



Brussel, 17 november 2011

Onderwerp : Begeleiding van nieuwe medewerkers

Deze nota bevat een handleiding met algemene krachtlijnen voor de begeleiding van nieuwe medewerkers en de rol van de verschillende actoren. Het gaat om een algemene en transversale nota die kan worden aangepast aan precieze gevallen. Het is de bedoeling dat deze handleiding wordt overhandigd aan de mentee, de mentor en de coach, en dat de directie ze voorstelt aan de betrokkenen en daarbij mondeling geïndividualiseerde uitleg verstrekt. De handleiding wordt bovendien op het intranet gezet, zodat alle medewerkers op de hoogte zijn van het kader waarin het begeleidingsprogramma zich afspeelt.

X X X

# BEGELEIDINGSPROGRAMMA VOOR NIEUWE MEDEWERKERS

Deze nota is een handleiding voor de nieuwe medewerker, de collega's die begeleiden, de leidinggevenden die moeten evalueren en de dienst HR die een ondersteunende rol biedt. Een goed begeleidingsprogramma ontstaat uit het principe om een nieuwe medewerker niet aan zijn lot over te laten en hem bij te staan in een adequate introductie en ontwikkeling door persoonlijke begeleiding van een meer ervaren medewerker.

## I. ONTHAAL

Het onthaal is het eerste luik in het proces van begeleiding en integratie van de nieuwe medewerker.

Het onthaal wordt door de dienst HR op zich genomen en zorgt voor een 'warme' welkom. Het komt erop aan belangstelling te tonen voor de nieuwe medewerker zodra hij in dienst treedt en ook de eerstvolgende dagen, en tijd voor hem uit te trekken, zodat hij voelt dat hij verwacht werd en gewaardeerd wordt. Hij zal daarbij schriftelijke en mondelinge informatie krijgen over de verschillende aspecten van de instelling (bv. verwelkomingsbrochure, arbeidsreglement, statuut, administratief dossier ...) en kennismaken met zijn werkruimte en de instelling (rondleiding, diensten, collega's ...). Voor dergelijke zaken blijft de dienst HR hoe dan ook steeds het aanspreekpunt.

## II. MENTORING

De mentoring is het voornaamste luik van de begeleiding en integratie. Het is een middel om via individuele begeleiding de capaciteiten van de nieuwe medewerker (de mentee genoemd) optimaal te ontwikkelen en te benutten in lijn met de behoeften van de organisatie.

In deze context wordt de nieuwe medewerker gedurende een bepaalde periode<sup>1</sup> inhoudelijk opgevolgd en de competenties aangebracht die nodig zijn binnen de organisatie. Het kadert binnen een cultuur waarin vergissingen als leermomenten worden gezien en waarin feedback op een positieve wijze wordt toegepast. Hier treedt de zogenaamde mentor op, die zijn kennis gebruikt, expertise en/of ervaring om de lerende te helpen de gewenste competenties te bereiken.

---

<sup>1</sup> Ook na het eerste jaar is er nog begeleiding.

## 1. DE MENTEE

De mentee is degene die een persoonlijke groei wil doormaken. Hij is een leek in de organisatie, maar draagt zijn eigen bagage en cultuur ook mee. De nieuwe medewerker is als persoon sterk betrokken bij de eigen ontwikkeling en stuurt ook zelf het programma. De mentee:

- engageert zich om zijn integratie goed te laten verlopen
- past de waarden en normen van de organisatie toe
- vertrouwt de mentor en communiceert openlijk
- zorgt voor regelmatig contact met zijn mentor uit eigen initiatief
- volgt de raadgevingen en adviezen op van zijn mentor en houdt rekening met de opmerkingen van de mentor en de coach in het verdere verloop van zijn ontwikkeling
- is verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling (zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid)
- staat open voor verandering.

## 2. DE MENTOR

De mentor is een collega die directe ondersteuning biedt aan de nieuwe medewerker. Hij is degene die de ervaring overdraagt. Hij is dus verantwoordelijk voor de integratie en ontwikkeling van de nieuwe medewerker zonder te interfereren in de hiërarchische verantwoordelijkheden binnen de organisatie.

De Secretaris stelt de taak van mentor aan één medewerker voor op basis van navolgende criteria en omwille van zijn expertise en kennis op eigen vakgebied en legt daarbij de redenen van zijn keuze uit.

