



# Maak werk van een goed onthaal

Auteur: Bart Moens [in](#)

Moens, B. (2024). Maak werk van een goed onthaal. *HRMConnect*, 2024(4)

Het aanwerven van een nieuwe medewerker is een cruciaal moment, zowel voor jou als werkgevers als voor de nieuwkomer. Voor nieuwe medewerkers is het een begin van een nieuwe fase in de loopbaan en de start van een spannend – en hopelijk fijn – avontuur. Voor werkgevers betekent dit het verwelkomen van nieuwe talenten en investeren in de toekomst van de organisatie. De manier waarop nieuwe medewerkers in de organisatie worden onthaald, heeft een grote invloed op hoe ze hun nieuwe job ervaren en of ze zich op hun gemak voelen in de organisatie. Een goed onthaal zorgt ervoor dat nieuwkomers zich vlotter integreren, zich beter in hun vel voelen, sneller hun nieuwe functie onder de knie hebben en productiever zijn. Het verkleint zo de kans dat de nieuwkomer de organisatie snel weer verlaat en dat jij opnieuw de krappe arbeidsmarkt op moet zoeken naar vervanging.

## Welkom nieuwe medewerker. En nu: zwemmen maar!

Dat is exact het gevoel dat medewerkers krijgen als een onthaal niet goed wordt aangepakt. Ze lopen verloren, durven hun vragen niet altijd te stellen of zoeken te lang vruchteloos naar informatie. Dat is helaas nog steeds de realiteit, zo blijkt uit onderzoek van Tempo-Team in samenwerking met prof. Anja Van den Broeck (KU Leuven)<sup>1</sup>. Slechts de helft van de bevroegde werknemers gaf aan dat de organisatie waar ze aan de slag gingen voldoende voorbereid was op hun komst. Bij een derde van de respondenten waren taken zoals papierwerk, laptop en ICT niet in orde waren tijdens hun eerste werkdag. Vier op de vijf had tijdens de eerste werkweken en -maanden geen idee heeft hoe deze zouden verlopen. De helft van de bevroegden kreeg onvoldoende begeleiding en leerde daardoor hun job al doende. Eén op de zes had zelfs het gevoel volledig aan hun lot overgelaten te zijn.

Dat is bijzonder jammer voor de nieuwkomers, máár ook voor de werkgevers in kwestie. Ongeveer 5% van de nieuwe medewerkers stapt direct op na een rampzalige eerste dag, 20% vertrekt binnen de eerste 45 dagen na indiensttreding en bijna één op de drie nieuwe medewerkers verlaat de organisatie voordat het eerste jaar voorbij is. Een pijnlijke zaak gelet omdat de werkgevers weer op zoek moet naar een nieuwe medewerker, maar ook

omwille van de hoge inwerkkosten en het feit dat nieuwe medewerkers gemiddeld pas na zes maanden volledig productief zijn.

## Een goed onthaal is een onthaal met aandacht voor de 6 C's

Als werkgever ben je wettelijk verplicht om de nodige zorg en aandacht te wijden aan het onthaal van nieuwe medewerkers. Naast het in orde zijn met de wetgeving willen veel werkgevers ook zorgen voor een onthaal waarbij de nieuwkomer snel en op een aangename manier ingewerkt geraakt. We spreken van een goed onthaal wanneer er een complementariteit is tussen de wettelijke verplichtingen en een zorgzaam onthaal. Een goed onthaal gaat dus verder dan de nieuwkomers op de eerste werkdag hun werkplek te tonen, wat administratieve rompslomp te laten invullen en even een handje te laten schudden met nieuwe collega's.

Voor een goed onthaal zijn zes C's van belang<sup>ii</sup>.

- *Compliance* staat voor al het praktische en administratieve dat bij een aanwerving komt kijken. Denk aan de contracten, interne regels rond bijvoorbeeld ziekmeldingen en veiligheid, (digitale) toegangen en een goed ingerichte werkplek.
- *Clarification* betekent dat de nieuwkomer een correct beeld krijgt van wat je van hem verwacht en wat hij van de organisatie mag verwachten.
- *Confidence* is nauw verbonden met *clarification*. Het houdt in dat de nieuwe werknemer de tools en ondersteuning krijgt die nodig zijn om de verwachtingen in te lossen.
- *Culture* maakt een nieuwkomer wegwijs binnen de bedrijfscultuur en de ongeschreven regels. Iedereen moet bekend zijn met de missie, visie en waarden van de organisatie.
- *Connection* mag je letterlijk nemen: zorg ervoor dat de nieuwkomer zich snel verbonden voelt met het bedrijf en de mensen die er werken.
- *Check back*. Maak in de eerste maanden geregeld tijd vrij om met de nieuwkomer te bespreken hoe alles verloopt.

