



Goed inwerken loont

Talenten binnenhalen is een uitdaging, maar ze binnenhouden blijkt een kunst op zich. De eerste indruk op een nieuwkomer blijkt bepalend voor later succes.

Franc de Korte

Op een maandagochtend meldt een nieuwe werknemer zich bij de receptie van een kantoor ergens in Nederland. De receptioniste is niet op de hoogte van zijn komst. Nadat de nieuweling zijn naam enkele malen heeft herhaald en uiteindelijk gespeld, kijkt de receptioniste enige tijd bedenkelijk naar het beeldscherm: ‘Uw naam staat niet in het systeem.’ Er is ook geen badge voor hem aangeemaakt.

‘Weet u bij wie u moet zijn?’ vraagt ze. De genoemde persoon is nog niet aanwezig. Voorzien van een noodbadge wordt hij naar zijn afdeling gewezen. Daar aangekomen blijkt er nog geen werkplek te zijn geregeld.

Je hoeft geen hr-expert te zijn om te begrijpen dat deze nieuwe werknemer zich niet welkom voelde bij zijn nieuwe werkgever. ‘Helaas gebeurt dit heel vaak,’ zegt Toine Al, die deze waargebeurde situatie schetst in *De Introductiegids*, een handboek voor het inwerken van nieuwe medewerkers. Het lijkt zo logisch om een nieuwe werknemer goed te introduceren en vervolgens goed in te werken, maar de cijfers geven een ander beeld: één op de zes nieuw aangetrokken krachten vertrekt binnen een jaar (Dijkstra/Hoekstra, 2007). In een peiling van vacaturesite Monsterboard geeft 1 op de 25 snelle vertrekkers een slecht verlopen eerste dag als reden voor het vertrek. Vergelijkbare cijfers zie je ook bij ervaren krachten en leidinggevendenden.

Om dat te voorkomen zal het bij Holla Advocaten in Den Bosch en Eindhoven niet snel gebeuren dat een nieuwe advocaat bij binnenkomst op de eerste dag nog niet voorzien is van inloggegevens, een toegangspas en telefoon. ‘Faciliteer moet alles op orde zijn,’ zegt Karlien van Ouwerkerk, hr-manager a.i. bij Holla. ‘Je weet dat er een nieuwe werknemer komt, dus dat soort zaken – randvoorwaarden – kun je ruim van tevoren regelen. Het is onderdeel van de rode loper die je uitlegt voor die nieuwe collega.’

‘Bij ons wordt een nieuwe advocaat op zijn eerste dag verwelkomd door zijn teamleider. Die geeft een rondleiding en stelt hem aan zo veel mogelijk mensen voor,’ beschrijft maatschapsvoorzitter Ernst van Win de eerste

werkdag bij De Clercq Advocaten in Leiden. 'Standaard wordt er tijdens de gezamenlijke lunch nog even aandacht gevraagd voor de nieuwe kantoorgenoot. 's Middags mag een nieuwe advocaat al meteen aanschuiven bij de bespreking van een zaak,' vertelt Van Win verder. Hij vindt het belangrijk dat nieuwe advocaten zo snel mogelijk bij het proces betrokken worden. Volgens hem zorgt dat ervoor dat er direct een band ontstaat tussen de nieuwe advocaat en het kantoor.

Bij Holla Advocaten staat op de eerste dag ook een een-op-eengesprek met de bestuursvoorzitter op het programma. 'Wij willen de nieuwe advocaat echt hoogstpersoonlijk leren kennen. Dus niet alleen: hoe goed ben je juridisch en wat wordt jouw bijdrage aan de organisatie, maar ook: wat houdt je als mens verder nog bezig, en wat kunnen wij doen om je tijd bij Holla zo aangenaam mogelijk te maken,' vertelt Van Ouwkerk.

Volgens hr-journalist Al is het belangrijk om je als werkgever te realiseren dat veel nieuwkomers onzeker zijn en er dus onbewust vragen leven: pas ik wel in de groep? Ga ik het hier echt wel leuk vinden? 'De hechting van een nieuwkomer met een bedrijf gebeurt in de eerste twee maanden. Begeleid je ze daar goed in dan blijft zo iemand vaak lang en levert dat echt zijn geld op.'

