



ROUNDTABLE ONBOARDING 7 OKTOBER 2019

Op maandag 7 oktober vond de Roundtable "Onboarding" bij TIAS School for Business & Society in Utrecht plaats. Na de opening door Charissa Freese, voorzitter van het PMC, kwamen de sprekers aan het woord. Sasa Batistic van het Departement Human Resource Studies besprak de wetenschappelijke kant van zowel onbaording als socialisatie en Arjan Spies vertelde over onboarding bij o.a. EIFFEL.

Organizational socialization & onboarding – Sasa Batistic



Dr. Sasa Batistic, assistant professor at Tilburg University states that organizational socialization is becoming increasingly important, now we change jobs more often and the nature of work is changing, A middle manager on average influences the performance of 12.4 other people and almost 50% of senior outsider recruitments fail to achieve desired result, which results in high direct and indirect costs. Good organizational socialization can create positive attitudes, reduce turnover and lead to quick integration resulting in higher performance in a shorter time frame. Bad organizational socialization on the other hand, reduces productivity and increases costs for training and investment. While socialization is the process referring to what the newcomer does with regards acquiring social knowledge and skills necessary to assume an organizational role, onboarding is the process referring to what the organization does to help structure

newcomers' early experience. Socialization usually takes place over a longer period of time. Individual and organizational initiatives have to balance each other out. Less initiative from the employee should be compensated for by the organization. Here, organizations have to pay attention to predictors of employee initiative such as personality traits.

One important thing to keep in mind though, is that not all newcomers represent equal value to the organization. All employees can be assessed based on their value and uniqueness. Onboarding should be implemented accordingly. In organizational socialization, two different approaches can be identified: institutionalized and individualized. Institutionalized organizational socialization is more structured and formalized in which employees are more expected to accept the predefined roles. Individualized organizational socialization however, is more informal and variable. Herein, newcomers are often paired with a mentor. For employees who are not that valuable and unique to the organization, institutionalized organizational socialization/onboarding is therefore a better fit. For employees who are both valuable and unique to the organization, such as employees in more strategic positions, individualized organizational socialization/onboarding is a better fit to show the organization cares and can overcome any problem the employee is facing.

Most important in any onboarding process, is to introduce the newcomers to the right people, other important stakeholders, behind-the-scenes networks and connecting tools, to assign them to special projects, to invite them to meetings and events, and create opportunities to have a cup of coffee with them!



Onboarding bij EIFFEL – Arjan Spies

Arjan Spies, manager talent acquisition bij EIFFEL, legt uit hoe onboarding drie verschillende strategieën kent: de netwerkstrategie, de corporate strategie en de business-strategie. De netwerkstrategie is ideaal voor commitment en binding van de medewerkers.

In veel organisaties is het zo dat in de praktijk niemand verantwoordelijkheid neemt voor de volledige onboarding. Die verantwoordelijkheid wordt vaak gelegd bij de hoek waar de meeste vragen vandaan komen. Managers vinden dit een taak voor HR, en HR vindt dit een taak voor de managers. Ook bij EIFFEL vindt men dit toch wel taak voor HR. Een tweede probleem blijkt dat de perceptie van managers over hoe ze het doen op het gebied van onboarding vele malen positiever is dan de perceptie van de nieuwkomers. Leiders zenden te veel en vragen te weinig. Nieuwkomers worden vaak maar overladen met informatie, maar hebben toch nog veel vraagtekens. “Het is als drinken uit de brandweerslang, je krijgt veel binnen, maar hebt toch nog dorst” zegt Arjan Spies.

Data moet continue verzameld worden. Alleen zo kun je de voortgang van onboarding in de gaten houden en ervoor zorgen dat de werknemers zich aan de organisatie binden – iets wat best een uitdaging kan zijn, zeker voor een bedrijf als EIFFEL waarvan de werknemers door het hele land werken. Daarom behandelt EIFFEL haar nieuwkomers als klanten, en hebben ze een tool ontwikkeld om hun socialisatie continue te kunnen monitoren. Deze tool bevat bijvoorbeeld een chatbot via welke de nieuwkomers vragen kunnen stellen en faciliteert het samenwerken en netwerken.



Discussie

Na de presentaties van de sprekers werd er een levendige discussie gevoerd tussen de deelnemers onderling. Hieruit bleek dat grote organisaties vaker gaan voor een gezamenlijke introductie waarbij gebruik gemaakt wordt van platformen. Koffie drinken met nieuwkomers werd inderdaad als heel belangrijk geacht, maar sommigen gaven aan dat dit niet bij elke organisatiecultuur past. De deelnemers waren het ook met elkaar eens dat socialisatie vaak niet om processen gaat, maar om een bepaald gevoel dat je bij de nieuwkomer creëert. Maar dit gevoel moet je wel meetbaar maken! Als organisatie beginnen met onboarding, kunnen ze dit beter eerst centraal aanpakken, en het daarna sector- of afdelingsspecifiek maken, want ‘one size fits nobody’ – zeker bij specialistische rollen. Helaas lijkt in de praktijk vaak niet kennis, maar urgentie de aanleiding te zijn voor onboardingsprocessen. In deze processen moet echter de inhoud en het tempo veel beter gedoseerd worden want, zoals Arjan Spies ook al aangaf, nieuwkomers worden overladen met informatie die ze niet allemaal tot zich kunnen nemen. Tenslotte gaven de deelnemers aan dat socialisatie maar zelden een onderdeel is van onboarding. Als organisaties al een onboardingsplan hebben, wordt er vaak niks gedaan met de initiatieven van de nieuwkomer om kennis te vergaren en geïntegreerd te raken in de organisatie, wat nou net zo belangrijk is om in balans te houden, volgens Sasa Batistic. Uit ervaring blijkt dat het stimuleren van de productiviteit van de nieuwkomer helpt bij het verbeteren van deze socialisatie.

Nadat als deze inzichten en ervaringen waren gedeeld, was het tijd om de avond af te sluiten onder het genot van een dinerbuffet waar de deelnemers de mogelijkheid kregen om te netwerken en

verder te discussiëren. Het was een geslaagde avond en hopen u (weer) te mogen verwelkomen op onze volgende Roundtable Major Life Events & HRM op 25 november 2019 in Tilburg!