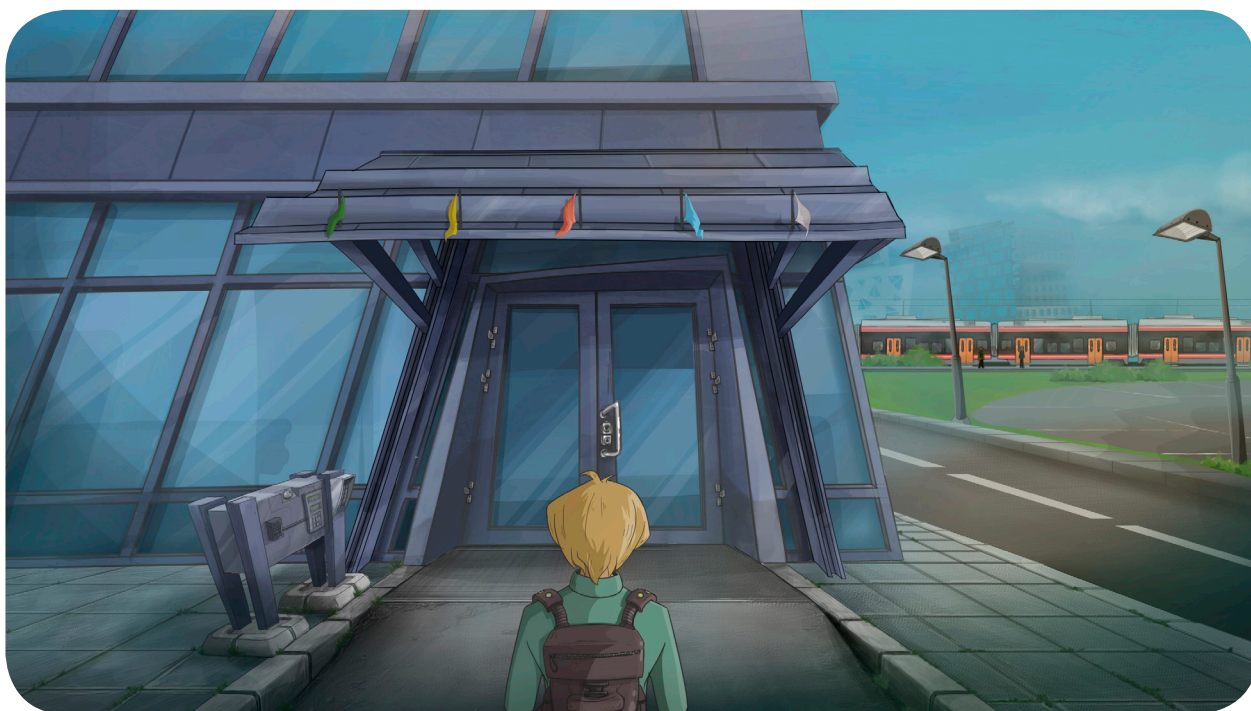


Slik tar dere imot en ny medarbeider

En guide til å introdusere nye medarbeidere



Forfatter: BrancheFællesskabet for Arbeidsmiljø for Velfærd og Offentlig
administration / Idébanken
Illustrasjoner: Anas Salameh
Oppsett: Eirik Søderblom / Idébanken

Idébanken forteller de gode historiene fra norsk arbeidsliv og tilbyr informasjon, verktøy og faglig materiell for et arbeidsliv som inkluderer.

Nettside: www.idebanken.org
Kontakt oss: post@idebanken.org

Innhold

01 Utfordringen ved nyansettelser	4
Nyansatte er forskjellige	
02 Mye å hente	5
Klare gevinster	
Økt produktivitet	
03 Innholdet i en god mottakelse	7
Faglig integrering	
Når arbeidet er godt nok	
Sosial integrering	
Om det praktiske og organiseringen	
Praktiske behov	
Kjennskap til organisasjonen	
Mottakelse på tvers	
04 Roller og oppgaver, hvem gjør hva?	10
Ledelsens oppgaver	
Kollegene og teamet	
Tidslinjen i den gode mottakelsen	
Tenk over timingen	
Ta en felles diskusjon av introduksjonsforløpet	
05 Kjennetegn på en god mottakelse	12
Hva med den uformelle kunnskapen?	
06 Noen trenger ekstra oppmerksomhet	13
Nyutdannede har særlige behov	
Noen trenger litt ekstra på veien inn i arbeidsmarkedet	
07 Kontaktperson eller mentor	15
Hvem skal være kontaktperson eller mentor?	
09 Særlige risikofaktorer i arbeidsmiljøet	17
10 Sjekkliste for en god mottakelse	18
11 Referanser	18