## Worden beloften en verwachtingen waargemaakt?

Bij de start van een nieuwe werknemer gaat er over het algemeen veel aandacht naar het arbeidscontract. In het psychologisch contract – de perceptie van een medewerker over de uitwisseling van wederzijdse, op beloften gebaseerde, verplichtingen tussen werknemer en organisatie – wordt vaak veel minder tijd en energie gestoken.

Ans De Vos (Antwerp Management School) deed onderzoek naar het psychologisch contract bij nieuwkomers<sup>iii</sup>. Uit haar studie blijkt dat verschillende aspecten invloed hebben op hoe nieuwe werknemers de onderlinge verwachtingen interpreteren. Gedurende het sollicitatieproces vormt de sollicitant een idee over de diverse dimensies van het psychologisch contract, zoals: Welke verwachtingen heeft de werkgever op het vlak van o.a. de aangeboden job, de werksfeer en de beloning? Hoe zet de organisatie zich in voor maatschappelijk verantwoord ondernemen of duurzaam personeelsbeleid? En wat wordt er van mij als werknemer verwacht qua gedrag, flexibiliteit, integriteit en loyaliteit? Is er de verwachting dat ik mij ook inspan voor taken buiten mijn eigen functie of vakgebied? De indrukken die de sollicitant tijdens het werving- en selectieproces opdoet, leggen de basis voor het psychologisch contract. Met deze verwachtingen starten de nieuwkomers aan hun nieuwe job. Vaak worden deze bij de start niet expliciet gemaakt. Werkgevers en werknemers vullen deze voor elkaar in. Dat betekent ook dat schendingen van het psychologisch contract – dat wil zeggen dat verwachtingen niet ingelost worden – niet duidelijk zijn. En net zoals een werknemer teleurgesteld raakt wanneer het arbeidscontract niet wordt nagekomen, raken nieuwkomers minder betrokken en gemotiveerd als het psychologisch contract wordt geschonden. Dat wil je voorkomen. Daarom is het belangrijk om doorheen het hele onthaaltraject ook aandacht te besteden aan de verschillende dimensies van het psychologisch contract en het verduidelijken van percepties.

## Het onthaaltraject is een proces en geen eenmalige activiteit

Onthaal is de overkoepelende term voor het volledige traject dat de nieuwe medewerker doorloopt vanaf de ondertekening van het contract tot het moment dat de nieuwe medewerker zich de nieuwe functie heeft eigen gemaakt en meedraait in het team. De duurtijd van het traject ligt niet op voorhand vast en kan drie weken, zes maanden tot zelfs een jaar duren.

### *Preboarding*

Een goed onthaal begint dus niet op de eerste werkdag, maar start zodra het arbeidscontract is ondertekend. Op het moment van de ondertekening van het arbeidscontract is de nieuwe medewerker vol enthousiasme en energie om aan de slag te gaan. Tussen het tekenen en de eerste werkdag liggen meestal enkele weken, soms zelfs maanden. Je doet er goed aan om je nieuwe medewerker in die tijd enthousiast en warm te houden, en alvast te werken aan het opbouwen van de relatie tussen de nieuwe werknemer en de organisatie. Anders gezegd: voorkom dat je de nieuwe arbeidsrelatie op de eerste werkdag moet reanimeren.

Stuur bijvoorbeeld een welkomkaartje of vraag de directe collega's een 'welkom in ons team'-mail te versturen. Of nodig de nieuweling uit voor een (virtuele) tour door de organisatie, een informele babbel met de directe collega's of een eerste kennismaking met de peter/meter. Zo voelt het op de eerste dag meteen al wat vertrouwd voor iedereen. Het met aandacht en zorg integreren van een nieuwkomer in de periode voorafgaand aan de eerste werkdag noemen we het vooronthaal of in hipere bewoording: preboarding.

### *Vanaf de eerste werkdag...*

Het onthaal komt op volle toeren wanneer de nieuwe medewerker op zijn of haar eerste dag de organisatie binnenwandelt. De eerste dagen zijn cruciaal. Hier wordt immers de basis gelegd voor een goede relatie en de start van een stevig psychologisch contract. Je doet er goed aan om een persoonlijk scenario te voorzien voor deze eerste dag. Denk bijvoorbeeld aan iets later beginnen als de ochtendspits op de werkvloer te hectisch is, de nieuweling opwachten bij de balie, een welkom door de directie, een toelichting op de dag, etc. Zorg er ook voor dat de nieuwe werknemer in de eerste week iets nuttigs te doen heeft en niet alleen bezig is met informatieoverdracht.

