



Den gode modtagelse

En guide til introduktion af nye medarbejdere



**Branche
Fællesskab
Arbejds miljø**
Velfærd og Offentlig administration

Den nye medarbejder er en vigtig ressource

Når en ny medarbejder skal starte på sit nye job, er han eller hun optændt af engagement og interesse for, hvad det nye job bringer af muligheder og udfordringer. Den nyansatte kommer med ny energi, og har lyst til at give sig i kast med det nye job og bringer samtidig ny viden og erfaring med sig ind i jobbet, som kolleger og arbejdspladsen kan drage nytte af.

Denne vejledning giver inspiration til, hvordan I tilrettelægger modtagelsen af nye medarbejdere på en måde, så de bedst muligt bliver integreret både fagligt og socialt på arbejdspladsen. Den er primært skrevet til lederen, arbejdsmiljøgruppen og andre på arbejdspladsen, der spiller en rolle i forhold til at skabe et godt arbejdsmiljø og en god modtagelse af den nyansatte.

Arbejdsmiljø er en central brik i den gode modtagelse

Arbejdsmiljøgruppen er en vigtig aktør i den gode modtagelse, fordi modtagelsen har en stor betydning for, hvordan den nye medarbejder kommer til at trives og passe ind på jeres arbejdsplads.

Arbejdsmiljøet er også en central brik i den gode modtagelse, fordi der kan være nogle særlige risici ved arbejdet, som det er nødvendigt at få instrueret den nyansatte i at håndtere.

Modtagelsen af den nyansatte skal være koordineret og hænge sammen – uanset hvem der spiller hvilken rolle undervejs. Formelt er ansvaret ledelsens, men det er en fælles opgave for alle på arbejdspladsen at medvirke til, at den nye kollega kommer godt fra start.

Nyansatte er forskellige

Nogle nye medarbejdere er helt nyuddannede, andre kommer fra jobs på en arbejdsplads, der ligner jeres, eller fra en helt anden branche, hvor kulturen er anderledes end hos jer. I alle tilfælde er det en god idé, at I stiller skarpt på, hvordan den nyansatte møder jer, og hvordan I møder den nyansatte. Tilpas jeres modtagelse til den enkelte, og vær tydelig om, hvilke værdier I praktiserer hos jer. Så er I godt i gang med at sikre en god modtagelse.

Indhold

Den nye medarbejder er en vigtig ressource	Side 2
Kan I blive bedre til at modtage nye medarbejdere?	Side 4
Jeres nye kollega skal integreres fagligt og socialt	Side 6
Nyuddannede har særlige behov	Side 8
Praktiske og organisatoriske behov.....	Side 10
Sæt modtagelsen i system.....	Side 12
Hvem skal være kontaktperson eller mentor?	Side 14
Pejlemærker for den gode modtageskultur.....	Side 16
Særlige risikofaktorer i arbejdsmiljøet	Side 18
Hvem gør hvad i den gode modtagelse?	Side 19
Tidslinje for den gode modtagelse	Side 20
Tjekliste til inspiration: God modtagelse.....	Side 22
Mere om den gode modtagelse	Side 23

Med venlig hilsen
BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for
Velfærd og Offentlig administration



Den gode modtagelse – En guide til introduktion af nye medarbejdere

Udgivet i november 2016 af BrancheFællesskabet for
Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig administration
Studiestræde 3, 3. sal
1455 København K

Projektledelse: Rasmus Jensen og Mads Lund, BFA Vel-
færd og Offentlig administration
Redaktion: Søren Svith og Tune Nyborg, Periskop
Fotos: Thomas Søndergaard, Periskop
Layout: KROSCH

ISBN: 978-87-93332-56-0

Følgende arbejdspladser har bidraget med erfaringer
og input til materialet:

Regionshospitalet Viborg, Region Hovedstadens
Psykiatri, Danske Bank, Østre Landsret, Esbjerg
Kommune Center for Misbrug, SKAT, Nordsjællands
Hospital, Gentofte Kommune, Københavns Kommune
Borgercenter Børn & Unge, Børnehuset Margrethegården
i Københavns Kommune.

Fotos er taget følgende steder: Plejehjemmet Jægers-
borghave i Gentofte, Aktivitetshuset Havkærparken i
Aarhus, Enhed for Knæ og Hofteprotese på Hvidovre
hospital, Den Integreerede Institution Galaksen i Aarhus,
Nordea i Hvidovre, Aarhus Kommunes Afdeling for Sund-
hed og Omsorg.

Kan I blive bedre til at modtage nye medarbejdere?

De fleste arbejdspladser bruger god tid og meget energi på at rekruttere de rigtige medarbejdere. Men det er ikke altid, at der bliver lagt lige så meget energi i at få de nye kolleger til at passe ind på arbejdspladsen fagligt og socialt. Hvis det er tilfældet hos jer, er der rigtig mange gevinster at hente ved at forbedre modtagelsen.

Markante gevinster

Der kan være mange gevinster at hente med en relativ beskednen indsats.

