

**Keith Rollag, Salvatore Parise en Rob Cross**

Ingeleid door Leon Vliegen

# **Snelle jongens**

## **Naar een betere integratie van nieuwkomers in de onderneming**

# **Snelle jongens**

## **Naar een betere integratie van nieuwkomers in de onderneming**

Keith Rollag, Salvatore Parise en Rob Cross

Ingeleid door Leon Vliegen

**Auteurs**

Keith Rollag en Salvatore Parise zijn assistent-professor aan het Babson College in Wellesley, Massachusetts.

Rob Cross is assistent-professor aan de McIntire School of Commerce van de Universiteit van Virginia in Charlottesville, Virginia.

De drie auteurs zijn verbonden aan het Working Knowledge Research Consortium van Babson College. U kunt ze bereiken via [krollag@babson.edu](mailto:krollag@babson.edu), [sparise@babson.edu](mailto:sparise@babson.edu) en [robcross@virginia.edu](mailto:robcross@virginia.edu).

*De auteurs danken de talrijke bedrijven en geïnterviewden die aan dit onderzoeksprogramma hebben meegewerkt. Een speciaal woord van dank gaat naar het Working Knowledge Research Consortium (Babson College).*

---

Leon Vliegen is licentiaat in de pedagogische en psychologische wetenschappen en doorliep tal van bijkomende managementopleidingen waaronder een postgraduaat HR management aan het Limburgs Universitair Centrum.

Momenteel is Leon Vliegen overkoepelend HR-manager voor alle Belgische vestigingen van Borealis. Met dit bedrijf behaalde hij de prijs van 'Mensvriendelijk Bedrijf 2002' en werd hij zelf uitgeroepen tot 'HR manager 2003'.

[Leon.vliegen@borealisgroup.com](mailto:Leon.vliegen@borealisgroup.com)

Copyright 2005 by Massachusetts Institute of Technology. First published in MIT Sloan Management Review.  
Distributed by Tribune Media Services.

ISSN nummer 1780-9525

*Keith Rollag, Salvatore Parise en Rob Cross*

*Snelle jongens: Naar een betere integratie van nieuwkomers in de onderneming*

Beleidsnota nr. 6 / April 2005

Wettelijk depot D/2005/10.346/3

## Inhoudstafel

Auteurs	2
Ten geleide	5
<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>2. Het onderzoek</b>	<b>8</b>
2.1. Over het onderzoek	8
2.2. De uitdagingen	8
2.3. Vijf mythes	10
2.3.1. Mythe 1: De beste nieuwkomers kunnen wel voor zichzelf zorgen.	10
2.3.2. Mythe 2: Geef massa's informatie aan nieuwkomers. Daarin vinden ze alles wat ze nodig hebben.	11
2.3.3. Mythe 3: Een oppervlakkige introductie volstaat.	13
2.3.4. Mythe 4: De eerste opdrachten moeten beperkt en makkelijk zijn.	14
2.3.5. Mythe 5: Het inschakelen van een mentor is de beste manier om nieuwkomers te integreren.	15
2.4. Samenvatting: Op naar een relationele benadering	16
2.5. Zo herkent u 'snelle jongens'	16
<b>3. Case: Introductiebeleid bij Borealis</b>	<b>18</b>
<b>Referenties</b>	<b>19</b>



## Ten geleide

Met globalisering en innovatie als drijvende krachten wijzigt de omgeving binnen dewelke ondernemingen in België en Vlaanderen hun roeping moeten waarmaken zich continu, en bovendien, zo lijkt het wel, in een steeds sneller tempo. Méér dan ooit tevoren maken anno 2005 in deze struggle for life de mensen waarover een bedrijf beschikt het verschil tussen succes en mislukking. Steeds meer ligt de tijd achter ons dat het er voor een onderneming vooral op aan kwam goed te investeren in hardware (machines, installaties, ...) daar de software (de mensen) dan wel automatisch volgde.

Humaan kapitaal en alsmaar minder fysiek kapitaal maakt het hart van de onderneming uit. De introductie van nieuwkomers – het menselijk kapitaal van morgen en overmorgen – is dan ook een veel belangrijker moment dan genoegzaam wordt aangenomen. Om dit simpele maar toch zo vaak over het hoofd geziene feit te benadrukken en te helpen uit de wereld te werken, vonden wij het vanuit VKW Metena erg zinvol om de bijgaande analyse rond introductiebeleid onder de aandacht te brengen. De Amerikaanse onderzoekers Keith Rollag, Salvatore Parise en Rob Cross stellen een aantal klassieke misvattingen inzake de introductie van nieuwkomers in de onderneming centraal in hun analyse (“vijf mythes”).

Om van de nieuwkomers zo snel mogelijk efficiënte en tevreden insiders te maken, moet, aldus de drie auteurs, de traditionele aanpak, nl. één gericht op het doorgeven van zoveel mogelijk informatie op zo kort mogelijke termijn, vervangen worden door een aanpak waarin het relationele centraal komt te staan. Geef de nieuwkomer de middelen om zelf zijn/haar weg te vinden binnen de organisatie. Dit klinkt evident maar de concrete praktijk binnen vele ondernemingen blijft de macht der gewoonte volgen zodat het relationele, zeker in de introductieperiode zelf, nauwelijks aandacht krijgt.

Teneinde het verhaal van de drie Amerikaanse onderzoekers ook een professioneel lokaal tintje mee te geven werd aan Leon Vliegen, HR-manager van Borealis België, gevraagd om zowel een voorwoord als een nawoord neer te schrijven. In zijn voorwoord introduceert Leon Vliegen U verder tot de corpus van voorliggende beleidsnota. Tegelijk wijst hij op wat hij aanziet als de enige lacune in het onderzoek, nl. de te grote aandacht voor de organisatieprocessen en de te geringe aandacht voor het individu. In zijn nawoord zet de heer Vliegen op een rijtje welke concrete lessen er nu uit de basisanalyse van deze beleidsnota kunnen getrokken worden naar het HR-beleid van zijn eigen onderneming toe. Wij danken de heer Vliegen ten zeerste voor deze boeiende aanvullingen.

*Johan Van Overtveldt*  
Directeur VKW Metena

## 1. Inleiding

Een onthaal en introductiebeleid door bedrijven leidt al te vaak tot een situatie waarbij nieuwelingen worden ver-smacht onder een reeks infosessies, onthaalbrochures en introductiefilmpjes. Immers, wie kan zo veel informatie op een zo korte tijd absorberen, laat staan verwerken en begrijpen? Ook de sneltreinvaartintroductie bij nieuwe collega's – u weet wel, de vijfminuten durende race door de gang – is nefast. Welke nieuwkomer zal zich 's avonds nog kunnen herinneren welke naam, functie en afdeling hoort bij welk gezicht? Een dergelijke aanpak leidt tot de genante situatie waarbij de nieuwkomer achteraf zal moeten laten blijken dat hij niet meer weet wie nu precies wie is. Dit maakt hem of haar alleen maar onzekerder en dat is niet bevorderlijk voor de verdere integratie.

Gegeven dit soort situaties breekt het artikel van Rollag, Parise en Cross een lans voor het professionaliseren van het introductiebeleid van nieuwe medewerkers. Het artikel bevat heel wat waardevolle aanknopingspunten die voor mij tevens zeer herkenbaar zijn. Uit ervaring weet ik dat heel wat bedrijven te weinig aandacht besteden aan de opvang van nieuwe medewerkers. Het is te zeggen, men besteedt er wel aandacht aan – soms zelfs veel -, maar wellicht niet op de juiste manier. Immers, het belang van een goede introductie is niet onbekend en zeker bedrijven met veel nieuwkomers zijn zich bewust van het probleem. Maar, als je het artikel leest, begrijp je waarom inspanningen ter zake vaak zo weinig opleveren. De auteurs openen de ogen voor een aantal onderliggende knelpunten die kunnen verklaren waarom HRM en het lijnmanagement het soms moeilijk hebben om de integratie vlot te laten verlopen. De kern van het betoog is dat bedrijven te veel uitgaan van een informatieaanpak in plaats van een relationele aanpak. Hiermee wordt bedoeld dat het niet genoeg is dat je nieuwkomers bedelft onder een pak informatie en procedures zoals heel wat bedrijven geneigd zijn te doen. Je moet ook en vooral veel oog hebben voor de mate waarin contacten worden gelegd en nieuwe relaties worden aangeknoopt met collega's want daaruit halen nieuwkomers niet alleen veel informatie maar ook voldoening en motivatie. De doelstelling is immers mensen zo snel mogelijk productief te laten zijn en ze tegelijk een goed gevoel van welkom te geven. Finaal zullen bedrijven dus moeten streven naar een betere mix tussen informatieve en relationele processen. De verdienste van de auteurs is alvast dat ze haarfijn uitleggen wat hiermee precies wordt bedoeld.

