne feedback. Mijn LG gaf mij feedback en had dit precies zo verwoord als dat ik het wilde verwoorden. Hij gaf ook duidelijk aan hoe ik ontwikkelpunten kon verbeteren met concrete voorbeelden.

X: Dus de feedback die je hebt ontvangen, was ook echt feedback waar je iets mee kon?

O: Ja, precies.

X: Oké. Nog even over jou eerste paar weken bij Lan. Je krijgt de gids waarin de regels, de missie, de visie en de kernwaarden staan van Lan. Waren deze regels duidelijk voor jou? Was jij daarvan op de hoogte?

O: Ik moet zeggen dat ik ze niet helemaal heb doorgenomen, omdat ik dacht van ik pak die gids er wel bij als het nodig is. Ik was er wel van op de hoogte waar de regels stonden, dus ik kon ze wel benaderen wanneer ik wilde.

X: Oké. Is jou destijds ook uitleg gegeven over de verschillende afdelingen binnen Lan? En waar je dus terecht kunt met vragen?

O: Ja. Het was natuurlijk wel globale informatie. Hoe verder je bent met je functie, hoe anders je vragen worden natuurlijk. Maar mij was wel duidelijk welke afdelingen er waren binnen Lan en waar ik terecht kon met bepaalde vragen. Ook leer je het natuurlijk gaandeweg.

X: Oké.

O: Maar ik heb af en toe wel dat ik denk van oh, ligt deze vraag niet bij jou? Sommige dingen zijn nog niet helemaal duidelijk in beeld. In het begin krijg je gewoon opdrachtjes van de project engineer, als je vragen hebt dan ga je weer terug naar dezelfde engineer. De informatie over de afdelingen komt later wel.

X: Oké. Heb je een netwerk opgebouwd binnen de organisatie? Is duidelijk voor jou met wie je nauw samenwerkt en wie welke expertise heeft? Kan je bouwen op elkaar?

O: Ja. Je weet op een gegeven moment van die weet informatie over bepaalde systemen, daar moet ik zijn voor die vragen. Dat netwerk heb ik opgebouwd en is helder voor me.

X: Oké. We hadden het net over de missie en visie van Lan en dat je daar nog niet van op de hoogte bent?

O: Nee, niet helemaal inderdaad. Wel vaag, maar ik kan ze zo niet benoemen.

X: En toen? Toen waren deze ook niet helder voor je gaf je aan. Je hebt een functie en die functie heb je om een bijdrage te kunnen leveren aan de missie en visie van de organisatie. Die was jou niet duidelijk destijds. Heb je die informatie gemist?

O: Nee. Je komt te werken en ik vind je moet je werk gewoon goed doen. Heb je dan iets aan de visie op dat moment? Nee ik geloof het niet. Je kunt beter eerst het systeem eigen maken en de manier van werken aanleren. Ik denk dat daar de prioriteit hoger ligt, dan de missie en visie kennen. We hebben ook best regelmatig personeelsbijeenkomsten waarin de hogere doelen van de organisatie wel verteld worden.

X: Oké. Dus daar word je bij betrokken? De collectieve ambities van de organisatie worden met je gedeeld?

O: Ja klopt. Eens in de zoveel tijd is er zo'n bijeenkomst en wordt er verteld over de financiën, de lopende opdrachten, wat er aan komt, de toekomst visie en de nieuwbouw. Daarna ben je up to date over alles wat er speelt binnen Lan.

X: Oké. Vind je dat je daar voldoende bij wordt betrokken?

O: Ja. Want je hebt op dat moment ook de gelegenheid om vragen te stellen. Er wordt ook gewoon antwoord gegeven op je vragen, dus er wordt niet omheen gepraat ofzo.

X: Oké. En nu je dan wel op de hoogte bent van de collectieve ambities van de organisatie. Zou je dan ook kunnen zeggen dat je daardoor meer betrokken raakt bij de organisatie?

O: Ja. Er gaan op korte termijn een aantal dingen veranderen en ik zie dat als positief. Ik denk dat we daar echt profijt van gaan hebben als afdeling. Als ik dat niet zou weten dat ze dat zouden gaan doen, dan zou ik op bepaalde punten minder betrokken zijn. Ik weet dat die veranderingen er aan zitten te komen, dus weet ik dat aan de situatie van nu niets hoeft te veranderen, want het verandert toch.

X: Oké. Dus doordat de ambities, en dus veranderingen, met je gedeeld worden, ben je meer betrokken bij de organisatie zeg je?

O: Ja, klopt.

X: Oké. Heb jij inspraakmogelijkheden?

O: We hebben een vergadering gehad over het nieuwe systeem bijvoorbeeld en daar kon je je vragen en opmerkingen kwijt. De mensen die dat toen gaven, zijn ook de mensen die daar wat meer betrokken bij zijn. Maar dat zijn wel directe collega's en die kon ik gewoon aanspreken als me iets te binnen schoot.

X: Oké. Waren er ook tussendoor vergaderingen waarbij jij inspraak had?

O: Ja. We hebben ook altijd een engineeringsoverleg waarin jouw eigen ideeën verteld mogen worden. Er zijn naar mijn idee genoeg momenten.

X: Dus je hebt inspraak, wordt er ook iets mee gedaan?

O: Ja, zeker. We hebben ook een CIP corner waar je verbetervoorstellen op kan hangen. Daar wordt ook echt iets mee gedaan. Bij 9 van de 10 gevallen wordt er ook echt met je verbetervoorstel gedaan.

X: Vergroot dat jouw betrokkenheid bij de organisatie?

O: Ja zeker. Zij luisteren naar jou en daardoor wil jij ook meer luisteren naar hun.

X: Doe jij dan ook regelmatig verbetervoorstellen?

O: Ja, klopt. In vergaderingen opper ik ideeën en ook op dat CIP bord hang ik mijn ideeën op.

X: Oké. Is er respect en waardering vanuit de organisatie voor jou?

O: Ja, volgens mij wel. Ik kan niet echt een voorbeeld noemen, maar volgens mij wel. Ik heb niet het idee dat het niet zo is zeg maar.

X: Oké, je kan niet precies aangeven waarom je het idee hebt dat er respect en waardering is? Maar je hebt wel het gevoel alsof het er is?

O: Ja precies.

X: Zou je kunnen zeggen dat de organisatie op andere manieren bij jou betrokken is? Bijvoorbeeld stel je wilt flexibel werken, wordt daarin meegedacht.

O: Toevallig dat je dat opnoemt, want ik werk met flexibele werktijden. Daar hebben ze inderdaad in meegedacht. Ik werk 4 dagen. Dat had toen een rede en daar werd in meegedacht en is geregeld.

