

---

# Kennisdossier

## Hybride werken

## Onboarding

---



2021

dr. Ellen Houben  
dr. Debby Beckers  
dr. Yannick Griep  
dr. Madelon van Hooff  
Prof. dr. Sabine Geurts



*In samenwerking met:*

**dr. Wendela Hooftman** – TNO

**dr. Gijsbert Van Lomwel** - Nederlandse Vereniging voor Arbeids- & Bedrijfsgeneeskunde (NVAB)

**drs. Xavier Margreet** – Werkgeversvereniging AWWN

**dr. Jelderik Schutz** – Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP)

**dr. Erwin Speklé** – ArboUnie/Human Factors

**Msc. Yvette Tietema** – Vakbond FNV

**Prof. dr. Allard van der Beek** – Amsterdam UMC

**Prof. dr. Rob Blomme** – Nyenrode Business Universiteit

**Prof. dr. Pascale Peters** – Nyenrode Business Universiteit

**Prof. dr. Marc van Veldhoven** – Tilburg University

**dr. Mara Yerkes** – Universiteit Utrecht

*Met dank aan:*

**dr. Erik van de Haar** – Sociaal Economische Raad (SER)



Dit document is tot stand gekomen met behulp van subsidie van Instituut Gak (Gak dossiernummer = 2020-163. Projecttitel = *Samen op weg naar toekomstbestendig beleid voor flexibele werktijden & thuiswerken*). Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid in Nederland door financiële ondersteuning van onderzoek, projecten en leerstoelen. Meer informatie is te vinden op [www.instituutgak.nl](http://www.instituutgak.nl).



## Inhoudsopgave

---

<b>Inleiding .....</b>	<b>6</b>
<b>Kernbegrippen.....</b>	<b>8</b>
Hybride werken.....	8
Socialisatie.....	8
Onboarding.....	8
Oriëntatie .....	8
<b>Activiteiten en Doelstellingen van Onboarding.....</b>	<b>10</b>
Inleiding .....	10
Compliance (naleving van regels en voorschriften) .....	12
Clarification (verduidelijking van de functie) .....	14
Cultuur .....	16
Connectie.....	18
<b>Actuele Uitdagingen van Hybride Onboarding .....</b>	<b>19</b>
Compliance in een hybride onboardingstrategie .....	21
Clarification in een hybride onboardingstrategie .....	22
Cultuur in een hybride onboardingstrategie.....	24
Connectie in een hybride onboardingstrategie .....	26
<b>Tips &amp; Tricks .....</b>	<b>28</b>
HR-medewerkers .....	28
Direct leidinggevende(n) .....	30
Nieuwkomers.....	32
<b>Referenties.....</b>	<b>34</b>



## Inleiding

---

Als gevolg van de Covid-19 pandemie, stapten vele organisaties in maart 2020 noodgedwongen over op thuiswerken. Dit veranderde de algemene visie op thuiswerken: Onderzoek wijst uit dat vele werknemers, maar ook werkgevers, een voltijdse terugkeer naar de traditionele werkplek na de pandemie-periode niet meer zien zitten [1], [2]. Door middel van een hybride werkvorm (*zie kernbegrippen bladzijde 4*) kunnen zij de vruchten plukken van zowel de sociale contacten op de traditionele werkplek als van de flexibiliteit die het thuiswerken met zich meebrengt. Hybride werken is een werkvorm waarbij medewerkers een deel van hun contractuele uren niet op de traditionele werkplek, maar elders (meestal thuis), volbrengen [3].

De verwachte verschuiving naar blijvend hybride werken zal onder andere implicaties hebben voor de onboarding van nieuwe medewerkers: Doordat collega's en leidinggevenden niet meer full-time op de traditionele werkplek aanwezig zullen zijn, en de nieuwe medewerker ook deels zal thuiswerken, zullen hybride organisaties het bestaande onboardingsproces moeten aanpassen om toch een goed socialisatieproces te kunnen realiseren. Onboarding verwijst naar alle formele en informele praktijken, programma's en beleidslijnen die door een organisatie worden aangeboden om het aanpassingsproces van nieuwe medewerkers te faciliteren (*zie kernbegrippen bladzijde 4*) [4].

Onboarding is een enorm belangrijk aspect van 'human resources management', dat een onmiskenbare invloed heeft op het organisatiesucces: The Boston Consulting Group en de World Federation of People Management Associations beoordeelden onboarding als de op één na hoogste impact op omzetgroei en winstmarge van alle 22 HR-praktijken [5]. Het is dus essentieel voor organisaties om een goede onboardingstrategie voorhanden te hebben en deze aan te passen aan de hybride werkcontext van de nabije toekomst. Natuurlijk betreft de verschuiving naar blijvend hybride werken een keuze die de organisatie zelf moet overwegen. De mate van hybride werken zal verschillen van organisatie tot organisatie, en is afhankelijk van de aard van de taken, de werknemers en andere overwegingen. Maar het is zeker dat er nu een keuzemoment onderweg is en dat een verandering naar een hybride werkvorm ook het onboarden van nieuwe medewerkers treft.

Het doel van dit kennisdossier is om praktische tips aan te bieden omtrent een effectieve hybride onboardingstrategie, die gemakkelijk implementeerbaar zijn voor HR-medewerkers, leidinggevenden en nieuwe medewerkers. Het dossier kan dus gebruikt worden door zowel (a) organisaties die nieuw zijn op het gebied van structureel en/of vrijwillig hybride werken als door (b) organisaties die reeds voor de pandemie naar een hybride werkvorm toe werkten en hun onboardingsproces opnieuw tegen het licht wensen te houden. *Het eerste deel* van het kennisdossier vat de kennis rond onboarden tijdens pre-corona tijden samen volgens het 4C-model: Compliance (naleving), Clarification (verduidelijking), Cultuur, en Connectie [6]. Vervolgens worden deze vier C's op basis van de wetenschappelijke literatuur en best



practices vertaald naar een hybride werkcontext. *Het tweede deel* van het dossier omvat m.a.w. de uitdagingen met betrekking tot onboarden in de toekomst van hybride werken. In *het laatste deel* van het kennisdossier wordt deze vertaling omgezet naar direct implementeerbare tips voor zowel HR-medewerkers en leidinggevenden, als voor de nieuwkomers zelf<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> In de bijhorende managementsamenvatting (zie website) vindt u een beknopt werkdocument dat gebaseerd is op dit kennisdossier. Hiermee kunt u nagaan welke onboardingpraktijken al in uw organisatie aanwezig zijn en waar nog ruimte voor verbetering is, met het oog op de hybride werkcontext van de nabije toekomst.



## Kernbegrippen

---

### Wat is het?

#### Hybride werken

Hybride werken is een werkpraktijk waarbij medewerkers van een organisatie een deel van hun contractuele werkuren op afstand werken, meestal vanuit hun huis. Mensen met hybride werk, werken aldus een deel van de werkuren vanuit huis (thuiswerken) en een deel op de traditionele werkplek (bv. het kantoor). In een hybride organisatie is het zelden tot nooit het geval dat alle medewerkers op hetzelfde moment op de traditionele werkplaats aanwezig zijn. Ze maken dan gebruik van technologie om met collega's en leidinggevenden te communiceren om hun werktaken uit te voeren [3].

#### Socialisatie

Wanneer een medewerker bij een nieuwe werkgever start, gaat deze door een socialisatieproces. Dit proces is het individuele proces waarbij de nieuwkomer zich de nieuwe functie, rollen, regelgeving, en de cultuur van de werkplek en organisatie 'eigen maakt' [7], [8] en contacten legt met collega's, leidinggevende en andere relevante personen binnen de organisatie. De duur van het socialisatieproces verschilt per individu en is afhankelijk van een aantal factoren (bv. de proactiviteit van de nieuwkomer, de complexiteit van de functie, de behulpzaamheid van collega's en leidinggevende, de socialisatie-activiteiten die vanuit de organisatie geïnitieerd worden, en de informatie die de organisatie biedt) en kan enkele maanden tot zelfs jaren duren. Een goede onboardingstrategie bespoedigt en faciliteert het socialisatieproces.

#### Onboarding

Onboarding verwijst naar alle formele en informele praktijken, programma's en beleidslijnen die door een organisatie worden aangeboden om het socialisatieproces van nieuwe medewerkers te faciliteren [4]. Onboarding focust zowel op de prestatiegerelateerde- (bv. verwachtingen en succescriteria) als op de sociale aspecten (bv. de organisatiecultuur, relaties met collega's) van de nieuwe baan en organisatie [9]. Onboarding kan bestaan uit formele (bv. een training) en/of informele praktijken (bv. een collega observeren), maar volgt tevens uit bepaalde beleidslijnen<sup>2</sup> (bv. het beschikbaar stellen van een werkplek voor iedere nieuwkomer) en programma's (bv. een oriëntatieprogramma aanbieden aan het begin van de onboardingsperiode). In de praktijk verschilt de duur van de onboarding per organisatie en varieert van één dag tot één jaar [10].

#### Oriëntatie

De oriëntatie is een specifiek formeel onboardingprogramma dat typisch georganiseerd wordt in het eerste stadium van de onboarding. Het is een speciaal soort trainingsprogramma

---

<sup>2</sup> De gestandaardiseerde taken die departementen en vertegenwoordigers van de organisatie moeten uitvoeren bij de komst van een nieuwe medewerker.



dat zich voornamelijk richt op contextuele kwesties van de nieuwe baan zoals, de geschiedenis en filosofie van de organisatie, de organisatiestructuur, en de attitudes van de nieuwkomers binnen de organisatie [11]. Doel van de oriëntatie is dus een eerste kennismaking met de geschiedenis, visie en missie van de organisatie. De oriëntatie heeft een vaste duur binnen iedere organisatie, variërend van een paar uren tot enkele dagen [4].