De kern van het betoog van de auteurs is volgens mij dat een nieuweling zo snel mogelijk een insider moet worden. Daartoe heeft hij of zij veel informatie nodig maar nog belangrijker is dat men leert die kennis zelf te pakken te krijgen via collega's. Vanaf het moment dat iemand op gelijke voet staat met de insiders is hij of zij zelf een insider geworden. En dat laatste is de betrachting want pas dan komt iemand tot volle productiviteit. Meer concreet, een insider is men als men ten eerste weet bij wie men moet zijn en ten tweede onbevangen naar die persoon kan toestappen om de nodige informatie daadwerkelijk te bekomen. Het klinkt simpel maar uit eigen ervaring weet ik dat de praktijk weinig respijt heeft. De tijd is kort en de eerste 6 maanden zijn cruciaal. Wie na 6 maanden geen insider is wordt ofwel een probleem voor de organisatie of is gewoonweg weg. De idee dat 'de besten hun plan trekken' moet in die zin ook herfraseerd worden: 'De besten trekken hun plan of hun conclusies'.

Zonder dat de auteurs het zelf zo expliciet stellen, toont het artikel volgens mij overduidelijk aan dat er een onderscheid moet gemaakt worden tussen de formele organisatie en de informele organisatie. De formele organisatie omvat de uitgeschreven regels, procedures en organisatiestructuren. Ze behelst ook de onderlinge relaties, verantwoordelijkheden en hiërarchie tussen afdelingen, business units en hun respectievelijke verantwoordelijken. De informele organisatie omvat de ongeschreven regels, de echte machtsverhoudingen. Hier gaat het ook om de bedrijfscultuur, de wijze waarop men omgaat met leidinggevend, de taal die men spreekt, kledij en 'dresscode',... Daarnaast zijn er een heleboel praktische zaken zoals het bestellen van een balpen. Bij Borealis werken we daarom met een systeem van peters en meters die enerzijds in de behoefte van dit soort praktische informatie kunnen voorzien maar anderzijds ook kunnen zorgen voor een kennismaking met de aspecten van de informele organisatie. In het artikel heten dergelijke peters en meters op z'n Amerikaans 'buddy'. Voor alle duidelijkheid, het is belangrijk het onderscheid te zien tussen een 'buddy' en een 'mentor'. Maar daarvoor verwijs ik uiteraard naar het artikel zelf.

Ofschoon ik aldus zeer opgetogen ben over de tekst heb ik toch nog enkele bedenkingen. In feite heb ik maar één punt van kritiek en die is dat de auteurs voortdurend de nadruk leggen op de rol van de organisatie inzake het integratiepro-

ces. Er wordt weinig of niet gesproken over de rol van het individu. Nieuwkomers hebben volgens mij ook een grote eigen verantwoordelijkheid. Wellicht zijn de auteurs het daar met mij eens maar ik vind het toch belangrijk dit nog eens te onderstrepen. Een gezond evenwicht tussen rechten en plichten is een essentieel onderdeel van een volwassen psychologisch contract. Dat contract zegt dat medewerkers vele rechten genieten maar dat daar ook plichten tegenover staan. Eén van die plichten is dat men zich niet zo maar neerlegt bij tekortkomingen in de organisatie maar dat men, waar mogelijk, ze probeert op te vangen of te verhelpen. Een gelaten houding getuigt niet van zin voor verantwoordelijkheid. Organisaties hebben daarom het recht te rekenen op de goodwill en het gezond verstand van het individu. Nieuwelings moeten zelf ook hun best doen om zich te integreren.

Verder wil ik er de aandacht op vestigen dat wie het artikel leest uiteraard een aantal contextuele elementen in het oog dient te houden. De auteurs baseren zich op onderzoeksmateriaal uit de VSA en de cases spelen zich veelal af in sectoren met een hoog natuurlijk personeelsverloop (bvb. informaticasector, diensten met veel hoogopgeleide werknemers,...). De noodzaak voor een goed uitgebouwd introductiebeleid laat zich in die bedrijven uiteraard nog veel sterker voelen. Niettemin, vanuit mijn eigen ervaring bij Borealis kan ik stellen dat niet zo zeer de sector, de grootte of de aard van het bedrijf van belang is maar wel de context waarin men zich bevindt. Elke bedrijfsunit – hoe klein ook - waar relatief veel nieuwkomers samenkomen, heeft nood aan extra aandacht voor integratieprocessen. Zo hebben wij bij Borealis vastgesteld dat ondanks het laag verloop in ons bedrijf en

onze sector in het algemeen, er toch een specifieke context ontstond toen we enkele jaren geleden een nieuw 'business service center' openden. Een cohorte nieuwkomers zette ons aan het denken over integratie en onthaal.

Tot slot moet een organisatie er zich ook van bewust zijn dat een relationele aanpak of een nieuw onthaalbeleid niet zomaar los kan gezien worden van andere HR processen. In dat verband is het nuttig zich af te vragen of de heersende bedrijfscultuur wel geschikt is voor of voldoende ondersteunend werkt in functie van het leggen van veelvuldige contacten en het ontwikkelen van relationele netwerken. Zonder een cultuur van openheid, samenwerking, diversiteit, uitwisseling van kennis en ervaring,... leidt een dergelijke aanpak onvoldoende tot resultaat. Ook de leidinggevers op alle niveaus moeten dit als dusdanig beleven. Wat baat het dat een nieuweling in het kader van een introductieopdracht contact moet zoeken met collega's en oversten als deze mensen de contacten beschouwen als verloren tijd en dat ook laten blijken? Demotivering is zeker het gevolg. Men moet er dus voor opletten dat nieuw ingevoerde relationele methodieken niet artificieel overkomen. Het lijkt mij veel belangrijker dat het introductiebeleid wordt gezien als een deel van een geïntegreerd HR proces. Ook bij de selectie, beloning, ontwikkeling en loopbaanbegeleiding,... dient deze zorg voor open communicatie, uitwisseling van informatie en netwerking centraal te staan. Op die manier krijgen mensen een consistente boodschap omtrent de verwachtingen van het bedrijf.

*Leon Vliegen*

HR manager, Borealis België



## 2. Het onderzoek

### 2.1. Over het onderzoek

De voorbije maanden hebben we op diverse manieren onderzocht hoe nieuwe medewerkers het snelst productief kunnen worden. We interviewden 25 chief executive officers (CEO's), stichters en personeelsdirecteurs van 22 snelgroeiende technologiebedrijven. We wilden zo de uitdagingen op een rijtje zetten waarmee topmanagers worden geconfronteerd als ze nieuwe medewerkers snel willen zien renderen. We brachten ook de sociale netwerken in kaart<sup>1</sup> van vier snelgroeiende start-ups in Silicon Valley (variërend in grootte van 34 tot 89 werknemers). De bedoeling was nagaan welke factoren van een nieuwkomer snel een ervaren stafmedewerker kunnen maken.

Dankzij deze en andere studies over sociale netwerken konden we de zogenaamde snelle jongens identificeren: nieuwkomers die zich in vergelijking met hun collega's veel sneller in het sociale weefsel van een organisatie integreren. We deden nog bijkomend onderzoek om beter de verschillen te begrijpen tussen deze personen en de anderen, die niet zo snel productief werden.

Zo analyseerden we in één afdeling van een wereldwijd actief engineeringbedrijf de informatiepatronen tussen alle 152 werknemers. We namen ook gestructureerde interviews af met 16 nieuwkomers uit die groep. Daarna vergeleken we de strategieën en ervaringen van de personen die snel een informatienetwerk uitbouwden met degenen die aan de zijlijn bleven staan. Een gelijkaardige oefening deden we in een softwarebedrijf. Alleen analyseerden we daar niet de sociale netwerken. In plaats daarvan vroegen we aan het topmanagement om de nieuwelingen die snel productief waren en de anderen te identificeren. En we interviewden ook nog eens 22 mensen in achttien organisaties. We polsten naar hun positieve en negatieve ervaringen in hun nieuwe baan.

Ten slotte probeerden we echt binnen te dringen in het denkpatroon van de nieuwkomers. Om beter te begrijpen welke dagelijkse activiteiten een positieve en negatieve rol spelen bij het snel productief worden binnen het bedrijf, vroegen we aan 65 nieuwe werknemers uit 57 hightech be-

drijven om een dagboek bij te houden. Uit die dagboeken haalden we 2500 pagina's boordevol gegevens. We identificeerden de activiteiten en de ervaringen die nieuwkomers belangrijk en betekenisvol vonden.