X: Oké. Vergroot dat jouw betrokkenheid bij de organisatie?

O: Ja dat weet ik wel zeker. Als Lan niet meedenkt in jouw problemen, dan is voor mij de trigger ook niet zo groot om mee te denken met hun problemen.

X: Oké. Als we dan weer even teruggaan naar jouw inwerkperiode. Er is een beleid bij Lan dat je inwerkperiode na een maand wordt geëvalueerd. Daar is een checklist voor opgesteld met onderwerpen als begeleiding, het inwerkplan, verbeterpunten. Is dat met jou besproken?

O: Ja. Ik heb wel eens zo'n lijst ingevuld. Dat heb ik wel samen met iemand ingevuld. Of dat iemand van HR was of met mijn LG weet ik niet meer. Maar daar is wel aandacht aan besteed.

X: tijdens dat gesprek was er voor jou ook de mogelijkheid om verbeterpunten aan te dragen en feedback te geven?

O: Ja klopt. Het is een tweerichtingsgesprek. Hun hebben een mening en er werd ook gevraagd naar mijn mening.

X: Wat vond je van dat gesprek?

O: Ja, wel fijn. Je werkt er natuurlijk pas een maand. Het is fijn dat er naar je geluisterd wordt, maar je echte inspraak komt natuurlijk pas later.

X: Is daar later nog bij je op terug gekomen?

O: Ja, bij elk halfjaar gesprek krijg je weer de mogelijkheid om de begeleiding van je LG te beoordelen en wordt er gevraagd naar verbeterpunten. Je kunt in ieder geval je ei kwijt als je wilt.

X: Oké. De normen en waarden van Lan, deze komen voort uit de kernwaarden van Lan. Lan werkt op een bepaalde manier, Lan gaat op een bepaalde manier met haar personeel om. Sluit dat aan bij jou manier van werken en denken? Bij jouw normen en waarden?

O: Ja. Tot nu toe wel natuurlijk, want anders had ik hier niet meer gezeten. Ik vind het een moeilijke vraag, maar als ik er zo over nadenk dan sluiten de manieren van Lan aan bij mijn manieren. Het is natuurlijk wel gewoon werk, het is geen relatie. Je hebt leuke dingen en minder leuke dingen. Als de leuke dingen het blijven winnen van de minder leuke dingen, dan is het voor mij prima. Als het niet zo zou zijn, dan zou ik hier niet meer werken.

X: Ik merk dat je betrokken bent bij de organisatie. Zou je kunnen aangeven of er een relatie bestaat tussen deze betrokkenheid en je inwerkperiode bij Lan?

O: Nee. Ik zou het niet echt kunnen aangeven. Maar, toch misschien indirect wel. Je werkplek is voor 95% klaar, je hebt een intake rondje, er zijn collega's die je betrekken bij hun werk. Dit zorgt allemaal voor een prettige werksfeer natuurlijk. In hoeverre is dat voor later belangrijk. Het geeft in ieder geval een goede start. Ik denk dat de algemene sfeer binnen een bedrijf zeker zo belangrijk is. Je kunt een goede inwerkperiode hebben, maar als vervolgens de algemene sfeer heel slecht is. Wat heb je dan aan die goede inwerkperiode? Of andersom he?

X: Ik hoor je zeggen dat het lastig is om aan te geven, maar dat het misschien wel indirect een relatie met elkaar heeft. Je hebt een prettige inwerkperiode gehad en je bent betrokken bij de organisatie. Ook geef je aan de sfeer is goed, maar om nu die relatie aan te geven vind je lastig. Je geeft vooral aan dat de sfeer binnen een organisatie belangrijk is voor jou betrokkenheid.

O: Ja, klopt. Als je positieve mensen in je werkomgeving hebt, dan geeft dat een positievere sfeer aan het werk.

X: Oké. Zou jij verbeterpunten kunnen aangeven voor het inwerken bij Lan?

O: Het inwerken gaat op dit moment best wel oké. Ik zou wel een adviespunt geven over waar je informatie kunt vinden. Bij onze afdeling is dat bijvoorbeeld heel onduidelijk waar deze informatie te vinden is. De kennis zit vooral in de hoofden of wordt via mails verstuurd. Nieuwe medewerkers krijgen deze informatie bijvoorbeeld niet te zien. Je zou bijvoorbeeld kunnen werken met een manual waarin basis informatie staat per afdeling en/of per taken die je uitvoert. Soms zijn mijn taken bijvoorbeeld ook onduidelijk of dat deze bij mij

horen of bij iemand anders. Dit zou je misschien wel kunnen oplossen door de functiebeschrijvingen nog scherper te maken, waardoor deze onduidelijkheden niet meer voorkomen. Daarnaast heb ik ook gemerkt dat niet alles bij Lan is vastgelegd en dat het daarom lastig is om afspraken precies zo na te komen, omdat je niet kan terug lezen wat er is afgesproken.

X: Ik hoor je zeggen dat je graag wat meer documentatie zou willen binnen Lan, want dat creëert duidelijkheid?

O: Ja, precies. Dat zou mij, toen ik net was gestart bij Lan, meer vertrouwen geven omdat je terug kunt vallen op informatie en voorbeeld projecten. Je kunt ook gericht verbetervoorstellen doen, omdat je weet hoe het "vroeger" gedaan werd.

X: Oké. Daarnaast hoor ik je ook zeggen dat er soms onduidelijkheden zijn over welke taken/werkzaamheden horen bij welke functie en dat je dat zou kunnen oplossen door duidelijkere/scherpere functiebeschrijvingen?

O: Ja klopt.

X: Oké. Zijn er andere verbeterpunten die je zou willen benoemen?

O: Nee, ik heb alles benoemd wat ik wilde benoemen. Wel iets wat ik wil meegeven is dat ze aandacht blijven besteden aan de goede sfeer die er heerst binnen de organisatie. Dat is voor mij, maar ook voor veel collega's, een belangrijk punt. Houd de sfeer zoals het nu is.

X: Oké. Zijn er nog onderwerpen niet besproken die je graag zou willen bespreken?

O: Nee.

X: Oké. Dan wil ik je graag bedanken voor je medewerking.

O: Graag gedaan.

Transcript respondent 7

X = interviewer

O = interviewee (medewerker Lan Handling Technologies)

X: Allereerst wil ik je **bedanken** voor je medewerking aan mijn onderzoek. Zoals je weet zal dit interview gaan over jouw ervaringen met je inwerkperiode. Ik heb je een **begeleidende mail** gestuurd met daarin informatie over de achtergrond en het doel van dit onderzoek. Heb je daarover vooraf nog vragen?

