

Ardiënne Verhoeven

# Onboarding

Blijvend succes van  
nieuwe medewerkers

**Boom**

Ardiënne Verhoeven

# Onboarding



Blijvend succes van  
nieuwe medewerkers

**Boom**

# Inhoud

## Kijken, lezen en leren 6

### 1 Inleiding op onboarding 8

- 1.1 Wat is onboarding? 8
- 1.2 Drijfveren vanuit het perspectief van de organisatie 12
- 1.3 Drijfveren vanuit het perspectief van de nieuwe medewerker 14

### 2 Management van verwachtingen 18

- 2.1 Onderzoek naar verwachtingen 18
- 2.2 Het psychologisch contract 22

## Case & Samhoud Consultancy: over en weer 28

### 3 Support door de organisatie 30

- 3.1 Leren kennen van cultuur 32
  - Organisatiecultuur in de praktijk 42
- 3.2 Netwerken bouwen 44
  - Wat is een goed netwerk? 48
- 3.3 Het actief ondersteunen van een (loop)baan 58
- 3.4 Leren kennen van regels en procedures 66

## Case ING: in honderd dagen oranje 68

### 4 Voorwaarden voor goede onboarding 70

- 4.1 Het geven en krijgen van feedback 72
- 4.2 Werken vanuit verbinding 80

### 5 Implementatie 84

- 5.1 Onboarding organiseren 86
- 5.2 Strategisch onboardingsplan 92
- 5.3 Individueel onboardingsplan 102

## Case Ahold: doelgroepgerichte onboarding 110

### Bijlage 1: Evaluatie onboarding 112

### Bijlage 2: Gespreksleidraad cultuur 114

## Literatuurlijst 115

# Kijken, lezen en leren

Effectieve onboarding vertaalt de organisatiedoelen naar doelen voor werknemers. Dit zorgt ervoor dat nieuwkomers sneller hun netwerk opbouwen en beter weten wat er van hen wordt verwacht. Ze voelen zich betrokken en komen tot goede prestaties.

Dit slidin'book geeft je snel inzicht in de essentie van onboarding en tegelijkertijd bieden de leespagina's je de kans je te verdiepen in het onderwerp. Een slimme manier om kennis op te nemen en te verwerken.

## De achtergrond

Een slidin'book is een efficiënte manier om actuele en praktische vakken-nis op te doen. Het zijn slides en teksten, in elkaar geschoven en elkaar versterkend.

- De slides bieden bondige informatie, de essentie van onboarding waarmee je in de praktijk aan de slag kunt.
- De tekstpagina's bieden achtergrondinformatie waarmee je je kunt verdiepen in onboarding.

## Visuele informatie

Vaak ontbreekt het aan tijd en rust om geschreven teksten uitgebreid te lezen. Bovendien hebben we maar een gelimiteerd werkgeheugen. Dat maakt dat we ons moeten beperken in de hoeveelheid informatie die we willen opnemen. En slim moeten omgaan met de manier waarop we informatie verwerken.

Visuele informatie beklijft beter en vraagt minder van het geheugen. Beeld, slides en infographics zijn daarom doeltreffend bij het leren van nieuwe informatie. Aldous Huxley zei het al in *The art of seeing* (1942): 'The more you see, the more you know.'

‘The more you see,  
the more you know.’

- Aldous Huxley



# 1 Inleiding op onboarding

## 1.1 Wat is onboarding?

Tijdens een recruitmenttraject scheppen kandidaten en organisaties verwachtingen en doen elkaar over en weer beloftes. Een kandidaat verwacht bijvoorbeeld een interessante baan, een goed salaris en aardige collega's. Een organisatie verwacht dat een kandidaat bijdraagt aan de doelstellingen, zijn werk uitstekend doet en bij de organisatie blijft werken. Beiden willen graag de verwachtingen en beloftes uit het recruitmenttraject waarmaken, zodat organisatie en nieuwe medewerker elkaar in hun hart sluiten. Voor vast of tijdelijk.

Mensen die nieuw zijn, voelen zich vaak onzeker. Doe ik het goed? Pas ik hier? Door een goede onboarding staan nieuwkomers sneller in hun kracht, weten ze beter wat er van hen wordt verwacht en bij wie ze terecht kunnen. Ze voelen zich betrokken en komen gemakkelijk tot goede prestaties.

### Een definitie van onboarding

Onboarding is iedere nieuwe ervaring van een nieuwe medewerker bij een organisatie die bijdraagt aan zijn succes en die zorgt voor betrokkenheid bij de visie, strategie, doelstellingen en cultuur van de organisatie. Het is het samenspel van de introductieactiviteiten en het leerproces dat een medewerker doormaakt, om zijn rol binnen de organisatie effectief in te vullen. Het zijn zowel geplande als ongeplande ervaringen. Onboarding gaat uit van samenwerking tussen nieuwkomer, lijnmanagement en recruitment/HRM om te zorgen dat er een doordacht programma wordt opgezet.