### 2.2. De uitdagingen

Wie nieuwe medewerkers snel wil zien renderen, moet ervoor zorgen dat zijn nieuwe personeelsleden onmiddellijk een informeel netwerk met de collega's uitbouwen. Maar hoe pak je dat concreet aan? Het is een vraag die alles behalve banaal is. Of we het nu hebben over een bedrijf dat groeit omdat het een nieuwe marktopportunitie ziet, een firma die herstructureert omdat ze concurrentieel wil blijven of een onderneming die simpelweg het natuurlijke verloop veroorzaakt doordat sommige personeelsleden met pensioen gaan of het bedrijf zelf verlaten - probeert op te vangen, één ding is zeker: nieuwkomers zult u in uw bedrijf of organisatie wel altijd hebben. En het komt erop aan die snel te laten renderen.

De economie vandaag is volatiel. Vijfentwintig procent van alle werknemers in de Verenigde Staten is minder dan één jaar bij zijn huidige werkgever aan de slag; meer dan 33% minder dan twee jaar. De gemiddelde Amerikaan verandert tussen zijn achttiende en 37ste zo'n tien keer van job.<sup>2</sup> Bovendien vormen nieuwe werkkrachten maar één van de vele uitdagingen - nogal wat bedrijven zijn eigenlijk constant aan het herstructureren, waardoor managers voortdurend hele groepen medewerkers binnen het bedrijf transfereren. En dat leidt steeds tot nieuwe werkpatronen en nieuwe werkrelaties.

- De eerste en belangrijkste uitdaging voor bedrijfsleiders en managers die nieuwe personeelsleden aanwerven, is ervoor zorgen dat die snel productief worden. Het lijkt logisch, maar wist u dat nieuwkomers meestal zorgen voor productiviteitsverlies? De verklaring is eenvoudig: nieuwe medewerkers krijgen meteen een salaris, maar brengen weinig of niets op. Integendeel, ze krijgen wel-

<sup>1</sup> Een sociaal netwerk kan worden gedefinieerd als een specifieke groep mensen met hun onderlinge banden. Je kunt sociale netwerken analyseren door gebruik te maken van statistieken. Bedoeling is om patronen van verwantschappen (zoals werk, vriendschap of adviesrelaties) in kaart te brengen tussen mensen in dat sociale netwerk. Meer info hierover vindt u in 'Social-Network Analysis: Methods and Applications', van K. Faust (Cambridge, Groot-Brittannië: Cambridge University Press, 1994).

<sup>2</sup> Amerikaans ministerie van Arbeid, 'Employee Tenure in 2002' (Washington, D.C.: 'Government Printing Office, 2002); en Amerikaans ministerie van Arbeid, 'Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth Among Younger Baby Boomers — Results From More Than Two Decades of a Longitudinal Survey' (Washington, D.C.: Government Printing Office, 2004).

licht een opleiding en happen tijd weg van hun collega's. Een recente studie van Mellon Financial Corp. heeft uitgewezen dat allerhande opleidingen voor nieuwelingen en transfers op de werkvloer voor een productiviteitsverlies zorgen dat kan worden geraamd op 1% à 2% van de totale inkomsten.

Gemiddeld doet nieuw kantoorpersoneel er acht weken over om volledig productief te zijn. Voor hoger opgeleiden kan dat cijfer oplopen tot twintig weken. En voor kaderleden bedraagt die periode zelfs meer dan 26 weken.<sup>3</sup> In het verleden waren managers soms al tevreden als nieuwe medewerkers pas na maanden (of zelfs jaren) begonnen te renderen. Maar in de uiterst snelle, concurrentiële omgeving van vandaag beschik je als manager niet langer over die luxe.

- Een tweede uitdaging voor managers is: creativiteit uit hun nieuwkomers halen. Nieuweligen zijn voor ondernemingen een van de belangrijkste en meest onderbenutte bezittingen — een bron van nieuwe ideeën, inzichten, expertise en industriële contacten die een organisatie kan aanwenden om innovatiever en concurrentiël te worden. Toch hebben de meeste nieuwe medewerkers (of het nu gaat om pas afgestudeerden of senior executives) het heel moeilijk om hun ideeën verkocht te krijgen.

Interessant is dat dit probleem vooral opduikt in succesvolle organisaties met sterke culturen. Dergelijke ondernemingen blijven vaak doof voor de ideeën van nieuwkomers. Dat blijft zo tot de meer ervaren werknemers vinden dat ze zich voldoende hebben bewezen. Het komt er dan ook op aan om de frisse ideeën en inzichten van die nieuwkomers op te vangen voordat de nieuwe medewerkers zich hebben aangepast aan de bestaande bedrijfs-cultuur of voordat ze het hebben opgegeven om het bestaande systeem te veranderen.

Opmerkelijk is het voorbeeld van een consultancybedrijf dat een reeks ervaren professionals in dienst nam. Eén van hen, een nieuwe partner, vertelde dat niemand van

de nieuwkomers aanvankelijk au sérieux werd genomen. “We moesten blijkbaar eerst een insider binnen het bedrijf worden, iets wat twee tot drie jaar duurt. Hoeft het te verbazen dat in die periode de meeste nieuwe medewerkers hun oorspronkelijke ideeën vergeten waren of het gewoon hadden opgegeven om hun ideeën verkocht te krijgen?”

- De derde uitdaging voor bedrijfsleiders en managers is nieuwelingen lang genoeg in het bedrijf houden zodat u de kosten voor rekrutering, indienstneming en opleiding kunt terugverdienen. Er bestaat veel kans dat uw nieuwe werknemer het bedrijf verlaat na ongeveer anderhalf jaar; daarna wordt die mogelijkheid snel kleiner.<sup>4</sup> Het is dan ook van het allergrootste belang om nieuwkomers — zelfs de meest sociale types — over deze gevaarlijke drempel heen te helpen. Nieuwe medewerkers zijn nu eenmaal minder zeker over hun prestaties, nemen geen risico's als er beslissingen moeten worden genomen en staan eerder weigerachtig om originele suggesties te doen tijdens groepsdiscussies.<sup>5</sup> Wanneer een productieve nieuwkomer het voor bekeken houdt, ziet het bedrijf niet alleen zijn investering in die persoon verloren gaan, maar zal het ook aan kracht verliezen. Het zullen uiteindelijk de overblijvende werknemers zijn die het vertrek van de afvaller moeten opvangen en weer moeten wettigen aan een eventuele vervanger. Onderzoek van Mercer Inc. heeft trouwens aangetoond dat 45% van de bedrijven inschat dat het vervangen en opleiden van een werknemer die het bedrijf vaarwel heeft gezegd meer dan 10.000 dollar (7650 euro) kost.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Deze studie was gebaseerd op de National Longitudinal Survey van het Amerikaanse ministerie van Arbeid en maakt gebruik van een representatief staal van arbeidskrachten in de VS die meestal nog aan de voet van de carrièreladder staan. Meer info hierover vindt u in 'Temporal Tempering: An Event History Analysis of the Process of Voluntary Turnover' van D.N. Dickter, M. Roznowski en D.A. Harrison, verschenen in het Journal of Applied Psychology 81 (1996): 705-716.

<sup>5</sup> Indien u hierover meer wenst te vernemen, kunt u terecht bij, onder meer, 'Social Categorization and the Assimilation of 'New' Group Members' van R. Moreland, Journal of Personality and Social Psychology 48 (1985): 1173-1190; 'The Stranger in Laboratory Culture' van D.J. Nash en A.W. Wolfe, American Journal of Sociology 78 (1957): 399-417; en 'The Newcomer in Open and Closed Groups' van R.C. Ziller, R.D. Behringer en M.J. Jansen, Journal of Applied Psychology 45 (1961): 55-58.

<sup>6</sup> Deze kosten omvatten het verlies aan productiviteit tengevolge van het ontstaan van een vacature, de sollicitatiekosten, de managementtijd voor sollicitatiegesprekken en opleidingskosten. Tien procent van de bedrijven schat de gemiddelde kostprijs zelfs op meer dan 40.000 dollar (30.600 euro). Zie R. McNatt en L. Light, 'Job Turnover Tab', Business Week, 20 april 1998, 8.

<sup>3</sup> Deze cijfers hebben betrekking op nieuwe medewerkers van buiten het bedrijf. Bij interne verschuivingen verloopt het leerproces dubbel zo snel. Zie R. Williams, 'Mellon Learning Curve Research Study' (New York: Mellon Corp., 2003).