O: Het gaat over mijn ervaringen met mijn inwerkperiode heb ik begrepen. Maar zou je nog eens wat uitleg kunnen geven.

X: Ja klopt! Daar gaat het onderzoek inderdaad over. Daarnaast onderzoek ik of er een **relatie** bestaat tussen jouw **betrokkenheid** bij de organisatie en het **introductiebeleid** bij Lan. Het is belangrijk voor de **betrouwbaarheid** van dit onderzoek dat je je vrij voelt om te **antwoorden**, geen enkel antwoord is fout want het is jouw ervaring. Zoals ik schreef in de mail zullen jouw antwoorden niet herleid worden naar jou waardoor de **anonymiteit gewaarborgd** blijft. De **reden** waarom ik jou graag zou interviewen, is omdat jij in de afgelopen **4 jaar gestart** bent bij Lan. Het interview zal ongeveer 40 minuten duren. Ik zou ons **interview** graag **opnemen**, omdat ik het interview op papier zal uitwerken. Heb ik daarvoor jouw toestemming?

O: Ja hoor, geen probleem.

X: Je bent 55 jaar en je bent sinds 1-11-2016 in dienst bij Lan. Je gaf net al even kort aan voordat dit interview werd opgenomen dat je via een uitzendbureau terecht bent gekomen bij Lan en daarom al een halfjaar langer werkzaam bent bij Lan. Je bent bij Lan gestart in april 2016. Je werkt op afdeling secretariaat en inkoop. Wat voor opleidingsniveau heb je afgerond?

O: Een Mbo opleiding.

X: Oké. Zou je mij eens kunnen vertellen hoe je bij Lan terecht bent gekomen?

O: Ik ben zoals we net al zeiden via het uitzendbureau hier terecht gekomen. Die belde mij dat ze een baantje hadden voor een paar weken, een paar uurtjes in de week. Zo ben ik bij Lan terecht gekomen. Ik heb een gesprek gehad met Berry en Leon en niet direct in diezelfde week ben ik gestart, maar een week later. In principe elke week in de ochtend een paar uurtjes en na verloop van tijd al heel snel werd het steeds meer. Al vrij snel, na een maand, kwam het verzoek of ik fulltime wilde werken op de afdeling. Toen heb ik eigenlijk gezegd dat ik 32u in de week ging werken daar. Van die paar uurtjes in het begin ben ik al heel snel 32u per week gaan werken.

X: Eigenlijk al na een maand geeft je net aan inderdaad.

O: Ja klopt, zo ongeveer wel.

X: Oké. Dus je bent via het uitzendbureau hier binnen gekomen en na een maand 32u gaan werken.

O: Ja precies.

X: En ik hoorde je zeggen dat je na een halfjaar op contract bent gekomen bij Lan. Zou je jou eerste dag nog eens kunnen beschrijven?

O: Je wordt opgeroepen door het uitzendbureau, omdat er een tekort is. Ik kreeg summiere informatie. Ik werd ingewerkt door een monteur die tijdelijk op die functie zat. De meest belangrijke werkzaamheden werden me uitgelegd door hem. Maar hij wist zelf ook eigenlijk maar half hoe het werkte. Mijn directe collega's hadden het razend druk en heel voorzichtig vroeg ik ze af en toe iets. Ze wilde me uiteraard alles uitleggen. Maar A het gebrek aan tijd was er natuurlijk en B iemand inwerken is natuurlijk niet voor iedereen weggelegd. Daar heb ik wel wat mee gestoeid. Als je ergens blanco binnenkomt bij een bedrijf en nog nooit hebt gewerkt bij zo'n soort bedrijf, dan mis je toch wel erg veel informatie naar mijn inziens. Aan mijn inwerkperiode kan heel wat verbeterd worden.

X: Ik hoor je zeggen ik ben ingewerkt voor een monteur die de werkzaamheden ook maar even op zich genomen heeft. Je collega's stonden wel open voor je vragen, maar je voelde je af en toe bezwaard om hen vragen te stellen, omdat zij het ook zo druk hebben. Dus af en toe had je wat meer behoefte aan informatie. Na een maand ben je 32u gaan werken. Is er toen wat meer aandacht besteedt aan jou inwerken?

O: Toen kreeg ik natuurlijk meer taken erbij. Daar werd wel wat meer aandacht aan besteed. Ze realiseerde zich wel dat het voor mij ook lastig was. Dan kom ik weer bij dat niet iedereen de gave heeft om rustig van a tot z iets te vertellen. Niet iedereen kan iemand inwerken. Maar we zijn er uiteindelijk goed uitgekomen. Uiteindelijk heb ik hetgeen onder de knie gekregen, wat ik moest doen.

X: Die monteur vertelde je, waar je door bent ingewerkt. Ben je toen, na die maand, ook door hem ingewerkt?

O: Nee. Daarna ben ik door mensen van inkoop ingewerkt.

X: Hoe was dat dan?

O: Die wisten beter hoe alles moest. Alleen wat ik al zeg, de manier van uitleggen. Of het werd even snel gedaan.

X: Daarin merk ik wel dat daar wat meer aandacht had mogen zijn voor jou?

O: Ja dat sowieso. We zijn later op onze afdeling ook begonnen met het uitwerken van onze werkzaamheden in procedures. We hebben het op papier gezet, waardoor alles voor iedereen duidelijker is. Je kan op die informatie terugvallen. Het had wel wat anders kunnen en mogen zijn.

X: Wat uitgebreider?

O: Ja precies. En ook meer informatie over het hele bedrijf zou prettig geweest zijn. Het bedrijf was onbekend voor mij. Dan denk ik dat die puzzelstukjes allemaal wat sneller zouden landen.

X: Ik hoor je zeggen je bent vooral functie gerelateerd ingewerkt, maar je had wat meer behoefte aan informatie over de organisatie?

O: Ja klopt.

X: Bij Lan hebben ze een personeelsinformatiegids. Elke nieuwe medewerker ontvangt deze gids. Heb jij deze ontvangen?

O: Nee. Die gids zou ik wel ontvangen, want ik heb een keer een uitnodiging gehad om een gesprekje met de directeur te krijgen met nieuwe medewerkers. Die uitnodiging heb ik tot 2 keer toe ontvangen, maar het gesprek heeft uiteindelijk niet plaatsgevonden. Dus ik heb die gids nooit ontvangen en ook nooit eigenlijk dat stukje over Lan ontvangen.

X: Oké. Ik hoor je zeggen daar had ik behoefte aan. Dus die informatie heb je gemist?

O: Ja, zeker. Hoe meer informatie je krijgt, hoe beter het is voor je eigen functioneren.