En god introduktion af nye medarbejdere kan have en positiv indvirkning på flere forhold:

- Bedre trivsel for den nyansatte
- Større kvalitet i opgaveløsningen
- Bedre fastholdelse af medarbejdere
- Færre arbejdsskader
- Færre sygedage
- De nye bliver hurtigere produktive og kan aflaste deres kolleger
- Stærkere fællesskab på arbejdspladsen

Spørgsmål til overvejelse



- Oplever nyansatte hos jer, at de får en god modtagelse?
- Er der noget, jeres nyansatte typisk efterspørger eller savner?
- Er der opgaver, der er præget af risici, og hvordan klæder I den nyansatte på til at håndtere dem?

Forskning og sund fornuft

Potentialerne ved en god modtagelse af nye medarbejdere er sund fornuft. En nyere, norsk forskningsrapport underbygger det¹:

God introduktion fastholder. Ansatte, som får et velstruktureret introduktionsprogram, har 70% større sandsynlighed for fortsat at være på arbejdspladsen efter tre år. Nyansatte er den gruppe, som sidder løsest på enhver arbejdsplads, og står derfor for den største udskiftning i personalegruppen. Stor udskiftning i medarbejdergruppen har både dårlig indvirkning på arbejdsmiljøet og på økonomien.

Arbejdsmiljø og produktivitet. Den vigtigste bestemmende faktor for, hvor produktiv den nyansatte bliver, er om arbejdssituationen og arbejdsmiljøet opleves som positivt eller negativt i starten.

Første måneder er afgørende. De første tre måneder i ansættelsen er afgørende for, om den nyansatte finder sig tilrette i organisationen. Det er nemlig i de første tre måneder, at den nyansattes tilhørsforhold til arbejdspladsen formes. Det er især vigtigt, hvordan den nyansatte oplever at få støtte fra lederen, men også kollegerne spiller en vigtig rolle. Særligt skal man være opmærksom på at få indfriet de forventninger, som er skabt i rekrutteringsprocessen – altså i stillingsannoncer og samtaler. Hvis det ikke sker i de første tre måneder kan det bevirke, at medarbejderen aldrig knytter sig til arbejdspladsen.



Oplæring og instruktion er lovpligtig

Arbejdspladsen har i henhold til Arbejdsmiljøloven pligt til at sikre, at arbejdet er sikkert og sundt.

I Arbejdstilsynets vejledning om oplæring og tilsyn med arbejdet hedder det bl.a.:

Arbejdsgiveren skal sørge for, at den ansatte får en tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet på en farefri måde. Arbejdsgiveren skal herudover sørge for at føre effektivt tilsyn med, at den ansatte rent faktisk udfører arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt og følger instruktionerne. (...)

I virksomheder med arbejdsmiljøorganisation er det en af arbejdsmiljøorganisationens opgaver at opstille principper for oplæring og instruktion af de ansatte. Principperne skal være tilpasset arbejdsforholdene i virksomheden og de ansattes behov.



Vi skal holde, hvad vi lover i jobopslagene. Vi oversælger måske jobbet for at tiltrække de bedste, men det skaber frustration, hvis virkeligheden er en anden.»

Arbejdsmiljørepræsentant på et hospital



Jeres nye kollega skal integreres fagligt og socialt

FAGLIG INTEGRATION

Styr på arbejdsindhold, faglige standarder og metoder - opbygning af faglig identitet.



SOCIAL INTEGRATION

Opleve tryghed, tillid, anerkendelse - føle sig som en del af gruppen.

Den nyansatte skal i løbet af kort tid tilegne sig både de faglige krav og standarder på arbejdspladsen og de uformelle og sociale krav, som er en forudsætning for at blive en del af holdet.

Faglig integration

Den faglige integration betyder, at den nye kollega tilegner sig kompetencerne til at leve op til de formelle, faglige krav og standarder, som gælder på arbejdspladsen. Det handler om at få styr på indholdet i arbejdsopgaverne, arbejdsgangene, ansvar og kompetencer samt ikke mindst at få kendskab til den særlige målgruppe, man skal servicere eller arbejde med: borgere, patienter, børn, kunder, kollegaer i andre afdelinger mv. I forhold til det psykiske arbejdsmiljø handler det især om at skabe mest mulig mening og forudsigelighed i arbejdet på et tidspunkt, hvor meget endnu ikke har fundet sine faste konturer for den nyansatte. Det handler også om at finde et passende niveau for de krav, der stilles i starten af ansættelsen. Og selv om tydelige tilbagemeldinger ikke altid opleves som en belønning eller ros, vil det i længden øge den nyansattes evne til at præstere på egen hånd, og derved øge meningen i arbejdet.



»Man skal korrigere adfærd og fagligt niveau fra starten. Hvis man korrigerer folk efter en uge, bliver det accepteret – jeg er jo ny. Hvis det sker efter tre måneder opleves det personligt – jeg er forkert.«

Leder af et misbrugscenter

Fire centrale faktorer

Der er især fire faktorer, som kan fremme en god integration:

- **Klare forventninger** til løsningen af opgaverne: Hvad vil det sige at gøre sit arbejde godt hér hos os?
- **Tydelige tilbagemeldinger:** Den nyansatte har brug for respons fra kollegerne og ledelsen for at forstå, om forventningerne til løsningen af opgaverne og det faglige samarbejde er opfyldt.
- **Et passende ansvar:** Den nyansatte har brug for ansvar og autonomi, men for meget ansvar for tidligt kan opleves som at være overladt til sig selv, særligt hvis man er nyuddannet.
- **Adgang til information:** Hvor kan den nyansatte spørge og bede om hjælp uden at gå i vejen eller tabe ansigt. Det kan fx være via en faglig kontaktperson og regelmæssige opfølgningssamtaler.