### 2.3. Vijf mythes

Om na te gaan hoe bedrijven omgaan met de bovenstaande uitdagingen, interviewden we een hele reeks nieuwe medewerkers én managers uit een brede waaier van organisaties. We gebruikten daarbij de sociale-netwerkanalyse, een techniek waarmee we de samenwerkingspatronen en informatiestromen tussen nieuwe medewerkers en hun collega's in beeld kunnen brengen (zie 2 - Over het onderzoek). We kwamen onder meer tot het besluit dat de meeste bedrijven gebruikmaken van een informatieve benadering als ze nieuwe werknemers in dienst nemen. Ze overladden de nieuwelingen met informatie over bedrijfsprocedures en technologieën. Daarbij gaan ze ervan uit dat nieuwkomers wel voldoende background, vaardigheden en kennis bezitten om die informatie te filteren, te vatten en zich eigen te maken zodat ze hun taken kunnen aanvangen. Of bedrijven nu gebruikmaken van formele opleidingen of on the job-werkervaring, meestal gaan ze ervan uit dat de informatie over en het inzicht in de organisatie voldoende zijn voor nieuwelingen om productief te worden.

Organisaties die wél succesvol waren bij het integreren van nieuwkomers maakten meestal gebruik van een relationele benadering, waarbij ze nieuwe medewerkers stimuleerden om een uitgebreid netwerk van relaties uit te bouwen met hun collega's. De nieuwelingen konden hun collega's te allen tijde aanspreken om die informatie te krijgen die nodig is om productief te worden. De collega's maakten de nieuwkomers bijvoorbeeld duidelijk welke zaken eerst moeten worden aangepakt binnen het bedrijf. Of ze verklaptten wie ze moesten aanspreken bij bepaalde problemen. Omdat er in een heel vroeg stadium banden werden gesmeed met collega's, voelden de nieuwkomers zich ook meteen betrokken bij de organisatie, wat hun motivatie en engagement tegenover de firma alleen maar ten goede kwam.

De meeste organisaties zijn zich al wel bewust van het belang om nieuwelingen heel vlug te laten kennismaken met hun collega's. Maar andere bedrijven falen hier volledig, hoewel dit proces zeker niet zo tijdsintensief of duur is als wel eens wordt beweerd.

Tijdens ons onderzoek kwamen we tot de vaststelling dat organisaties die er niet in slaagden om nieuwkomers vlug

aan boord te hijsen, meestal een verkeerd besef hadden van de factoren die zo'n proces efficiënt maken. En net door die misvattingen vertrouwden de managers op ingeburgerde praktijken die verhinderden dat nieuwkomers productief werden. De volgende vijf mythes zorgen er in ieder geval voor dat alle bedrijfspogingen om nieuwe medewerkers vlug aan boord te hijsen, bij voorbaat tot mislukken gedoemd zijn.

#### 2.3.1. Mythe 1: De beste nieuwkomers kunnen wel voor zichzelf zorgen.

Veel managers gaan ervan uit dat vlug renderen de logica zelf is. Je moet alleen maar de juiste mensen selecteren en die zullen op eigen houtje leren wat ze nodig hebben, zo luidt de redenering: nieuwelingen zullen zelf wel naar hun collega's toestappen en advies vragen als ze dat nodig achten.

Jammer genoeg zijn het alleen de uitzonderingen die, wanneer ze vragen hebben, zelf bij hun collega's aankloppen. Alleen ervaren professionals — medewerkers die meestal ook riant salarissen hebben — doen het. Een vermogensbeheerder omschreef het als volgt: "Ons management gaat ervan uit dat ervaren nieuwe medewerkers voldoende haar op hun tanden hebben om van start te gaan en collegiale banden te smeden." Dergelijke bedrijven zorgen misschien wel voor een opleiding en een overzicht van wie wat doet, maar weinig meer dan dat. Wanneer dan blijkt dat de nieuwkomer toch niet meteen ingeburgerd geraakt, wordt diezelfde nieuweling verweten dat hij ofwel te weinig pogingen heeft ondernomen of dat hij geen voeling heeft met de organisatie.

Het probleem is dat veel van de gewenste eigenschappen van personeelsleden — intelligent zijn, ervaring hebben, zelfstandig kunnen werken enzovoort — in het nadeel kunnen spelen van nieuwelingen. Die voelen soms heel veel druk om zichzelf snel te bewijzen, en vrezen dat het stellen van vragen een indruk van onwetendheid kan geven. Tegelijk vrezen ze dat, wanneer ze uitleg vragen aan collega's, ze zullen laten uitschijnen dat ze niet meteen productief zijn. Om hun reputatie niet op het spel te zetten, zullen nieuwkomers eerst alle andere mogelijke informatiebronnen aanspreken voor ze echt hulp zoeken. Eén deelnemer aan ons onderzoek formuleerde het zo: "Ik huiverde bij de idee dat ik uitleg zou

moeten vragen aan collega's. En dus bracht ik uren door met het zoeken naar informatie over iets wat een collega me in een paar minuten had kunnen uitleggen."

Die afkeer om op zoek te gaan naar hulp zorgt ervoor dat nieuwelingen niet snel ingeburgerd raken, en wel op twee manieren.

Ten eerste, als nieuwkomers erop aandringen om de zaken alleen af te handelen, duiken er vaak frustraties en hindernissen op bij dringende taken, iets wat door een kort gesprek met een manager of expert vermeden had kunnen worden. De kans is zelfs groot dat nieuwkomers het wiel opnieuw proberen uit te vinden, op zoek naar ideeën en benaderingen die de organisatie zich al lange tijd eigen heeft gemaakt (of het nu om technische, beleidsmatige of bedrijfs-culturele zaken gaat).

Denk maar aan die nieuwe, zeer ervaren programmeur die de eerste twee weken bij zijn nieuwe werkgever doorbracht met het ontwikkelen van een onderdeel voor het top-product van het bedrijf. Voor die opdracht moest hij op een voorzichtige en zorgvuldige manier twee bestaande stukjes softwarecode combineren — iets waarvoor de programmeur op zijn eentje ijverig honderden lijnen softwarecode samenvoegde. Pas nadat hij gereed was met het werk, ontdekte hij na een toevallig gesprek met een collega dat het bedrijf onlangs een tool had aangekocht waarmee de twee stukjes softwarecode automatisch konden worden gecombineerd, en dat in een paar minuten.

Ten tweede zullen nieuwkomers die huiverachtig staan tegenover het stellen van vragen of het houden van verkennende gesprekken het moeilijker hebben om een netwerk van relaties binnen het bedrijf uit te bouwen, iets wat nochtans nodig is om later meer complexe of onderling afhankelijke projecten aan te pakken. Ze zullen ook geen idee hebben van de kennis en vaardigheden van hun collega's, een netwerk dat ze in de toekomst nochtans broodnodig zullen hebben. In plaats daarvan vertrouwen ze op een kleine deelverzameling van mensen waarbij ze telkens weer zullen aankloppen. Een vice-president van een grote multinational verwoordde het zo: "Ik heb vastgesteld dat de eerste persoon die je in een bedrijf ontmoet, vaak ook de persoon is bij wie je telkens weer

zult aankloppen. Toch is het risico groot dat die ene persoon maar een heel klein deeltje van het bedrijf kent."

In de meeste organisaties beschikken de nieuwkomers over voldoende mogelijkheden om te zijn wie ze zijn: nieuwelingen die het recht hebben om hulp te vragen aan hun collega's en er gesprekken mee aan te gaan zodat ze beter de vaardigheden en kennis van andere medewerkers begrijpen. Er zijn maar weinig organisaties die nieuwkomers ontraden om vragen te stellen. Het lijkt erop dat de afkeer eerder te maken heeft met het ego van de nieuwelingen en met het verlangen om zichzelf vlug te bewijzen. Om zoiets te vermijden moedigen snuggere managers voortdurend nieuwe medewerkers aan om vragen te stellen. En tegelijk herinneren ze er de bestaande personeelsleden constant aan dat ze tijd moeten vrijmaken om op die vragen te antwoorden.

### **2.3.2. Mythe 2: Geef massa's informatie aan nieuwkomers. Daarin vinden ze alles wat ze nodig hebben.**

Nogal wat managers beschouwen het 'aan boord hijsen van nieuwkomers' als een proces waarbij ze de nieuwe medewerkers bedelven onder de informatie over het bedrijf, hun een eerste opdracht geven en alle middelen opsommen die beschikbaar zijn om dat project tot een goed einde te brengen. En dus krijgen nieuwkomers stapels technische handleidingen, rapporten, memo's en mails. Ze vernemen ook hoe ze toegang kunnen krijgen tot elektronische databanken en intranetsites. Uit onze studie blijkt dat de meeste nieuwkomers zich tijdens hun eerste werkdagen moesten bezighouden met het doorworstelen van handleidingen en andere bedrijfsdocumenten of het doorbladeren van intranetsites. Was dat niet het geval, dan werden onze nieuwkomers naar een cursus gestuurd, waar ze een ontelbaar aantal presentaties kregen voorgeschoteld.