# Activiteiten en Doelstellingen van Onboarding

## Kennis (van vóór de pandemie)

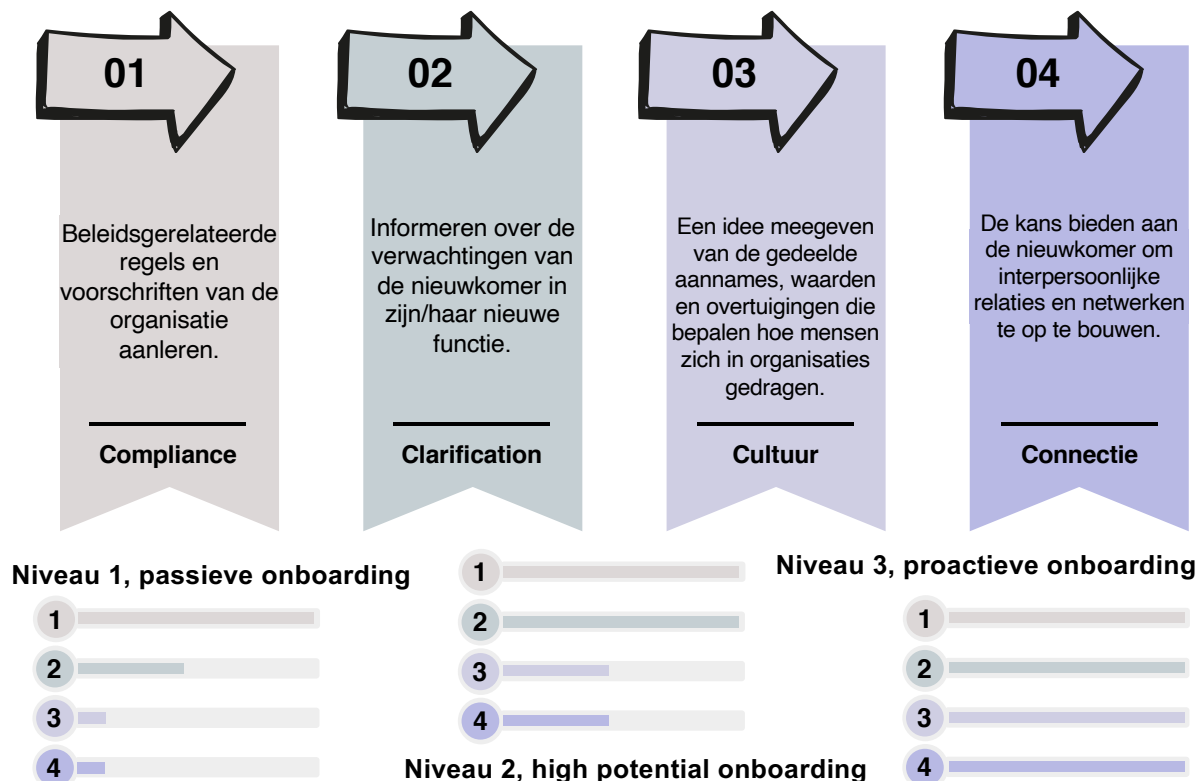
### Inleiding

Onboarding richt zich op drie soorten activiteiten: Activiteiten die focussen op het (1) *informer* (onboardingsactiviteiten die communicatie, hulpbronnen en training bieden aan de nieuwe medewerker om hen te informeren over hun nieuwe rol en de organisatie), (2) *verwelkomen* (activiteiten die nieuwe medewerkers kansen bieden om andere organisatieleden te ontmoeten en te socializen en/of de komst van de nieuwkomer te vieren), en (3) *begeleiden* (dit zijn inspanningen van personen zoals een welkomstcoördinator of collega's om nieuwe medewerkers 'hands-on' persoonlijke ondersteuning te bieden) van nieuwe medewerkers [4], [12], [13].

Met deze activiteiten beoogt de organisatie om aan de nieuwkomer (1) informatie over beleid en wettelijke vereisten te verschaffen (*Compliance*), (2) zijn/haar rol en verwachtingen te verduidelijken (*Clarification*), (3) gedeelde aannames, waarden en overtuigingen die genest zijn binnen de organisatie over te brengen (*Cultuur*), en (4) de mogelijkheid te bieden om de nodige relaties en netwerken op te bouwen om succesvol te zijn in de organisatie (*Connectie*) [6]. Er zijn verschillende niveaus van onboarding die aangeven in welke mate een organisatie elk van deze vier pijlers toepast in het onboardingsproces (zie Figuur 1).

Figuur 1.

De 4C's van onboarding door Bauer (2011).







Niveau 1, *passieve onboarding* houdt in dat de onboardingstrategie enkel focust op compliance, en misschien ook clarification, maar cultuur en connecties krijgen geen (formele, gedegen of gecoördineerde) aandacht in een de onboardingstrategie. De organisatie ziet onboarding als een checklist van ongerelateerde taken die moeten worden voltooid [6]. Dit vertraagt succesvolle socialisatie.

Niveau 2, *high potential onboarding*, wordt bereikt wanneer compliance en clarification goed worden afgedekt door formele onboardingspraktijken, en er tevens enkele informele, niet-gecoördineerde mogelijkheden aanwezig zijn die de nieuwkomers helpen om met de organisatiecultuur kennis te maken en/of de kans bieden om connecties met collega's te maken. In deze organisaties komen dus wel alle aspecten van onboarding aan bod, maar verloopt het onboardingsproces nog niet op een systematische manier [6].

Niveau 3, *proactief onboarden*, wordt bereikt wanneer compliance, clarification, cultuur en connectie goed en gecoördineerd worden afgedekt in de onboardingstrategie van de organisatie. Organisaties met een onboardingstrategie op dit niveau, organiseren de onboarding op een systematische manier met een strategische benadering van HRM [6]. Onboarding wordt dan gezien als een belangrijk proces dat bijdraagt tot het verhogen van de effectiviteit van de 'talent management systemen' van de organisatie [6].

Organisaties met onboardingspraktijken op dit hoogste niveau coördineren deze vier aspecten van onboarding zeer effectief waardoor zij profiteren van positieve gevolgen: Op de korte termijn zorgt dit voor een verhoogde tevredenheid van nieuwkomers over het onboardingsproces, een verhoogd gevoel van verbondenheid met en ondersteuning door de organisatie, en werkplezier bij de nieuwkomers [14]. Op de lange termijn resulteert dit in een consistent hogere werktevredenheid, hogere productiviteit en een lager verloop dan in organisaties die er niet in slagen om deze vier pijlers een gecoördineerd en systematisch onderdeel te laten zijn van de onboardingstrategie [15], [16].

In de volgende paragraaf leggen we de doelstellingen van onboarding (compliance, clarification, cultuur en connectie) verder uit en verenigen we deze met toepassingen die behoren tot de drie categorieën van onboardingspraktijken (informerend, verwelkomen, begeleiden) [6], [12].



## Compliance (naleving van regels en voorschriften)

In het 4C-model van onboarding verwijst compliance naar het aanleren van beleidsgerelateerde regels en voorschriften van de organisatie [6], zodat het gedrag van de nieuwkomer hiermee in lijn is. Dit is de basiskennis die je nodig hebt om in een organisatie te kunnen functioneren. Het kan bijvoorbeeld gaan over regels omtrent aanwezigheid en werktijdflexibiliteit, telefoonetiquette, discriminatiebeleid, kledingvoorschriften, of veiligheidsvoorschriften [17].

Onboardingspraktijken die het aanleren van compliancegerelateerde zaken zouden kunnen faciliteren, kunnen geplaatst worden onder de noemers *informereren* (communiceren over, en hulpbronnen en training aanbieden) en *begeleiden* (een meer 'hands-on' persoonlijke gids die de nieuwkomer helpt en informeert). Een aantal concrete praktijken kunnen zijn:

- Een Q&A met (senior-)managers over bedrijfsspecifieke protocollen.
- Een sessie met presentaties van experts in verschillende taken/procedures (vb. veiligheidsexperts, IT-professionals).
- Het inrichten van een deel van de bedrijfswebsite speciaal voor nieuwkomers, met informatie over protocollen en/of beleidsregels
- Tonen hoe de nieuwkomer informatie kan vinden op de website.
- Een video en/of brochure over bedrijfsspecifieke vereisten.
- Een verklarende woordenlijst met bedrijfstermen ter beschikking stellen.
- Compliancetrainingen tijdens het oriëntatieprogramma voor alle nieuwkomers.
- Een medewerker toewijzen als 'buddy'<sup>3</sup> om te helpen bij onduidelijkheden of vragen [4], [12], [13] omtrent regels, protocollen of beleid.

De onboardingspraktijken inzake compliance zijn effectief wanneer zij ervoor zorgen dat de routinematige compliance-aspecten van de nieuwe baan minder belastend zijn voor de nieuwe medewerker [18]. Onderstaande box geeft enkele 'best practice'-tips omtrent compliance mee van Cielo, een toonaangevend bedrijf dat gespecialiseerd is in het outsourcen van een strategisch rekruteringsproces [19].

