

Het toepassen van deze praktische adviezen in standaardafwijzingsbrieven vergt uiteraard een beetje meer tijd dan telkens opnieuw dezelfde brief te versturen. Maar die minimale extra tijdsbesteding

rendeert ongetwijfeld, omdat vlotte, informatief relevante en positief geformuleerde afwijzingsbrieven bijdragen tot de positieve uitstraling van een onderneming. ●

DE AUTEUR

Dorien Van De Mierop doceert Nederlandse taalkunde en taalbeheersing aan de Lessius Hogeschool in Antwerpen. Ze is ook redactielid van Ad Rem.
dorien.vandemierop@lessius-ho.be

Geef ze een warm onthaal

GHISLAIN VERSTRAETE

Bedrijven investeren veel tijd en geld in de rekrutering van nieuwe medewerkers. Hoewel ze het goed met hen voorhebben, zijn ze soms onhandig of slordig in de manier waarop ze hen tijdens de eerste werkdagen ontvangen. Ze gaan er te gemakkelijk van uit dat de nieuwkomers zich na een introductie bij collega's en een briefing over het bedrijf zelfstandig zullen integreren. Het kan echt wel efficiënter.

Een slecht begin

Bij de ontvangst van een nieuwe medewerker kan er heel wat fout lopen: de kennismaking met de collega's gebeurt te snel en te oppervlakkig, de nieuwkomer wordt overspoeld met te gedetailleerde bedrijfsinformatie, hij wordt overdonderd met een gespecialiseerde opleiding enzovoort. Een mislukte ontvangst heeft gevolgen voor alle partijen:

- De nieuwe werknemer haakt vroegtijdig ontgoocheld af omdat zijn baan hem geen voldoening biedt. Hij vindt zijn weg niet en krijgt onvoldoende het gevoel dat hij zijn competentie kan inzetten voor het product of de relaties in het bedrijfsnetwerk.
- De werkgever lijdt verlies omdat nieuwe medewerkers vertrekken nog voor ze productief worden voor het bedrijf. Door die uitstroom is het bedrijf ertoe

gedwongen om altijd opnieuw in werving en selectie te investeren.

- De collega's zetten zich af tegen de nieuweling omdat ze het beu zijn om weer iemand anders 'in te werken' en nieuwe relaties aan te gaan met mensen die toch weer zullen vertrekken. Ze brengen het niet meer op om altijd opnieuw te beginnen en vervallen in extreme gevallen in ongewenst gedrag zoals pesten. Dat zet op zijn beurt een vicieuze cirkel in gang.

De verwachtingen

Bedrijfsleiders verwachten dat een nieuwe medewerker snel op een kwaliteitsvolle manier aan de productie deelneemt en zich vlot in de bedrijfscultuur en in het netwerk van relaties inwerkt. Dat zal alleen lukken als de nieuweling een passend en duidelijk antwoord krijgt op de vragen die hij

zich stelt. Sommige daarvan zijn van praktische aard en hebben betrekking op de bedrijfsetiquette: hoe begroet ik welke mensen, welke kledingstijl is acceptabel, waar mag ik zitten in de pauze enzovoort? Andere vragen hebben met de collega's en de hiërarchie in het bedrijf te maken: wie zijn de mensen met wie ik samenwerk, hoe familiair gaan de mensen in het bedrijf met elkaar om, met wie en wanneer ga ik een discussie aan, enzovoort? Bovendien worstelt hij ongetwijfeld met een aantal persoonlijke vragen: hoe integreer ik dit nieuwe werk in mijn leven, hoe verbindt het zich met vroegere ervaringen en andere domeinen zoals mijn gezinsleven? Dat alles is een ingewikkelde materie, te meer omdat mensen zichzelf dikwijls onder druk zetten om onmiddellijk te presteren en geen domme vragen te stellen.

Een goed ontvangstbeleid

Het ontvangstbeleid in een onderneming steunt op twee pijlers. Ten eerste moet de nieuwe medewerker doeltreffende informatie krijgen. Reglementen en voorstellingsbrochures waarin hij de formele aspecten kan nalezen, zijn niet voldoende; hij moet ook in de informele en ongeschreven richtlijnen geïntroduceerd worden. Ten tweede moet

de nieuweling hulp krijgen om binnen het bedrijf een relatiernetwerk uit te bouwen. Het is immers niet vanzelfsprekend om in een onbekende omgeving of een nieuwe groep te integreren. Het komt erop aan om in de nieuwe context een nieuwe identiteit te zoeken en te vinden.