Dergelijke manieren om informatie door te geven zijn weliswaar waardevol, maar nieuwe personeelsleden vinden daar maar zelden de sleutel voor een snelle productiviteit. Ons onderzoek heeft uitgewezen dat documentatie en training nooit bepalend zijn voor het al dan niet snel renderen van nieuwelingen. Documentatie en training zijn weliswaar

noodzakelijk, maar lang niet voldoende. Ook andere universitaire onderzoeken hebben aangetoond dat er nauwelijks een aanwijsbare link bestaat tussen de training die nieuwkomers krijgen en hun productiviteit.

Meer nog. Het al te zeer vertrouwen op documentatie en opleiding als middel om snel productief te worden, kan zelfs ongewilde gevolgen hebben, aangezien nieuwkomers de vele informatie die ze te slikken krijgen, onmogelijk kunnen duiden. Er bestaat veel kans dat ze alles belangrijk vinden en ontzettend veel moeite doen om elke handleiding, elk rapport en elke databank die ze te zien krijgen, te begrijpen. Uiteindelijk zullen de meesten zodanig overweldigd zijn door deze golf van informatie dat ze het volledig zullen opgeven en niets meer zullen lezen.

In plaats van alleen maar informatie te verschaffen, zouden managers beter de klemtoon leggen op het ontwikkelen van relaties als een makkelijke vorm van gegevensoverdracht. Collega's kunnen aan nieuwkomers duidelijk maken wat nu echt belangrijk is en wat niet, en zijn ook nog eens waardevol voor de toekomst.

Eén bank uit onze studie stuurt nieuwkomers systematisch naar het hoofdkantoor voor een opleiding van een paar weken. De bank zorgt er telkens voor dat er voldoende vrije tijd overblijft, zodat de nieuwelingen hun sociale contacten met de collega's kunnen uitbouwen. Een nieuwe medewerker van de bank die aan de opleiding deelnam, verklaarde daarover het volgende: "Ik kreeg kansen om een netwerk uit te bouwen binnen het bedrijf. En toen ik vijf of zes maand later op een moeilijkheid stootte, kon ik de telefoon nemen en zomaar de juiste mensen opbellen."

Managers beschikken nochtans over heel wat mogelijkheden om een beter evenwicht te creëren tussen het verschaffen van informatie en het uitbouwen van een relatienetwerk.

Als ze kennismaken met nieuwe medewerkers, zouden ze ten eerste vooral uitleg kunnen geven over de organisatiestructuur en de verantwoordelijkheden, in plaats van het te hebben over de technologie van het bedrijf en de werkpro-

cessen. En daarbij doen ze er goed aan om de nadruk te leggen op de functies en verantwoordelijkheden van collega's waarmee de nieuweling niet meteen in aanraking komt. (Uit onze studie bleek dat nieuwkomers die klagen over een gebrek aan informatie, vooral verwijzen naar het gebrek aan inzicht in wat andere groepen in de organisatie precies doen en hoe iedereen met elkaar is verbonden.)

Ten tweede zou het management er goed aan doen om doelbewust wat informatie achter te houden, en de nieuwkomers erop wijzen dat ze met hun vragen bij die en die experts binnen het bedrijf terecht kunnen. Waarom de bedrijfsexpert zelfs niet op voorhand contacteren? Op die manier krijg je bij het eerste telefoontje van de nieuwkomer ongetwijfeld een hartelijke sfeer.

Ten derde zouden managers van tijd tot tijd aan nieuwelingen kunnen vragen om een lijst op te stellen van alle collega's met wie ze intussen in contact zijn gekomen, en nagaan of er eventueel hiaten zitten in het informatienetwerk.

Ten vierde zou het management ervoor moeten zorgen dat er tijdens de opleidings- en oriëntatieprogramma's voldoende tijd overblijft voor socializing. Een welkomstdrankje is lang niet voldoende. De meest succesvolle programma's bevatten gestructureerde activiteiten die nieuwkomers aanmoedigen om met diverse collega's — vooral zij die een belangrijke plaats hebben binnen het bedrijfsnetwerk — contacten aan te knopen.

Ten vijfde zou het management eens moeten overwegen of het niet zinvol is om een nieuwkomer uit te nodigen voor een belangrijke vergadering, zelfs al heeft die meeting niets te maken met het eigenlijke werk van de nieuwe medewerker. Zo'n vergadering kan heel wat vertellen over de groepsdynamiek, de diverse persoonlijkheden, de machtsverhoudingen en de besluitvorming binnen de organisatie.

Ten slotte zou het management er zich bewust van moeten zijn dat onlinetraining misschien wel goedkoper is dan het traditionele klaslokaal, maar in ieder geval veel minder aanleiding geeft tot persoonlijke interactie.



### 2.3.3. Mythe 3: Een oppervlakkige introductie volstaat.

De meeste managers stellen een nieuwe medewerker gewoonlijk voor op één van de twee volgende manieren. Ofwel krijgt de nieuweling tijdens zijn eerste werkdag een bedrijfsbezoek in sneltreinvaart, waarbij ze de nieuweling voorstellen aan al wie zich op dat moment toevallig in de kantoren bevindt. Ofwel wachten ze tot de volgende groepsvergadering, waarbij ze gewoonweg melden: "Dag iedereen, dit is Jennifer". Hoewel dat soort introducties nog altijd beter is dan helemaal niets, zijn ze allesbehalve efficiënt. Nieuwkomers worden immers zo overweldigd door de snel opeenvolgende introducties in de verschillende kantoren dat ze nauwelijks één naam kunnen onthouden, laat staan functies en verantwoordelijkheden. En hoewel groepsvoorstellingen de collega's ervan bewust maken dat er een nieuweling in het bedrijf is, zorgen ze niet voor de persoonlijke interactie die nieuwkomers nodig hebben als ze later de hulp van een collega willen inroepen.

Blijkbaar gaan de meeste managers ervan uit dat de nieuwelingen wel op eigen houtje zullen kennismaken met de collega's. En dus beperken ze de door hen georganiseerde introductie tot het absolute minimum. Uit onze studie blijkt dat slechts één derde van de nieuwelingen echt tevreden was over de kwaliteit en kwantiteit van de introducties. Velen van hen zagen hierin de belangrijkste oorzaak voor de geringe productiviteit tijdens de aanvangsmaanden. Eén van de constante verschillen tussen nieuwe medewerkers die snel productief waren en anderen die achterop hinkten was de aanwezigheid (of afwezigheid) van geplande, strategische kennismakingsvergaderingen tussen nieuwkomers en de belangrijkste personeelsleden. Veel nieuwkomers beschouwen dergelijke introducties als een soort sleutel voor toekomstige interacties. Zijn die introducties er niet, dan gaan nieuwelingen maar schoorvoetend hun drukbezette collega's benaderen, en al zeker niet als die collega's een hogere status hebben. Een van de ondervraagden formuleerde het zo: "Het komt er in de beginperiode vooral op aan om de juiste mensen te kennen. Wie al eens is voorgesteld, heeft een reuzengrote voorsprong op de anderen."

Ideaal is dat tijdens een introductie zowel de nieuwkomer als de ervaren collega's elkaars functie en verantwoordelijkheden leren kennen. Zo weten ze hoe hun werk onderling verbonden is. Op die manier krijg je een soort organisatorische legitimiteit voor toekomstige interacties. Meestal ontdekken beide partijen wel iets wat ze gemeen hebben, en dat kan dan worden gebruikt als een soort ijsbreker voor toekomstige gesprekken. Tijdens het welkomstgesprek kan de nieuwkomer peilen naar de toekomstige hulpvaardigheid van zijn collega's, waardoor meteen ook de onzekerheid wordt weggenomen voor latere interacties.

Managers kunnen zowel subtiele als minder subtiele manieren gebruiken om er zeker van te zijn dat nieuwkomers in het bedrijf worden voorgesteld aan de personen met een sleutelfunctie. De makkelijkste manier is om vergaderingen, lunches en bedrijfsbijeenkomsten op te tillen tot gelegenheden waar nieuwkomers de kans krijgen om persoonlijke contacten aan te knopen met een hele reeks collega's. Dit kan tijdens ad hoc-vergaderingen. Maar ondernemingen kunnen ook speciale lunches organiseren voor nieuwkomers en de belangrijkste managers, of zelfs aan nieuwkomers vragen dat ze eens over zichzelf komen praten tijdens de volgende bedrijfsmeeting. Nog andere firma's gebruiken de gegevens die in hun computers zitten opgeslagen om nieuwkomers iets te leren over hun collega's (en vice versa). Op de achtergrond speelt hier de idee dat dergelijke, vroege informatie het gênante van formele introducties kan beperken.