X: Was je destijds op de hoogte van de missie, visie en kernwaarden van Lan? Deze staan bijvoorbeeld ook in die personeelsinformatiegids.

O: Nee. Je hoorde op een gegeven moment in de personeelsbijeenkomsten, die een keer in de 6 weken plaatsvinden, natuurlijk wel informatie. Daar ben ik voor uitgenodigd vanaf het moment dat ik op contract was bij Lan. Maar daarvoor niet. Logisch natuurlijk, want ik werkte eerst via het uitzendbureau bij Lan.

X: Dat klopt. Maar je bent daarna in ieder geval wel meegenomen met deze bijeenkomsten?

O: Ja inderdaad. Maar als je dan ook kijkt naar hoe gaat het met overuren, of met het klokken, etc., die uitleg heb ik gemist. Je komt er wel achter, maar deze zijn nooit van te voren verteld. Waarschijnlijk zou dat tijdens de afspraak met de directeur wel besproken worden, maar deze afspraak is aan me voorbij gegaan. Ik heb deze informatie wel gemist. Je komt toch anders binnen bij een bedrijf.

X: Die personeelsinformatiegids, heb je die inmiddels wel gezien?

O: Nee nog steeds niet.

X: In zo'n gids staan die regels die je net noemde. Daarin staat ook de missie en visie van Lan. Als dat wat meer gecommuniceerd was naar mij dan zouden we puzzelstukjes eerder op zijn plek vallen en zou je nog meer betrokken raken bij de organisatie?

O: Betrokken niet, want dat was ik toch wel. Maar dan had ik voor me gevoel dat ik nog sneller productiever kon zijn. Voor mijn gevoel moest ik het wiel steeds zelf uitvinden. Daar gaat gewoon heel veel tijd in zitten en dat vond ik jammer. Dat je niet meteen antwoord kon krijgen op vragen die je had, ging je zelf aan het puzzelen. Dat kost gewoon veel tijd. Dat vond ik af en toe wel eens frustrerend. Nog even terug op inkoop. Als ik inderdaad wat meer zou weten van a tot z, als ik wat meer informatie had gekregen, dan was dat ook allemaal duidelijker voor mij. Alle termen zijn nieuw en sowieso alle werkzaamheden zijn nieuw. Het is juist prettig als ze daar wat meer aandacht aan zouden besteden, dan was het voor mij wat sneller duidelijk.

X: Begrijp ik. Was voor jou helder wat elke afdeling binnen Lan deed? Waar je terecht kon met je vragen?

O: Niet echt direct helder. Je krijgt wat informatie daarover en op een gegeven moment zoek je het allemaal zelf uit natuurlijk. Maar dat had ik ook graag wat helderder gehad.

X: Oke. Je werkte natuurlijk in eerste instantie op uitzendbasis bij Lan en na een halfjaar ben je op contract komen werken bij Lan. Is er toen meer aandacht besteed aan de vragen die je had? Of sowieso aan het inwerken?

O: Als ik mijn vragen had gesteld wel. Maar ik heb dat zelf niet gedaan. Ik had dat zelf misschien kunnen doen door een afspraak in te plannen met mijn LG, maar dat heb ik niet gedaan. Ik denk ook vanwege het feit dat je weet iedereen heeft het druk en ik wist toch al wel voldoende.

X: Het ligt natuurlijk ook aan de persoon. Je bent zelf proactief geweest in het verzamelen van informatie. Je had zelf wel aangegeven als je meer informatie nodig had?

O: Ja precies. Als het me echt had tegen gestaan, dan had ik dat wel aangegeven. Het missen van informatie staat me nu niet meer in de weg qua functioneren.

X: Heb jij een netwerk opgebouwd binnen de organisatie? Daarmee bedoel ik weet jij van collega's die is daar goed in en daar kan ik met dit soort vragen terecht.

O: Ja zeker. Je hoeft daardoor zelf minder na te denken over moeilijke zaken, want je weet ieders expertise. Dat ervaar ik als zeer prettig.

X: Ik hoor je zeggen dat het eigenlijk de bedoeling was ik kom voor 2 weken een paar uurtjes werken. Al vrij snel ben je meer uren gaan werken. Die verwachtingen over jou functie, waren die helder van te voren bij jou?

O: In dat eerste gesprek wat ik hier heb gehad, werd mij wel verteld wat de taken waren. Alleen ja je hebt daar niet direct een beeld bij, maar als het uiteindelijk zover is dat je het zelf gaat uitvoeren en dat het vervolgens best druk is, dan weet je pas echt wat de bedoeling is. Maar ze hebben het mij wel verteld.

X: Dus ze waren helder voor zover ze helder konden zijn? En in de praktijk zijn ze verhelderd als het ware?

O: Ja precies.

X: Oké. Toen ben je vrij snel na een halfjaar op contract van Lan gekomen. Je bent op een extra afdeling gaan werken. Is toen met jou besproken wat je zou gaan doen? Waren de verwachtingen over je functies bij Lan besproken?

O: Jawel. Het was duidelijk dat ik 2 ochtenden op inkoop zou blijven en 12 uur stonden open op secretariaat. Dat was duidelijk. Ook de dagen en de werkzaamheden waren ook duidelijk en besproken.

X: Oké. De begeleiding die je hebt gehad tijdens je inwerkperiode. Hoe heb je die ervaren?

O: Heb ik net eigenlijk al een beetje uitgelegd. Ik zou graag meer informatie gehad hebben en dat er wat meer tijd voor me was. Als er iets meer tijd is, is er ook iets meer rust bij degene die uitlegt. Daardoor kan die persoon het ook wat prettiger uitleggen.

X: Oké. Is er destijds ook aan jou gevraagd hoe je jouw inwerkperiode hebt ervaren? Of er verbeterpunten waren?

O: Nee, dat is niet besproken.

X: Vind je dat ze dat met je hadden moeten bespreken?

O: Ja, dat had ik wel prettig gevonden. Dan had ik wat ik hier nu aangeef, al eerder kunnen aangeven. Ik heb dat natuurlijk wel eens met directe collega's besproken, maar goed dat wordt in de waan van de dag besproken en daar blijft het dan bij.

X: Oké. En feedback? Heb je dat geregeld gekregen? Van zowel collega's als je LG toen?

O: Van collega's ja zeker. Ik had heel vaak het idee dat ze ontzettend blij waren dat ik er was. Dat gaf me een heel goed gevoel. Ik heb van mijn LG geen feedback gekregen. Ik heb er ook nooit een beoordelingsgesprek mee gehad.

X: Heb je daar behoefte aan?