---

<sup>3</sup> Een contact, dat in een vergelijkbare functie werkt binnen de organisatie, waarmee de nieuwkomer een professionele, maar informele, relatie kan ontwikkelen. Deze relatie is opgezet om de integratie en socialisatie van de nieuwkomer te ondersteunen [53].



### Best Practices # 1 Compliance

**CIELO** benadrukt het belang van het enthousiasmeren van de nieuwkomer tijdens het onboardingsproces. Omdat compliance belangrijk is, maar ook weinig inspirerend, geven zij de volgende tips mee:

- TIP** Regel de noodzakelijke compliancegerelateerde zaken die verband houden met de nieuwe aanstelling (vb. ondertekenen van de nodige documenten voor de opstart) voorafgaand aan de start van de aanstelling soepel en vlot. Dit kan bijvoorbeeld via e-mail of online platforms, maar het kan ook gecombineerd worden met bijvoorbeeld het afhalen van hardware (laptop, headset) door de nieuwkomer op de traditionele werkplek.
- TIP** Overlaad de nieuwkomer niet met compliancetrainingen op de eerste dag. Verdeel deze over de eerste week, zodat de nieuwkomer enthousiast, gemotiveerd en geïnspireerd blijft [19].



## Clarification (verduidelijking van de functie)

Clarification verwijst naar het informeren over wat verwacht wordt van de nieuwkomer in zijn/haar nieuwe functie [6]. Dit kan gaan over dagelijkse verantwoordelijkheden, maar ook over de kwaliteitsnormen waaraan de taken moeten voldoen en de prestatie-evaluatiecriteria [18]. Het geven van regelmatige feedback en het aanleren van functiegerelateerde kennis en competenties om de nieuwkomer in de juiste richting te begeleiden, behoort ook tot deze pijler van succesvolle onboarding.

Onboardingsactiviteiten die het aanleren van clarification-gerelateerde zaken zouden kunnen faciliteren, kunnen geplaatst worden onder de noemer *informeren*, maar ook onder het *begeleiden van* de nieuwe medewerkers om hen te informeren over de verwachtingen die aan hen gesteld worden in de nieuwe job. Bij functieverduidelijking is het nodig om de verwachtingen, doelstellingen en feedback van de leidinggevende en het team helder over te brengen. Een aantal concrete onboardingspraktijken kunnen zijn:

- Het geven van een realistische job preview (pre-onboarding: tijdens de sollicitatieprocedure).
- Een rondleiding door de bedrijfsfaciliteiten
- De leidinggevende een ononderbroken tijd in de agenda laten blokkeren om tijd met de nieuwkomer door te brengen, uitleg te geven over de taken, en in te lichten over de verwachtingen, doelstellingen, en projecten waarbij de nieuwkomer betrokken zal zijn.
- De nieuwkomer een collega voor een bepaalde tijd laten observeren ('meelopen met een collega').
- On-the-job training aanbieden.
- De buddy regelmatig laten vragen naar onder meer functiegerelateerde onzekerheden of knelpunten [4], [12], [13].

Clarification is erg belangrijk in het onboardingsproces: Hoe sneller de nieuwe medewerker de baan begrijpt, hoe sneller hij/zij de prestatie-eisen kan nastreven [20]. Onderstaande box illustreert enkele 'best practices' omtrent clarification door Quora, de organisatie achter de gelijknamige sociaal-kennisnetwerk website [21], [22].

**Best Practices # 2** Clarification

**Quora** onderneemt heel wat onboardingspraktijken om medewerkers snel ingewerkt te krijgen:

- ✓ Zij focussen op 1-op-1 mentorschap en begrijpen dat mentors 25% van hun persoonlijke output verliezen tijdens de onboarding van een nieuwe medewerker. Dit neemt de druk weg van mentoren om te veel tegelijk te moeten balanceren, en stelt hen in staat een betere onboardingservaring te creëren voor de nieuwe medewerker.
- ✓ Ze gebruiken onboarding-talks om nieuwkomers meer informatie te bieden over hoe ze succesvol kunnen zijn bij Quora.
- ✓ Er worden codelabs (documenten) ontworpen om de kern-abstracties van Quora aan nieuwe developers uit te leggen.
- ✓ Nieuwkomers krijgen ook een duidelijke reeks projecten om mee te starten, inclusief een beheersbaar project dat ze aan het einde van hun eerste week kunnen voltooien. Dit helpt nieuwe medewerkers om meteen waardevolle bijdragen te leveren zonder zich overweldigd te voelen.



## Cultuur

Inzicht en feeling krijgen met de organisatiecultuur is een derde pijler in het 4C-model van onboarding [6]. Cultuur kan worden gedefinieerd als gedeelde aannames, waarden en overtuigingen die bepalen hoe mensen zich in organisaties gedragen [23] en is gebaseerd op de geschiedenis, tradities, filosofie en doelen van de organisatie [14]. Deze gedeelde aannames, waarden en overtuigingen hebben een sterke invloed op de mensen in de organisatie en bepalen hoe ze handelen, hun werk uitvoeren, en zelfs, hoe ze zich kleden [6]. Voorbeelden hiervan zijn onder meer lunchpauze-voorkeuren, de manier waarop verjaardagen van medewerkers gevierd worden (of niet gevierd worden), of medewerkers formeel of informeel met elkaar omgaan, of een teamgeoriënteerde vs. individuele werkomgeving.

Onboardingspraktijken die het aanleren van cultuurgerelateerde zaken faciliteren, kunnen geplaatst worden onder de noemer *informer*, maar ook *begeleiden* en *verwelkomen* van de nieuwe medewerkers. Een aantal concrete praktijken kunnen zijn:

- Doorverwijzen naar een sectie van de bedrijfswebsite die speciaal is ontworpen om kennis te maken met de organisatiecultuur.
- De organisatiecultuur en waarden meenemen in het oriëntatieprogramma voor nieuwe medewerkers.
- De buddy hierover laten communiceren en beschikbaar laten zijn voor eventuele vragen hierover.
- Een aanspreekpunt (bv. een welkomstcoördinator vanuit HR) toewijzen dat de nieuwkomer hierover informeert.
- Iemand van een hoger hiërarchisch niveau aanduiden als mentor<sup>4</sup> die, als rolmodel, handelt conform de organisatiecultuur [4], [12], [13].

Het is dus niet enkel belangrijk voor nieuwkomers om snel productief te kunnen zijn, maar ook om de (ongeschreven) normen en waarden te kennen om zich deel te voelen van de organisatie. Maar omdat deze informatie beperkt expliciet te beschrijven is, blijkt het meegeven van de organisatiecultuur een belangrijk aspect dat vaak verwaarloosd wordt tijdens de onboarding [6]. Nieuwkomers observeren vaak de acties en gedragingen van anderen om dit soort informatie volledig eigen te maken [24], [25]. Toch blijkt uit onderzoek dat het onboardingsproces positiever ervaren wordt wanneer de organisatiecultuur expliciet wordt aangehaald tijdens de onboarding [14], [26]. Onderstaande box illustreert enkele 'best practices' omtrent cultuur in de onboarding. Deze 'best practices' worden uitgevoerd door Buffer, een volledig online technologiebedrijf dat tools maakt voor het beheer van organisaties' social media accounts [27].

---

<sup>4</sup> Een contact dat op een hoger niveau aangesteld is binnen de organisatie, dat de nieuwkomer ondersteunt op gebied van de loopbaanontwikkeling (vb. coaching, zichtbaarheid) en op psychosociaal gebied (vb. functie als rolmodel, kennismaking, bevestiging) [54].



### Best Practices # 3 Cultuur

**Buffer** hecht veel waarde aan organisatiecultuur tijdens hun onboardingsproces.

- ✓ Zij promoten onboarding als het fundament van de organisatiecultuur
- ✓ Zij hebben een specifieke cultuur-buddy (bovenop de mentor en rol-buddy) die de nieuwkomer de unieke aspecten van de organisatiecultuur meegeeft en hen aanmoedigt om stappen te nemen naar het bekomen van een 'natuurlijke fit' in het team. De buddy spreekt de nieuwkomer regelmatig tijdens de 45 onboardingsdagen.
- ✓ Zij promoten hun open organisatiecultuur door de beslissingen en cijfers van de organisatie openlijk te delen. Zelfs het loon van elk individu staat op de website, om zo ook de gender loonkloof tegen te gaan. De nieuwkomer wordt dus meteen ondergedompeld in deze



## Connectie

De laatste pijler van het 4C model behelst 'connectie' of de kans bieden aan de nieuwkomer om interpersoonlijke relaties, ondersteuningsmechanismen, en netwerken (van informatie) op te bouwen binnen de organisatie [6], [15]. Om oppervlakkige relaties (weak ties) op te bouwen en te versterken naar meer diepgaande relaties (strong ties), heeft de nieuwkomer voldoende mogelijkheden nodig om collega's te leren kennen [28]. Anderen leren kennen is ook belangrijk bij de vorming van een eigen (werk-)identiteit binnen de nieuwe organisatie [29]. Een werk-identiteit is een op het werk gebaseerd zelfconcept dat beïnvloedt waar een medewerker 'bekend om staat' (bv. presentatie-skills of expertise in een bepaalde software), welke rollen medewerkers op zich nemen, en hoe zij zich gedragen bij het uitvoeren van hun werk [30].

