

Onboarding is een vak op zich. Wat zeggen de experts hierover? WerkVormen legde zijn oor te luisteren bij twee experts:

- › **Ann Moreels** is docente aan de KU Leuven rond HR-beleid, en ondersteunt vanuit haar eigen organisatie bedrijven op het vlak van hun personeelsbeleid
- › **Hans Van Dessel** is zaakvoerder van Go Happy, een bedrijf dat HR-processen begeleidt bij KMO's.

De vijf onboarding tips van Ann Moreels

Ann Moreels begeleidt organisaties bij hun onboardingprocessen en zo geeft ze o.a. bij de stad Sint-Niklaas jaarlijks training aan de (nieuwe en huidige) peters en meters.

Momenteel werkt ze aan de universiteit van Lyon aan een doctoraat rond onboarding, en dan meer bepaald rond de impact van leidinggevenden op het socialisatieproces van nieuwkomers. Ze deed voordien al heel wat onderzoek rond onboarding en in dat kader interviewde ze o.a. 150 nieuwkomers.

Ann: 'Het belang van een goed onboarding traject kan moeilijk overschat worden. De markt ligt vandaag zodanig moeilijk, dat de 'Ik vertrek'-deur gemakkelijk openstaat als mensen hun beloften niet ingevuld zien. Het psychologisch contract is dan meteen geschonden. Betekent dit dat je plat op de buik moet gaan voor nieuwelingen? Neen. Het betekent wel dat je op zoek moet naar de best mogelijke manier van samenwerken, met zorg voor elkaar en voor de gezamenlijke doelen, en dit van bij de start van de samenwerking.'

Ann vat het voor ons samen in vijf tips. 'Tips die in het bijzonder essentieel zijn voor maatwerkers. Ik zie dit als 'erop of eronder' tips, die het fundament vormen voor een gepaste aanpak en hen als werknemer, maar ook als mens een goed gevoel kunnen geven.'

1 De gouden regel: het nieuwkomersperspectief

Eerst en vooral dit: de situatie op de arbeidsmarkt heeft een impact op het onboarding proces. In tijden van krapte op die markt, verwachten nieuwkomers nog veel meer dat het onboarding proces vlot verloopt, omdat er erg naar hun komst uitgekeken wordt, en men dit als nieuwkomer ook weet.

Los daarvan is er 1 gouden regel: werk je onboarding proces uit vanuit het perspectief vanuit de nieuwkomer.

Voor mij is de klassieke onthaalbrochure een typisch voorbeeld van een tool die vanuit HR-perspectief bedacht en uitgewerkt wordt. Die gaat meestal veel te breed en te ruim, en het merendeel van de nieuwkomers leest die niet. 1 A4 met de echte kernelementen en pictogrammen zal gewoonlijk veel beter werken. Of een mooie en duidelijke én stimulerende onthaalbrochure waarmee de peter gedurende de eerste 100 dagen aan de slag gaat.

2 Ook '(pre) pre onboarding' is zeer belangrijk

Ann onderscheidt verschillende fases in het onboarding proces. De eerste is de '*pre pre onboarding*', de fase van de employer branding. Hoe zet je je organisatie in de markt, nog voor er van een vacature sprake is. Hoe kom je in het nieuws? 'Door een link te leggen tussen deze aspecten en je vacatures, creëer je continuïteit.

Een andere belangrijke fase in deze tijden waarin mensen soms meerdere jobaanbiedingen krijgen, is de fase van de pre onboarding. Veel reguliere bedrijven hebben een app waarmee ze contact houden met mensen tussen aanwervingsbeslissing en de eigenlijke startdatum. Elke dag of week wordt via die app iets gelanceerd: een welkomstwoord door de directeur, een bedrijfsquiz, een ludiek berichtje van een collega, ... Op die manier creëer je al een band met mensen en haken ze minder gemakkelijk af'.



Maar ook een telefoontje in die periode en een weekje voor de startdatum kan al wonderen doen, om mensen het gevoel te geven dat ze verwacht worden en om een deel van de stress over die eerste dag weg te nemen.

3 De eerste indruk

Denk even terug aan de eerste werkdag op je huidige job. De kans is groot dat je je die nog herinnert. 'De indruk die je als organisatie op de eerste werkdag maakt, is cruciaal en valt niet meer bij te sturen. Zorg dat je mensen warm onthaalt en dat de basics (denk aan een badge, een laptop, een locker en werkkledij) voorzien zijn.

“Deze tips zijn in het bijzonder essentieel voor maatwerkers. Ik zie dit als ‘erop of eronder’ tips, die het fundament vormen voor een gepaste aanpak en hen als werknemer, maar ook als mens een goed gevoel kunnen geven”

ANN MOREELS

Het is daarnaast voor de nieuwkomer ook fijn als er de eerste dag een vertrouwd gezicht is: iemand die ook al bij de selecties betrokken was en die mee het 'thuisgevoel' kan creëren.