O: Ja. Ik had daar een keer naar gevraagd. Op secretariaat heb ik een andere LG natuurlijk. Toen ik mijn eerste functioneringsgesprek had op secretariaat vroeg ik aan mij LG van inkoop, hebben we geen 3- gesprek? Dat was niet, omdat de LG van secretariaat die andere persoon niet had uitgenodigd. Als daar behoefte naar was, dan was er wel een 3-gesprek ingepland. Ik heb dat verder laten zitten. Misschien ga ik nog wel een gesprek aan met mijn leidinggevenden.

X: Je hebt er dus in principe wel behoefte aan feedback?

O: Ja. Het is natuurlijk altijd goed om te horen waar verbeterpunten zitten en waar je al wel goed functioneert. Dat vind ik wel prettig ja.

X: Nog even terug naar je eerste werkdag. Waren je collega's op de hoogte van je komst?

O: Collega's van mijn afdeling waren zeker op de hoogte. Het was een prettige ontvangst. Ook andere collega's waren op de hoogte en hebben ze mij ook succes gewenst.

X: En je werkplek was volledig uitgerust op je eerste werkdag? Computer, inlogcodes, documenten, etc.

O: Ja, dat was allemaal goed geregeld. Ik vond het ook belangrijk dat dit goed geregeld was, want daardoor voel je je nog meer welkom.

X: Oké. En Lan hanteert een inwerkplan. Daarin staat beschreven wat jouw werkzaamheden zullen zijn, een agenda waarin afspraken staan ingepland. Heb jij het idee alsof je bent ingewerkt d.m.v. dit plan?

O: Nee. Er was geen plan. Ik moest gewoon zo snel mogelijk aan de slag. Maar ik was natuurlijk ook met een andere intentie bij Lan als een medewerker die direct op contract komt bij Lan.

X: Ja klopt. We hebben net even gesproken over de collectieve ambities die gedeeld worden bij de personeelsbijeenkomsten. In het eerste halfjaar werden die niet gedeeld, maar na een halfjaar wel. Dit zijn vragen die gericht zijn op jouw betrokkenheid bij de organisatie. Denk je dat dat delen van die collectieve ambities jouw betrokkenheid bij de organisatie vergroot?

O: Ik zou niet meer betrokken zijn, maar ik zou wel meer binding hebben met de organisatie. Ook omdat een hele hoop andere zaken van andere afdelingen krijg je ook mee. Maar betrokkenheid zit ook in een persoon in. Je bent ergens bij betrokken en dat ligt aan je zelf. Maar de binding die je krijgt, dat moet ook van de andere kant komen. Bij die personeelsbijeenkomsten voelde ik me wel alsof ik erbij hoorde, dus dat vond ik wel prettig.

X: Oké. Je hebt collectieve ambities, maar je hebt natuurlijk ook je eigen drijfveren. Kun je dat bespreken met je leidinggevend?

O: Ja, met LG van secretariaat kan ik dat zeker bespreken. Er wordt naar mijn vragen geluisterd. Als het relevant is voor mijn functie dan wordt er iets mee gedaan. Maar er moet wel tijd voor zijn en dat is niet altijd zo. Het wordt wel serieus genomen en als het kan wordt er ook iets mee gedaan.

X: Oké. Heb je het idee alsof er respect en waardering is vanuit de organisatie voor jou?

O: Ja zeker. Wat ik al zei in het begin op afdeling inkoop van de afdeling die waren erg blij dat ik er was. Dat spraken ze ook uit. Respect en waardering vind je terug bij de organisatie. Iedereen is aardig naar elkaar en we werken op een prettige manier samen. Ik vind het belangrijk dat dat er is en dat gevoel heb ik ook.

X: Oké. Heb je inspraakmogelijkheden? Bij bijvoorbeeld overleggen.

O: Ja zeker. Ik doe graag verbetervoorstellen als ik me daartoe geroepen voel. Dan laat ik zeker van me horen. Er wordt ook naar me geluisterd. Maar als ik zelf het idee heb van dit idee is een toegevoegde waarde, dan laat ik het horen.

X: Oké. Lan heeft normen en waarden. Die staan niet direct op papier, maar zijn terug te vinden in het handelen en werken van mensen bij Lan. Sluiten die aan bij jou normen en waarden?

O: Die sluiten deels aan, maar niet volledig. Ik vind het bijvoorbeeld belangrijk dat collega's oprechte interesse hebben in elkaar en niet vragen hoe is het en vervolgens doorlopen. Daarin kan zeker verbeterd worden. Maar dat is natuurlijk persoonsgebonden. Ik vind dat belangrijk, maar een ander vind dat weer minder belangrijk.

X: Oké. Dus ze sluiten deels aan, maar er zou meer aansluiting kunnen zijn?

O: Ja, inderdaad.

X: Denk je dat de organisatie bij jou betrokken is op persoonlijk vlak en niet alleen werk gerelateerd?

O: Ik heb daar nog nooit om gevraagd of behoefte aan gehad, dus ik kan daar geen antwoord op geven.

X: Je hebt net een aantal verbeterpunten opgenoemd voor het inwerken bij Lan. Zijn er nog andere verbeterpunten die je graag zou willen aangeven?

O: Ja. Wat ik net nog niet benoemd heb, maar wat ik wel prettig zou vinden, is bijvoorbeeld met ISAH, dat ik behoefte heb aan een informatiedag. Je werkt wel met de systemen, maar de achtergrond informatie over het systeem mis ik. Misschien toch ook, al is het maar een uurtje, mee kijken op andere afdelingen waar je mee samenwerkt. Dat je overal heel even iets van mee kunt pikken. Ik zou wat meer inzicht willen in wat de verschillende afdelingen doen.

X: Oké. Mijn laatste vraag aan jou. We hebben net je inwerkperiode besproken en ik heb je wat vragen gesteld over jouw betrokkenheid bij de organisatie. Is er een relatie tussen beide? Heeft jouw inwerkperiode invloed gehad op jouw betrokkenheid bij de organisatie?

O: Nee. Want dan kom ik toch weer terug op wat ik net zei. Ik denk dat betrokkenheid ook in jou als persoon moet zitten, anders kan je niet puur betrokken zijn. Je wilt ergens werken en vanuit dat gevoel ben je betrokken.

X: Dus het ligt vooral aan jezelf geef je aan?

O: Ja klopt. Natuurlijk werkt het wel mee als je vollediger wordt ingewerkt. Maar voor mij persoonlijk staat het helemaal los van betrokkenheid.

X: Voor mijn onderzoek heb ik mijn vragen gesteld. Zijn er nog dingen die jij graag had willen bespreken?

O: Ik denk het niet, want elk onderdeel is naar mijn idee aan bod geweest.