### Strategisch belang

Effectieve onboarding sluit aan bij de strategie van een organisatie. Wat wil een organisatie bereiken en hoe kan een nieuwkomer hieraan een bijdrage leveren en waarde toevoegen?

Effectieve onboarding vertaalt de organisatiedoelen naar doelen voor werknemers. Het zorgt er bijvoorbeeld voor dat een medewerker zijn functie snel leert kennen, de cultuur begrijpt en een goed netwerk opbouwt binnen de organisatie zodat hij zaken voor elkaar krijgt. Daar gaan we in de volgende blokken op in.

# 1 Wat is onboarding?

Iedere **nieuwe geplande en ongeplande ervaring** van een nieuwe medewerker die **bijdraagt aan zijn succes** en die zorgt voor **betrokkenheid** bij de organisatie

## Samenspel van

- introductieactiviteiten
- leerproces

## Samenwerking tussen

- nieuwkomer
- lijnmanager
- HRM/recruitment

*Onboarding: van outsider naar insider.*

### Onboarding versus introductie

Onboarding gaat verder dan een traditionele introductie. In een traditionele introductie is er veel ruimte voor de 'geschreven regels' binnen een organisatie. De organisatie geeft een nieuwkomer in één keer alle *surviva* informatie zoals procedures, regelgeving, organisatiestructuur, et cetera. Deze informatie is vaak verzameld op een intranetsite van de organisatie. De communicatie binnen een traditionele introductie is vaak eenrichtingsverkeer vanuit de organisatie.

Onboarding gaat juist ook over dat wat ongeschreven is binnen een organisatie. Hoe verloopt de communicatie? Hoe worden beslissingen genomen? Hoe wordt omgegaan met risico's? Onboarding is tweerichtingsverkeer. Het gaat uit van het uitwisselen van informatie tussen de nieuwe medewerker en de organisatie. De nieuwe medewerker en de organisatie zijn op deze manier sneller én beter in staat om wederzijdse verwachtingen waar te maken.

Op de rechterpagina worden de verschillen tussen onboarding en introductie kort benoemd.



## Blok 1

## Inleiding op onboarding

# 1 Wat is onboarding?

## De verschillen tussen onboarding en introductie

	Onboarding	Introductie
<b>Effect</b>	Nieuwe medewerker is geïntegreerd	Nieuwe medewerker is nog nieuw
<b>Oriëntatie</b>	Oriëntatie op cultuur en netwerken	Oriëntatie op de logistiek
<b>Focus</b>	Gericht op de bijdrage en retentie van medewerkers	Gericht op de bijdrage van medewerkers
<b>Aanpak</b>	Integrale benadering	Losse module of evenement
	Maatwerk voor individuen	Voor iedereen hetzelfde
	Blended learning, met name via feedback	Leren in een klas
	Tweerichtingsverkeer: informatie delen tussen en met verschillende kanalen	Eenrichtingsverkeer: gericht op de organisatie
<b>Rol</b>	Gefaciliteerd door HRM	HRM is eigenaar
<b>Resultaat</b>	Nieuwe medewerker overtreft verwachtingen	Nieuwe medewerker levert volgens verwachtingen

## 1.2 Drijfveren vanuit het perspectief van de organisatie

Organisaties steken veel geld en tijd in het rekruteren van goede, gemotiveerde en enthousiaste medewerkers. Gemiddeld investeren ze daarbij zo'n 4.700 euro per werknemer (Hoekstra, 2013), maar ze investeren veel minder in onboarding. Terwijl juist daar voor het succesvol invullen van vacatures een hoog afbreukrisico zit. Zowel de organisatie als het individu hebben belang bij goede onboarding. In 1.3 gaan we in op de drijfveren van de nieuwe medewerker. Eerst de drijfveren voor de organisatie.

### De belangrijkste drijfveren om in onboarding te investeren

**Snel het beste uit mensen halen.** Wanneer een organisatie streeft naar een snelle en hoge productiviteit moet een nieuwe medewerker meteen aan de slag kunnen. Dat vraagt om een goede voorbereiding vóór binnenkomst, waarbij bijvoorbeeld de logistiek en administratie al geregeld zijn.

**Zorgen voor betrokkenheid bij nieuwe medewerkers.** De meeste nieuwkomers hebben zin om aan de slag te gaan. Die zin wil je graag behouden na de start. Wanneer mensen zich betrokken voelen bij de organisatie leidt dat tot een stijging van de productiviteit (tot wel 40%). Betrokkenheid en onboarding hebben een directe relatie met elkaar. In organisaties waar werknemers hoog scoren op betrokkenheid duurt een onboardingsprogramma gemiddeld acht maanden. In organisaties waarin ze laag scoren gemiddeld drie maanden (Arbeits, 2003). Voor het vergroten van betrokkenheid loont het dus om te investeren in onboarding.