Social integration

Den sociale integration handler om få den nyansatte til at føle sig accepteret og anerkendt som en del af arbejdspladsens fællesskab og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø fra starten. Det sker fx ved frokosten, hvor den nyansatte får sat ansigt på de nye kolleger og får lejlighed til at opleve omgangsformen og arbejdspladsens kultur. At blive hilst på om morgenen og blive spurgt til, hvordan det går, opleves af mange nyansatte som vigtige tegn på at blive accepteret og anerkendt. En god relation til lederen har også stor betydning for den nyansattes identifikation med arbejdspladsen. Oplevelsen af, at der ikke gøres forskel mellem de nye og de etablerede kolleger er helt central.



Hvornår er nok nok?

Mange nyansatte har svært ved at vurdere, hvornår deres arbejde er udført 'godt nok'. De har brug for at afstemme deres forventninger og ambitioner med arbejdspladsens virkelighed. Det kræver konkret og løbende feedback fra lederen og kolleger. Samtidig kan den nyansatte være bange for at forstyrre kollegerne for meget med spørgsmål og i det hele taget være til besvær.



»Lederen skal være meget tydelig i sine forventninger til den nye medarbejder. Ingen er jo tanke-læsere og vores erfaringer viser, at der ofte er forskel på, hvad lederne forventer og hvad de nye tror, at lederne forventer.«

Personalekonsulent ved en domstol

Spørgsmål til overvejelse



- Er der nyansatte, som kan opleve særlige barrierer i forbindelse med at blive integreret på arbejdspladsen, fx fordi de arbejder fysisk adskilt fra de øvrige medarbejdere eller er ene om at repræsentere deres faggruppe?
- Hvordan kan I gøre en særlig indsats for de nyuddannede?



Nyuddannede har særlige behov



»Tag de nyuddannede med i projekter og arbejdsgrupper. Det er en super god måde at skabe et tilhørsforhold både fagligt og socialt.«

Arbejdsmiljørepræsentant i en bank

Nyansatte i deres første job er en gruppe, som kræver særlig opmærksomhed, fordi skiftet fra studier til arbejdsliv kræver ekstra omstilling og tilpasning. Vær blandt andet opmærksom på følgende:

Kulturforskellen fra uddannelse til arbejdsliv.

Det er en overraskelse for nogle nyuddannede i første job at erfare, hvor mange andre ting end faglighed, der har betydning. Der handler blandt andet om beslutningsgange, ledelse, sociale relationer, uformelle relationer og anciennitet.

Mening motiverer. Pas på med at give den nyuddannede alle de rutineprægede driftsopgaver. Overvej, om I sammen kan finde en opgave fra start, der giver ekstra mening og kan gøre de mere kedelige opgaver lidt mere overskuelige.

Faglig udvikling og fordybelse. Et savn for mange nyuddannede i job kan være fraværet af den faglige fordybelse, som har præget studietiden. Vær opmærksom på, at det kan være et savn, og overvej, hvad jeres mulighed er for at efterkomme dette – fx i form af efteruddannelse og faglig udvikling.

Arbejds mængde. Mange bliver overvældede over arbejds mængden.



»Socialrådgivere kommer ind i jobbet med hjertet forrest, og det kan være et chok at omstille sig til en politisk styret organisation, hvor det meste handler om drift.«

Socialrådgiver i et borgercenter

Integration går begge veje

Husk at den faglige og sociale introduktion går begge veje. Den nye kollega bringer viden, erfaring og nye idéer med sig, som arbejdspladsen kan lære af. Overvej, hvordan I kan være åbne for de nye input og sammensæt modtagelsen på en måde, så I bedst muligt udnytter dem.

»Det er fedt med de nye, som spørger: Hvorfor gør I sådan? De har set og mødt andre måder og kan bidrage med friske øjne.«



Arbejdsmiljørepræsentant i daginstitution



Praktiske og organisatoriske behov

PRAKTISKE BEHOV

Alt fra nøgler og IT til kaffeordningen – oplevelse af at kunne begå sig i hverdagen.

En vigtig forudsætning for den gode integration er, at to centrale behov bliver opfyldt:

Praktiske behov

Det praktiske er nemt at overse, men er samtidig afgørende at have på plads fra starten. Det er et vigtigt signal at sende til den nyansatte, at nøglen og computeren er på plads, at e-mailen, brugernavn og password er oprettet, og at IT i øvrigt kører fra starten. Med andre ord at den nye medarbejder føler sig både ventet og velkommen. Husk også at fortælle, hvem den nyansatte kan gå til, hvis der opstår bøvl med det praktiske. Og vis medarbejderen til rette, præsenter kollegaerne og tag dem med til frokost.