X: Oké. Dan wil ik je graag bedanken voor je medewerking aan mijn onderzoek.

O: Graag gedaan. Ik vind het een interessant onderzoek.

Transcript respondent 8

X = interviewer

O = interviewee (medewerker Lan Handling Technologies)

X: Allereerst wil ik je **bedanken** voor je medewerking aan mijn onderzoek. Zoals je weet zal dit interview gaan over jouw ervaringen met je inwerkperiode. Ik heb je een **begeleidende mail** gestuurd met daarin informatie over de achtergrond en het doel van dit onderzoek. Heb je daarover vooraf nog vragen?

O: Ik heb je mailtje net nog even doorgenomen en het onderwerp van je onderzoek is duidelijk voor mij.

X: Oké, dat is fijn. Daarnaast onderzoek ik of er een **relatie** bestaat tussen jouw **betrokkenheid** bij de organisatie en het **introductiebeleid** bij Lan. Het is belangrijk voor de **betrouwbaarheid** van dit onderzoek dat je je vrij voelt om te **antwoorden**, geen enkel antwoord is fout want het is jouw ervaring. Zoals ik schreef in de mail zullen jouw antwoorden niet herleid worden naar jou waardoor de **anonimiteit gewaarborgd** blijft. De **reden** waarom ik jou graag zou interviewen, is omdat jij in de afgelopen **4 jaar gestart** bent bij Lan. Het interview zal ongeveer 40 minuten duren. Ik zou ons **interview** graag **opnemen**, omdat ik het interview op papier zal uitwerken. Heb ik daarvoor jouw toestemming?

O: Ja hoor. Wat ik hier vertel is niet geheim.

X: Oké. Nog even een laatste check. Je bent 50 jaar, sinds 1-5-2013 in dienst bij Lan, jouw functie is financieel administratief medewerker en je hebt een Mbo opleiding afgerond. Kun je me vertellen hoe je bij Lan terecht bent gekomen?

O: Ik ben via een uitzendbureau hier terecht gekomen. Ik werkte eerst bij mijn man in de zaak. Daar heb ik besloten om te gaan stoppen en iets anders te gaan zoeken. Toen kwam ik hier via een uitzendbureau binnen voor een project van een halfjaar. Ik zou de inkoopfacturen stroom in kaart brengen. Toen was er al een groei tot stand gekomen. Toen waren er al heel veel facturen die niet automatisch met elkaar gematcht werden. Dat moest ik in kaart gaan brengen. Dat heb ik een halfjaar gedaan en toen kwam er eigenlijk een functie voor 16 uur vrij voor financieel administratief medewerker. Ze dachten dat ik dat eigenlijk niet zou willen, maar het leek me wel heel interessant en zo ben ik blijven hangen. Dat is van 16 uur naar nu 32 uur gegaan.

X: Dus je bent na een halfjaar op contract gekomen bij Lan?

O: Ja klopt.

X: Je zult dan waarschijnlijk een iets wat andere inwerkperiode gehad hebben dan anderen medewerkers bij Lan. Vertel eens hoe jouw inwerkperiode eruit heeft gezien.

O: Ik moet zeggen dat mijn LG en een collega mij ingewerkt hebben. Via het uitzendbureau had ik een project wat ik moest onderzoeken, maar verder is mij niet veel verteld. Toen ik echt in dienst kwam bij Lan toen was er wel sprake van een inwerkperiode. Toen ik echt ging werken bij Lan kwam ik in de hele administratie terecht. Ze zijn toen begonnen met aandacht besteden aan mijn inwerken. Mijn LG en directe collega hebben we toen ingewerkt. Mijn LG gedroeg zich af en toe als een juffrouw en dat vond ik vervelend. We zaten toen nog in het grote kantoor met onze afdeling en dan kon ze af en toe, waar iedereen dus bij zat, mij feedback geven om een hele vervelende manier. Ik heb haar daar toen ook op aangesproken en gevraagd of ze mij op een andere manier feedback kan geven en dat ik niet gediend was van haar manier. Dat pakte ze heel goed op en nu hebben we een prettige samenwerking.

X: Oké. Dus je geeft aan dat er geen sprake was van een inwerkperiode toen je op uitzendbasis werkzaam was bij Lan, maar wel vanaf het moment dat je op contract kwam bij Lan. Ook hoor ik je zeggen dat jij en je LG elkaar nu inmiddels op een prettige manier feedback geven. Je hebt haar verteld dat je haar manier van feedback geven niet gepast vindt en dat pakte ze heel goed op. Feedback ontvangen en geven is een belangrijk onderdeel van je inwerkperiode. Dus je zou kunnen zeggen dat je goede feedback ontvangt van je LG?

O: Ja zeker. We hadden elke 2/3 weken wel een 1 op 1 gesprek.

X: Bij wie lag dat initiatief?

O: Bij mijn LG. Soms was het heel druk en hadden we dat 1 op 1 gesprek niet. Maar de intentie was er altijd wel. Als ik iets had, dan kon ik dat altijd aangeven en andersom ook. Het was altijd een prettige samenwerking.

X: Oké. Even over je eerste dag bij de organisatie. Hoe is die verlopen? Heb je een rondje gemaakt door de organisatie?

O: Daar is wel aandacht aan besteed, maar ik weet het niet meer precies. Ik weet nog wel dat ik wat mensen een handje heb geschud. Nee, volgens mij heb ik wel iedereen een handje geschud. Sowieso het hele kantoor, de werkplaats weet ik niet zeker. Ook met afdeling magazijn, want daar hadden we ook mee te maken.

X: Oké. En je collega's, waren die op de hoogte van je komst?

O: Ja. Ik had toen eigenlijk alleen een directe collega, die wist het natuurlijk, en afdeling secretariaat. Maar die waren wel op de hoogte.

X: Oké. Dus je hebt een rondje gemaakt door de organisatie en je directe collega's waren op de hoogte van je komst. Denk je dat je bent ingewerkt met een inwerkplan?

O: Nee, er was geen plan.

X: Misschien ook wel begrijpelijk, want je was er natuurlijk in eerste instantie op uitzendbasis. En daarna? Toen je op contract kwam bij Lan?

O: Toen ook niet. Het was eigenlijk de bedoeling dat ik mijn directe collega ging ontlasten. Eigenlijk allerlei financiële werkzaamheden ben ik langzamerhand gaan doen. Maar er was geen plan van ga nou dit doen en daarna ga je dat doen. Er lagen gewoon een hoop werkzaamheden die mijn directe collega niet aan kon en dat werd naar mij geschoven.

X: Werd daar wel uitleg over gegeven?