Vliegende start

Veel werkgevers vinden een rondleiding op de eerste dag prima, maar ze willen het liefst dat de nieuwe kracht zo snel mogelijk gaat presteren en omzet genereert. 'Toch is het verstandig om ruim de tijd te nemen om iemand in te werken,' adviseert Al. Onderzoek van organisatieadviesbureau Berenschot leert dat er een

Hr-journalist Al: 'Koppel je nieuwe advocaat aan een buddy'

verband is tussen de duur van het inwerktraject en de mate van betrokkenheid van werknemers. Is het inwerktraject drie maanden of korter dan ligt de betrokkenheid substantieel lager dan wanneer het traject over negen maanden of meer wordt uitgesmeerd.

Daarbij hebben academici, zoals advocaten, een langer traject nodig, omdat ze ingewikkelder werk doen. Daarnaast willen hogeropgeleiden erkenning, status en autonomie. Volgens Al duurt het gemiddeld negen maanden voordat iemand echt is ingewerkt. Dus, al lijkt je nieuwe advocaat een vliegende start te maken, het is zaak hem toch in de gaten te houden. Dat heeft Ernst van Win ervaren toen hij Haags deken was: 'Je ziet het dan juist misgaan bij heel zelfstandig aangelegde stagiaires. Dat klinkt tegenstrijdig, maar juist bij hen bestaat de neiging om ze hun gang te laten gaan. Je ziet ze onbewust aan voor volwaardige medewerkers. En voordat je het weet geef je iemand een te ingewikkelde zaak. Hoe zelfstandig sommigen ook zijn, ze moeten altijd feedback krijgen. Anders voelen ze zich aan hun lot overgelaten. Daarom werken wij bij De Clercq in teamverband met mentoren en het vierogenprincipe.'

Bij een groot internationaal kantoor als NautaDutilh worden advocaat-stagiaires ondergebracht in

het eigen opleidingstraject: het NDinstitute. Opleidingsadviseur Femke Bus: 'In vier maanden tijd leren zij de cultuur, werkwijze en collega's kennen bij NautaDutilh. Daarnaast krijgen de advocaat-stagiaires van het NDinstitute vanaf dag één hun eigen (proces)zaken, met bijbehorende cliënten en verantwoordelijkheden. Het NDinstitute wordt gecombineerd met deelname aan de Law Firm School en de beroepsopleiding van de Orde van Advocaten. Op deze manier fungeert de introductie als een soort *pressure cooker*.'

Joyce Trebus (26) begon vorig jaar aan het NDinstitute bij NautaDutilh. Zij is erg te spreken over het inwerktraject: 'Door de aanpak is de leercurve bizar steil. Je krijgt een echte band met mensen die in dezelfde lichte zitten. Daardoor leer je heel snel veel mensen kennen op andere afdelingen. Je leert van de feedback die je zelf krijgt, maar ook veel van de anderen.'

Al is erg te spreken over de kantooracademies binnen de advocatuur: 'Corporate academies sluiten altijd aan bij de cultuur van de organisatie, maar zijn te kostbaar voor kleine kantoren.' Een tip die geschikt is voor grote en kleine kantoren heeft Al ook: 'Koppel je nieuwe advocaat, ervaren of niet, aan een *buddy*. Liefst iemand van dezelfde leeftijd, maar van een andere afdeling.' Zowel bij Holla als De Clercq zijn de ervaringen daarmee goed. Bij NautaDutilh werken ze niet met een *buddysysteem*, maar je zit als nieuwkomer bijvoorbeeld wel altijd samen met iemand op de kamer. 'En zo iemand een vraag stellen, is toch altijd wat laagdrempeliger,' geeft Trebus aan. Al: 'Uiteindelijk leidt dit tot blij, goed ingewerkte, gemotiveerde, betrokken krachten die langer blijven en beter presteren. Een win-winsituatie dus.'