Onboardingspraktijken die connecties maken binnen de organisatie faciliteren, kunnen geplaatst worden onder de noemers begeleiden en verwelkomen van de nieuwe medewerkers. Een aantal concrete praktijken kunnen zijn:

- Een één-op-één meeting met collega's en/of rondetafelgesprekken organiseren met (senior-) managers.
- Het geven van een lijst met namen en contactgegevens van relevante personen binnen de organisatie.
- Een persoonlijke boodschap (telefoontje, e-mail, bericht, brief) van een (senior-) manager en/of direct leidinggevende.
- Een ontmoeting met een HR-medewerker organiseren.
- Een welkomstpakket/cadeau geven.
- Een kennismakingsoefening met collega's organiseren.
- Een welkomstdrankje/welkomstlunch organiseren.
- Nieuwkomers uitnodigen op een sociaal evenement om de collega's beter te leren kennen.
- Collega's de nieuwkomer laten betrekken bij (in)formele bijeenkomsten.
- De nieuwkomer aankondigen (in een e-mail, op de website van het bedrijf of in de bedrijfsnieuwsbrief) [4], [12], [13].

De connecties tussen de nieuwkomers en de andere medewerkers binnen de organisatie hebben een positieve invloed op de prestaties van de nieuwe medewerkers, hun werktevredenheid, hun toewijding, en hun voornemens om te blijven werken voor de organisatie [16]. Onderstaande box illustreert enkele 'best practices' omtrent connectie door Square, een financiële dienstverlener en digitaal betalingsbedrijf [22], [31].



**Best Practices # 4** Connectie

**Square** hecht veel belang aan 'een gevoel van thuishoren', ook in het onboardingproces:

- ✓ Tijdens hun eerste week ontmoeten nieuwe medewerkers de CEO van Square en andere senior teamleiders tijdens rondetafelgesprekken.
- ✓ Het executive team houdt in de lokale koffieruimtes informele één-op-één gesprekken met nieuwe teamleden.
- ✓ Square betreft ook het management door hen door onboarding-programma te leiden (de doelstellingen, de resultaten en het belang van hun rol in het proces). Ze sturen hen ook wekelijkse updates met citaten uit enquêtes en gesprekken met nieuwe medewerkers.
- ✓ Wanneer mogelijk, organiseren ze de oriëntatie in groep: Dit creëert een gevoel van gemeenschap. Vaak viëren cohorten die mijlpalen en jubilea ook samen.
- ✓ Om hen welkom te laten voelen, leggen ze kleine geschenkjes klaar op de bureaus van nieuwkomers (bv. notitieboekjes, stickers, pennen). Of ze laten het secretariaat langskomen om koekjes te brengen en gedag te zeggen.



## Actuele Uitdagingen van Hybride Onboarding

### Visie (na de pandemie)

*Voor de pandemie* was de ontwikkeling van een gedegen onboardingstrategie al een complexe aangelegenheid, omdat er geen “one size fits all”-formule voor bestaat. Vaak werd een passieve onboardingstrategie gebruikt door organisaties, waarbij enkel aandacht werd besteed aan compliance (naleving van regels en voorschriften) en clarification (verduidelijking van de functie) [6]. Er werd dan door de nieuwkomer vervolgens impliciet en gaandeweg kennis gemaakt met de organisatiecultuur, en de gemaakte connecties berustten eerder op toeval of hingen samen met nauwe samenwerking of veel proactiviteit vanuit de nieuwkomer. De cultuur en medewerkers op deze manier leren kennen, vertraagt echter het socialisatieproces en heeft negatieve consequenties voor onder meer de organisatieverbondenheid, werktevredenheid, productiviteit, en retentie [14]–[16]. *Tijdens de pandemie* was thuiswerken verplicht waardoor veel organisaties ad hoc “virtuele - of afstandsonboarding” toepasten in een poging om nieuwe medewerkers te socialiseren. Aangezien we toegaan naar hybride werkvormen, waarin medewerkers deels op de fysieke werkplek en deels thuiswerken, is het belangrijk om een goede hybride onboardingstrategie te ontwikkelen. Hoewel de aanvankelijke virtuele onboardingsactiviteiten voor het grootste deel ad hoc gebeurden, kunnen de lessen en ‘best practices’ van een virtueel en traditioneel onboardingsprogramma worden gebruikt om een gedegen hybride onboardingstrategie vorm te geven.

In deze toekomstvisie omtrent hybride onboardingstrategieën baseren we ons dus op empirisch onderzoek en theorievorming rond traditionele en virtuele onboardingspraktijken en werksituaties. Het advies in dit kennisdossier betreft dus de periode na de pandemie, waarin we deels blijven thuiswerken, en hybride onboarding aldus een realiteit is voor velen. Het onboardingsproces, maar ook de communicatie en samenwerking tussen de vertegenwoordigers (HR, direct leidinggevende, collega's, buddy, mentor, etc.), zal aangepast moeten worden aan de nieuwe hybride werkcontext om een effectief onboardingsproces mogelijk te maken voor nieuwe medewerkers [6]. Wanneer we de onderdelen van onboarding beschouwen, zullen er verder heel wat veranderingen met betrekking tot inhoud en activiteiten van de onboardingspraktijken nodig zijn om onboarding ‘hybride-proof’ te maken. Hieronder bespreken we deze veranderingen aan de hand van de 4C's van onboarding:



## Compliance in een hybride onboardingstrategie

(t.b.v. naleving van regels en voorschriften)

! Het is belangrijk om het beleid omtrent hybride werken goed te communiceren aan de nieuwkomer, zodat deze weet wat er van hem/haar verwacht wordt.

Denk bijvoorbeeld aan het aantal dagen dat de medewerker moet of mag thuiswerken, wanneer men op de traditionele werkplek aanwezig dient te zijn, of regels omtrent beschikbaarheid en bereikbaarheid tijdens het thuiswerken. Update ook de website met de nieuwe informatie rond het beleid voor hybride werken.

! Moedig *best practices* aan op gebied van thuiswerken (vb. gebruik maken van moeilijke wachtwoorden, werken met een VPN-verbinding, of waar en hoe men informatie mag opslaan op de Cloud) en spoor ook de nieuwe medewerkers aan om de ('veiligheids-')regelgeving na te leven tijdens het thuiswerken (vb. trainingen over cyberveiligheid en gegevensbescherming) [32].

! Voorkom ongunstige gezondheidseffecten van een hybride werkcontext door tips aan te bieden over gezond en veilig (thuis-)werken en dit te faciliteren vanuit de organisatie (vb. op vlak van ergonomie, werk-privé balans, enz.)<sup>5</sup>.

! Compliance wordt vaak aangeleerd in formele trainingen die deel uitmaken van een organisatiebreed oriëntatieprogramma voor alle nieuwkomers. In een hybride werkcontext kunnen face-to-face trainingen perfect vervangen worden door online trainingen [33].

Onderzoek wijst uit dat online training niet slechter is dan face-to-face training in termen van leeruitkomsten [33]. Ook wordt compliance vaak overgebracht via materiële hulpbronnen (zoals brochures, richtlijnen, websites, video's of e-larnings), wat in een hybride werkcontext heel goed mogelijk blijft. Leren met materiële hulpbronnen vergt zelfstudie, waardoor de medewerker op zijn/haar tempo de nieuwe informatie kan doornemen thuis, of op de traditionele werkplek. Wel blijkt dat een formele (online) training over het algemeen effectiever bevonden wordt dan volledige zelfstudie [34], [35].

**TIP** Voordat compliancegerelateerde zaken worden behandeld, bied leuke weetjes en informatie aan over de organisatie, het team en succesverhalen binnen de organisatie met als doel de medewerker te enthousiasmeren. Op deze manier begrijpt de medewerker dat de hiernavolgende compliancetraining een minder interessante, maar belangrijke stap is om te kunnen werken in een inspirerende omgeving!

<sup>5</sup> Voor concrete tips zie <https://specials.nen.nl/whitepaper-gezonde-thuiswerkplek/thuiswerkplek/> en <https://nvab-online.nl/content/werk-privé-balans/>



## Clarification in een hybride onboardingstrategie

(t.b.v. verduidelijking van de functie)

- ! In een hybride werkcontext zullen sommige werkprocessen (d.w.z. hoe de nieuwkomer de functie hoort uit te voeren) veranderen. Het is dus belangrijk om aandacht te hebben voor de benodigde (ICT-) skills, en passende leermogelijkheden (bv. training, begeleiding) aan de nieuwkomers te bieden [36].

Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van een bepaalde software die op de traditionele werkplek niet noodzakelijk is. Ook nieuwkomers hebben er baat bij om deze leermogelijkheden van de start aangeboden te krijgen.

- ! Terwijl on-the-job training, begeleid worden en een collega observeren in een traditionele werkomgeving eerder informeel gebeurde, zal dit in een hybride context meer geformaliseerd of gecoördineerd moeten worden.

De nieuwkomer begeleiden in de nieuwe functie is een belangrijk aspect van onboarding. Dit is een praktijk die doorgaans een informeel karakter kent. De begeleiding kan bijvoorbeeld plaatsvinden wanneer de nieuwkomer hier behoefte aan heeft. Voorbeelden zijn on-the-job training volgen of het observeren van- en meelopen met een ervaren collega in een gelijksoortige functie. In een hybride werkomgeving zal dit informele karakter ietwat verloren gaan omdat begeleiding hier meer afspraken vereist. Voorbeelden zijn afspraken rond het tijdstip (bv. wanneer werkt wie op de traditionele werkplek?), rond de ondersteuning (bv. wie ondersteunt wat?), rond het leerdoel (bv. aangezien de face-to-face tijd gelimiteerd zou kunnen zijn in een hybride werkomgeving, is het belangrijk om te focussen op de meest belangrijke zaken), en de context (bv. online training of op de traditionele werkplek) [37]. Indien mogelijk, kunnen deze vormen van begeleiding het best op de fysieke werklocatie gebeuren.