### *... tot aan het moment dat de nieuwe medewerker volledig is ingewerkt*

Nieuwkomers moeten wennen aan het werk, de (ongeschreven) spelregels op het werk leren kennen en vertrouwd raken met zijn/haar nieuwe collega's en leidinggevende. Daarvoor hebben ze tijd en begeleiding nodig. Een peter of meter kan de nieuwe werknemer hierin bijstaan. Na verloop van tijd is de nieuwe werknemer gewend aan de nieuwe situatie en zal de begeleiding meer gericht zijn op dat wat hij of zij nodig heeft om goed te kunnen functioneren in het werkproces. Nieuwe medewerkers willen ingewerkt worden. Ze willen weten wat er van hen verwacht wordt, wat hun dagelijkse taken zijn, met wie ze samenwerken en aan wie ze moeten rapporteren. Maak daarom een helder en concreet plan voor de nieuwe medewerker. Een duidelijk inwerkplan is de ruggengraat van een goed onthaal. Het beschrijft de doelen, de activiteiten, de verantwoordelijken en de timing van het onthaaltraject. Het inwerkplan moet afgestemd zijn op de functie, het niveau en de behoeften van de nieuwe medewerker.

Nieuwe medewerkers willen ook graag gehoord worden en feedback krijgen. Regelmatige evaluatie en feedbackmomenten zijn dus essentieel om de evolutie in het werk te volgen en waar nodig het inwerkplan bij te sturen. Je doet er goed aan om tijdens deze momenten ook de andere dimensies van het psychologisch contract op te volgen. Denk aan vragen als: wat is anders aan je rol dan je had gedacht? Hoe kijk je aan tegen de sfeer, de waardering en het beleid van de organisatie? Maar ook: hoe kijkt de organisatie aan tegen een medewerker? Hoe denkt de organisatie over zaken als loyaliteit, flexibiliteit en ethisch gedrag? Het is van belang om informatie en verwachtingen in de eerste drie maanden over te dragen en uit te spreken.

## Een goed onthaal? Dat is een kwestie van een gezamenlijke inspanning

Het onthaal van een nieuwe medewerkers is niet alleen de verantwoordelijkheid van hr, de leidinggevende en de peter of meter. Alle collega's hebben een belangrijke rol in dit verhaal. Door samen te werken, vragen te beantwoorden en ondersteuning te bieden, zorgen zij ervoor dat de nieuwe medewerker zich snel thuis voelt en effectief kan bijdragen aan het team. Maak medewerkers hiervan bewust. Benadruk hiernaast dat je ook van de nieuwe medewerker een actieve rol verwacht. Veelal gaat het om eenvoudige gebaren, zoals een introductierondje of een gezamenlijke lunch of koffiepauze, en dat niet alleen in de eerste werkweek. Interactie en betrokkenheid van directe collega's vanaf dag één is niet alleen prettig, het is essentieel voor een succesvolle integratie in de organisatie.

## Maak werk van een onthaalprocedure en -checklist

Een goed onthaal inclusief het opmaken van een inwerkplan en het aanstellen van een meter/peter draagt bij tot de vlotte integratie van nieuwe medewerkers. Een geformaliseerde onthaalprocedure zorgt ervoor dat alle nieuwe medewerkers over dezelfde informatie beschikken en dat iedereen die bij het onthaal van nieuwe medewerkers betrokken is, op de hoogte is van zijn of haar verantwoordelijkheden. Een onthaalchecklist helpt om het overzicht tijdens de onthaalprocedure te bewaren.

Het uitwerken van een [onthaalprocedure en onthaalchecklist](#) op maat kost tijd, maar je wint de investering dubbel en dik terug: een goed onthaal draagt immers bij tot een vlottere integratie van nieuwe medewerkers, en zorgt voor een verhoogde motivatie, een grotere inzetbaarheid en een betere productiviteit. Bovendien verkleint een goed onthaal de kans op teleurstellingen en frustraties, waardoor de kans verkleint dat nieuwe medewerkers snel weer vertrekken.

## Meer weten?

Check onderstaande dossiers de website [www.waardevolwerk.be](http://www.waardevolwerk.be):

- [Wat is een onthaalbeleid?](#)
- [Wat doet een peter of meter?](#)



## Referenties

---

<sup>i</sup> <https://www.tempo-team.be/nl/over-tempo-team/persberichten/slechts-helpt-bedrijven-goed-voorbereid-onthaal-starters/>

<sup>ii</sup> Bauer, T. N. (2010), *Onboarding new employees: Maximizing success*, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series

<sup>iii</sup> Vos, A. de (2002). The individual antecedents and the development of newcomers' psychological contracts during the socialization process: A longitudinal study. Unpublished Dissertation, Universiteit Gent, Gent