In ieder geval, hoe creatiever u omspringt met de voorstelling, hoe efficiënter. Zo is er het voorbeeld van een bekende consultancyfirma die posters van de nieuwkomers ophangt zodat de collega's de nieuwe gezichten leren kennen. En dan is er nog dat jonge bedrijf uit Silicon Valley, waar de werkpost van nieuwkomers tijdens de eerste dag vol hangt met heliumballonnen. De ballonnen zijn niet alleen een feestelijk welkomstgadget, maar helpen de nieuwelingen ook om hun werkpost makkelijk te vinden en "brengt de collega's ervan op de hoogte dat er een nieuwe collega in hun bedrijf is," aldus de personeelsdirecteur.

### 2.3.4. Mythe 4: De eerste opdrachten moeten beperkt en makkelijk zijn.

In de jaren vijftig en zestig liet AT&T een studie uitvoeren. Daaruit bleek dat de moeilijkheidsgraad en het succes waarmee een nieuwkomer zijn eerste opdracht afhandelde, bepalend waren voor de latere prestaties van die persoon en de mate waarin hij zich tijdens de tien daaropvolgende jaren zou opwerken.<sup>7</sup> Tijdens zijn eerste taak krijgt de nieuwkomer niet alleen een eerste indruk van de werkgewoonten, maar kan hij zich ook bewijzen — iets waar een nieuwe medewerker absoluut behoefte aan heeft. Een eerste succes leidt in veel gevallen tot belangrijker en meer zichtbare opdrachten, en bereidt de nieuwe werknemer voor op het bestijgen van de carrière ladder. Als je van deze redenering vertrekt, doen managers er goed aan om compacte, boeiende opdrachten uit te werken voor nieuwkomers, opdrachten die ze snel kunnen afhandelen als ze een beroep doen op hun relatienetwerk binnen de onderneming.

Jammer genoeg blijkt uit ons onderzoek dat één van de grootste en meest consistente verschillen tussen nieuwelingen die vlug renderen en de anderen de mate was waarbij ze tijdens hun eerste opdracht relaties moesten aanknopen met een uiteenlopend aantal collega's om hun werk tot een goed einde te brengen. Nieuwkomers die opdrachten kregen die ze zelfstandig konden afwerken, zochten niemand op en mislukten bij het aanknopen van de relaties die zo noodzakelijk bleken om te slagen op lange termijn. Ook typisch was dat ze zich minder verbonden voelden met het sociale weefsel binnen de organisatie, minder tevreden waren over hun integratie en bijgevolg vlugger beslisten om van werkgever te veranderen.

Een mooi voorbeeld zijn de ervaringen van enkele nieuwe medewerkers in de IT-afdeling van een multinational engineeringbedrijf. Tijdens zijn eerste opdracht kon de ene nieuwkomer niet anders dan samenwerken met externe aannemers. Bijgevolg bouwde hij ook nooit echte relaties op met zijn collega's en voelde zich nog altijd een outsider, zelfs toen zijn project al lang was afgewerkt en de externe aannemers

alweer uit het bedrijf waren verdwenen. Het contrast met die andere nieuwkomer in hetzelfde bedrijf kon niet groter zijn: diens eerste opdracht bestond erin om binnen de firma een serverprobleem op te lossen, iets waarvoor hij contact moest opnemen met alle netwerkbeheerders die instonden voor de servers binnen de firma.

Dergelijke netwerkgebonden opdrachten zijn heel vaak beslissend voor de verdere carrièremogelijkheden van nieuwkomers. In onze studie schetste een manager hoe hij als net afgestudeerde IT-specialist terecht kwam in een groot softwarebedrijf. Het had op school leren werken met de programmeertaal C en was nu terecht gekomen in een bedrijf dat net met die taal zou beginnen werken. De nieuwkomer werd niet op een bestaand project geplaatst. Neen, zijn baas gaf hem twee weken om uit te groeien tot de bedrijfsexpert op het vlak van een softwarepakket om C-programma's te compileren. Op dat moment beschikte nog niemand binnen het bedrijf over die kennis. Het gevolg was dat de nieuwe medewerker al vlug onmisbaar werd voor de andere programmeurs binnen de groep. Wanneer hij nu terugkijkt op die eerste opdracht, zegt de manager dat die cruciaal was voor het opbouwen van een relatienetwerk binnen het bedrijf. En dankzij zijn eerste opdracht verwierf hij ook meteen een reputatie die bepalend zou zijn voor zijn latere carrière.

Managers hebben met andere woorden een ontzettend grote impact op de eerste werkervaring van hun nieuwe medewerkers. Ze kunnen er ten eerste voor zorgen dat nieuwkomers hun eerste opdracht niet kunnen afhandelen zonder een beroep te doen op de hulp van hun collega's. Ten tweede kunnen ze nieuwkomers onderbrengen in crossfunctionele projectteams waardoor die in aanraking komen met een heel ruim spectrum van collega's. En ten derde kunnen ze nieuwelingen de kans bieden om een unieke expertise uit te bouwen, een expertise waar andere collega's een beroep op moeten doen voor hun eigen werk. En ten vierde moeten ze bij de beoordeling van de eerste opdracht niet alleen de vraag stellen: "Wat heb je bereikt?", maar ook "Met wie heb je allemaal gepraat?"

<sup>7</sup> De AT&T-studie 'The AT&T Longitudinal Studies of Managers' is van de hand van D.W. Brand en A. Howard, en verscheen in 'Longitudinal Studies of Adult Psychological Development', uitgeverij K.W. Schaie (New York: Guilford Press, 1983). Nog meer bewijzen voor de inzichten van Brand en Howard vindt u in 'The Socialization of Managers: The Effects of Expectation on Performance', van D.E. Berlew en D.T. Hall, *Administrative Science Quarterly* 11, nummer 2 (1966): 207-223, en in 'Relationship of Early Challenge to Job Performance, Professional Contribution, and Competence of Engineers' van H.G. Kaufman, verschenen in *Journal of Applied Psychology* 59 (1974): 377-379.

### 2.3.5. Mythe 5: Het inschakelen van een mentor is de beste manier om nieuwkomers te integreren.

Onderzoek heeft aangetoond dat nieuwkomers die hulp krijgen van een mentor meer tevreden zijn over hun bedrijf en er ook meer begaan mee zijn. Het gevolg is dat veel organisaties sowieso een mentor toewijzen aan nieuwkomers.<sup>8</sup>

Ze vergeten daarbij dat niet de beschikbaarheid van een mentor nieuwelingen snel productief maakt, maar wel de aanwezigheid van een buddy, iemand bij wie de nieuwkomers zonder problemen met vragen kunnen afkomen die ofwel triviaal lijken (“Hoe bestel ik kantoorbenodigdheden?”) ofwel gevoelig liggen (“Wiens opinie is hier echt belangrijk?”). Net zoals mentors kunnen buddy’s mensen zijn die officieel zijn aangesteld door een manager of gewoonweg informeel naar boven komen (omdat ze bijvoorbeeld dicht bij de nieuweling zitten) als een heel toegankelijke vertrouwenspersoon.

Buddy’s zijn tijdens de beginweken belangrijker dan mentors, en wel om diverse redenen. Ten eerste zijn nieuwkomers over het algemeen meer bezig met het ontcijferen van de normen en gewoonten binnen de organisatie dan met het uitbouwen van hun carrière. Dankzij buddy’s kunnen nieuwe personeelsleden snel inzicht verwerven in de gewoonten en praktijken binnen de organisatie (bijvoorbeeld

de dresscode voor vergaderingen met klanten) en in het ontelbare aantal complexiteiten en subtiliteiten die eigen zijn aan een organisatie (bijvoorbeeld, de beste manier om een prestigieuze opdracht binnen te rijden). Bovendien kunnen buddy’s relaties met collega’s helpen uitbouwen op een manier die de manager of mentor van een nieuwkomer niet kan bewerkstelligen.

Snuggere managers denken op voorhand na hoe ze hun nieuwe medewerkers sterke en comfortabele banden kunnen laten uitbouwen met ten minste één collega. Daarvoor maken ze gebruik van ofwel een formeel proces ofwel een proces ad hoc. Als ze een buddy aanstellen, moet de manager voortdurend nagaan of de band tussen de twee stevig blijft. Lukt het niet om een relatie uit te bouwen, dan moet een andere persoon worden aangewezen om de rol van buddy op zich te nemen. Sommige bedrijven stellen doelbewust buddy’s aan van buiten de projectgroep van de nieuwkomer, zodat de nieuwe medewerker meteen in aanraking komt met andere delen van de organisatie. We geven toe dat er hierin een gevaar schuilt: misschien steunen nieuwkomers wel al te nadrukkelijk op hun buddy’s voor informatie, waardoor ze er zelf niet in slagen om een eigen netwerk uit te bouwen. Toch is dat risico niet overdreven groot: onze studie heeft uitgewezen dat de meeste nieuwkomers hun buddy zien als een handige springplank om andere collega’s te leren kennen en te ontmoeten.