- ! Geef de nieuwkomer voldoende tijd: de baan (maar ook de cultuur en collega's; zie verder) leren kennen vraagt meer tijd in een hybride werkcontext! Regelmatige check-in gesprekken die focussen op het onboarding- en socialisatieproces zullen de medewerker hiermee helpen [15].

- ! Bespreek ook de voorkeuren van de nieuwkomer omtrent thuiswerken en de flexibiliteit die de organisatie hierin biedt. Het beleid omtrent hybride werken zal meer flexibiliteit bieden aan de nieuwkomer. Het is verstandig om duidelijke afspraken te maken over hoe de nieuwkomer deze flexibiliteit wenst in te vullen en hoe dit past in het werkschema van het team.

- ! Feedback is cruciaal in het beginstadium van de functie [38]. Gezien collega's en leidinggevende(n) niet steeds op dezelfde locatie werken in een hybride werkcontext, zullen de feedbackmomenten minder spontaan verlopen en mogelijk regelmatig online dienen te gebeuren. Aangezien face-to-face communicatie de meest volledige vorm van communiceren is, kunnen deze contactmomenten het beste op de traditionele werkplek plaatsvinden [39]. Maar onderzoek toont ook aan dat de frequentie



belangrijker is: Meerdere online feedbackmomenten zijn te verkiezen boven enkele face-to-face feedbackmomenten [40].

- TIP** Geef nieuwe medewerkers snel toegang tot de kennisbank van de organisatie. Het zal hen helpen om sneller bij te leren en ingewerkt te zijn [22].
- TIP** Leer de nieuwkomer kennen en pas de taken en rollen waar mogelijk aan de interesses, ambities en expertise van de nieuwkomer aan [13], [50].



## Cultuur in een hybride onboardingstrategie (t.b.v. het verkrijgen van inzicht en feeling met de organisatiecultuur)

- ! De nieuwkomers (en de medewerkers in het algemeen) zullen in een hybride werkomgeving minder vaak op de traditionele werkplek aanwezig zijn, waardoor het leren kennen van de organisatiecultuur langzamer zal verlopen [24], [25].

Onderzoek toont aan dat de frequentie van het thuiswerken een negatieve invloed heeft op de mate waarin de medewerker zich identificeert met de waarden en doelen van de organisatie [41]. Verder blijkt dat nieuwkomers uit zichzelf niet snel naar dergelijke zaken (zoals attitudes, waarden, en normen) zullen informeren [24]. Het is daarom erg belangrijk om cultuur een expliciete plaats te geven in het hybride onboardingsproces [6]. Door de organisatiecultuur (en de bijhorende filosofie, waarden, normen en doelstellingen) te expliciteren, kan de nieuwkomer deze beter herkennen en integreren met zijn/haar impliciete ervaringen (zoals observaties van gedragingen en attitudes van medewerkers of gesprekken met de buddy, mentor, en/of HR) [14].

- ! De werkgever kan de filosofie, waarden, normen en doelstellingen van de organisatie expliciteren in het oriëntatieprogramma. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een video of presentatie over de geschiedenis van de organisatie en de daaruit volgende organisatiecultuur. Door informatie aan te bieden over de organisatiecultuur op de publieke bedrijfswebsite, is de nieuwkomer hier reeds mee bekend tijdens de 'pre-boarding' (en kan hij/zij deze informatie zelfs meenemen in de beslissing om te solliciteren voor de baan in kwestie) [42].

- ! De buddy, mentor, HR-verantwoordelijke en andere collega's kunnen aangespoord worden om over de aspecten van de organisatiecultuur te communiceren en een voorbeeld te stellen conform de waarden, normen en doelstellingen van de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat buddy's en mentoren een positieve invloed hebben op de aanpassing van de nieuwkomer en de fit met de organisatiecultuur [43], [44]. Hun rol met betrekking tot het beantwoorden van vragen en feedback geven aan de nieuwkomer wordt waarschijnlijk nog belangrijker in een hybride werkomgeving [35].

- ! Het is belangrijk om in overweging te nemen dat de organisatiecultuur in zekere mate zou kunnen veranderen in een hybride werkcontext.

Reflecteer daarom over de organisatiecultuur en belangrijke waarden, doelen, overtuigingen en verwachtingen in de hybride werksituatie. Het kan bijvoorbeeld zinvol zijn om meer nadruk te leggen op vertrouwen, eigen indeling van werktijden, of op respect voor privacy en werk-privé balans. Een belangrijke vraag in een hybride werkcultuur is bijvoorbeeld de mate waarin verwacht wordt dat medewerkers bereikbaar zijn buiten reguliere werkuren.



Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat het aanbieden van thuiswerkmogelijkheden het gevoel creëert bij medewerkers dat de organisatie waarde hecht aan vertrouwen en autonomie [45]. Ook moeten organisaties op hun hoede zijn voor de toepassing van een volledige performance-based benadering (i.e., de medewerker beoordelen op basis van zijn/haar output, en niet het proces hiernaartoe) in de hybride werkcontext: Er wordt gesuggereerd dat banen met een meetbare output ideaal zijn voor een hybride werkcontext omdat deze zorgen van het management omtrent een verminderde observatie/controle wegnemen [46]. Dit kan de medewerker echter het idee geven dat de output (zoals bepaalde prestatienormen) hoger gewaardeerd wordt dan procesgerelateerde aspecten (zoals bepaalde waarden wat betreft integere werkwijze), wat in extreme gevallen catastrofale gevolgen kan hebben voor de organisatie: Denk bijvoorbeeld aan het Volkswagenschandaal, waarbij het management een zodanig grote druk legde op de medewerkers om te voldoen aan onhaalbare doelstellingen (het behalen van bepaalde milieunormen), zonder oog te hebben voor het proces hiernaartoe (d.w.z. werken volgens waarden zoals transparantie, integriteit, etc.), waardoor de medewerkers zich uiteindelijk onethisch gingen gedragen (het ontwerpen van wat later 'sjoemelsoftware' werd genoemd) [47].

- TIP** Een recente, groeiende trend is om via onboarding portals de missie, visie en waarden van de organisatie te presenteren (naast welkomsberichtjes en introductievideo's van toekomstige collega's) [55].
- TIP** Bekijk als leidinggevende welke doelen, ambities en waarden de nieuwkomer belangrijk vindt en stem deze af te op de missie en doelstellingen van de organisatie. Zo voelt de nieuwkomer zich deel van een groter geheel en is hij/zij gemotiveerd om de doelstellingen te behalen [22].
- TIP** Betrek het gehele team en andere afdelingen bij de onboarding. Nieuwe medewerkers een warme onboardingservaring aanbieden, ondersteunt een positieve cultuur waarin medewerkers bereid zijn dezelfde steun te bieden aan nieuwkomers na hen [56].
- TIP** Het is moeilijk de volledige cultuur te expliciteren. Moedig daarom ook het team en de buddy aan om met de nieuwkomer in gesprek te gaan over ongeschreven regels en normen binnen de organisatie [27].



## Connectie in een hybride onboardingstrategie

(t.b.v. het opbouwen van relaties, ondersteuningsmechanismen, en netwerken)

- ! Nieuwkomers kunnen gestimuleerd worden om tijdens de onboardingsfase minstens enkele dagen per week op de traditionele werkplek te zijn, en dit op verschillende weekdagen. Op deze manier kunnen zij zoveel mogelijk collega's ontmoeten in een hybride werksituatie.

Interpersoonlijke relaties opbouwen blijkt moeilijker te verlopen in een online omgeving, terwijl dit van belang is in een succesvol onboardingsproces [6]. Onderzoek toont verschillen aan tussen telewerkers en medewerkers die fulltime op de traditionele werkplaats aanwezig zijn met betrekking tot het opbouwen van sociale relaties met collega's, kennisdeling, en de mate waarmee telewerkers zich identificeren met de organisatie [41].

- ! Maak de eerste werkdag speciaal voor de nieuwkomer [6]. Zorg - als direct leidinggevende en direct team - dat je fysiek aanwezig bent op de eerste dag van de nieuwkomer en introduceer hem/haar meteen aan de buddy en de mentor. Zo voelt de nieuwkomer dat zijn/haar komst gewaardeerd wordt.

- ! Hoewel face-to-face onboardingsprogramma's omwille van de sociale aspecten aangenamer gevonden worden dan volledig virtuele programma's, kan hybride onboarding ook zijn voordelen hebben:

ICT maakt het immers gemakkelijk om in contact te komen met meer mensen, wat zich kan vertalen in een breder sociaal netwerk [48]. Maar dit brede netwerk kan enkel opgebouwd worden wanneer de organisatie hier gestructureerde mogelijkheden voor biedt, bijvoorbeeld door het opzetten van online kennismakingsmeetings [43], [49]. Om de contacten te bestendigen, kunnen vervolgens face-to-face bijeenkomsten georganiseerd worden, zoals werkoverleggen, brainstormsessies, en informele bijeenkomsten, zoals werkfeestjes, quizen en andere (welkomst)activiteiten.

- ! Een hybride werkomgeving zou voor de nieuwkomer zijn/haar ontwikkeling van een werkidentiteit kunnen vertragen [35].