01 Utfordringen ved nyansettelser



En ny medarbeider skal starte i jobben og møter oppglødd og engasjert, og lurer på hva den nye jobben vil gi av muligheter og utfordringer. Den nyansatte har samtidig med seg kunnskaper og erfaringer som kolleger og arbeidsplassen skal dra nytte av. Denne veiledningen skal inspirere til å ta imot og innlemme nye medarbeidere på en god måte, både faglig og sosialt.

Nyansatte er forskjellige

Noen medarbeidere er nyutdannet. Andre kommer fra arbeidsplasser som ligner vår egen, eller de kommer fra helt andre bransjer der kulturen er annerledes enn hos oss. Uansett er det en god idé å være bevisst på hvordan vi møter den nyansatte og hvordan den ansatte får mulighet til å møte oss. Det er bra å tilpasse mottakelsen til den enkelte og å være tydelig på hvilke verdier vi praktiserer. Det vil være en god start.

Denne veilederen er skrevet for ledere og alle andre på arbeidsplassen med oppgave og ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø og å ta godt imot nyansatte. Heftet er oversatt og en bearbeidet versjon av det danske heftet *Den nye medarbejder er en vigtig ressource*, utgitt av BFA, BrancheFællesskabet for Arbeidsmiljø for Velfærd og Offentlig administration, København, november 2016.

02 Mye å hente



Mange arbeidsplasser bruker mye tid og energi på å finne riktige medarbeidere. Det er ikke alltid de legger ned like mye energi i å få de nyansatte til å passe inn på arbeidsplassen. Når det er tilfelle, er det mye å hente på å forbedre mottakelsen.

Klare gevinster

En god introduksjon virker positivt inn på flere forhold. Det kan være mange gevinster å hente selv med en liten innsats.

- De nye blir raskere produktive og kan avlaste kollegene
- En god mottakelse gir bedre kvalitet i oppgaveløsningen
- Den gir bedre trivsel for den nyansatte
- Fellesskapet på arbeidsplassen blir sterkere
- Den øker sjansene for at medarbeiderne blir
- Færre arbeidsskader
- Lavere sykefravær

Nyansatte har en løsere tilknytning enn andre til arbeidsplassen og står også for den største utskiftningen i personalgruppen. Mange utskiftninger har dårlig innvirkning både på arbeidsmiljøet og på økonomien.

En god mottakelse handler om sunn fornuft. En forskningsrapport viser det samme. Ansatte som fikk et velstrukturert introduksjonsprogram, hadde 70 prosent større sannsynlighet for å stå i jobben etter tre år.

(Kilde: Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri, Passe inn og passe til, FAFO 2015 som viser til Ganzel, R. (1998). Putting out the welcome mat. Training, March, 54-62.)

Vi skal holde det vi lover i stillingsbeskrivelsen. Men det hender at vi overselger jobben for å tiltrekke oss de beste. Hvis virkeligheten er en annen enn det som er lovet, skaper det bare frustrasjon.

– Medlem i arbeidsmiljøutvalget på et sykehus

Økt produktivitet

Å få en positiv eller negativ opplevelse av arbeidssituasjonen og arbeidsmiljøet fra starten av, har mye å si for hvor produktiv den nyansatte blir. De første tre månedene er mest avgjørende. Da vil det vise seg om vedkommende finner seg til rette i organisasjonen og føler tilhørighet til arbeidsplassen. Støtte fra ledere og kollegene har mye å si. Like viktig er det å få innfridd forventningene som ble skapt i rekrutteringsprosessen, altså det som ble lovet i stillingsannonse og i samtaler. Hvis ikke disse blir oppfylt de første tre månedene, kan det hende at medarbeideren aldri knytter seg ordentlig til arbeidsplassen.