Met een beetje hulp

Een ontvangstbeleid kan pas succesvol zijn als alle geledingen van het bedrijf bij het ontwerp en de uitvoering ervan worden betrokken. Dergelijke projecten hebben wij al begeleid. We combineerden de opleiding rond communicatie en het 'onthaal door meters en peters' met een bespreking van de bestaande ontvangst- en wervingsbrochures. We bespraken ook de uitgestippelde leertrajecten en de evaluaties. Zowel de directie en de supervisors als de arbeiders werden actief bij de gesprekken betrokken.

Dat resulteerde in een nieuw ontvangstbeleid met een duidelijke rolverdeling en checklists, nieuwe leerplannen voor de eerste drie maanden en evaluatiescenario's, een welkomstbrochure, een verklarende woordenlijst met bedrijfseigen termen enzovoort.

Dat alle bedrijfsgeledingen betrokken

Wat is juist: solliciteren naar een baan of solliciteren voor een baan?

Beide voorzetsels zijn correct in combinatie met het werkwoord *solliciteren* in de betekenis 'zich kandidaat stellen voor een bepaalde functie'. In woordenboeken en naslagwerken over voorzetsels wordt voor deze betekenis alleen het voorzetsel *naar* vermeld, maar in de praktijk komen beide voorzetsels naast elkaar voor, zowel in Vlaanderen als in Nederland.

In de betekenis 'zich op de hals halen, min of meer bewust aansturen op' is alleen het voorzetsel *naar* correct: *zij solliciteerde naar haar ontslag; hij solliciteerde naar bitsige reacties.*

Daarnaast komen bij het werkwoord *solliciteren* ook nog de voorzetsels *op* en *bij* voor: *hij solliciteerde op een advertentie van de Vlaamse overheid; zij solliciteerde bij Belgacom.*

DIRK CALUWÉ

waren, had een positieve invloed op het resultaat. De directie noemde de volgende pluspunten:

- Het taalgebruik is eenvoudiger, minder plechtig en minder afstandelijk.
- Er worden meer voorbeelden gegeven die naar de dagelijkse praktijken verwijzen.
- Er is meer aandacht voor visualisering. Zo is er een lijst opgenomen met de belangrijkste producten uit het magazijn, waarbij de foto's centraal staan. Dat maakt het

voor de nieuwe medewerker mogelijk om zich de producten direct visueel voor te stellen.

- Er is een verklarende woordenlijst met specifieke woordenschat van het (internationale) bedrijf.
- De brochures en teksten zijn aantrekkelijker geworden. Ze nodigen uit tot lectuur en sluiten meer aan op de realiteit.

Actieve participatie

Door samen te werken aan het ontvangstbeleid worden medewerkers overtuigd van de noodzaak van een zorgvuldige opvang. Dat ze mee het ontvangstbeleid hebben uitgetekend, motiveert hen en zorgt ervoor dat ze zich verantwoordelijk voelen voor de vlotte integratie van de nieuwkomer in de groep. Bovendien participeren de personeelsleden actief in de opvang als 'meter' en 'peter'. Daar kunnen de nieuwkomer, de collega en de directie alleen maar beter van worden. ●

DE VIJF MYTHES OVER INTEGRATIE

Drie Amerikaanse onderzoekers hebben bestudeerd hoe bedrijven nieuwe werknemers vlog operationeel kunnen maken (het zogenaamde *rapid on-boarding*). Volgens hen leven er in Amerikaanse bedrijven vijf mythes die ervoor zorgen dat de integratie misgaat.

1. **Talenterijke nieuwkomers kunnen hun boontjes wel doppen.**
2. **Als je nieuwelingen met informatie overlaadt, dan vinden ze wel wat ze nodig hebben.**
3. **Er is niet meer nodig dan een oppervlakkige introductie.**
4. **De eerste opdrachten moeten klein en gemakkelijk realiseerbaar zijn.**
5. **De beste manier om nieuwe medewerkers te integreren, is het toekennen van een mentor.**

De auteurs pleiten voor een andere aanpak. Nieuwkomers moeten worden geholpen om een sociaal netwerk met hun collega's op te bouwen. Bij hen vinden ze de informatie die ze nodig hebben om snel productief te worden.

De volledige tekst van de studie van Keith Rollag, Salvatore Parise en Rob Cross staat in *MIT Sloan Management Review* 46/2 (<http://sloanreview.mit.edu>).

DE AUTEUR

Ghislain Verstraete is licentiaat in de cultuurwetenschappen en psychotherapeut. Hij is zaakvoerder van *acsim bvba* (Adviescentrum voor Sociaal en Intercultureel Management). ghislain.verstraete@acsim.be