Het wordt moeilijker voor de nieuwkomer om zich te profileren en te laten weten waar hij/zij 'voor staat' en waar hij/zij goed in is. De nieuwkomer helpen met het identificeren van hun authentieke en sterke punten, en deze punten vervolgens gebruiken bij het introduceren aan andere medewerkers, kan hierbij helpen [50].

Verder is het in een hybride werkcontext lastiger voor de nieuwkomer om te achterhalen welke unieke bijdrage hij/zij kan leveren binnen de organisatie. Het is aan te raden om elk (hybride) teamoverleg te beginnen met een korte 'check-in', waarbij de medewerkers elkaar in een paar kernachtige zinnen op de hoogte te stellen over hoe het met hen zelf, en hun werkactiviteiten, gaat (vb. wat goed en moeilijk verloopt) [51]. Zo blijft iedereen (ook de nieuwkomers) op de hoogte van ieders takenpakket, kunnen





de nieuwkomers waar mogelijk input of hulp aanbieden, en kan de korte check-in aanleiding zijn voor een uitgebreider vervolggelsgesprek tussen de nieuwkomer en andere medewerkers.

- ! Moedig nieuwkomers aan om proactief te socialiseren: Zij kunnen bijvoorbeeld aangespoord worden om deel te nemen aan een proactiviteitstraining, waarin zij leren hoe zij hun eigen socialisatieproces zo goed mogelijk in handen kunnen nemen [18].

Proactiviteit van de nieuwkomer is nog belangrijker in een hybride omgeving: Nieuwkomers mogen hulp verwachten van collega's, leidinggevendenden, en HR, maar zij kunnen ook hun eigen socialisatieproces faciliteren door actief hun best te doen om connecties te maken en te versterken (door bijvoorbeeld deel te nemen aan vrijblijvende werkevenementen of -initiatieven) [6], [28].

- TIP** Onboarding moet interactief zijn om medewerkers betrokken en verbonden te houden. Negeer de sociale kant nooit, in geen enkele onboardingspraktijk [35].
- TIP** Coach leidinggevendenden om creatieve manieren te bedenken om connecties te maken met het team [31]. . Stuur hen bijvoorbeeld concrete tips met acties die ze kunnen ondernemen.
- TIP** Sommige organisaties gebruiken meerdere 'remote buddy's' uit verschillende departementen die de nieuwkomer opbellen om hen verder te helpen en te leren kennen [57].
- TIP** Sommige organisaties houden aan het eind van de week een quiz om te zien wie het meeste weet over de nieuwkomer en geven cadeautjes aan de winnaars [58].
- TIP** Moedig een-op-een gesprekken aan zodat nieuwkomers hun collega's op een persoonlijk niveau kunnen leren kennen [43].
- TIP** Geef nieuwkomers binnen de eerste paar weken een opdracht die teamoverschrijdende samenwerking of kennisvergaring vereist [57].



## Tips & Tricks

---

In aanvulling op eerdergenoemde aandachtspunten, formuleren we in wat volgt belangrijke tips en tricks met betrekking tot onboarding in een hybride werkcontext. Deze tips en tricks zijn opgesteld voor drie belangrijke stakeholders van de onboarding: HR-medewerkers, direct leidinggevenden, en de nieuwkomers zelf. Het document sluit af met een casestudy van het SuperAwesome waarin de 4C's van onboarding geïdentificeerd worden.

### HR-medewerkers

1. Om het onboardingsproces van nieuwe medewerkers ook in hybride werkcontext effectief te laten verlopen, is het nodig om het **onboardingsplan aan te passen**.
  - ! **Betrek de stakeholders** (leidinggevenden, teamleden, buddy, mentor, HR-vertegenwoordiger etc.) bij het opstellen van dit plan.
  - ! **Vraag feedback** aan de nieuwkomers en stakeholders om dit plan continu te optimaliseren en verder aan te passen aan de hybride werkomgeving [5].
  - ! **Bied het onboardingschema**, met alle praktische informatie (bv. locatie, tijdstip, etc.) **op voorhand aan** de nieuwkomer aan. Wees duidelijk over wat online en offline zal gebeuren. Indien de oriëntatie online plaatsvindt, bied dan ook eventuele e-learnings of trainingssessies over de te gebruiken software aan. Zo weet de nieuwkomer wat hem/haar te wachten staat én vormt de technologie geen belemmering.
2. **Stel op basis van het onboardingsplan en -schema een checklist op** voor de leidinggevende, directe collega's, buddy, mentor, en HR-vertegenwoordiger, over wat te doen en wanneer tijdens het onboardingsproces.
  - ! **Wijs een coördinator per afdeling of organisatie-eenheid aan** als "onboardings-aanjager" (vb. de officemanager) om de onboardingsprocessen per afdeling/eenheid te monitoren (vb. de stakeholders steeds herinneren aan hun taken, het onboardingsproces evalueren, etc.).
3. Pas ook het **oriëntatieprogramma** aan de hybride werkcontext aan [35].
  - ! Denk aan **compliance**: Welke veranderingen moeten aangebracht worden om de fundamentele beleidsgerelateerde regels en voorschriften ook in een hybride werkcontext te waarborgen? *Bijvoorbeeld, een bepaalde training aanbieden in verband met dataveiligheid bij het thuiswerken.*
  - ! Denk aan de **organisatiecultuur**: zullen bepaalde waarden, doelen, normen en verwachtingen veranderen in de hybride werksituatie? *Is het bijvoorbeeld verstandig om een grotere nadruk leggen op vertrouwen, respect voor privacy en/of work-life balance, etc.?*
  - ! Denk aan de **organisatiestructuur en connecties**: Hoe leren de nieuwkomers de verschillende afdelingen, departementen, teams, en belangrijke contacten



kennen in de hybride werksituatie? *Bijvoorbeeld, extra informatie over wie belangrijke medewerkers zijn, wie wanneer aanwezig is en hoe je medewerkers kan bereiken.*

! **Hou het interactief**, ook in een hybride omgeving [52]. *Bijvoorbeeld een korte kennismaking van HR met de nieuwkomer(s), gevolgd door een e-learning omtrent compliance en cultuur, waarna een informele koffiepauze volgt, dan weer een presentatie over de organisatiestructuur en een live Q&A met enkele belangrijke gezichten.*

4. **Update de website** met de nieuwe informatie rond werken vanuit de traditionele - en thuiswerkplek.

5. Er is een aantal aspecten waardoor de nieuwkomers onboardingspraktijken als **nuttiger** ervaren:

! Wanneer deze **face-to-face** gebeuren: De nieuwkomer aansporen om de eerste maanden zoveel mogelijk op de werkplaats aanwezig te zijn en op verschillende weekdays, heeft enkel voordelen voor het socialisatieproces [39].

! Wanneer deze **geformaliseerd** zijn (i.e., een op voorhand afgesproken leerdoel, ondersteuning, tijdsframe, en context), met uitzondering van begeleidingspraktijken zoals de begeleiding door de buddy of mentor of het observeren van een collega [37], [39]

! Wanneer deze **verplicht** zijn: het verplicht maken van een programma of activiteit geeft aan medewerkers en managers het signaal dat het programma belangrijk is. Dit vergroot de kans dat de activiteit plaatsvindt, wordt bijgewoond en serieus wordt genomen [13].



## Tips & Tricks

---

### Direct leidinggevende(n)

1. De **eerste dag** van de job is belangrijk voor nieuwkomers: maak hem **speciaal** [6].
  - ! **Check op voorhand af met de coördinator** van de onboarding (bv. officemanager) of alle nodige stappen genomen zijn (en alle stakeholders zoals de buddy, mentor, etc. geïnformeerd zijn over hun rol).
  - ! **Bereid de werkplekken voor:** Zorg ervoor dat de nieuwkomer alle noodzakelijke tools ter beschikking heeft om zorgeloos aan de eerste dag te beginnen (denk aan de kantoorapparatuur, maar ook aan de software, login, e-mailadres, etc.), zowel op de thuiswerkplek als op de traditionele werkplek[13].
  - ! **Kondig de nieuwkomer op voorhand aan** bij het team.
  - ! Vraag het directe team om fysiek aanwezig te zijn en **introduceer de nieuwkomer aan de buddy, mentor en het team.**
  - ! Wees zelf (als leidinggevende) fysiek aanwezig op deze belangrijke dag en **blokkeer een ononderbroken blok in je agenda** om tijd met de nieuwkomer door te brengen [13].
  - ! Laat de officemanager de nieuwkomer de dag voor de startdatum even opbellen om onbeantwoorde vragen en praktische kwesties te verhelpen.
2. **Informe**er de nieuwkomer **over de nieuwe functie** (clarification)
  - ! **Verduidelijk** de verwachtingen, rollen, en verantwoordelijkheden die deze nieuwe functie met zich meebrengt, maar bied ook **ruimte voor vragen** van de nieuwkomer.
  - ! Leer de nieuwkomer kennen en **pas de taken en rollen (waar mogelijk) op termijn** aan de interesses, ambities en expertise van de nieuwkomer aan.
  - ! Informeer en motiveer door de specifieke **ontwikkel- en loopbaankansen** voor een medewerker in deze functie te bespreken.
  - ! Bespreek ook wat mogelijk is i.v.m. **thuiswerken** (en vraag naar de nieuwkomer zijn/haar voorkeuren).
3. **Geef de nieuwkomer voldoende tijd:** de baan en de cultuur leren kennen en connecties maken vragen meer tijd in een hybride werkcontext.
  - ! Spoor de nieuwkomer aan om in de onboardingsfase minstens enkele dagen per week op de traditionele werkplek te zijn, en dit op verschillende wekdagen. Op deze manier kan de nieuwkomer zoveel mogelijk collega's ontmoeten [39].
  - ! **Houd regelmatige check-in gesprekken** (zoals na 30, 60, 90 en 120 dagen) om de voortgang van het onboarding- en socialisatieproces met de medewerker te bespreken [6].



4. In een hybride werkomgeving, is het moeilijker om **sterke connecties met collega's op te bouwen**, De leidinggevende kan een handje helpen! *Bijvoorbeeld door (virtuele) meetings in te plannen voor de nieuwkomer met significante collega's of door een budget vrij te maken voor (welkomst-)activiteiten met het team.*
5. **Neem druk weg bij de buddy's** door hen tijd te geven voor het investeren in de nieuwkomer [21]. Medewerkers die al een vol takenpakket hebben, kunnen onboarding-begeleiding er niet gewoon even bij doen.



## Tips & Tricks

---

### Nieuwkomers

1. Een werkgever stelt vaak prijs op een proactieve en **leergerichte houding**.
  - ! Durf vragen te stellen en probeer tijdens de eerste weken en maanden alle **informatie te verzamelen** die nuttig en noodzakelijk is voor het uitvoeren van je functie (*compliance, clarification*) en om te integreren in de organisatie (*cultuur, connectie*).
  - ! Durf **feedback te vragen** aan je leidinggevende, maar ook aan je team.
  - ! **Je buddy en/of mentor regelmatig spreken**, zal je helpen om je sneller thuis te voelen.
2. **Neem je tijd**. Het kan tot twee jaar duren voor je volledig gesocialiseerd bent in een organisatie. Wellicht heb je meer tijd nodig in een hybride werkomgeving. Geef jezelf dus de tijd om je plekje te vinden.
3. **Durf vragen te stellen over de organisatiecultuur**. De organisatiecultuur is nog moeilijker te doorgronden in een hybride werkomgeving, maar deze is ook erg moeilijk expliciet te omschrijven. Jou, als nieuwkomer, kunnen zaken opvallen die voor de organisatieleden als erg gangbaar worden beschouwd. Deze zaken benoemen en verder bevragen (bijvoorbeeld bij je buddy) kan dus voordelig zijn, zowel voor jou als voor de leden uit de organisatie.
4. Als nieuwe medewerker mag je hulp verwachten van (HR-)medewerkers, je buddy, mentor, leidinggevende, en andere collega's, maar om goed te integreren in een hybride omgeving is het belangrijk om ook je eigen socialisatieproces te faciliteren door **zelf actief sterke connecties op te bouwen** [6].
  - ! Handige tactieken zijn onder meer:
    - In de eerste maanden zoveel mogelijk aanwezig zijn op de traditionele werkplek.
    - Tijd vrijmaken voor een (online) praatje met collega's.
    - Het organiseren van informele sociale interacties, zoals (virtuele) lunches of koffiepauzes.
    - Je kandidaat stellen voor vrijwillige bedrijfsfuncties en deelnemen aan vrijblijvende initiatieven.
    - Een relatie opbouwen met je leidinggevende door vrijwillig enkele verantwoordelijkheden op je te nemen en feedbackgesprekken te vragen.



## SUPERAWESOME

### Case

**SuperAwesome** is een organisatie die producten en diensten produceert die het internet veiliger maken voor kinderen. Ze begonnen als een startup in de UK in 2013, maar ze groeiden al snel uit tot een multinationale organisatie waarbij verschillende teams op afstand samenwerken.

**Compliance.** Volgens SuperAwesome is een gestructureerd onboardingsplan de sleutel tot succes. Zij hebben een gestandaardiseerd proces dat ze 30/60/90 noemen. Voor elke nieuwkomer wordt dit gestandaardiseerd proces aangepast. De volgorde van de compliance-gerelateerde informatie kan bijvoorbeeld naar gelang de urgentie en belangrijkheid voor die specifieke functie aangepast worden.

**Clarification.** Bij SuperAwesome trachten ze persoonlijke vergaderingen en trainingssessies mogelijk te maken in de digitale wereld. Ten eerste maken ze gebruik van e-conferencing platforms, zoals Meet en Zoom, zo kunnen alle trainingen online worden gegeven. Als het leermateriaal complex is, schakelen ze een e-learning platform in voor betere structurering en resultaten (bijvoorbeeld TalentLMS).

Opmerkelijk is dat ze qua inhoud ook focussen op de communicatie over de producten die ze maken: De productmarketingmanagers leggen nieuwkomers uit hoe ze praten over de producten en het lexicon van al de verschillende definities die nieuwkomers moeten leren.

**Cultuur.** Afgezien van het onthullen van stukjes van de organisatiecultuur tijdens vergaderingen, bijeenkomsten met teamgenoten of via de carrièrepagina, vindt SuperAwesome het van cruciaal belang om de bedrijfsleiders deel te laten zijn van het onboardingsproces: Elke nieuwkomer, ongeacht het functieniveau, zal een (online) gesprek hebben met Dylan, de CEO, over de geschiedenis van de organisatie, wat ze doen, en wat de strategie is.

Nick Yockney (Global Head of Talent Acquisition bij SuperAwesome) geeft de volgende bijkomende tip: "Indien u bepaalde activiteiten vanop afstand mogelijk maakt, houdt uw employer branding en -cultuur in het achterhoofd en houd u zo veel mogelijk aan uw beloften: Transparantie en consistentie zijn cruciaal om de retentie van getalenteerde medewerkers te verzekeren, zeker in de nieuwe werkwereld".

**Connectie.** Met de juiste communicatiemiddelen, live chat-opties zoals Slack, en de video-opties, zoals Zoom, organiseert SuperAwesome online quizen en dagelijkse uitdagingen om mensen samen te brengen om te communiceren voor niet-werkgerelateerde zaken [55].



## Referenties

---

## Bibliografie

- [1] E. Jongen, P. Verstraten, and C. Zimpelmann, "Thuiswerken vóór, tijdens en ná de coronacrisis," 2021. [Online]. Available: [https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis\\_1.pdf](https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf).
- [2] K. Oude Hengel, L. Bouwens, T. Zoomer, E. de Vroome, and W. Hooftman, "De impact van de Covid-19 pandemie op werknemers," Leiden, 2021. [Online]. Available: <http://publications.tno.nl/publication/34637689/wHBm6d/TNO-2021-NEA-COVID19.pdf>.
- [3] T. D. Allen, T. D. Golden, and K. M. Shockley, "How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings," *Psychol. Sci. Public Interes.*, vol. 16, no. 2, pp. 40–68, 2015, doi: 10.1177/1529100615593273.
- [4] H. J. Klein and B. Polin, *Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?* Oxford University Press, 2012.
- [5] R. Strack, J.-M. Caye, C. von der Linden, H. Quiros, and P. Haen, "From Capability to Profitability - Realizing the Value of People Mgt," 2012. [Online]. Available: [https://image-src.bcg.com/Images/BCG\\_From\\_Capability\\_to\\_Profitability\\_Jul\\_2012\\_tcm9-103684.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG_From_Capability_to_Profitability_Jul_2012_tcm9-103684.pdf).
- [6] T. N. Bauer, "Onboarding new employees: Maximizing success [White paper]," *SHRM Found.*, pp. 1–54, 2010, [Online]. Available: <http://www.shrm.org/about/foundation/products/pages/onboardingepg.aspx>.
- [7] J. Van Maanen and E. H. Schein, "Toward a theory of organizational socialization.," *Res. Organ. Behav.*, vol. 1, pp. 209–264, 2009.
- [8] C. D. Fisher, "Organizational socialization: An integrative review.," in *Research in personal and human resource management*, K. M. Rowland and G. R. Ferris, Eds. 1986, pp. 101–145.
- [9] K. Becker and A. Bish, "A framework for understanding the role of unlearning in onboarding," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 31, no. 1, p. 100730, 2021, doi: 10.1016/j.hrmr.2019.100730.
- [10] N. E. Warshawsky, L. Caramanica, and E. Cramer, "Organizational Support for Nurse Manager Role Transition and Onboarding: Strategies for Success," *J. Nurs. Adm.*, vol. 50, no. 5, pp. 254–260, 2020, doi: 10.1097/NNA.0000000000000880.