<sup>8</sup> Meer info hierover vindt u in ‘Mentor Networks and Career Success: Lessons for Turbulent Times’, van S.C. de Janasz, S.E. Sullivan en V. Whiting, verschenen in *Academy of Management Executive* 17 (november 2003): 78-92; ‘The Mentor Advantage: Perceived Career/Job Experiences of Proteges vs. Non-Proteges’ van E.A. Fagenson, verschenen in *Journal of Organizational Behavior* 10 (1989): 309-320; en ‘Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast With Non-Mentored Counterparts’ van G.T. Chao, P.M. Walz en P.D. Gardner, verschenen in *Personnel Psychology* 45 (1992): 619-636.



#### 2.4. Samenvatting: Op naar een relationele benadering

De meeste managers die willen dat nieuwkomers vlug productief worden, focussen op een informatieve benadering. Nieuwe medewerkers worden overladen met documentatie en krijgen in de meeste gevallen een opleiding. Managers gaan er blijkbaar van uit dat nieuwelingen wel een richtsnoer zullen vinden in al die informatie, en advies zullen vragen aan hun collega's. Ze vergeten daarbij dat de meeste kennis en expertise van de organisatie zich bij de mensen zelf bevindt. Voor nieuwelingen komt het erop aan hun aanvankelijke terughoudendheid te overwinnen en een netwerk van informanten te ontwikkelen. Alleen zo kunnen ze echt productief en creatief worden, twee onmisbare voorwaarden voor het creëren van betrokkenheid en werk-voldoening.

Maar overstappen van een informatieve naar een relationele benadering is geen eenvoudige zaak. Managers moeten zich een volledig nieuwe manier van denken eigen maken. In plaats van zich af te vragen "Wat moet mijn nieuwe medewerker weten?", moeten ze zich de vraag stellen "Welke personen moet mijn nieuwe medewerker zeker leren kennen?". Op die manier worden de managers verplicht om een strategische lijst met sleutelfiguren en informatieverschaffers op te stellen die de nieuwkomers absoluut moeten leren kennen en die het assimilatieproces van de nieuweling moeten structureren.

Interessant is dat de relationele benadering die nodig is om nieuwe medewerkers vlug aan boord te hijsen misschien wel een aanpassing vergt van het management, maar niet noodzakelijk een groter engagement, meer tijd of meer middelen. Integendeel, deze benadering om nieuwe medewerkers snel te laten renderen, vergt minder persoonlijke inspanning van het management. Houd er rekening mee dat wanneer nieuwkomers in staat zijn om snel relaties uit te bouwen met hun collega's, ze minder angst zullen hebben om hun eigen bazen te benaderen als ze informatie en advies nodig hebben.

#### 2.5. Zo herkent u 'snelle jongens'

Via analyses van het sociale netwerk kunt u als manager vlug de 'snelle jongens' herkennen. Met 'snelle jongens' bedoelen we nieuwkomers die sneller informatieve relaties uitbouwen met collega's dan anderen die samen met hen aan de slag gingen. Dergelijke medewerkers zijn gewoonlijk ook meer performant, en ander onderzoek heeft uitgewezen dat ze ook meer voldoening halen uit hun werk.<sup>9</sup>

We onderzochten bijvoorbeeld hoe nieuwkomers en ervaren medewerkers in een wereldwijd energiebedrijf met elkaar omgingen. De groep bestond uit geologen, geofysici, managers, uitvoerend personeel en technische bedienden. We vroegen aan iedereen in de groep om aan te geven hoe vaak ze anderen benaderden om informatie op te vragen over de opdracht waarmee ze bezig waren. Met die gegevens stelden we een netwerkdiagram op dat aangeeft hoe vaak de verschillende individuen met elkaar communiceerden.

Zoals verwacht bevinden de meeste nieuwelingen zich in de rand van het informatienetwerk. Interactie en uitwisseling van informatie gebeurt maar met een beperkt aantal collega's. Toch was er één nieuwkomer - Jake - die zich al snel als een centrale speler ontpopte, zowel als verschaffer als vrager van informatie. Uit latere interviews leerden we dat bijna iedereen in de researchgroep zich bewust was van de expertise die Jake bezat. Zijn collega's zagen in hem niet alleen een heel nuttige informatiebron, maar vonden hem ook heel toegankelijk, hulpvaardig en goed geïnformeerd. Jake schrok er ook niet voor terug om hulp te vragen aan anderen. In plaats van de problemen zelf proberen op te lossen, ging hij al vlug te rade bij collega's, zelfs al kende hij die niet.

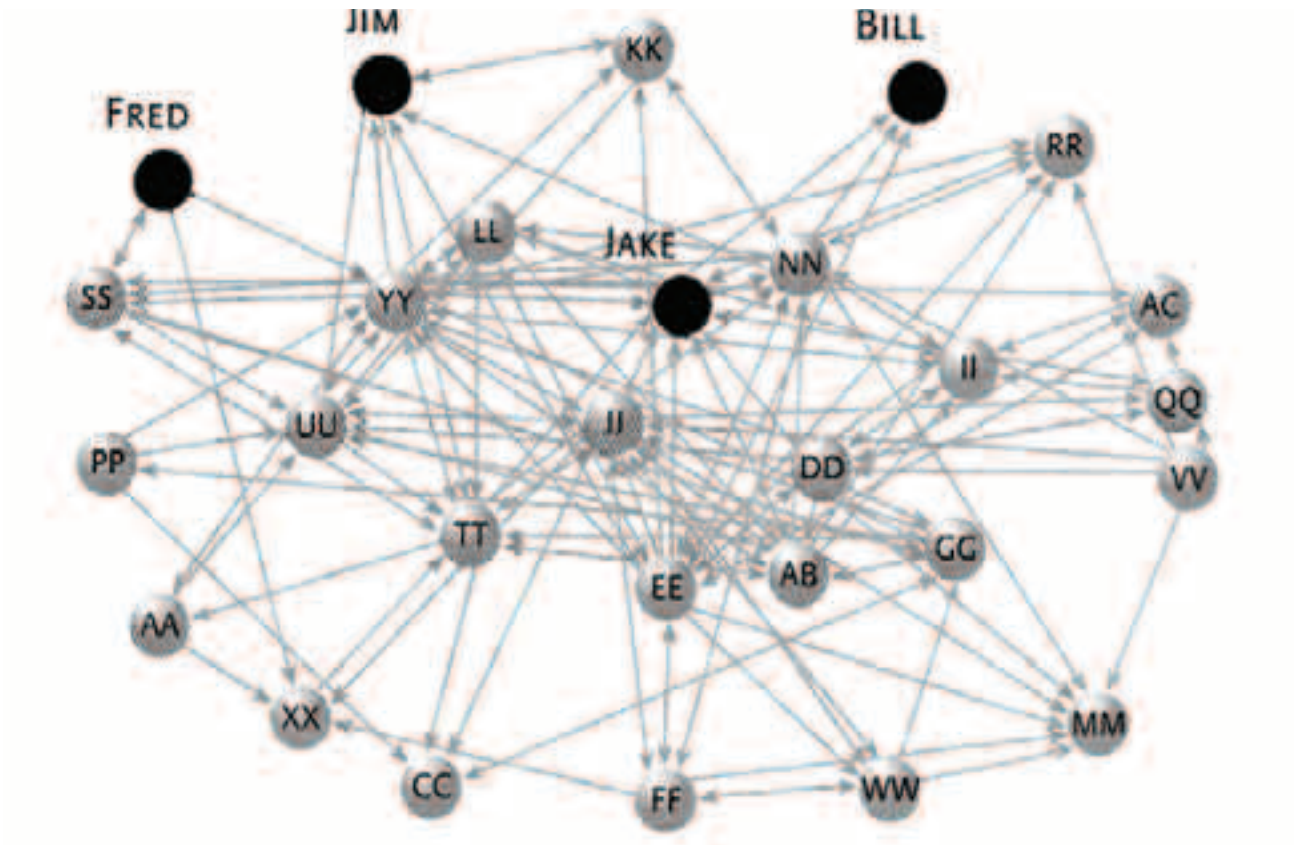
Door individuen zoals Jake te bestuderen, kunnen onderzoekers de factoren in kaart brengen die een snelle productiviteit van nieuwkomers in organisaties mogelijk maken. De fysische locatie, bijvoorbeeld, blijkt een grote rol te spelen. Jakes werkpost bevond zich op een centrale plaats,

<sup>9</sup> Meer informatie hierover vindt u in 'The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations' van R. Cross en A. Parker (Boston: Harvard Business School Press, 2004); 'The Social Side of Performance' van R. Cross, T.H. Davenport en S. Cantrell, verschenen in de MIT Sloan Management Review 45, nummer 1 (herfst 2003): 20-21; 'Structural Relationships, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance', van D.J. Brass, Administrative Science Quarterly 26 (1981): 331-348; en 'The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance' van A. Mehra, M. Kilduff en D.J. Brass, verschenen in Administrative Science Quarterly 46, nummer 1 (2001): 121-146.

waardoor hij heel makkelijk benaderbaar was. Hij kreeg daardoor een resem mogelijkheden om samen te werken met zijn collega's.