**Retentie verbeteren.** Bij een verloop van 5 tot 10 procent van het personeel vervangen organisaties de helft van het personeel binnen vijf tot tien jaar. Verloop kost een organisatie veel geld. Mensen met een vertrekintentie zijn immers minder productief, vormen geen reclame voor de organisatie en vormen een continuïteitsrisico. Investeren in onboarding kan dit ongewenste voortijdige vertrek voorkomen. Het begint met het voorkomen van gebroken beloftes. Wanneer je in de politiek je verkiezingsbeloften breekt, stemmen kiezers niet meer op je. Wanneer je als werkgever beloften breekt, vertrekken werknemers. Het is zaak om verwachtingen goed te managen.

**Het externe werkgeversmerk verbeteren bij potentiële nieuwkomers.** Aan mensen die van baan wisselden wordt vaak gevraagd of zij het naar hun zin hebben op hun nieuwe werk. Met een positief verhaal zijn zij uitstekende ambassadeurs voor het bedrijf. Ze blijven positieve referenties, ook als ze op enig moment naar een volgende werkgever gaan.

**Onboarding op een kostenefficiënte manier.** Wanneer een organisatie een goed afgestemd onboardingsplan heeft, voorkomt dat veel dubbel werk. Het wiel wordt niet iedere keer opnieuw uitgevonden en de manier van inwerken is consistent. Dat bespaart kosten.

## 2 Drijfveren vanuit de organisatie

### Belangrijkste drijfveren om in onboarding te investeren:

- Snel het beste uit mensen halen
- Zorgen voor betrokkenheid bij nieuwkomers
- Retentie verbeteren
- Het externe werkgeversmerk verbeteren bij potentiële nieuwkomers
- Op een kostenefficiënte manier organiseren

*Goede onboarding versnelt transitie.*

## 1.3 Drijfveren vanuit het perspectief van de nieuwe medewerker

Nieuwe medewerkers hebben veel vragen. Pas ik in de groep, vind ik het echt leuk hier? Wat zijn de (on)geschreven regels? Kan ik mijn functie aan? Nieuwe medewerkers willen snel gewone medewerkers worden en in hun kracht staan. Het kan wel zes tot negen maanden duren voordat een nieuwkomer zich een 'gewone' medewerker voelt.

Een medewerker die goed opgenomen is in de organisatie, voelt zich comfortabel. Hij heeft antwoorden gekregen op zijn vragen, kent de organisatie, ziet kansen, ook buiten zijn eigen team, weet met wie hij moet samenwerken en heeft loopbaanperspectief. Dat zijn de belangrijkste drijfveren voor een nieuwe medewerker om zelf actief te investeren om van zijn onboarding een succes te maken.

### Waarom (mis)lukt een nieuwkomer?

Om te zorgen dat een nieuwkomer slaagt bij een organisatie is het goed te weten waar het afbreukrisico voor een nieuwe medewerker ligt bij het aannemen van een nieuwe baan.

- Hij mislukt in zijn **rol**: de verwachtingen van de organisatie zijn onvoldoende duidelijk gemaakt aan de nieuwkomer door HRM, recruitment of het lijnmanagement. De rolbeschrijving en verwachte resultaten zijn onvoldoende concreet en tijdgebonden. Of er was geen goede ondersteuning in bijvoorbeeld het gebruik van hulpmiddelen als software, de regels en procedures zijn niet goed overgebracht of er ontbreekt uitleg over het functionerings- en beoordelingssysteem. De nieuwkomer faalt doordat de organisatie te weinig voorbereidingen heeft getroffen om verwachtingen scherp te krijgen. Dit afbreukrisico is het grootst.

- Hij is niet de juiste **persoon**: hij beschikt toch niet over de juiste competenties, kennis of motivatie om een goede match met de organisatie te maken. De organisatie heeft een selectiefout gemaakt.
- Hij faalt in de **relatie**: hij is niet in staat de juiste contacten te leggen binnen de organisatie. In een vroeg stadium begaat hij 'culturele' misstappen door bijvoorbeeld een agressieve communicatiestijl. Er is een *mismatch* in de verhoudingen.
- Hij is onvoldoende **betrokken**: hij haakt af omdat hij geen verbinding met de organisatie ervaart. Hij mist bijvoorbeeld een manager of collega die hem ondersteunt in de opstartfase.

Een senior marketeer stapte over van een Amerikaanse multinational naar een kleinere Nederlandse FMCG-organisatie. Haar stijl was direct, confronterend, resultaatgericht. Wat ze leverde was goed, maar haar stijl sloot niet aan bij het bedrijf. Ze vonden haar te hard. De organisatie vertelde haar dat niet en zij zocht niet naar feedback. Na een halfjaar gingen ze teleurgesteld uit elkaar.

