

De eerste 90 dagen bepalen vaak al of iemand slaagt in zijn nieuwe baan of niet. Maar in veel organisaties, ook bij HRM, is onboarding nog een ondergeschoven kindje. Een goede onboarding gaat dan ook veel verder dan een bosje bloemen bij binnenkomst.

Mensen die nieuw zijn, voelen zich vaak onzeker. Doe ik het goed? Pas ik hier? Heb ik de goede keuze gemaakt? Door een goede onboarding staan nieuwkomers sneller in hun kracht, weten ze beter wat er van hen verwacht wordt, bij wie ze terecht kunnen en hoe de hazen in de organisatie lopen. Daardoor voelen ze zich meer betrokken en komen ze met meer gemak tot betere prestaties.

Onboarden gaat natuurlijk over het inwerken van nieuwe collega's, de outsiders, maar gaat ook over medewerkers die binnen de eigen organisatie van functie, business unit of afdeling wisselen. De opbrengsten van onboarden zijn voor de organisatie lucratief: wie een goed welkom krijgt, is sneller effectief, voelt zich meer betrokken en blijft langer. Door de regie over onboarden ter hand te nemen, kan HR op deze wijze dus aantoonbare waarde voor de organisatie creëren.

### Drie pijlers van onboarding

Onboarding is de combinatie van een introductie en het leerproces dat een nieuwe medewerker doormaakt om zijn rol succesvol in te kunnen vullen. Het zijn alle nieuwe geplande en ongeplande ervaringen van nieuwkomers die bijdragen aan zijn succes en die zorgen voor betrokkenheid bij de visie, strategie, doelstellingen en cultuur van de organisatie. Onboarding gaat uit van een samenwerking tussen de nieuwe medewerker, lijnmanagement en recruitment/HRM.

Een goede onboarding kent drie belangrijke pijlers:

#### 1. Management van verwachtingen

Bij onboarding gaat het in de eerste plaats om het managen van de verwachtingen van een nieuwkomer. Wat is zijn perceptie van hetgeen hij denkt te gaan krijgen (de sfeer, salaris, collega's, kansen etc.) en van hetgeen hij denkt te moeten gaan leveren (zijn gedrag, de loyaliteit, de flexibiliteit etc.)? Het gaat hierbij om de inschatting van een nieuwe medewerker en de werkgever over de wederzijdse verplichtingen. Dit noemen wij het psychologisch contract.

Iemand verwacht bijvoorbeeld dat hij in zijn nieuwe baan senior consultant wordt voor de energie-branch. Deze verwachtingen of beloften ontstaan tijdens de werving en selectie, maar deze worden veelal dan niet expliciet gemaakt. En dit expliciteren gebeurt helaas ook onvoldoende in de eerste maanden dat de nieuwe collega aan de slag is. Het gevolg is dat werkgevers en werknemers verwachtingen en verplichtingen voor

elkaar gaan invullen en –wanneer deze niet uitkomen– het psychologisch contract geschonden wordt.

De senior consultant wordt geacht zo flexibel en loyaal te zijn om ook voor andere sectoren te werken. Dat had hij vooraf niet zo begrepen. En net als wanneer het arbeidscontract niet wordt nagekomen –hij krijgt minder salaris betaald dan is afgesproken– raakt de nieuwkomer ook minder geïnteresseerd en gemotiveerd op het moment dat het psychologisch contract niet wordt nageleefd. Met een minder gelukkige, productieve of zelfs vertrekkende medewerker tot gevolg.

Die teleurstelling wil je voorkomen bij nieuwkomers. Je wilt graag dat helder is wat nieuwkomers en werkgevers kunnen verwachten. Tijdens de eerste 90 dagen zul je deze verwachtingen dus heel expliciet moeten maken.

*Wie een goed welkom krijgt, is sneller effectief, voelt zich meer betrokken en blijft langer. Met een goede onboarding kan HR aantoonbaar waarde voor de organisatie creëren.*

#### 2. Support door de organisatie

De tweede pijler van een succesvolle onboarding is het inzicht dat een nieuwkomer krijgt in de belangrijkste aspecten die hem succesvol maken in zijn nieuwe functie. Hierdoor raakt hij (nog meer) betrokken bij de visie en doelstellingen van de organisatie. De organisatie kan de nieuwe collega ondersteunen in het inzichtelijk maken van deze aspecten. Deze support draait om de volgende vier gebieden:

##### a. Regels en procedures

Voor sommige organisaties een noodzaak. Denk aan de veiligheidseisen bij Hoogovens, de werkwijzen bij de politie of brandweer of de 'standard operating procedures' bij hoogwaardige producenten van bijvoorbeeld computer chips of kankergeneesmiddelen.