Spørsmål til vurdering

- Opplever de nyansatte hos oss at de får en god mottakelse?
- Er det noe de nyansatte ofte etterspør eller savner?
- Finnes det oppgaver som innebærer helserisiko og hvordan blir nyansatte forberedt på å håndtere dem?

03 Innholdet i en god mottakelse



En ny kollega skal integreres både faglig og sosialt.

Faglig integrering

Å mestre arbeidsoppgaver, faglige standarder og metoder. Dette bygger opp faglig identitet.

+

Sosial integrering

Å oppleve trygghet, tillit og anerkjennelse. Kollegaen føler seg som en del av gruppen

I løpet av kort tid skal den nyansatte tilegne seg faglige krav på arbeidsplassen. Like viktig er de uformelle og sosiale kravene som er en forutsetning for å bli en del av laget.

Faglig integrering

Faglig integrering betyr at den nye kollegaen etter hvert mestrer de faglige kravene i jobben. Det handler om å kjenne arbeidsoppgaver, gangen i arbeidsprosesser, ansvarsfordeling og hvem som har kompetanse på hva. Ikke minst handler det om å kjenne målgruppene som man skal gi service til eller arbeide med; kunder, brukere, pasienter, barn, kollegaer i andre avdelinger og lignende.

Psykososialt arbeidsmiljø dreier seg om å skape mening og forutsigbarhet selv om ikke alt er på plass for den nyansatte. I dette ligger også å stille passende krav i starten av ansettelsen. Klare tilbakemeldinger oppleves ikke alltid som en belønning eller ros. Likevel vil slike tilbakemeldinger etterhvert øke den nyansattes evne til å prestere på egen hånd. Dermed øker også meningen i arbeidet.

Man skal korrigere atferd og faglig nivå fra starten av. Hvis man korrigerer folk etter en uke, blir det akseptert – jeg er jo ny. Hvis det skjer etter tre måneder oppleves det personlig – jeg har mislykkes

– Senterleder

Lederen skal være tydelig i sine forventninger til den nye medarbeideren. Ingen er jo tankelesere. Erfaringer viser at det ofte er forskjell på hva lederne forventer og hva de nye tror at lederne forventer.

– Personalkonsulent

Når arbeidet er godt nok

Mange nyansatte synes det er vanskelig å vite om arbeidet deres er utført godt nok. De trenger å avstemme forventninger og ambisjoner med normene på arbeidsplassen. Derfor har de behov for jevnlig tilbakemeldinger fra ledere og kolleger. Samtidig kan nyansatte være redd for å forstyrre kollegene for mye med spørsmål og i det hele tatt være til bry.

Spesielt fire faktorer er med og skaper god faglig integrering.

Klare forventninger til oppgaveløsningen:

Hva vil det si å gjøre en god jobb her hos oss?

Tydelige tilbakemeldinger:

Den nyansatte trenger respons fra kolleger og ledere for å vite om oppgaveløsning og det faglige samarbeidet er godt nok.

Et passende ansvar:

Den nyansatte trenger å få ansvar og å jobbe selvstendig. Men for mye ansvar og for tidlig kan oppleves som å bli overlatt til seg selv, særlig hvis man er nyutdannet.

Adgang til informasjon:

Hvem kan den nyansatte spørre og be om hjelp uten å gå i veien eller tape ansikt? Dette kan for eksempel være en faglig kontaktperson eller det kan skje gjennom regelmessige oppfølgingssamtaler.

Sosial integrering

Sosial integrering handler om at den nyansatte føler seg akseptert og anerkjent og en del av fellesskapet. For eksempel i lunsjen, der den nyansatte blir kjent med ansiktene og får anledning til å oppleve omgangsformen, sjargongen og arbeidsplassens kultur. Kolleger som hilser om morgenen og spør om hvordan det går. Alt dette oppleves av mange nyansatte som viktige tegn på å bli akseptert og anerkjent.

God relasjon til lederen har også stor betydning for den nyansattes identitet med arbeidsplassen. Det samme har opplevelse av rettferdighet, at det ikke gjøres urimelig forskjell mellom nye og etablerte kolleger.

Om det praktiske og organiseringen

To sentrale behov må være oppfylt for å få til en god integrering.

Praktiske behov

Alt fra nøkler og IT til kaffeordningen – oppleve at en kan ordne seg i hverdagen.

