

Opleiding van nieuwe werknemers

0. Inleiding

Een goed onthaal van nieuwe medewerkers is van cruciaal belang. Nieuwe medewerkers zijn immers de toekomst van de organisatie. Toch blijkt achteraf vaak dat het onthaal van deze werknemers door henzelf niet als positief ervaren werd. Er werd te veel informatie gegeven op korte tijd en medewerkers krijgen onvoldoende de kans om zich rustig en gestructureerd in te werken. Dit heeft vanzelfsprekend gevolgen voor het latere functioneren en welbevinden van deze nieuwe medewerkers. Het is dan ook nodig om als organisatie voldoende tijd en middelen te investeren in een effectief introductiebeleid. Een goed introductiebeleid geeft de nieuwe medewerker een gevoel van zekerheid en bevordert de binding en de identificatie met het bedrijf. Het is een waarborg voor het aanleren van de normen en waarden van de organisatie, het gedrag dat de organisatie verwacht en het verkrijgen van essentiële kennis omtrent de organisatie en de functie.

1. Introductie in de organisatie

1.1. Introductie in fasen⁽¹⁾

Het introductieproces dat de nieuwe werknemer doorloopt is een leerproces. Dit proces omvat een aantal fasen. Over het algemeen worden drie stadia onderscheiden: een voorbereidende fase waarbij de werknemer een functie uitkiest, een oriënterende fase of de eerste werkdag en een socialisatiefase die gelijk staat aan het proces van aanpassing binnen de organisatie.

1.2. Introductie op verschillende niveaus⁽²⁾

Idealiter zou een nieuwe medewerker op drie niveaus moeten worden geïntroduceerd.

Het eerste niveau is dat van de organisatie in haar geheel. Het betreft hier een aantal aspecten van de organisatie zoals de historie, visie, missie, strategie,.... Het tweede niveau is dat van de eigen afdeling of dienst. De nieuwe medewerker zal moeten functioneren in een groter team. De opstelling van dit team en de openheid t.a.v. de nieuwe medewerker is hierbij een bepalende factor. Nieuwe medewerkers zijn immers vaak onzeker bij het binnenkomen in de nieuwe organisatie. Daarom is een veilige, duidelijke, stimulerende en vriendelijke werkomgeving erg belangrijk. Ook voor de leidinggevende van een team ligt hierin een speciale rol.

Hij kan de werknemer aanmoedigen om vragen te stellen en kan optreden als rolmodel. Tenslotte is er een introductie op het niveau van de functie, de uit te voeren taken en de eigen doelstellingen. De introductie op dit niveau wordt vaak te simplistisch en niet uitdagend genoeg aangepakt. Een begeleiding door een meter/peter kan hier nuttig zijn. Men leert al doende de nieuwe taken meteen uit te voeren.

¹ Ardts, J. (2003). Introductiebeleid: vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

² Moreels, A. (2005). Welkom! Het onthaal van nieuwe medewerkers. Mechelen: Kluwer uitgevers.

2. Introductiebeleid in de praktijk

2.1. Vijf mythes³

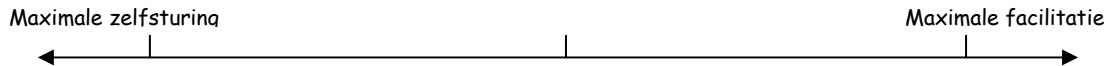
Uit onderzoek blijkt dat organisaties vaak vijf mythes ondersteunen.