Det er også vigtigt at få en introduktion til intranet og systemer, som skal bruges i arbejdet (programmer, databaser, ekspertsystemer). Nogle arbejdspladser samler disse informationer i pjecer eller i temaer på intranettet.

ORGANISATORISKE BEHOV

Styr på beslutningsgange, viden om samarbejdsfora og medarbejderrepræsentanter – identifikation med arbejdspladsen.

Organisatoriske behov

De organisatoriske behov handler om, at den nyansatte skal vide, hvordan I organisatorisk griber tingene an hos jer: Hvordan ser jeres årshjul ud? Hvilke møder holder I, og hvem deltager i dem? Hvordan kan man gøre sin indflydelse gældende gennem arbejdsmiljøorganisationen, MED-systemet eller samarbejdssystemet? Det handler også om at introducere til nøglepersoner i organisationen – ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter – og skabe indblik i, hvornår den nyansatte kan gå til dem. På den måde understøtter I det gode psykiske arbejdsmiljø ved at skabe forudsigelighed i arbejdet og klarhed over mulighederne for at få indflydelse.

Åh, er det i dag du kommer?

»Der er overraskende mange i vores undersøgelser, der fortæller, at de ikke blev taget særligt godt i mod første dag. Nogle arbejdspladser havde endda glemt, at de skulle komme, og de måtte passe sig selv de første timer. Andre steder var arbejdspladsen bare uforberedt. Der var ingen computer, de blev ikke vist rundt og præsenteret eller bare meget hurtigt overladt til sig selv.«

Citat fra bogen: Fra studie til arbejdsliv



Modtagelse på tværs

Det er en god idé at tænke på tværs af den enkelte arbejdsplads både for at spare ressourcer og for at få udvekslet viden, erfaringer og inspiration. Er jeres arbejdsplads eksempelvis et hospital, en kommune eller en anden stor arbejdsplads, kan det være en god idé at alle nyansatte bliver inviteret til at netværke og hilse på nøglepersoner. Hvis det ikke allerede finder sted, kan jeres afdeling tage initiativ til det.

Ideer til initiativer på tværs:

- Netværk for nyansatte
- Fælles introduktion af nyansatte
- Fælles velkomstbrev med program for introduktionen
- Koordinering af informationer fx fra personaleafdeling/HR og den enkelte arbejdsplads
- Netværk for de nyansattes kontaktpersoner og mentorer



»Jeg har lige været på weekendvagt med to nyansatte, der endnu ikke havde fået deres navne- og nøglekort. Så de måtte spørge mig, hver gang de skulle ind og ud af en låst dør eller have adgang til it-systemerne. Det var dybt frustrerende for dem og en rigtig dårlig start.«

Tillidsrepræsentant på et hospital

Husk alle faggrupper

Hvis jeres arbejdsplads har en kernefaggruppe, kan nyansatte fra andre faggrupper opleve særlige barrierer for at blive en del af det sociale fællesskab. Det kræver derfor særlig opmærksomhed fra kolleger og ledelse. Nogle faggrupper kan være isolerede rent fysisk eller organisatorisk – hvis de eksempelvis har lokaler på en anden adresse eller arbejder på skæve tidspunkter. Her skal I være særlig opmærksom på, hvordan I får koblet de nyansatte til resten af arbejdspladsen.

Endelig er det også vigtigt at tænke integration på tværs af faggrupperne på arbejdspladser, hvor flere forskellige faggrupper skal arbejde sammen om at løse opgaverne.

Spørgsmål til overvejelse



- Hvordan vil I vægte balancen mellem de praktiske og organisatoriske behov på jeres arbejdsplads?
- Hvordan sikrer I, at jeres nye kollega får mulighed for at lære jeres kultur, værdier og normer at kende?

Sæt modtagelsen i system

Systematik er nøgleordet i en god modtagekultur. Det er en god idé med en klar plan for, hvordan I modtager de nye kolleger, og hvem der har de forskellige roller i modtagelsen. Ledelsen har det overordnede ansvar, men arbejdsmiljøgruppen kan være med til at skabe de gode rammer.

Introduktionen fungerer bedst, hvis den er sat i system. Derfor er det en fordel at have en skabelon, som I har diskuteret på arbejdspladsen og som afspejler jeres ønsker og behov. Når det bliver aktuelt, kan I med fordel uddelegere opgaver og roller med udgangspunkt i en tjekliste, som den på side 22. I kan tilpasse skabelonen og variere den ud fra den konkrete situation og behovet hos den nye medarbejder. Der kan fx være forskel på indholdet i introduktionen, alt efter om det er en nyuddannet eller en erfaren, ny kollega. Det kan også være en fordel at inddrage den nye kollega i detaljerne, så introduktionsprogrammet afspejler vedkommendes egne spørgsmål og behov.

En kontaktperson – og måske en mentor

I kan overveje at udpege en kontaktperson, som er ansvarlig for hele introduktionsforløbet. Det kan eventuelt suppleres med sidemandsoplæring, fælloordninger eller en mentor, fx ved ansættelse af helt nyuddannede, eller hvis jobbet er særligt udfordrende.