##### b. De baan en loopbaanmogelijkheden

Welke concrete resultaten worden er van iemand verwacht? En wanneer? En welke competenties en vaardigheden zijn daarvoor nodig? Na een aantal maanden is een nieuwkomer ook geïnteresseerd in zijn toekomstperspectief.

##### c. De cultuur van de organisatie en het team

De uitgesproken waarden en de beelden zijn nieuwkomers snel duidelijk. Maar hoe de ongeschreven regels en omgangsvormen er uit zien, is veelal minder duidelijk. Want het kan een nieuwkomer best verbazen om te lezen dat de cultuur heel open is. En tegelijk te zien dat alle deuren van de kantoren dicht zijn...

##### d. Een relevant netwerk

Uit onderzoeken blijkt dat niet de resultaten in de eerste periode –de IT'er die een deel van de software programmeert– de doorslag geven bij het lange termijn succes van kandidaat, maar juist het netwerk dat hij opbouwt. Zo weet hij van wie hij ondersteuning kan krijgen om zijn (toekomstige) werk goed uit te kunnen voeren.

### Heldere feedback

Goede support begint met heldere feedback aan nieuwkomers. Dan is het niet alleen relevant om feedback te geven op de geleverde prestaties, maar het is minstens zo belangrijk om te kijken of de stijl en aanpak binnen de cultuur van de organisatie past. En of hij het juiste netwerk heeft opgebouwd. Feedback gaat dan in op de manier waarop iemand het werk heeft gedaan en of hij hierbij de juiste mensen heeft leren kennen en heeft ingeschakeld.

### 3. Uitvoeren van onboarding

De derde pijler is de goede uitvoering van de onboarding. Bij veel organisaties is er wel een centrale introductie cursus, maar regelt iedere afdeling verder zijn eigen programma. De eerste dag, een mentor, kennismakingsrondjes of leesmateriaal. Het wiel wordt op veel plekken telkens opnieuw uitgevonden. En dat kost onnodig veel energie, tijd en geld. Het is verstandig om centraal een strategisch onboardingsplan te ontwikkelen. En hierin ruimte te bieden voor zowel het individu als specifieke doelgroepen zoals stagiaires, high potentials of herintreders. Nadat de doelen en de activiteiten zijn gedefinieerd bepaal je welke tools, zoals online applicaties als Appical, en resources de onboarding kunnen ondersteunen. Hierbij kan peer-support door collega's, die goed voorbereid nieuwkomers coachen of adviseren, bijdragen aan een succesvolle onboarding.

### Zes op de tien teleurgesteld in nieuwe baan

Bij zes op de tien mensen vallen die verwachtingen van de nieuwe baan tegen. Zo blijkt uit onderzoek van Workwonders en de Intelligence Group onder 550 mensen die het afgelopen jaar van baan zijn gewisseld. De grootste tegenvallers zijn de financiële beloning (26%) en de loopbaanmogelijkheden (22%). Het is dus verstandig om gedurende de werving- en selectie fase een realistisch beeld van de carrièreperspectieven te schetsen. Een tegenvallende financiële beloning kan vrij

eenvoudig voorkomen kunnen worden door vooraf een bruto-netto berekening te overleggen. Uit het onderzoek is ook gebleken dat een derde (33%) tegenvallers aan niemand verteld. Bij een tegenvallende beloning of loopbaanmogelijkheden is dat zelfs 40%. Zij zijn dan wel stil ontevreden, maar dit is een onderliggende bron van frustratie.

Een tegenvallend salaris of baan wordt door 25% van de nieuwkomers buiten de deur gedeeld. En als de nieuwe collega's tegenvallen is dat zelfs 38%. Dit verzwakt het werkgeversimago, de employer brand, en dus de positie van de organisatie op de arbeidsmarkt.

## Checklist onboarding

- Maak een strategisch onboardingsplan dat ruimte biedt aan individuen en afdelingen
- Werf realistisch
- Maak de verwachtingen helder
- Geef snel feedback
- Maak een netwerkoverzicht
- Profiteer van verbazing
- Maak medewerker trots
- Organiseer peer-support
- Evalueer je onboarding met de nieuwkomers



Ga naar [hrbm.nl](http://hrbm.nl) voor de verdere uitwerking van de checklist.

**Ardienne Verhoeven** is oprichter van Workwonders. Zij adviseert organisaties over recruitment en onboarding. Over het versnellen van transities geeft zij workshops. In 2012 bracht zij het boek "Recruitment" uit en in mei verschijnt haar tweede boek over "Onboarding" → [www.workwonders.nl](http://www.workwonders.nl)