- ◆ *Mythe 1: "De beste nieuwkomers kunnen wel voor zichzelf zorgen"*
De mate waarin een nieuwkomer ingeburgerd geraakt op zelfstandige basis is afhankelijk van een aantal persoonlijkheidskenmerken. Toch is het vaak zo dat nieuwkomers niet goed vragen durven te stellen en het team/de organisatie er dan te gemakkelijk vanuit gaat dat alles goed loopt. Het is belangrijk om als collega, leidinggevende en organisatie de nieuwkomer de mogelijkheid te geven om een netwerk van relaties uit te bouwen.
- ◆ *Mythe 2: "Geef massa's informatie aan nieuwkomers, daarin vinden ze alles wat ze nodig hebben"*
Het snel geven van informatie aan nieuwkomers is op zich wel waardevol, maar zelden productief. Een belangrijk aspect is het ontwikkelen van relaties binnen een organisatie en ook hier dient aandacht aan besteed te worden. Er moet voldoende tijd en begeleiding zijn voor de socialisering van de nieuwkomer.
- ◆ *Mythe 3: "Een oppervlakkige introductie volstaat"*
De introductie is voor de nieuwe werknemer de sleutel tot toekomstige interacties. Het is dus belangrijk dat men op elk niveau mensen kan aanspreken en kennis kan maken hiermee.
- ◆ *Mythe 4: "De eerste opdrachten moeten beperkt en gemakkelijk zijn"*
Door nieuwkomers de kans te geven zich in te werken aan de hand van uitdagende opdrachten zullen zij meer gemotiveerd zijn en geneigd zijn om hierover contacten te leggen met collega's en hen aan te spreken over het goede verloop van een opdracht.
- ◆ *Mythe 5: "Het inschakelen van uitsluitend een mentor is de beste manier om nieuwkomers te integreren"*
De aanwezigheid van een mentor helpt de nieuwkomer om zich te integreren in zijn functie. Op deze manier kan hij veel bijleren van een ervaren persoon. Toch kan het ook nuttig zijn een meter of peter aan te stellen. Bij deze persoon kunnen de nieuwkomers zonder problemen met vragen afkomen die ofwel triviaal lijken (bv. bij wie bestel ik kantoormateriaal?) ofwel gevoelig liggen (bv. wie van de beide personen heeft de meest doorslaggevende opinie?).

³ Moreels, A. (2005). Welkom! Het onthaal van nieuwe medewerkers. Mechelen: Kluwer uitgevers.

2.2. Een evenwichtige benadering als antwoord

Twee partijen spelen een rol in het introductieproces van een nieuwe medewerker: de werknemer zelf en de organisatie. De verantwoordelijkheid voor het introductieproces wordt in meer of mindere mate bij één van deze partijen gelegd. Op basis hiervan kunnen volgende uitersten onderscheiden worden. (Ards, 2003).



Aan het ene uiterste van het spectrum vindt men maximale zelfsturing. De nieuwkomer is nagenoeg volledig op zichzelf aangewezen. Het voordeel hiervan is dat de werknemer veel eerstehands kennis opdoet die hij/zij gemakkelijk terug kan oproepen wanneer hij/zij in de toekomst met een vergelijkbare situatie geconfronteerd wordt. Bij eerstehands kennis gaat het over kennis 'uit eigen ondervinding'. Het opdoen van eerstehands kennis kost vaak meer moeite, maar is dieper geworteld in het brein. Iets wat je uit je eigen ondervinding hebt geleerd, blijft je langer bij dan iets dat je bijvoorbeeld uit de krant hebt gelezen. Het nadeel is echter dat dit competenties vereist zoals pro-activiteit, zelfkritisch vermogen, assertiviteit en zelfgereguleerd leren die men niet typisch bij nieuwkomers terugvindt (onzekerheid en gebrek aan assertiviteit in de beginfase). Zoals hiervoor vermeld werd, is het een mythe dat de beste nieuwkomers wel voor zichzelf kunnen zorgen. Als organisatie is het dus belangrijk om de nieuwkomer niet aan zijn/haar lot over te laten.