+

Organisatoriske behov

Forstå beslutningsveiene, kunnskap om samarbeidsfora og medarbeiderrepresentanter – å identifisere seg med arbeidsplassen.

Jeg har nettopp hatt vakt i helga sammen med to nyansatte. De hadde hverken fått navneskilt eller nøkkelkort. Så de måtte spørre meg hver gang de skulle inn og ut av en låst dør eller få tilgang til it-systemene. Det var dypt frustrerende for dem og en heller dårlig start.

– Tillitsvalgt

på nøkkelpersoner flere steder. Dette er noe avdelingen/organisasjonen kan ta initiativet til.

Ideer til initiativer på tvers:

- Nettverk mellom nyansatte
- Felles velkomstbrev og introduksjon av nyansatte

Praktiske behov

Det praktiske er lett å overse, men er samtidig avgjørende for å få alt på plass fra starten. Det er et viktig signal å sende den nyansatte at nøkler og alt annet utstyr er på plass fra starten av. Da vil den nye medarbeideren føle seg både ventet og velkommen. Husk også å fortelle hvem den nyansatte kan gå til hvis det oppstår kluss med det praktiske. Vis medarbeideren til rette, presenter kollegene og ta han eller hun med til lunsj.

Kjennskap til organisasjonen

Dette handler om systemene på arbeidsplassen, hvordan arbeidet og arbeidsplassen er organisert. Hvordan ser årsplanen ut? Hvilke møter og arenaer har vi, og hvem deltar i dem? Hvordan kan man få innflytelse?

Det er også viktig å introdusere nøkkelpersoner i organisasjonen, ledere, tillitsvalgte og verneombud, og gi innblikk i når den nyansatte kan gå til dem. På den måten understøtter dere det gode psykososiale arbeidsmiljøet ved å skape forutsigbarhet og kunnskap om muligheter for å få innflytelse.

Mottakelse på tvers

Det kan være en god idé å tenke på tvers, å etablere kontakter mellom ansatte i ulike avdelinger. Det sparer både ressurser og gir mulighet til å utveksle kunnskap, erfaringer og å få inspirasjon. Hvis arbeidsplassen for eksempel er et sykehus, en kommune eller en annen stor arbeidsplass, kan det være en god idé å invitere alle nyansatte til å danne nettverk og å hilse

04 Roller og oppgaver, hvem gjør hva?



Formelt har ledelsen ansvaret for mottakelsen, men alle har oppgaven å gi den nye kollegaen en god start. Mottakelsen og arbeidsmiljøet har en stor betydning for hvordan en ny medarbeider kommer til å trives og passe inn. Mottakelsen av den nyansatte skal være koordinert og henge sammen uansett hvem som blir involvert i den underveis.

Ledelsens oppgaver

Ledelsen har et overordnet ansvar for å sikre en god introduksjon. De skal blant annet sette rammer for introduksjonen og peke ut ansvarlige personer, gjerne i samarbeide med arbeidsmiljøutvalget eller representanter for de ansatte. Det er også ledelsens ansvar å sette av ressurser til introduksjonen.

Også helt konkret har lederen en viktig oppgave ved å være tilstede for den nyansatte. Både erfaring og en nyere forskningsrapport viser at relasjonen til lederen har stor betydning for om den nyansatte føler seg godt mottatt og blir i jobben. (Rogstad og Sterri, *Passe inn og passe til*)

Kollegene og teamet

Kollegene spiller en avgjørende rolle i den gode mottakelse, både ved å ta godt imot nye kolleger og ved å presentere kulturen, både de formelle og de mer uformelle sidene ved arbeidsplassen. Teamet som den nye kollegaen tilhører, har en særlig oppgave å introdusere de faglige og sosiale sidene ved arbeidsplassen.

Tidslinjen i den gode mottakelsen

Introduksjonen kan deles inn i faser som hver inneholder bestemte oppgaver og overveielser.

Fire faser i introduksjonsforløpet:

Forberedelsen:

Kontaktpersonen forbereder forløpet og den praktiske mottakelsen.

Den første uken:

Velkomst første dag. Faglig og praktisk introduksjon til arbeidet og til kolleger.

De første tre månedene:

Den nyansatte kommer dypere inn i jobben og den praktiske hverdagen og tilegner seg arbeidsplassens kultur og verdier.