Kontaktpersonen har ansvaret for den formelle introduktion: Opgaven kan være at tilrettelægge introduktionsprogrammet i samarbejde med lederen, sørge for de praktiske detaljer og formidle konkret viden, metoder og faglige standarder i den første tid i ansættelsen. Kontaktpersonen er den, som den nyansatte henvender sig til med konkrete praktiske og faglige spørgsmål.

Mentoren er den reflekterende dialogpartner, der fokuserer på kompetenceudvikling, håndtering af dilemmaer, værdier, normer og de bredere spørgsmål, som typisk opstår for den nye med-

arbejder hen ad vejen. Mentoren er den medarbejder, hos hvem den nye kollega kan få sparring og råd om sin faglige udvikling, sin egen rolle og arbejdspladsens kultur. Vær opmærksom på, at en mentorordning kræver ressourcer og tid, og at opgaven skal prioriteres, hvis ordningen skal blive en succes.

Kontaktpersonen og mentoren kan godt være den samme person, men vedkommende skal være opmærksom på rolleskiftet mellem at være den praktisk orienterede vejleder og at være den reflekterende dialogpartner.

»Hos os sikrer kontaktpersonen den løbende sidemandsoplæring. Fx gennemføres kontrolbesøg altid med en erfaren kollega, så man lærer attitude osv.«



Tillidsrepræsentant i SKAT



Spørgsmål til overvejelse



- Hvad vil det kræve at være en god kontaktperson eller mentor hos jer?
- Hvem skal omfattes af ordningen, og skal der laves forskellige udgaver til erfarne nyansatte og nyuddannede? Hvad med vikarer og studentermedhjælpere?

Hvad fungerer bedst hos jer?

Der er fire typiske metoder til at introducere nye medarbejdere til arbejdsopgaverne.

- **Instruktion:** Den nyansatte bliver instrueret af sin erfarne kollega
- **Følordning:** Den nyansatte observerer, hvordan den erfarne kollega udfører opgaven
- **Sidemandsoplæring:** Den nyansatte udfører selv opgaven, mens den erfarne kollega observerer og giver feedback
- **Sparring:** Den nyansatte udfører opgaven selv, og sparrer med sin erfarne kollega bagefter

Hvem skal være **kontaktperson** eller **mentor**?



Det er lederens ansvar at udvælge kontaktperson og mentor, men det kan være en fordel at inddrage arbejdsmiljøgruppen i drøftelsen af kriterierne for udvælgelsen. Skal det være efter tid, lyst eller egnethed? Er det en kan- eller skal-opgave? Det er også vigtigt at få mentorordningen ind i vagtplaner og mødekalendere, så det rent praktisk kan lade sig gøre at få sparring, uden at den nyansatte selv skal bede om det.

Kontaktpersonen er typisk placeret fysisk tæt på den nyansatte, fx i samme team. Det giver mulighed for let og effektiv kontakt.

Mentoren er typisk en erfaren kollega med sans for at skabe et rum for refleksion og at koble teori og praksis. Mentoren behøver ikke være fysisk tæt på den nyansatte. Der er en god idé at få beskrevet mentorrollen tydeligt for alle parter, fx at der ikke er tale om instruktion, men om en ligeværdig relation med fokus på refleksion og dilemmaer.

Fælles diskussion af introduktionsforløbet

I bliver bedre rustet til at modtage nye kolleger, hvis I diskuterer mål og indhold af introduktionsforløbet i fællesskab, fx på et personalemøde:

- Hvad forstår vi ved en god modtagelse?
- Hvad har den nye kollega især brug for?
- Hvad er det vigtige at få sagt til nyansatte om arbejdsmiljøet her hos os?
- Hvilke faktorer i vores arbejdsmiljø skal den nyansatte være særligt forberedt på?
- Hvad forventer vi af den nye kollega? Hvad kan vedkommende forvente af os?
- Hvordan kan kollegerne støtte kontaktpersonen, mentoren og den nyansatte?
- Hvad er den rigtige balance mellem den faglige og den sociale introduktion?
- Hvad er læringsmålet for introduktionsforløbet?
- Hvordan kan vi på en god måde introducere den nye kollega til arbejdspladsens kultur og uformelle værdier?

Introduktionen blev vendt på hovedet

På en sygehusafdeling havde de haft et stort frafald af især nyuddannede. Derfor besluttede de sig for at ændre på introduktionsforløbet. Hidtil havde de nye været med som føl i en måned, hvor de kun observerede. Derefter blev de kastet ud i vagterne og forventedes at kunne arbejde på egen hånd. Det vendte man om på, så det nu er den nye, der udfører opgaverne fra begyndelsen med den erfarne som hjælper og bagstopper. På den måde opbygger de nye kompetence og sikkerhed fra første dag i et system, der mere er sidemandsoplæring end instruktion. Det foreløbige resultat har været et markant mindre frafald.



Pejlemærker for den gode modtagekultur



Systematik er vigtigt for at skabe en god modtagelse, men modtagelsen må ikke bære præg af skemaer og møder blot for skemaernes og mødernes egen skyld. Så risikerer vi nemlig, at det bliver en sur pligt for både de allerede ansatte og for de nye.