O: Ja zeker. Dat had ik ook wel nodig natuurlijk.

X: Oké. Er is bij Lan een personeelsinformatiegids waarin onder andere de regels geldend binnen Lan vermeld staan. Ben jij op de hoogte van deze regels?

O: Nee, daar was ik niet van op de hoogte.

X: Heb je die info gemist?

O: Mwa, ja eigenlijk wel. Toch handig om te weten hoe het hier werkt eigenlijk.

X: Je bent van uitzendbasis op contract gekomen. Je bent een functie gaan uitoefenen van 16 uur. Waren de verwachtingen duidelijk van deze functie?

O: Ja, die waren duidelijk. Ik wist dat ik werkzaamheden zou gaan overnemen van een directe collega. De werkzaamheden waren niet volledig beschreven, omdat in overleg met mijn directe collega taken naar mij kwamen. Dus ja of ze dan helder zijn weet ik eigenlijk niet. Ik vond het wel prettig op deze manier. Ik kon haar helpen met taken en ik kreeg telkens meer taken en zo is mijn functie uitgebreid naar 32 uur. De verwachtingen zijn nu wel wat minder helder hoor. Ik heb een nieuwe LG sinds vorig jaar en die communiceert niet duidelijk.

X: Oké. Je gaf een er waren regelmatig gesprekken met elkaar waarin feedback aan elkaar werd gegeven. Had jij het idee alsof je voldoende informatie had gekregen over de organisatie om je werkzaamheden te kunnen uitvoeren?

O: Misschien gekregen niet, maar ik ging er wel naar op zoek. Ik was heel erg nieuwsgierig, dus ik ging vragen hoe dingen zaten. Maar de informatie is niet toegereikt ofzo. Alhoewel, mijn LG heeft me wel veel betrokken bij werkzaamheden en veel uitleg gegeven.

X: Was voor jou duidelijk wat elke afdeling deed? Dus waar je terecht kon met vragen?

O: Ja.

X: Is jou die informatie verteld?

O: Het is me in het begin verteld. Van daar zit inkoop en met dat soort vragen moet je daar naartoe. Ja, dat is me wel uitgelegd.

X: Oké. Zou je kunnen zeggen dat je een netwerk opgebouwd hebt binnen de organisatie? Dat jij weet bij wie je terecht kunt met vragen en dat je weet wie welke expertise heeft.

O: Ja dat is duidelijk. Het werkt prettig, omdat je weet bij wie je terecht kan. Je hoeft zelf niet na te denken over moeilijke zaken, want je weet bij wie je terecht kan. Ik heb met een hele hoop mensen een goede verhouding waar ik ook dingen mee kan bespreken. Dat we ook tot verbeterprojecten komen. Daar is wel weinig tijd voor, maar ze zijn er wel allemaal voor in.

X: Jij ook dus?

O: Ja absoluut. Ja ik voel me ook geroepen om deze verbetervoorstellen te doen. Er is alleen te weinig tijd voor. Mijn LG heeft het nu enorm druk en heeft daarom te weinig tijd voor ons.

X: Oké. Dus je voelt je geroepen om verbetervoorstellen te doen, alleen je vind het jammer dat er te weinig tijd voor is om ze ook daadwerkelijk uit te voeren. Voel jij je betrokken bij de organisatie?

O: Ja, absoluut. Ik vind het belangrijk om mijn steentje bij te dragen en vind het daarom belangrijk dat zaken goed lopen. Ik vind het ook belangrijk dat het op onze afdeling goed loopt, want zo kunnen we een bijdrage leveren aan de organisatie.

X: Oké. Is er respect en waardering vanuit de organisatie voor jou?

O: Ik denk te weinig. Mijn LG weet bijvoorbeeld niet eens wat ik allemaal doe. Die ziet wel elke maand de cijfers, maar een hele hoop werkzaamheden die ik doe, dat weet hij niet. Soms betrek ik hem er gewoon bij, om hem te kunnen laten zien wat ik doe. Dan laat ik hem zien hoe iets nu in elkaar zit en laat ik hem zien dat iets veel beter kan.

X: Dus je zegt er is respect en waardering, maar er is te weinig.

O: Ja, klopt. Het wordt ook niet uitgesproken. Je hoort nooit eens van dat heb je goed gedaan. Je merkt het wel, maar het wordt niet uitgesproken.

X: Je vertelde toen straks dat je LG je veel heeft betrokken bij haar werkzaamheden en je veel uitleg heeft gegeven. Heeft zij jou bijvoorbeeld ook meegenomen in de missie, visie en kernwaarden van Lan?

O: Nee. Die heb ik gekregen via een personeelsbijeenkomst. Ook zit ik in de OR, dus ik heb wel via de directeur e.e.a. gehoord.

X: Je zit bij de OR. Daaruit blijkt ook jou betrokkenheid bij de organisatie. Jouw functie binnen de organisatie dient een hoger doel, namelijk de visie en missie van de organisatie. Je was daar niet van op de hoogte geef je. Heb je die informatie gemist destijds?

O: Nee, niet echt. Je wordt al vrij snel betrokken bij de organisatie vind ik. Na een halfjaar was ik op contract van Lan en werd je ook bij de personeelsbijeenkomsten betrokken waarin zulke dingen gedeeld worden. Maar het heeft geen invloed gehad op mijn betrokkenheid.

X: Oké. Dus die informatie heb je niet gemist?

O: Nee.

X: Oké. Nog even over je eerste werkdag. Was je werkplek volledig uitgerust? Kon je inloggen, etc.?

O: Dat was allemaal geregeld. Nu overigens niet meer hoor. Het gaat nu heel vaak mis. Er moet altijd nog wel iets geregeld worden.

X: We hebben het net gehad over respect en waardering, je doet verbetervoorstellen. Heb je inspraakmogelijkheden als er besluiten worden genomen?

O: Ja zeker. Je moet wel met hele goede argumenten komen. Maar je wordt er wel bij betrokken. Er worden wel samen besluiten genomen. We hadden vorige week iets uitgewerkt en gisteren met mijn LG besproken en dat vindt hij dan wel prima.

X: Je zit natuurlijk ook bij de OR en daar wordt ook veel besproken neem ik aan?

O: Ja. Je kunt natuurlijk wel veel dingen aangeven, maar je mag niet zomaar besluiten nemen. Maar ze staan er zeker wel voor open.

X: De collectieve ambities van de organisatie worden gedeeld in de personeelsbijeenkomsten. Worden die naar jouw idee genoeg gedeeld?