En verder: natuurlijk geeft het mensen een welkom-gevoel als ze de eerste dag een goodie bag ontvangen, een ontbijtje krijgen of als hun bureaustoel versierd is. Dat zijn 'nice to haves', die impact creëren, emotionele impact en dus een goed gevoel kunnen geven dat lang blijft.

4 De eerste 100 dagen

Ann is daarnaast ook stellig. Spreid de informatie die je geeft. "De eerste dag willen mensen weten of er een locker is, waar ze hun fiets zetten en hun bokes opeten en wie hun directe collega's zijn.

De klassieke opleiding rond kwaliteit en veiligheid die zoveel organisaties die eerste dag voorzien (met de allerbeste bedoelingen) : dat boeit mensen op dat moment eigenlijk weinig. 3/4^{de} van de mensen die ik interviewde, gaf aan op dag 1 tegen de middag al hoofdpijn te hebben door de informatie 'overload'. Ook met een overdaad aan papierwerk doe je nieuwkomers geen plezier.

De raad van Ann luidt dan ook: spreid de informatie die je wil en moet geven over een langere periode, van drie tot zes maanden. 'Eerst geef je de praktische info, dan volgt de uitleg over de functie en het directe team, en dan pas de informatie over de volledige organisatie. Zo hoort een rondleiding doorheen de hele organisatie niet thuis op dag 1, wel eentje op de eigen dienst of in de eigen 'werkgang'.

Als je mensen tijdens week 1 compleet overdondert met informatie en week 2 al aan hun lot overlaat, creëer je een

leegte. Ze hebben tijd nodig om zich thuis te gaan voelen. Bovendien zijn er veel impulsen om elders aan de slag te gaan. Hou de betrokkenheid dan ook groot. Dit geldt natuurlijk tijdens de hele tewerkstelling, maar zeker ook tijdens de eerste 100 dagen, wanneer mensen de organisatie nog niet zo goed kennen.

Hou er bovendien rekening mee dat er veel ongeschreven 'regels' zijn, die een grote impact hebben maar die mensen pas gaandeweg leren kennen. Iemand die start in januari, is tegen het zomerfeest 'al' een half jaar in dienst, maar weet daarom nog niet wat de dress code is voor die feestjes en of de partner mee kan komen.

5 Drie belangrijke rollen: de direct leidinggevende, een peter en HR

De rol van de directe leidinggevende kan moeilijk overschat worden. Die moet instaan voor het haaltraject in het team en voor de ondersteuning van het mentale welzijn van de nieuwkomer in de 1^{ste} periode. Het is cruciaal dat deze rol tijd vrijmaakt hiervoor. En nee, 'mijn deur staat open, bij problemen kom je maar langs' is *niet* voldoende! Je moet met je nieuwe medewerker op pad gaan, er samen een leuke 'journey' van proberen maken.

Ook in een peter geloof ik sterk, tenminste als dit goed ingebed is in de organisatie en de peterrol voor iedereen duidelijk is. Leid mensen ervoor op en honoreer dat zij hier tijd aan besteden. En zorg dat zij niet alle 'shit' moeten oplossen. Het eigenaarschap blijft altijd bij de nieuwkomer. Ik ken een organisatie waar ze elke maand een peter-café organiseren, zodat peters ervaringen kunnen uitwisselen. Dat werkt goed.

Ik raad ook altijd aan dat de personeelsdienst na 100 dagen een gesprek met de nieuwkomer voert om de vinger aan de pols te houden. Dit is geen evaluatiegesprek, maar een gesprek om op te volgen dat alles goed loopt. Is het loon op tijd gestort, loopt de samenwerking met de leidinggevende goed, zijn alle afspraken die in het begin gemaakt zijn, goed nageleefd,...? Dat duurt slechts een kwartier, maar het maakt een wereld van verschil. Kortom: vijf belangrijke tips om het de nieuwkomer aangenaam en boeiend te maken tijdens de 1^{ste} werkperiode, en hem toch aan het stuur van zijn nieuwkomerstraject te laten zitten.

Keep it simple

Voor **Hans Van Dessel** is het duidelijk: hou het eenvoudig!

De redenen voor een vroegtijdig vertrek

Uit onderzoek blijkt dat 18,8% van de nieuwe medewerkers er in de eerst zes maanden van een tewerkstelling mee ophoudt, en dat slechts 1/3^{de} van hen dit doet op initiatief van de werkgever. De hoofdredenen:

- › Een onduidelijke werksituatie: mensen krijgen het gevoel dat men niet voorbereid is op hun komst
- › Een gebrek aan thuisgevoel, waarbij mensen geen aansluiting vinden of bij niemand het gevoel hebben dat die persoon een vriend zou kunnen worden buiten het werk
- › Een gebrek aan uitdaging in de job, waarbij de job 'platter' uitdraait dan was voorgesteld tijdens de sollicitatieprocedure en mensen er onvoldoende uitdaging in vinden
- › En tot slot: verouderd of ontbrekend werk materiaal

Dat zijn dus meteen de belangrijkste aspecten die je als organisatie moet integreren in je onthaalbeleid.