Den gode modtagelse kræver derfor, at arbejdspladsen som helhed er gearet til at modtage nye medarbejdere. At der er en god modtagekultur. Hvad det indebærer, kan variere meget fra arbejdsplads til arbejdsplads og fra branche til branche. Her er nogle pejlemærker for, hvad der kendetegner en arbejdspladskultur, som er god til at modtage nye medarbejdere:

- videndeling
- åbenhed, rummelighed og nysgerrighed
- opmærksomhed over for kolleger
- klare fælles mål
- feedback-kultur
- generelt godt psykisk arbejdsmiljø

Hvad med den uformelle viden?

For at blive en god medarbejder skal den nyansatte også forstå de uformelle aspekter ved jobbet. Det bliver ofte overset i introduktionsforløbet, og arbejdspladsens kultur, værdier og normer fremgår ikke nødvendigvis af intranettet eller af ansættelsessamtalen med lederen.

Derfor kan der være behov for andre kanaler, som sikrer den nye kollega adgang til den uudtalte viden. Overvej, hvordan I bedst gør det på jeres arbejdsplads.

Spørgsmål til overvejelse



- Hvordan sørger I for, at den nyansatte bliver tryk i gruppen?
- Hvordan sikrer I, at den nye kollega ved, hvornår han eller hun gør et godt eller et knap så godt stykke arbejde?
- Hvordan kan I bedst indføre jeres eventuelle udenlandske kolleger i den uformelle danske virksomhedskultur?

»Sådan en generel kritik af opfølgningen (på introduktionen) er, at den højeste form for ros her, er fravær af kritik. Jeg føler, at jeg skyder lidt i blinde egentlig. Jeg føler jo, at jeg udfører et godt stykke arbejde, fordi jeg ikke får voldsomt meget skæld ud, men jeg ved egentlig ikke helt – og jeg ved ikke om ting jeg gør, og har fået for vane at gøre, er helt forkerte eller ej.«

*Citat fra rapporten **Passe inn og passe til***



Særlige risikofaktorer i arbejdsmiljøet



I planlægningen af introduktionen af nye medarbejdere er det naturligt at have fokus på, hvilke særlige risikofaktorer, der er på jeres arbejdsplads eller i vedkommendes jobfunktion. På den måde kan I allerede fra starten være opmærksom på at forebygge ulykker eller erhvervs sygdomme.

Introduktion til arbejdsmiljøet

I nogle typer arbejdsfunktioner er der brug for en introduktion til, hvordan man håndterer særlige risici i arbejdsmiljøet. Det foregår ofte på tværs af afdelingen, men kan også være introduktion til specifikke forhold i den enkelte afdeling. Måske kan seneste APV eller APV-handleplan inspirere. Det kan fx dreje sig om:

- Sikkerhedsprocedurer, hvis der er risiko for at blive udsat for chikane, trusler, vold eller røveri
- Metoder til forflytning af patienter og beboere
- Håndtering af kemikalier eller smittefarlige stoffer
- God arbejdsplanlægning, prioriteringer og stressforebyggelse
- Forebyggelse og håndtering af konflikter
- Mulighed for faglig sparring/supervision og psykisk førstehjælp
- Ergonomisk indstilling af hæve-sænkeborde, kontorstole, mus og skærm
- Adfærd i storrumskontorer, så man undgår forstyrrelser og larm
- God løfteteknik og andre gode arbejdsstillinger
- Brandberedskab, førstehjælpsudstyr, pårørendeliste
- Anmeldelse af ulykker og registrering af nærvedulykker

Region Midtjylland har udarbejdet et værktøj til arbejdsmiljøintroduktion af nye medarbejdere, som I eventuelt kan lade jer inspirere af (se henvisning i litteraturlisten).

Arbejdsmiljørepræsentant og arbejdsleder i arbejdsmiljøgruppen har ansvaret for denne del af introduktionen af nyansatte medarbejdere.

Udfordringer ved borger- og kunderettet arbejde
Arbejdspladser med direkte relationer til borgere og patienter har nogle fælles udfordringer:

- Konflikter, mobning og seksuel chikane
- Vold og trusler
- Høje følelsesmæssige krav

Det kniber med hjælp, samarbejde og anerkendelse

Der er en overordnet tendens til, at medarbejdere i social- og sundhedssektoren, det offentlige administrationsområde og i finanssektoren oplever, at de får mindre kollegial hjælp og kollegial anerkendelse end gennemsnittet på øvrige danske arbejdspladser. Oplevelserne kan variere meget fra arbejdsplads til arbejdsplads, men det understreger vigtigheden af at sikre, at kollegerne er åbne og hjælpsomme over for den nyansatte².

»Vi skriver altid i stillingsopslagene, at man skal være robust. Men organisationen skal også være robust, så den er klar til at håndtere de følelsesmæssige belastninger, som er en del af jobbet.«



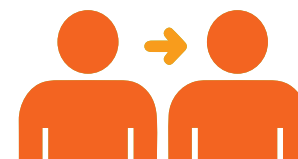
Tillidsrepræsentant på et hospital

Spørgsmål til overvejelse



- Hvad er det vigtigste at få sagt til nyansatte om arbejdsmiljøet hos jer?
- Hvilke særlige arbejdsmiljøudfordringer viser jeres seneste APV eller trivselsmålinger?

