

Medewerkers werven is één ding, ervoor zorgen dat ze een goede start maken in hun nieuwe baan is twee. "Door een goede onboarding staan nieuwkomers sneller in hun kracht, weten ze beter wat er van hen wordt verwacht, bij wie ze terecht kunnen met vragen en hoe de hazen lopen in de organisatie", is de stellige overtuiging van Ardienne Verhoeven, oprichter van Workwonders. Dat bureau is gespecialiseerd in recruitment en onboarding. Onlangs verscheen een boek van haar hand over het succesvol inwerken van nieuwe mensen.



Ardienne Verhoeven over onboarding

Hoe wordt de beste kandidaat ook de beste werknemer?

Simone Lensink

Onderzoek wijst uit dat de eerste negentig dagen vaak bepalen of iemand slaagt in een nieuwe baan. Een goede onboarding blijkt echter niet eenvoudig. In het onderzoek geven zes van de tien onderzochten aan dat minstens één aspect van het nieuwe werk hen is tegengevallen. Ardienne: "Onboarding is de combinatie van een introductie en het leerproces dat een nieuwe medewerker doormaakt om zijn rol succesvol te kunnen invullen. Het zijn alle geplande en ongeplande ervaringen die daaraan

bijdragen en die zorgen voor betrokkenheid bij de visie, strategie, doelstellingen en cultuur van de organisatie. Het gaat uit van een goede samenwerking tussen de nieuwe medewerker, het lijnmanagement en de HR-afdeling. HR kan met een succesvolle onboarding aantoonbare waarde voor de organisatie creëren."

Of de beste kandidaat ook de beste werknemer wordt, hangt dus af van de introductie en het leerproces tijdens de eerste drie maanden. Wat

gebeurt er als je dat niet goed aanpakt?

"Het gaat vooral om verwachtingen. Nieuwe medewerkers hebben bij hun binnenkomst verwachtingen van de organisatie. Als die niet worden waargemaakt, ontstaat teleurstelling. Het gevolg daarvan is dat het langer duurt voordat nieuwkomers productief zijn, dat ze minder betrokken zijn en dat ze eerder besluiten naar een nieuwe baan uit te kijken. Bij de zestig procent die teleurgesteld is over hun nieuwe werk, scoren het salaris en de

loopbaanmogelijkheden het hoogst. Dat pleit dus voor het schetsen van een realistisch profiel van de baan, ook als de ideale kandidaat daardoor misschien minder snel 'ja' zal zeggen."

Hoe kan onboarding slagen?

"Het gaat erom dat een nieuwe medewerker zich zo snel mogelijk lid van het team voelt. Daarvoor is het nodig dat zij aansluiting vinden bij de cultuur en snel een netwerk opbouwen binnen de organisatie. Dat gaat dus verder dan handjes schudden en informatie verstrekken over de regels en procedures. Die introductie kan inhoudelijk vaak veel beter. Maar onboarding gaat vooral ook over de fase daarna. Na de eerste week is het belangrijk dat de medewerker de organisatie leert kennen en dat die persoon bekend wordt in de organisatie. Als je toetst of de verwachtingen over en weer worden waargemaakt, houd je een vinger aan de pols."

In veel organisaties verzorgt HR een algemene introductie en is het verder aan de afdeling of de manager om dat aan te vullen. Zou dat anders moeten?

"Die werkwijze zie je inderdaad

heel veel. Het grote nadeel is dat hiermee op iedere afdeling opnieuw het wiel wordt uitgevonden. Dat kost onnodig veel energie, tijd en geld. Ik pleit voor een centraal strategisch onboardingsplan. Daarin moet je uiteraard ruimte bieden aan het individu; iedere afdeling is en werkt anders. En onboarding moet voor high potentials, stagiaires of herintreders op een andere manier worden ingevuld. Definieer de doelen van onboarding en bekijk welke tools je daarbij kunt inzetten. Soms is dat peer-support door collega's of een mentor. Maar er zijn ook online tools die je kunt gebruiken. Ook heldere feedback is een belangrijk onderdeel. Niet alleen op de prestaties van de

Balen van je nieuwe baan

Workwonders deed vorig jaar in samenwerking met Intelligence Group onderzoek naar onboarding. 505 mensen die in 2014 in een nieuwe baan begonnen, deden mee aan het onderzoek. Enkele uitkomsten:

- 23% is teleurgesteld in wat hij of zij denkt te krijgen in een nieuwe baan (beloning, sfeer, beleid)
- 11% is teleurgesteld in wat hij of zij denkt te moeten geven (loyaliteit, flexibiliteit, prestaties)
- 10% van de nieuwkomers baalt van zijn salaris en/of loopbaankansen, maar praat daar met niemand over
- 26% vond de introductie tegenvallen; 28% viel het mee
- 18% baalt achteraf van het beleid van de organisatie. 32% vond het juist meevallen

"Als je toetst of de verwachtingen over en weer worden **waargemaakt**, houd je een vinger aan de pols"

nieuwkomer, maar ook op de stijl en aanpak. Passen die binnen de cultuur van de organisatie? En heb je daarbij de juiste mensen leren kennen en ingeschakeld? Ook dat is relevant."

"Tenslotte adviseer ik bedrijven altijd om de onboarding te evalueren. Je hebt een doel voor ogen: mensen sneller zelfstandig laten werken en een efficiëntere organisatie. De nieuwkomers hebben ervaren wat er wel en niet goed is geregeld om dat doel te bereiken. Maak daar gebruik van! Wat vonden ze van hun eerste negentig dagen, wat ging er goed, wat hebben ze gemist, wat kan er beter?"

10 tips voor een 'zachte landing'

- Werf realistisch
- Maak een centraal onboardingsplan
- Zorg dat verwachtingen over en weer helder zijn
- Geef snel feedback
- Maak een netwerkoverzicht
- Profiteer van de verbazing van nieuwkomers
- Zorg dat nieuwe medewerkers trots zijn op hun keuze
- Regel een buddy of een peer-coach
- Schakel online tools in; een speciale intranetsite of app bijvoorbeeld
- Evalueer de onboarding

Meer lezen? Personeelbeleid mag 5 exemplaren van het boek van Ardienne Verhoeven over Onboarding weggeven. Geïnteresseerd? Stuur voor 1 mei een mail met je naam en adresgegevens naar: info@personeel-beleid.nl 