Goed begonnen, half gewonnen

Zorg ten eerste voor een goede eerste indruk. Geef mensen het gevoel dat je blij bent met hun komst en erop bent voorbereid. Dit houdt onder andere in dat je het nodige materiaal voorziet en dat je hen meteen de mogelijkheid biedt aansluiting te vinden bij de collega's. Je krijgt maar 1 kans een goede eerste indruk te maken: grijp die aan.

Zorg daarbij voor een informeel aanspreekpunt – een 'buddy' of een 'peter' of nog wat anders, dat maakt niet uit – en laat die persoon de nieuwkomer door die eerste dag loodsen: van HR naar IT halen en brengen, 's middags samen met hen gaan eten, op een informele manier kennismaken met de directe collega's... Kies daarbij iemand waarbij je vermoedt dat die qua persoonlijkheid gaan klikken (denk: focus op mensen of cijfers, introvert of extravert,...). Zorg dat die persoon daar op die eerste dag ook de tijd voor heeft.

Voorzie ook voldoende uitdaging, of op zijn minst het perspectief erop. Een job hoeft niet van dag 1 de grootste uitdaging te bieden, maar maak in het eerste half jaar zeker voelbaar wat de mogelijkheden zijn in de toekomst.



“De cultuur is een belangrijke motivatie om voor een organisatie te kiezen, maar ook om ervoor te blijven kiezen. Dus probeer je niet op dag 1 als een super creatieve organisatie voor te doen, als je op dag 2 al door de mand valt.”

HANS VAN DESSEL

De perfecte onboarding flow...

...bestaat niet (*lacht*). Als organisatie je eigenheid verliezen door alles in een proces te gieten: dat werkt niet! Dat is net hetzelfde als wat ik de ‘jeeeej-cursussen’ noem: cursussen waar iedereen happy buiten komt, maar waar intern niks meer mee gebeurt nadien.

Blijf bij de opbouw van je onboarding procedure trouw aan je cultuur. Want uit onderzoek blijkt: de cultuur is een belangrijke motivatie om voor een organisatie te kiezen, maar ook om ervoor te *blijven* kiezen. Dus probeer je niet op dag 1 als een super creatieve organisatie voor te doen, als je op dag 2 al door de mand valt.

Een aantal aanbevelingen die gewoonlijk wel effectief zijn:

- › Zorg voor een contactmoment 1 à 2 dagen voor de eigenlijke start. Geef daarbij aan wat de nieuwkomer kan verwachten op dag 1. Zo toon je ook: we zijn blij dat jij ons team komt versterken!
- › Voorzie een paar basisafspraken in de agenda de eerste week: niet te veel, maar wel voldoende om de nieuwkomer een eerste zicht te geven op functie en organisatie. Vermijd dag 1 vol te proppen met allerlei informatie. Je kan er donder op zeggen dat dit allemaal op dag 2 alweer vergeten is.
- › Een brochure met wat basisinfo (‘hoe vraag ik vakantie aan’, bijvoorbeeld) kan een houvast bieden. En voor sommige functies: wat lectuur, zodat de nieuwkomer op dode momenten zich rustig kan verdiepen in een aantal dingen. De combinatie van dingen vertellen en dingen op eigen tempo laten ontdekken werkt het beste.
- › Na de eerste week bouw je best een informeel contactmoment in. ‘Hoe was de eerste week, hoe voel je je hier?’. Dit herneem je de eerste maanden best op geregelde basis.
- › Na de eerste maand kan HR dan een formeel contactmoment voorzien, waarbij het gaat over de eerste indrukken en waarbij eventuele sluimerende dingen (‘mijn laptop is verouderd, er is geen klik met een bepaalde collega’) kunnen uitgesproken worden.
- › Na zes maanden kan dan een feedbackgesprek – wat staat mij in de weg om beter te functioneren in deze organisatie- volgen met de leidinggevende, waarna na 1 jaar een evaluatiegesprek komt – waar willen wij als organisatie dat je stappen zet.

Uit mijn ervaring weet ik dat er meestal de eerste zes maanden nog wel voldoende ijkmomenten zijn, maar dat het daarna wat stilvalt -zeker bij mensen met wie het goed loopt. Nochtans: planten die je geen water meer geeft, groeien niet meer. Ook aan hen moet je blijven tonen: ik zie je, ik ben er ook voor jou. Dit kan op de meest eenvoudige manier, door gewoon te benoemen: ‘dat heb jij super goed gedaan. Als je nog ergens mee worstelt: trek zeker aan mijn mouw’. Eigenlijk komt het er steeds op neer: zie een medewerker als een mens en leg er connectie mee. En dat hoeft echt geen uren te duren.

Meer info? <https://www.gohappy.be/ove-go-happy>