Hvem gør hvad i den gode modtagelse?



Hele arbejdspladsen spiller en rolle i forbindelse med modtagelsen af nye medarbejdere.

Ledelsens opgaver

Ledelsen har det overordnede ansvar for at sikre et godt introduktionsforløb. Det indebærer bl.a. at fastlægge de overordnede rammer for introduktion og udpege de ansvarlige personer eventuelt i samarbejde med arbejdsmiljøgruppen eller andre relevante fora. Det er også ledelsens ansvar at sikre ressourcer til introduktionsforløbet.

På det konkrete plan har lederen også en vigtig opgave. Mange erfaringer og en nyere norsk forskningsrapport viser, at relationen til lederen har stor betydning for, om den nyansatte føler sig godt modtaget og forbliver i jobbet.

Arbejdsmiljøgruppens opgaver

Arbejdsmiljøarbejdet kan være organiseret forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads. Her tager vi udgangspunkt i, at der findes lokale arbejdsmiljøgrupper, men nogle steder er arbejdsmiljøarbejdet anderledes organiseret.

Arbejdsmiljøgruppen kan tage initiativ til, at modtagelse og introduktion bliver sat i system, fx med udgangspunkt i de principper og anbefalinger, som findes i dette hæfte. Arbejdsmiljøgruppen skal også påse, at der sker passende oplæring og instruktion, så den nyansatte kan udføre sit arbejde sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt, som det hedder i arbejdsmiljøloven.

Arbejdsmiljøgruppen kan være med til at skabe rammerne for, at de nyansatte oplever et sammenhængende forløb fra stillingsopslag over ansættelsessamtale til modtagelse og introduktion. Desuden har arbejdsmiljøgruppen et særligt ansvar for at introducere til eventuelle risikofaktorer i arbejdsmiljøet på arbejdspladsen, og hvordan den nyansatte kan tackle disse.

Kollegerne og teamet

Kollegerne spiller en afgørende rolle i den gode modtagelse, både ved at tage godt imod den nye kollega i al almindelighed og ved at introducere kulturen, de formelle og de uformelle værdier og normer på arbejdspladsen. Samtidig kan kollegerne bidrage til introduktionsforløbet som kontaktpersoner og mentorer for nyansatte.

Det team, som den nye kollega indgår i, spiller selvsagt en særlig rolle i at introducere til såvel faglige som sociale aspekter af arbejdspladsen.

Den nyansatte selv

Som nyansat har man også selv et ansvar for at komme godt i gang med arbejdet og at integrere sig på den nye arbejdsplads.

Det indebærer på den ene side, at man skal være fleksibel og parat til at indrette sig efter forventninger og normer på den nye arbejdsplads. Men på den anden side skal man også være kritisk nysgerrig, holde fast i sin egen viden og faglighed og stille spørgsmål til 'sådan plejer vi at gøre her'.

Spørgsmål til overvejelse



- Har I klare mål og rammer for introduktionen af den nyansatte? Hvordan kan disse forbedres?
- Er alle dele af arbejdspladsen indforstået med deres rolle i den gode modtagelse?

Tidslinje for den gode modtagelse

Introduktionsforløbet kan opdeles i faser, som hver indeholder bestemte opgaver og overvejelser. En systematisk tilgang er med til at sikre, at man får det hele med, også efter den første tid, når det er blevet hverdag.

Fire faser i introduktionsforløbet

- Forberedelsen
- Den første uge
- De første tre måneder
- Det første år

Tænk over timingen

Den nye kollega skal møde rigtig mange nye mennesker i det nye job: De daglige kolleger, kolleger i andre afdelinger, ledelsen og samarbejdspartnere. Samtidig skal den nyansatte ofte introduceres til en omfattende liste af praktiske informationer og forhold på arbejdspladsen. Der er en risiko for, at den nyansatte drukner i information og nye ansigter, som er svære at huske og skelne bagefter.

Det er lettere at tage information ind, når man rent faktisk skal bruge den. Det kan derfor være en god idé at knytte mødet med fx folk i andre afdelinger op på konkrete opgaver i hverdagen, og tage mødet, når det er fagligt aktuelt, eller når den nye kollega selv har behovet. På den måde knytter introduktionen an til det faktiske indhold i jobbet og kerneopgaven - og bliver lettere at huske.

Spørgsmål til overvejelse



- Hvilke dele af introduktionsforløbet kan den nyansatte inddrages i?
- Hvordan sikrer I den nyansattes fortsatte læring efter at modtagelsesforløbet er ovre?





Forberedelsen

Kontaktpersonen forbereder forløbet og den praktiske modtagelse af den nye kollega.

Den første uge

Velkomst den første dag. Faglig og praktisk introduktion til arbejdet og de nye kolleger.

De første tre måneder

Den nyansatte kommer dybere ind i jobbet og den praktiske hverdag og tilegner sig arbejdspladsens kultur og værdier.

Det første år

Den nyansatte, lederen, kontaktpersonen og evt. mentoren evaluerer introduktionsforløbet.