O: Het is alleen maar dat zulke dingen gedeeld worden bij personeelsbijeenkomsten. Er zijn ook maandelijks MT overleggen. Mijn LG zit daar ook bij. Ik heb ook aan hem aangegeven dat hij, als er bijvoorbeeld zaken over onze afdeling besproken zijn of er zijn veranderingen voor ons, dat ik het wel prettig zou vinden als hij deze zou delen met ons. Dat heb ik vorig jaar ook aangegeven, want er zijn best wel vaak dingen die ik hoor in de wandelgangen en dan denk ik waarom deel je die niet met ons. Hij zou dat doen, maar dat is er nog niet van gekomen. We hebben ook sowieso nooit 1 op 1 overleg met elkaar. Afdelingsoverleg is er ook minimaal. Dat wordt elke keer beloofd, maar dat komt niet van de grond. En dat vind ik wel slecht eigenlijk. Ik vind dat er teruggekoppeld moet worden.

X: Oké. Je hebt behoefte aan meer informatie en meer terugkoppeling.

O: Ja, inderdaad.

X: Zou je kunnen zeggen dat doordat niet alle informatie gedeeld wordt, dat dat jouw betrokkenheid beïnvloed?

O: Nou, soms wel. Maar ik wil niet alles daaraan ophangen hoor.

X: Is er ook ruimte en aandacht voor jouw individuele drijfveren?

O: Nee, dat vind ik niet. In het verleden wel. Als ik aangaf dat ik een cursus wilde, dan kon dat altijd. Maar nu vind ik dat echt niet. Als ik nou iets aangeef, dan gebeurt er niks mee. Ik zou graag mezelf meer ontwikkelen, maar dat kan nu te weinig. Ze mogen daar van mij ook wel wat meer zelf mee komen. Je moet er altijd zelf mee komen, maar ze mogen mij dat ook aanbieden vind ik.

X: Oké. Nog even over je inwerkperiode. Het inwerkbeleid bij Lan geeft aan dat een eerste maand geëvalueerd dient te worden. Daarvoor is een checklist opgesteld met onderwerpen als hoe je de begeleiding ervaren hebt, hoe de verwachtingen zijn, of je verbeterpunten hebt. Is er met jou ook zo'n gesprek gevoerd?

O: Dat is niet met mij besproken. Ook niet tijdens mijn periode waarbij ik op contract was bij Lan. Alleen met een functioneringsgesprek kan je feedback geven op een aantal punten. Ik heb wel behoefte aan zulke gesprekken hoor. Ik zou graag door het jaar heen wat vaker van zulke gesprekken hebben, dat je dan al e.e.a. kan bespreken. Dan kun je daar door het jaar heen aan werken. Je zou bijvoorbeeld eens per 2 maanden met je LG kunnen zitten om punten waar je van beide kanten tegen aanloopt, te bespreken. En bijvoorbeeld elke maand een afdelingsoverleg waarin je elkaar feedback kunt geven. Het gebeurt nu tussen neus en lippen door, het mag van mij concreter.

X: Jij en je LG destijds konden elkaar feedback geven. Was dat feedback waar je iets mee kon?

O: Ja, zeker. Soms kwam het wat hard over, maar het was wel altijd duidelijke feedback waar je echt iets mee kon. Ze gaf aan wat niet goed ging, maar kwam ook met punten hoe jij datgene kon verbeteren.

X: Hoe heb jij je inwerkperiode over het algemeen ervaren?

O: Prima. Ik kon met mijn vragen altijd terecht bij mijn LG of directe collega. Ik heb die als positief ervaren. Ik heb geen informatie gemist. Mocht ik die missen, dan ging ik er wel om vragen.

X: En verbeterpunten voor de inwerkperiode?

O: Sowieso zou ik in het begin zeggen meer 1 op 1 gesprekken met je LG. Dat je dan beide aan kunt geven wat je van elkaar verwacht en dat je meteen de goede weg op wordt gestuurd. Dat moet direct in het begin goed geregeld worden. Ze moeten ook duidelijker aangeven wat ze van je verwachten. Ik deed wel gewoon mijn werk en de verwachtingen waren op zich helder, maar het had wat mij betreft wel duidelijker gemogen hoor. Voor een nieuweling in zo'n groeiende organisatie, vind ik dat daar wel meer aandacht aan besteedt mag worden. Ook meer feedback naar elkaar vind ik belangrijk. Regelmatig gesprekken. Ook vind ik dat er beter gecommuniceerd moet worden. Deel meer informatie met elkaar, dan kunnen we met zijn allen meedenken. Er mag ook wel meer betrokkenheid zijn. Het is nu van oké ik ben het kwijt, het is nu jouw probleem. We moeten het met zijn allen doen en daarom vind ik het belangrijk dat iedereen gelijk is aan elkaar. We moeten elkaar allemaal helpen. Ik ben wel heel trots op onze organisatie. Op een feestje vertel ik heel enthousiast over wat wij doen en ik vind het ook leuk om erover te vertellen en ik merk dat ik enorm trots ben.

X: Oké. Nog even een vraag over de normen en waarden van Lan. Deze zijn terug te vinden in het werken en handelen van Lan en hoe ze het hun personeel omgaan. Sluit dat aan bij jouw normen en waarden?

O: Ja, dat sluit wel aan naar mijn idee. Als je me hoort praten over de organisatie, dan zou je kunnen opmaken dat deze aansluiten bij mijn normen en waarden. Maar, je moet nu wel heel vaak zelf vragen om een cursus of opleiding en dat mag naar mijn idee wel meer vanuit de organisatie komen.

X: Oké. We hebben het nu gehad over je inwerkperiode en we hebben het gehad over jouw betrokkenheid bij de organisatie. Zou je kunnen zeggen dat je inwerkperiode heeft bijgedragen bij jouw betrokkenheid bij de organisatie?

O: Nee. Dat heeft niet met mijn inwerkperiode te maken. Het heeft meer te maken met de eerste indruk en de sfeer binnen de organisatie.

X: Oké. Dus je inwerkperiode heeft niet bijgedragen aan jou betrokkenheid. Maar de sfeer was daarin wel bepalend geef je aan.

O: Ja klopt.

X: Oké. Ik heb een goed beeld gekregen over de onderwerpen van dit interview. Zijn er nog zaken die niet besproken zijn die je nog graag zou willen bespreken?

O: Nee, naar mijn idee is alles besproken.

X: Oké. Dan wil ik je heel graag bedanken voor je medewerking aan mijn onderzoek.

O: Graag gedaan. Voor mij een kleine moeite en ik vind het een belangrijk onderwerp.

Bijlage 10 Codeerbestand

Onderstaand de link naar het codeerbestand

<https://www.dropbox.com/s/nznwx4abn2i2edb/Codeerbestand%207-12.xlsx?dl=0>