*Het is van belang dat de mentor :*

- bereid is de rol van mentor op zich te nemen (commitment)
- zijn kennis alsook de waarden en normen van de instelling wil overbrengen en zin heeft om voor te lichten en uitleg te geven
- beschikt over een natuurlijk gezag
- een onvervalste interesse in de groei en ontwikkeling van de nieuwe medewerker toont
- tijd ter beschikking stelt en initiatief neemt om regelmatig doelgerichte en richtinggevende gesprekken met de mentee te voeren
- beschikt over pedagogische vaardigheden : vermogen om te luisteren en van gedachten te wisselen, verdraagzaamheid, vermogen om te motiveren, te trainen, feedback te geven, te ondersteunen en uit te dagen

- de privacy van de nieuwe medewerker respecteert
- non-verbale signalen opvangt
- zich kan inleven in de situatie van de nieuwe medewerker
- respect toont voor de lerende (het gaat om het leren van een volwassene met eigen voorkennis en eigen achtergrond)
- zichzelf goed kent en weet hoe hij/zij zelf overkomt
- in staat is het zelfsturend vermogen van de nieuwe medewerker optimaal te stimuleren (de verantwoordelijkheid bij de mentee laten en deze tegelijkertijd inspireren en ondersteunen)
- het leerproces centraal stelt (evolueren)
- handelt in een gelijkwaardige relatie.

Zijn rol bestaat erin :

- ervoor te zorgen dat de nieuwe medewerker zijn plaats vindt binnen de instelling
- te zorgen voor een vertrouwensklimaat waarin beide partijen open kunnen communiceren
- op voorhand met de coach de begeleiding voor te bereiden, m.a.w. afspraken maken over het takenpakket, de takenverdeling, de opbouw van de moeilijkheidsgraad en de te bereiken competenties,...
- informatie te geven over de organisatie van de werkzaamheden, procedures, werkmethoden, huisstijl,....
- de nieuwe medewerker op te volgen en raad te geven tijdens de voorbereiding en uitvoering van nieuwe taken en feedback erna
- eventuele vergissingen/misverstanden te verbeteren zonder ze te bestraffen
- de kans te geven om te leren en gedreven te zijn om zijn wijsheid te delen
- te zorgen voor een veilige en integere relatie van de nieuwe medewerker t.o.v. de coach
- de coach te ondersteunen en aan hem in volle objectiviteit te rapporteren over de vooruitgang en de evolutie van het traject.

### III. DE COACHING

Een begeleidings- en integratieprogramma zou niet volledig zijn zonder de coaching. Het begrip coaching kent een grote overlapping met het begrip mentoring. Bij coaching gaat het eveneens om ondersteuning van de ontwikkeling van de mentee maar het grote verschil tussen mentoring en coaching zit hem in de hiërarchische relatie. Een coach is iemand binnen de organisatie die verantwoordelijk is voor de werkresultaten.

De rol van coach neemt de Secretaris of zijn aangestelde voor zich. Het is een vorm van leiding geven, waarbij de resultaten worden opgevolgd en de nodige acties worden ondernomen om een nieuwe medewerker volledig te laten ontplooiën. Het proces heeft als doel de werkresultaten te verbeteren en het vermogen tot zelfontwikkeling te stimuleren.

De rol van de coach bestaat er in dat opzicht onder meer in :

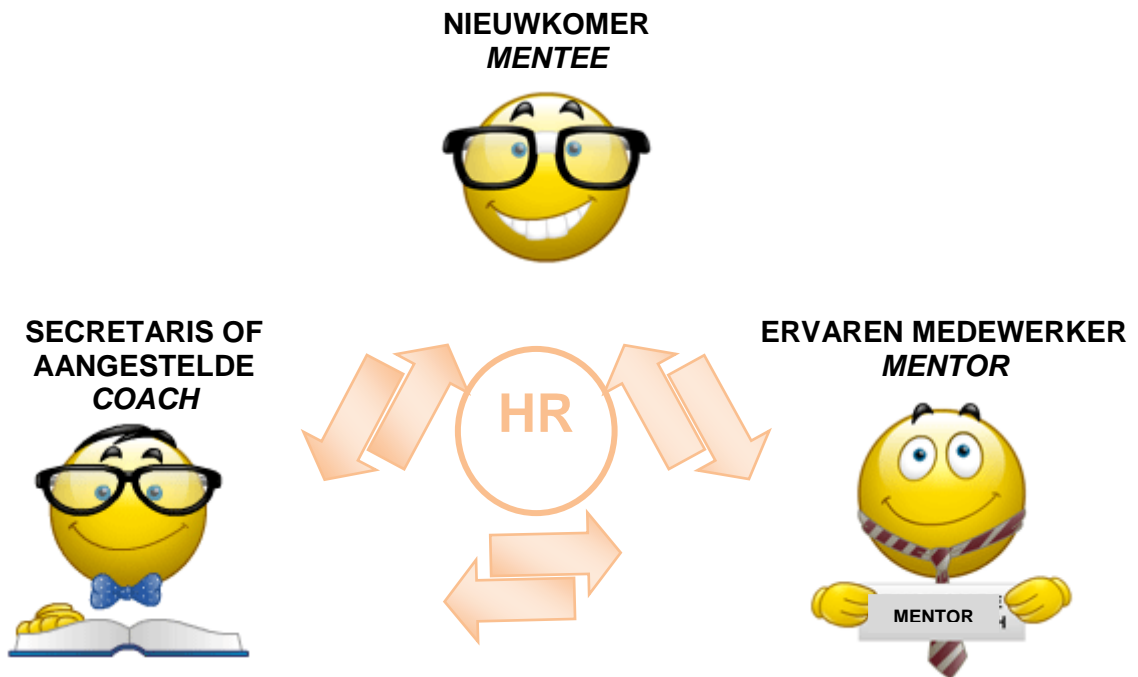
- afspraken te maken met de mentor omtrent het takenpakket, de taakverdeling, de opbouw van de moeilijkheidsgraad en te bereiken competenties in functie van de werkzaamheden, ...
- de verwachtingen ten aanzien van de mentee te bespreken en de doeleinden vast te stellen op basis van ieders belangstellingen, talenten en expertise en van de prioriteiten van de instelling via een introductiegesprek met de mentor en de mentee
- in samenspraak met de mentor de mogelijkheden van de mentee te ontwikkelen door systematisch geplande taken te geven die in moeilijkheidsgraad oplopen
- ervoor te zorgen dat de nieuwe medewerker het geleerde in de praktijk kan oefenen en gebruiken
- de nieuwe medewerker in de gelegenheid te stellen om naar gelang van de behoeften en de taken opleidingen te volgen of deel te nemen aan informatievergaderingen, conferenties enz.
- feedback te geven op het functioneren van de mentee via beoordelingsgesprekken (om de maand tijdens de drie eerste maanden en nadien regelmatig tijdens het eerste jaar) en de mentor daarbij te betrekken
- de relatie tussen de mentee en de mentor te respecteren
- als leidinggevende te handelen in een hiërarchische relatie
- te evalueren en daar consequenties aan te verbinden.
- 

## IV. ONDERSTEUNING

In het kader van het begeleidingsprogramma, staat de dienst HR in voor de ondersteuning. Op die manier wordt ervoor gezorgd dat het mentor-coachingsysteem in stand wordt gehouden.

Het gaat erom :

- erop toe te zien dat de voornoemde gesprekken op tijd plaatsvinden
- de schakel te zijn tussen de drie hierboven genoemde partijen (luisteren naar de mentor en de mentee, eventuele problemen, wensen ... onderzoeken, zo nodig bemiddelen).



## V. VOORDELEN VAN HET BEGELEIDINGSPROGRAMMA

voor de nieuwe medewerker :

- helpt de nieuwe medewerker zich snel thuis te voelen in de organisatie
- bevordert een stap voor stap leren en zo de ontwikkeling
- creëert een cultuur waarin problemen bespreekbaar zijn
- verhoogt de motivatie
- leidt tot meer zelfkennis
- verhoogt de inzetbaarheid

voor de organisatie (instelling en collega's) :

- bevordert een vlotte aanpassing na indiensttreding
  - leidt tot een toenemende motivatie
  - zorgt voor de overdracht van waardevolle kennis en knowhow die opgebouwd zijn doorheen de jaren (zo voorkomt men verlies bij het vertrek van oudere medewerkers)
  - verbetert de interne communicatie
-