In het onderstaande netwerkdiagram wijzen de pijltjes op de richting van de informatieband: ze wijzen weg van de gene die op zoek is naar info en wijzen naar degene die wordt

benaderd om het probleem op te lossen. De personen die heel veel contacten hebben met een brede waaier van collega's staan in het centrum van het diagram, terwijl zij die weinig contact zoeken zich in de rand van het diagram bevinden. Merk op dat slechts één nieuwkomer - Jake - over een goed uitgebouwd netwerk beschikt, waardoor hij met de titel van 'snelle jongen' mag gaan lopen.



- Nieuwkomer (minder dan één jaar in dienst)
- Ervaren medewerkers (meer dan één jaar in dienst)

### 3. CASE: Introductiebeleid bij Borealis

Enkele suggesties voor verdere verfijning op basis van het artikel (door Leon Vliegen)

Een jaar geleden werden bij Borealis de procedures voor onthaal en integratie van nieuwe medewerkers grondig aangepast. Dat was een gevolg van de opening van een nieuw 'business service center' waar veel nieuwe mensen binnestroomden. De specificiteit van deze nieuwe locatie bracht de context van nieuwkomers aan de oppervlakte. Immers, in een dergelijke omgeving worden zaken uitvergroot en veel scherper aangevoeld. Het bedrijf reageerde daarop met het volledig hertekenen van haar onthaal en integratiebeleid. Onder de vorm van peter- en meterschappen werd de idee van de 'buddy' toen reeds ingevoerd. Verder werden informatie- en relationele processen beter op mekaar afgestemd en werd gezocht naar een goede mix tussen beide. Ondanks deze professionalisering, heeft het artikel bij ons toch een aantal zaken scherper gesteld. Ook zijn tijdens het lezen van het artikel spontaan een aantal nieuwe ideeën opgeborend.

Concreet kwamen volgende punten aan het licht:

- Er moet nog meer nadruk gelegd worden op het opbouwen van netwerken. Vooral de rol van de leidinggevende moet daarbij explicieter gedefinieerd worden. De leidinggevende moet de nieuweling aansporen tot het leggen van contacten en er op staan dat hij of zij inbreng doet op vergaderingen of momenten van werkoverleg. Ook moeten zittende collega's gestimuleerd en beoordeeld worden op de mate waarin ze meewerken aan de integratie.
- Waarom zouden we nieuwelingen uit verschillende business units niet samenbrengen? Zo geef je hen de kans om te communiceren met collega's die misschien dezelfde knelpunten ervaren. Oplossingen en ideeën kunnen worden uitgewisseld. Een informeel netwerk wordt meteen uitgebouwd en het relationele aspect zit er zeker in.
- Het geven van contactrijke opdrachten aan nieuwkomers is een cruciaal element. Misschien moeten we nieuwelingen vlugger de mogelijkheid geven om iets te organiseren. Dat kan betrekking hebben op het werk zelf (vergadering, briefing,...) als iets daarbuiten (een drink, uitstap,...).
- Overtuigend is ook de wijze waarop de auteurs aantonen dat een eerste opdracht niet klein en gemakkelijk moet zijn maar juist groot genoeg opdat men min of meer verplicht wordt om contact te zoeken met collega's. Wij zullen dus nog beter moeten nadenken over hoe we nieuwkomers stimuleren tot het contacteren van sleutelpersonen die later nog van pas zullen komen bij het uitoefenen van de functie. De contacten moeten aldus meer gericht worden uitgestippeld. Het voordeel van een brede opdracht is tevens dat de nieuweling zich op die wijze meteen kan bewijzen voor de bredere groep en een zekere legitimiteit binnen de organisatie opbouwt.
- We moeten de integratieprocedure regelmatig evalueren. Nieuwkomers moeten na enkele maanden reeds kunnen duidelijk maken wat ze hebben ervaren. Op basis van die informatie mogen bijsturingen niet lang op zich laten wachten. Ook meters en peters moeten bij die evaluatie worden betrokken.
- Ook bij interne transfers hoort een gedegen introductie want deze doelgroep wordt al te vaak vergeten.
- Om de informatieoverdracht tijdens introductiefases te vereenvoudigen zou het informatieve gedeelte meer gespreid moeten worden in de tijd zodoende nieuwelingen de kans krijgen de informatie optimaal te verwerken.

## Referenties

- Berlew D.E., Hall D.T. (1966).** The Socialization of Managers: The Effects of Expectation on Performance. *Administrative Science Quarterly*, 11 (2): 207-223.
- Bray D.W., Howard A. (1983).** The AT&T Longitudinal Studies of Managers. In: Schaie K.W., (1983) Longitudinal Studies of Adult Psychological Development. New York: Guilford Press.
- Chao G.T., Walz P.M. and Gardner P.D. (1992).** Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast With Non-Mentored Counterparts. *Personnel Psychology*, 45: 619-636.
- de Janasz S.C., Sullivan S.E., Whiting V. (2003).** Mentor Networks and Career Success: Lessons for Turbulent Times. *Academy of Management Executive*, 17 (November): 78-92.
- Dickter D.N., Roznowski M., Harrison D.A. (1996).** Temporal Tempering: An Event History Analysis of the Process of Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 81: 705-716.
- Fagenson E.A. (1989).** The Mentor Advantage: Perceived Career/Job Experiences of Proteges vs. Non-Proteges. *Journal of Organizational Behavior*, 10: 309-320.
- Kaufman H.G. (1974).** Relationship of Early Challenge to Job Performance, Professional Contribution, and Competence of Engineers. *Journal of Applied Psychology*, 59: 377-379.
- McNatt R., Light L. (1998).** Job Turnover Tab. *Business Week*, April 20: 8.
- Moreland R. (1985).** Social Categorization and the Assimilation of 'New' Group Members. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48: 1173-1190.
- Nash D.J., Wolfe A.W. (1957).** The Stranger in Laboratory Culture. *American Journal of Sociology*, 78: 399-417.
- U.S. Department of Labor. (2002).** Employee Tenure in 2002. Washington, D.C.: Government Printing Office.
- U.S. Department of Labor. (2004).** Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth Among Younger Baby Boomers - Results From More Than Two Decades of a Longitudinal Survey. Washington, D.C.: Government Printing Office.
- Williams R. (2003).** Mellon Learning Curve Research Study. New York: Mellon Corp.
- Ziller R.C., Behringer R.D., Jansen M.J. (1961).** The Newcomer in Open and Closed Groups. *Journal of Applied Psychology*, 45: 55-58.

**voorheen reeds verschenen in de reeks beleidsnota:**

**1. De concurrentiepositie van België anno 2004: het falen van de loonnorm**

door Marc De Vos, Geert Janssens, Johan Van Overtveldt

**2. De relatie tussen loonlastenverlaging en jobs**

door Jozef Konings

**3. 'Duovaardigheid' bevorderen: op weg naar een organisatie die resultaatgerichtheid en aanpassingsvermogen met elkaar verzoent**

door Julian Birkinshaw, Cristina Gibson, met Aimé Heene

**4. Rusland na het communisme: een normaal land**

door Andrei Shleifer en Daniel Treisman

**5. Loonkosten en jobcreatie: regionale en sectorale verschillen**

door Jozef Konings

## **Snelle jongens: naar een betere integratie van nieuwkomers in de onderneming**

In een recent artikel in MIT Sloan Management Review stellen Keith Rollag, Salvatore Parise en Rob Cross over het introductiebeleid van nieuwkomers een aantal misvattingen aan de kaak. Onder de titel 'Getting new hires up to speed quickly' worden een vijftal mythes doorprikt. De auteurs doen gelijk een aantal suggesties voor verbetering. Leon Vliegen, HR manager Borealis België, werd bereid gevonden om het artikel voor ons te lezen en kritisch te beoordelen vanuit zijn rijke ervaring als personeelsverantwoordelijke. Hij toetste de bevindingen van de Amerikanen ook aan de praktijk bij Borealis.

### **vkw Metena**

Vertrekkend vanuit een economische oriëntatie doet **vkw Metena** aan onderzoekswerk dat betrekking heeft op brede maatschappelijke problemen en discussies.

### **verantwoordelijke uitgever**

vkw Denktank  
Sneeuwbeslaan 20  
2610 Wilrijk

[www.vkwmetena.be](http://www.vkwmetena.be)  
[info@vkwmetena.be](mailto:info@vkwmetena.be)