Tjekliste til inspiration: God modtagelse



Ikke alle punkter vil være relevante eller ønskelige på jeres arbejdsplads, og I vil sikkert have brug for at tilføje flere. Det er ikke nødvendigvis arbejdsmiljøgruppen, der skal udforme tjeklisten, men den kan indgå som et element i rammen for

den gode modtagelse, som arbejdsmiljøgruppen bidrager til. I kan hente en word-udgave af tjeklisten på: godtarbejdsmiljo.dk/godmodtagelse, som I kan tilpasse og bruge på jeres arbejdsplads.

Inden den nye medarbejder starter	Ansvarlig	Udført (x)
Udpeg kontaktperson		
Udpeg eventuelt mentor		
Mail til afdelingen om ny medarbejder		
Ryd kontorplads (Personaleskab, reoler mv.)		
Opret mailadresse, telefonnummer, logins, præsentation på hjemmeside		
Klargøring af PC samt programmer m.v. hertil		
Aftaler med interne videnspersoner om oplæring		
Aftale møder med interne og eksterne samarbejdspartnere		
Udarbejd endeligt introduktionsprogram		
Ca. 1 uge inden start sendes velkomstbrev med introduktionsprogram		
Mail til receptionen om ny medarbejder for god modtagelse 1. dag		
Sørge for, at dokumenter, herunder velkomstbrev fra intern IT, velkomstbrev med diverse oplysninger, kontaktpersoner på løn- og praksisområdet, ligger på skrivebordet		
Den første arbejdsdag		
Blomster og fælles morgenkaffe		
Præsentation for ledere og nærmeste kolleger		
Hilse-på-møde med chef(er) i afdelingen		
Introduktionsmøde med kontaktperson		
Rundvisning på arbejdspladsen		
Gennemgang af introduktionsprogram og forventningsafstemning		
Udlevering af nøgler, koder, telefon, personaleskab, passwords osv.		
Udlevering af bærbar computer, mobil, lpad		
Den første arbejdsuge		
Præsentation af arbejdsopgaver på kort og længere sigt		
Præsentation for arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant, intro til arbejdsmiljøorganisationen, MED-systemet eller samarbejdssystemet		
Introduktion til særlige sikkerhedsforskrifter		
Introduktion til procedurer ved brand og evakuering		
Introduktion til generelle it-systemer		
Introduktion til specielle programmer, når behov opstår		
Hilse-på-møde med chef i direktionen		
Den første måned		
Gennemgang af personalepolitik, arbejdsmiljøpolitikker, arbejdstidsregler mm		
Introduktionsforløb, følordning, sidemandsoplæring eller sparring		
Møder med interne og eksterne samarbejdspartnere		
Netværk med andre nyansatte og tillidsrepræsentant/arbejdsmiljørepræsentant		
De første tre måneder		
Opfølgningssamtale med leder, fx 2-månederssamtale med evaluering af forløbet til dato		
Mulig mentorordning startes op.		
Det første år		
Evaluering af introduktionsforløb med leder, mentor og kontaktperson		
Fortsat kompetenceudvikling		
MUS		

Mere om den gode modtagelse

Hvis I har brug for mere inspiration til at strikke en god modtagelse sammen, så er der mere at hente i disse materialer:

Materiale om introduktion af nyuddannede socialrådgivere fra KL og Dansk Socialrådgiverforening.
kortlink.dk/vpt/n5sp

Passe inn og passe til. Oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere.
kortlink.dk/fafo/n5sm

Arbejdstilsynets vejledning 1.7.1. om 'Oplæring, instruktion og tilsyn med arbejdet'.
kortlink.dk/at/2hru7

Mentorprogrammer i virksomheder og organisationer. Kirsten Poulsen og Christian Wittrock. Djøfs Forlag 2012.

Jobstart - Du er ventet og velkommen: Introsite for Region Hovedstadens Psykiatri
www.psykiatri-regionh.dk/job-i-psykiatrien

Tjekliste til arbejdsmiljøintroduktion fra Region Midt.
www.kortlink.dk/rm/2nygt

Inspiration til et godt arbejdsmiljø
BrancheFællesskabet har udarbejdet en række materialer, som er specielt rettet mod ansatte i den offentlige sektor. Her er et lille udvalg. Du kan finde dem og mange andre på godtarbejdsmiljo.dk.



Den gode modtagelse



De fleste arbejdspladser bruger god tid og meget energi på at rekruttere de rigtige medarbejdere. Men det er ikke altid, at der bliver lagt lige så meget energi i at få de nye kolleger til at passe ind på arbejdspladsen både fagligt og socialt. Hvis det er tilfældet hos jer, er der rigtig mange gevinster at hente ved at forbedre modtagelsen.

Denne vejledning giver inspiration til, hvordan I organiserer modtagelsen af nye medarbejdere på en måde, så de bedst muligt bliver integreret både fagligt og socialt på arbejdspladsen. Den er primært skrevet til lederen, arbejdsmiljøgruppen og andre på arbejdspladsen, der spiller en rolle i forhold til at sikre et godt arbejdsmiljø og en god modtagelse af den nyansatte.

Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Den gode modtagelse' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på godtarbejdsmiljo.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration