

## Onboarding en Organisatorische Socialisatie

*'Organisatorische Socialisatie (OS) is een dubbele dynamiek die bestaat in enerzijds de aanpassing aan de normen en waarden van de organisatie en anderzijds de aansluiting van de mentaliteit bij de cultuur van de onderneming'* (Professor Nathalie Delobbe – UCL).

Onboarding is het proces waarbij nieuwe werknemers worden ontvangen en tewerkgesteld. Het gaat om een collectief, individueel of gecombineerd proces dat wordt gepland en dat meerdere gebeurtenissen en handelingen omvat. OS is gericht op de interactie en uitwisselingen tussen de nieuwkomer en de organisatorische elementen van de onderneming en functie.

### Lessen omtrent OS:

Een centrale focus van de onthaalprocedure op de functie en taken is niet voldoende om de belangrijkste doelen van de 'lancering' van een nieuwe werknemer te bereiken:

- Zo snel mogelijk efficiënt en operationeel zijn.
- Tevreden zijn met de eigen functie binnen het bedrijf en er een carrière willen uitbouwen.

Praktische onderzoeken naar OS tonen aan dat de sociale aspecten in ruime zin evenals de persoonlijkheid van de nieuwkomer en diens verwachtingen op professioneel en persoonlijk vlak een grote invloed hebben op het succes van de integratie.

Het bedrijf moet de nodige middelen voorzien om de sociale aanpassing van nieuwkomers te vergemakkelijken. De aanpak verschilt naargelang het gaat om een eerste baan, een overplaatsing of een verandering naar aanleiding van een interne herstructurering, maar de erpson staat hoe dan ook altijd centraal.

Enkele cruciale vaardigheden zijn bevorderlijk voor de OS:

### Een netwerk uitbouwen:

Al vanaf de eerste contacten met zijn toekomstige werkgever informeert de potentiële werknemer zich over de onderneming, hij neemt contact op met vrienden of kennissen die er werken of die er gesolliciteerd of gewerkt hebben. Tools zoals Glassdoor, Facebook, LinkedIn en de website van de onderneming zelf zitten boordevol informatie.

Daarna breidt het netwerk zich uit naar de leden van het team, de bazen, de coaches, de klanten, ... De concentratie van het netwerk is een belangrijke maatstaf. De onderneming helpt de nieuwkomer actief door bestaande tools en netwerken ter beschikking te stellen die nodig zijn voor de functie.

### Zin geven aan de situatie:

'Sense making' is cruciaal. De nieuwkomer kent zichzelf en heeft zowel professionele als persoonlijke doelstellingen in het kader van zijn nieuwe baan. Hij ontdekt een nieuwe professionele omgeving, nieuwe taken, een nieuwe rol, specifieke waarden, een nieuwe bedrijfscultuur, collega's, ... Zin geven aan zijn nieuwe situatie is in zijn nieuwe omgeving op zoek gaan naar en een selectie maken van alle elementen die gunstig zijn voor hem, die hem helpen om optimaal te werken en die in zijn persoonlijke behoeften voorzien. Daarna gaat hij die elementen koppelen aan zijn eigen leven en persoonlijkheid zodat alles één geheel wordt. Dat kan uitmonden in de aanpassing van taken of rollen.

Zingeving is een dynamisch proces dat niet stopt zodra de werknemer aan de slag is in de onderneming.

Er moeten opleidingen of oefeningen worden voorzien zodat de nieuwkomer het praktische nut van dit concept goed begrijpt.

#### Een positieve mentaliteit aannemen:

Hinderpalen als kansen beschouwen en de informatie (job, team, organisatie, ...) uit zijn werkomgeving in zijn voordeel gebruiken.

Wanneer een nieuwkomer langdurige tekenen van onbehagen of stress vertoont, dan zal hij minder schrik hebben om tekort te schieten als hij wordt geholpen om zijn meerwaarde voor de functie te ontdekken of om zich bewust te worden van alles waar hij in zijn omgeving van kan genieten.

#### Proactief zijn:

Actief op zoek gaan naar nuttige informatie, contact leggen met zijn collega's en bazen, feedback vragen, vergaderingen aanmoedigen, ideeën aanreiken, de werkwijze bij de uitvoering van een taak veranderen, ... stimuleren een vergelijkbare houding in zijn sociale omgeving.

De nieuwkomer kan geholpen worden door iemand van de organisatie. Een systeem van peterschap dat zich niet beperkt tot de functie en taken en dat de nadruk legt op de carrière, kan erg efficiënt zijn.

#### Een zekere meerduidigheid aanvaarden:

Sommigen voelen zich niet op hun gemak als niet alles goed is afgebakend. Anderen profiteren van die speelruimte en combineren hun sterke punten met de eisen van de situatie of van een baas. Aanvaarden dat niet alles perfect is afgebakend, vermindert het onzekere gevoel dat hoort bij de start van een nieuwe carrière.

Een kandidaat met dergelijke vaardigheden en het vermogen om ze te gebruiken, kan zich volgens de vele onderzoeken rond OS snel en harmonieus integreren in een onderneming.

Tussen twee kandidaten met verschillende ervaring of vakkennis gaat de voorkeur best uit naar degene die zich het snelst sociaal zou kunnen aanpassen. Extra technische opleiding is altijd mogelijk, net als een aanpassing van de functie. Een verandering van gedrag en nog meer van een persoonlijkheid is minder zeker.

#### Conclusie:

De kansen dat een nieuwkomer goed integreert en dus succesvol wordt binnen de onderneming, hangen af van de mate van organisatorische socialisatie en van zijn vakgebonden vaardigheden.  
Nieuwkomers moeten geholpen worden bij hun sociale aanpassing binnen de onderneming.

#### Meer informatie:

Vers une modélisation des processus et facteurs d'adaptation à un nouveau contexte organisationnel : L'apport de la littérature sur la socialisation organisationnelle. (Quebecs psychologisch tijdschrift)

Nathalie Delobbe – Université catholique de Louvain    Christian Vandenberghe – Université catholique de Louvain

Learning and adjustment outcomes in socialized and unsocialized newcomers.

Carolyn Haas – Université van Montréal

Socialisation organisationnelle et carrières nomades.

Lauranne Régnier – Université Catholique de Louvain

[thierry.jacobs@garudabelux.com](mailto:thierry.jacobs@garudabelux.com)