# 3 Drijfveren vanuit de nieuwe medewerker

Het is van belang het afbreukrisico van nieuwkomers te kennen om hen te laten slagen.

De afbreukrisico's: de nieuwkomer

- mislukt in zijn rol
- blijkt niet de juiste persoon voor de baan
- faalt in de relatie
- is onvoldoende betrokken

*Goede onboarding voorkomt verloren dromen.*

## De belangrijkste drijfveren om in onboarding te investeren

Je wilt dat nieuwkomers in een nieuwe baan goed passen in hun rol, in hun kracht staan, goede relaties opbouwen, verbonden zijn met de organisatie. Dat brengt ons op de drijfveren vanuit het perspectief van een nieuwkomer die het voor de organisatie relevant maken om in onboarding te investeren.

Goede onboarding levert nieuwkomers het volgende op:

- Ze hebben de juiste verwachtingen over wat zij van de organisatie gaan krijgen en wat zij gaan leveren.
- Ze kennen de regels en procedures die gelden in de organisatie en voor de baan.
- Ze beheersen de baan, kennen de loopbaanmogelijkheden en beschikken over de noodzakelijke (toekomstige) vaardigheden en competenties.
- Ze hebben een relevant netwerk opgebouwd.
- Ze hebben gevoel voor de organisatiecultuur en het bijbehorende gedrag.
- Ze zijn trots op hun keuze: de baan, de organisatie, de collega's.

## Wat is hiervoor nodig?

Om deze resultaten te kunnen leveren en onboarding voor zowel de organisatie als de werknemer te laten slagen, zijn de volgende kritische succesfactoren van groot belang:

- Het managen van verwachtingen (blok 2)
- Het leveren van support om cultuur, netwerken, (loop)banen en regels te leren kennen (blok 3)
- Het creëren van de juiste voorwaarden voor goede onboarding: feedback en verbinding (blok 4)

Deze factoren spelen een centrale rol bij het opzetten en uitvoeren van strategische en individuele onboardingsplannen. Hoe je deze plannen opzet, lees je in blok 5.

Nieuwe werknemers willen bevestigd worden dat ze een goede keuze hebben gemaakt. Het nare gevoel van onzekerheid over de juiste keuze willen ze zo snel mogelijk kwijt. Ze willen van de daken schreeuwen: 'Wauw, wat heb ik een leuke baan gekregen.' Trots zijn op hun keuze. Die trots krijgen ze niet van omzetcijfers en diagrammen. Trots zijn ze op de reputatie van het bedrijf, innovaties, mooie producten en diensten, leuke collega's. Tijdens de onboarding wil je nieuwkomers deze bevestiging geven. Door bijvoorbeeld hun familie erbij te betrekken met een welkomstpakket dat thuis gedeeld kan worden of een familiedag te organiseren zodat nieuwkomers (en hun familie) daar de juiste keuze bevestigd zien. Want spijt is de basis voor een voortijdig vertrek.

# 3 Drijfveren vanuit de nieuwe medewerker

**Door goede onboarding hebben nieuwkomers:**

- de juiste verwachtingen, kennis, competenties en vaardigheden
- een relevant netwerk
- een goed gevoel bij de cultuur

*Goede onboarding maakt nieuwkomers trots op hun keuze.*

Organisaties zijn gebaat bij nieuwe medewerkers die snel operationeel zijn, die gemotiveerd zijn en zich verbinden aan de organisatie.

Effectieve onboarding vertaalt de organisatiedoelen naar doelen voor werknemers. Dit zorgt ervoor dat nieuwkomers sneller hun netwerk opbouwen en beter weten wat er van hen wordt verwacht. Ze voelen zich betrokken en komen tot goede prestaties.

Dit boek geeft iedereen die een nieuwe medewerker in zijn organisatie of team krijgt handvatten voor onboarding. Het gaat in op de belangrijkste concepten om nieuwkomers succesvol aan boord te krijgen en te behouden voor de organisatie.

*Ardienne Verhoeven heeft zich als zelfstandige gespecialiseerd in talent recruitment & development en houdt zich vanuit haar bedrijf Workwonders bezig met het optimaliseren van de instroom in organisaties.*

managementimpact.nl  
boomuitgeversamsterdam.nl

# SLIDIN'BOOK

Lees. kijk. leer. Meer!

Als professional wil je op een efficiënte manier actuele vakkennis opdoen. Dit slidin'book helpt je: overzichtelijke slides brengen het onderwerp onboarding in beeld, de leespagina's bieden de inhoudelijke diepgang.

NUR 807  
ISBN 978 90 244 0348 6



9 789024 403486