Aan het andere uiterste bevinden zich organisaties die de introductie van nieuwe medewerkers maximaal zelf willen controleren en faciliteren. In dit geval heeft de introductie een normatief karakter met als doel de werknemer zo snel mogelijk de normen en de waarden van de organisatie te laten overnemen. De organisatie is er op deze manier zeker van dat er voldoende en juiste informatie gegeven wordt. Nadeel is dat de nieuwkomer in dit geval tweedehands kennis ontwikkelt doordat die alle oplossingen van buitenaf krijgt aangereikt. Bij tweedehands kennis gaat het voornamelijk om het vermogen om te kopiëren en de aangereikte kennis op een efficiënte wijze te implementeren. Het element van zelfgereguleerd leren is hier niet aan de orde. De sturing van het leerproces tijdens de introductie ligt volledig in handen van de organisatie.

Zoals vaak biedt een evenwichtige benadering, die het midden houdt tussen beide uitersten, de beste kansen op succes. Bij deze benadering zijn de verantwoordelijkheden verdeeld over de twee partijen (de nieuwkomer en de organisatie). In het begin wordt de werknemer op weg geholpen via een aantal introductieactiviteiten en vervolgens aan het werk gezet via opdrachten en/of projecten. Op deze wijze wordt de aanvankelijke tweedehandskennis omgevormd tot eerstehandskennis. Dit komt doordat de voorwaarde van het 'activeren' vervuld is. De nieuwkomers krijgen meteen opdrachten, projecten,... waarin ze de reeds aanwezige kennis kunnen linken, en dus 'activeren', aan hun nieuwe inbreng. Op deze manier worden nieuwe medewerkers niet zomaar aan hun lot overgelaten. Ze krijgen voldoende concrete informatie en bouwen een eerste sociaal netwerk op. Tegelijk werken de uitdagende taken motiverend. Nieuwe medewerkers hebben meteen het gevoel dat ze iets kunnen betekenen voor de organisatie en het leerresultaat is zo optimaal mogelijk.

We kunnen dus besluiten dat introductie verder moet gaan dan enkel het geven van informatie en het 'droppen' van de nieuwkomer op zijn afdeling. Een oppervlakkige introductie dient vermeden te worden. Een mentor kan, zoals vermeld in de vijfde mythe, een dankbare hulp zijn. Toch is die niet altijd voldoende. Een meter/peter kan de nieuwkomer mee zijn/haar weg helpen te vinden in de organisatie. Toch is het ook belangrijk dat de nieuwkomer in staat wordt gesteld om zelf meer en meer zijn/haar leerproces te gaan beheren en te gaan bewaken. Aanvankelijk is dus steun en hulp van buitenaf gewenst, maar na verloop van tijd zal de nieuwkomer zelfstandig genoeg zijn om de zaken zelf uit te zoeken.

2.3. Concrete tips voor een succesvol introductieprogramma

- Investeer! Een lang en goed uitgewerkt introductieprogramma is meer succesvol dan een kortstondige introductie.
- Maak een onderscheid tussen werkplekinstructie (functiegerelateerde informatie) en bedrijfsintroductie (cultuur, waarden, doelen, geschiedenis).
- Tijdens de werkplekinstructie helpt het inzetten van een mentor (ervaren collega) en een peter/meter (een buddy).
- Zorg voor een training/opleiding voor de begeleiders van de nieuwkomers. Tijdens die training wordt er aandacht besteed aan de omgang met en het inwerken van nieuwe medewerkers.
- Stel richtlijnen ter beschikking van uw nieuwkomer zodanig dat de introductie vlot verloopt (bv. procedures die gevolgd moeten worden).
- Zorg ervoor dat het introductieprogramma gedragen wordt door het management, de HRM-afdeling en, meer in het algemeen, de organisatie.

Een goed introductiebeleid resulteert in een win-win situatie voor zowel de nieuwkomer als de organisatie zelf. De nieuwkomer voelt zich sneller thuis en kan werken in een veilige omgeving. De organisatie heeft baat bij het feit dat de vertrekintentie van de werknemers afneemt en dat de nieuwkomers meer betrokken zijn bij en kennis hebben van de organisatie. Bovendien zullen de nieuwelingen sneller bepaalde competenties ontwikkelen, zoals ondernemerschap en klantvriendelijkheid.

Met vriendelijke groeten,

het MCR-team