- [11] J. Fan, M. R. Buckley, and R. C. Litchfield, "Orientation Programs that may Facilitate Newcomer Adjustment: A Literature Review and Future Research Agenda," in *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 31, no. May 2014, 2012, pp. 87–143.
- [12] H. J. Klein and A. E. Heuser, "The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices," *Res. Pers. Hum. Resour. Manag.*, vol. 27, no. 08, pp. 279–336, 2008, doi: 10.1016/S0742-7301(08)27007-6.
- [13] H. J. Klein, B. Polin, and K. Leigh Sutton, "Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees," *Int. J. Sel. Assess.*, vol. 23, no. 3, pp. 263–283, 2015, doi: 10.1111/ijsa.12113.
- [14] A. M. Meyer and L. K. Bartels, "The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction," *J. Organ. Psychol.*, vol. 17, no. 5, pp. 10–27, 2017, doi: 10.1108/JMD-10-2016-0202 Permanent.
- [15] T. N. Bauer, "Onboarding: The Power of Connection [White paper]," *Onboarding white Pap. Ser.*, no. December, p. 8, 2013, doi: 10.13140/RG.2.1.4980.6163.
- [16] T. N. Bauer, T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo, and J. S. Tucker, "Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods," *J. Appl. Psychol.*, vol. 92, no. 3, pp. 707–721, 2007, doi: 10.1037/0021-9010.92.3.707.
- [17] J. O. Graybill, M. T. H. Carpenter, J. O. Jr, M. Piorun, and G. Shaffer, "Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries," *Libr. Manag.*, vol. 34, no. 3, pp. 200–218, 2013, doi: 10.1108/01435121311310897.
- [18] T. N. Bauer, "Onboarding: Enhancing new employee clarity and confidence [White paper]," 2013. doi: 10.13140/RG.2.1.1834.8887.
- [19] CIELO, "Virtual Onboarding : Supporting New Hires," 2021. <https://www.cielotalent.com/insights/virtual-onboarding-supporting-new-hires/>.
- [20] T. N. Bauer and S. G. Green, "Effect of Newcomer Involvement in Work-Related Activities: A Longitudinal Study of Socialization," *J. Appl. Psychol.*, vol. 79, no. 2, pp. 211–223, 1994, doi: 10.1037/0021-9010.79.2.211.
- [21] D. Agugliaro, "9 Companies That Set Their New Employees Up For Success From Day One," 2019. <https://ripplematch.com/journal/article/companies-that-set-their-new-employees-up-for-success-through-onboarding-43cc915b/>.
- [22] D. Jen, "Top Employee Onboarding Programs," *SaplingHR*, 2021. <https://www.saplinghr.com/top-employee-onboarding-programs>.
- [23] E. G. Flamholtz and Y. Randle, "Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line," *J. Hum. Resour.*



- Costing Account.*, vol. 16, no. 2, pp. 76–94, Jun. 2012, doi: 10.1108/14013381211284227.
- [24] M. Ahuja and J. Galvin, “Socialization in Virtual Groups,” *J. Manage.*, vol. 29, no. 2, pp. 161–185, Apr. 2003, doi: 10.1016/S0149-2063(02)00213-1.
- [25] R. F. Korte, “A review of social identity theory with implications for training and development,” *J. Eur. Ind. Train.*, vol. 31, no. 3, pp. 166–180, Apr. 2007, doi: 10.1108/03090590710739250.
- [26] N. Delobbe, H. D. Cooper-Thomas, and R. De Hoe, “A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers’ obligations at entry,” *J. Organ. Behav.*, vol. 37, no. 6, pp. 845–867, Aug. 2016, doi: 10.1002/job.2078.
- [27] R. Dutel, “What Happened When We Renamed a Job Listing: Hiring at Buffer in August 2015,” 2015. <https://buffer.com/resources/what-happened-when-we-renamed-a-job-listing/>.
- [28] R. Fang, M. K. Duffy, and J. D. Shaw, “The organizational socialization process: Review and development of a social capital model,” *J. Manage.*, vol. 37, no. 1, pp. 127–152, 2011, doi: 10.1177/0149206310384630.
- [29] D. M. Sluss and B. E. Ashforth, “Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships,” *Acad. Manag. Rev.*, vol. 32, no. 1, pp. 9–32, 2007, doi: 10.5465/AMR.2007.23463672.
- [30] K. Walsh and J. R. Gordon, “Creating an individual work identity,” *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 18, no. 1, pp. 46–61, 2008, doi: 10.1016/j.hrmr.2007.09.001.
- [31] Sequoia, “The strategic value of onboarding,” 2021. <https://www.sequoiacap.com/israel/article/the-strategic-value-of-onboarding>.
- [32] Ico, “Working from home – security checklists for employers,” 2021. <https://ico.org.uk/for-organisations/working-from-home/working-from-home-security-checklists-for-employers/>.
- [33] B. S. Bell, S. I. Tannenbaum, J. K. Ford, R. A. Noe, and K. Kraiger, “100 years of training and development research: What we know and where we should go.,” *J. Appl. Psychol.*, vol. 102, no. 3, pp. 305–323, 2017, doi: 10.1037/apl0000142.
- [34] A. M. Saks, “Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers,” *J. Organ. Behav.*, vol. 15, no. 7, pp. 639–654, Dec. 1994, doi: 10.1002/job.4030150707.
- [35] J. A. Gruman and A. M. Saks, “E-socialization: The problems and the promise of socializing newcomers in the digital age.,” in *in human resource management. The brave new world of eHRM 2.0*, IAP Information Age Publishing., 2018, pp. 111–139.



- [36] Y. Wang and N. Haggerty, "Individual Virtual Competence and Its Influence on Work Outcomes," *J. Manag. Inf. Syst.*, vol. 27, no. 4, pp. 299–334, Apr. 2011, doi: 10.2753/MIS0742-1222270410.
- [37] E. Kyndt and H. Baert, "Antecedents of Employees' Involvement in Work-Related Learning," *Rev. Educ. Res.*, vol. 83, no. 2, pp. 273–313, Jun. 2013, doi: 10.3102/0034654313478021.
- [38] K. M. Kacmar, L. A. Witt, S. Zivnuska, and S. M. Gully, "The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings.," *J. Appl. Psychol.*, vol. 88, no. 4, pp. 764–772, 2003, doi: 10.1037/0021-9010.88.4.764.
- [39] R. F. Otondo, J. R. Van Scotter, D. G. Allen, and P. Palvia, "The complexity of richness: Media, message, and communication outcomes," *Inf. Manag.*, vol. 45, no. 1, pp. 21–30, 2008, doi: 10.1016/j.im.2007.09.003.
- [40] U. T. Jensen, D. P. Moynihan, and H. H. Salomonsen, "Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership," *Public Adm. Rev.*, vol. 78, no. 3, pp. 350–361, 2018, doi: 10.1111/puar.12922.
- [41] L. Taskin and F. Bridoux, "Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations," *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 21, no. 13, pp. 2503–2520, 2010, doi: 10.1080/09585192.2010.516600.
- [42] D. M. CABLE and C. K. PARSONS, "SOCIALIZATION TACTICS AND PERSON-ORGANIZATION FIT," *Pers. Psychol.*, vol. 54, no. 1, pp. 1–23, Mar. 2001, doi: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x.
- [43] K. Rollag, S. Parise, and R. Cross, "Getting new hires up to speed quickly," *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, no. 2, pp. 35–41, 2005.
- [44] J. Chatman, "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting," *Adm. Sci. Q.*, vol. 36, no. 3, pp. 459–484, 1991.
- [45] E. Baker, G. C. Avery, and J. Crawford, "Satisfaction and Perceived Productivity when Professionals Work From Home," *Res. Pract. Hum. Resour. Manag.*, vol. 15, 2007, [Online]. Available: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/6434/1/2007000202.pdf>.
- [46] O. Turetken, A. Jain, B. Quesenberry, and O. Ngwenyama, "An Empirical Investigation of the Impact of Individual and," *IEEE Trans. Prof. Commun.*, vol. 54, no. 1, pp. 56–67, 2011.
- [47] C. Painter and J. T. Martins, "Organisational communication management during the Volkswagen diesel emissions scandal: A hermeneutic study in attribution, crisis management, and information orientation," *Knowl. Process Manag.*, vol. 24, no. 3, pp. 204–218, 2017, doi: 10.1002/kpm.1544.
- [48] T. N. Bauer and B. Erdogan, "Organizational socialization: The effective onboarding of new employees.," in *APA handbook of industrial and*



- organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization.*, vol. 3, 2010, pp. 51–64.
- [49] A. M. Saks and J. A. Gruman, *Getting Newcomers On Board: A Review of Socialization Practices and Introduction to Socialization Resources Theory*, no. March. 2012.
- [50] D. M. Cable, F. Gino, and B. R. Staats, “Reinventing Employee onboarding,” *MITSloan Management Review*, vol. 54, no. 3, Cambridge, pp. 23–29, 2013.
- [51] M. Watkins, “Making Virtual Teams Work: Ten Basic Principles,” *Harv. Bus. Rev.*, no. 1, pp. 1–6, 2013, [Online]. Available: <http://blogs.hbr.org/2013/06/making-virtual-teams-work-ten/>.
- [52] A. Abu Ziden and O. Chin Joo, “Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept Paper,” *Int. J. Innov. Creat. Chang.*, vol. 13, no. 9, pp. 734–750, 2020.
- [53] N. Nigah, A. J. Davis, and S. A. Hurrell, “The Impact of Buddying on Psychological Capital and Work Engagement: An Empirical Study of Socialization in the Professional Services Sector,” *Thunderbird Int. Bus. Rev.*, vol. 54, no. 6, pp. 891–905, Nov. 2012, doi: 10.1002/tie.21510.
- [54] G. T. Chao, P. Walz, and P. D. Gardner, “Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts,” *Pers. Psychol.*, vol. 45, no. 3, pp. 619–636, Dec. 1992, doi: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x.
- [55] “Onboarding remote workers : SuperAwesome’s success story,” 2021. <https://resources.workable.com/tutorial/onboarding-remote-workers-superawesome-success-story>.
- [56] “How Company Culture is Built Through Employee Onboarding,” *Sapling Blog*, 2016. <https://www.saplinghr.com/blog/building-culture-through-employee-onboarding>.
- [57] A. Savina, “The ultimate guide to remote work: How to Onboard Remote Employees,” 2020. <https://miro.com/guides/remote-work/onboarding>.
- [58] R. Maurer, “Virtual Onboarding of Remote Workers More Important Than Ever,” 2020. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/virtual-onboarding-remote-workers.aspx>.