Det første halvåret/året:

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

Introduksjonen fungerer best hvis den er diskutert på forhånd. Når det blir aktuelt, kan oppgaver og roller delegeres med utgangspunkt i en sjekkliste. Tilpass opplegget utifra den konkrete situasjonen, for eksempel om den nye medarbeideren er nyutdannet, en erfaren eller en som trenger litt ekstra oppfølging.

Det kan også være en fordel å involvere den nye kollegaen i opplegget. Da vil introduksjonsprogrammet også gi rom for vedkommendes egne spørsmål og behov.

Tenk over timingen

Den nye kollegaen skal sannsynligvis møte ganske mange mennesker den første tiden, kollegene, kolleger i andre avdelinger, ledelsen og samar-

beidspartnere. Samtidig får den nyansatte gjerne en omfattende liste med praktisk informasjon om forhold på arbeidsplassen. Det er lett å drukne i alt som en skal huske og skjelve mellom. Det er lettere å ta inn informasjon når man faktisk skal bruke den. Det kan derfor være lurt å ta møter med for eksempel folk i andre avdelinger når det er faglig aktuelt eller når den nye kollegaen selv har behov for det. På den måten knyttes introduksjonen an til det faktiske innhold i jobben og til kjerneoppgaven - og blir lettere å huske.

Ta en felles diskusjon av introduksjonsforløpet

Diskuter gjerne i fellesskap mål og innhold i mottakelsen, for eksempel på et personalmøte. Slik blir alle bedre rustet til å ta imot nye kolleger.

Hva er en god mottakelse hos oss?

- Hva har den nye kollegaen spesielt bruk for?
- Hva er viktig å si til nyansatte om arbeidsmiljøet her?
- Er det faktorer i arbeidsmiljøet som den nyansatte bør være særlig oppmerksom på?
- Hva forventer vi av den nye kollegaen og hva kan vedkommende forvente av oss?
- Hvordan kan kollegene støtte kontaktpersonen, mentoren og den nyansatte?
- Hva er en riktig balanse mellom det faglige og det sosiale?
- Hva skal vedkommende ha lært etter introduksjonsforløpet?
- Hvordan kan vi på en god måte introdusere den nye kollegaen til arbeidsplassens kultur og uformelle verdier?

Den nyansatte selv

Nyansatte har selv et ansvar for å komme godt i gang med arbeidet og å integrere seg på arbeidsplassen. Det innebærer på den ene siden, å være fleksibel og parat til å innrette seg etter forventninger og normer. På den andre siden skal de også være kritisk nysgjerrige, holde fast på egen kunnskap og faglighet og stille spørsmål til «slik pleier vi å gjøre det her».

05 Kjennetegn på en god mottakelse



Systematikk er viktig stikkord i en god mottakelse. Men mottakelsen må ikke bare dreie seg om skjemaer og møter. Da risikerer vi nemlig at det blir en sur plikt for både de allerede ansatte og for de nye.

Den gode mottakelsen forutsetter at arbeidsplassen som helhet er forberedt på å ta imot den nye medarbeideren. Hva som er god mottakelseskultur vil variere fra arbeidsplass til arbeidsplass og fra bransje til bransje. Men noe er felles. Her er noen kjennetegn på arbeidsplasser som er gode på å ta imot nye medarbeidere.

- de er gode på kunnskapsdeling
- de er åpne, romslige og nysgjerrige
- de viser oppmerksomhet overfor kolleger
- de vet hva de holder på med og har klare, felles mål
- de er flinke til å gi tilbakemeldinger
- de har et generelt godt psykososialt arbeidsmiljø

Hva med den uformelle kunnskapen?

For å bli en god medarbeider skal den nyansatte også forstå de uformelle sidene ved jobben. Dette er lett å overse i introduksjonsforløpet. Intranett og ansettelsessamtaler er ikke nødvendigvis steder der

Den høyeste formen for ros hos oss er fravær av kritikk. Jeg føler jo at jeg gjør en god jobb fordi jeg ikke får voldsomt mye kjeft, men jeg vet egentlig ikke helt – og jeg vet ikke om ting jeg gjør, og har fått som vane å gjøre, er helt feil eller ikke.

– Sitat i rapporten «Passe inn og passe til»

arbeidsplassens kultur, verdier og normer kommer best fram. Andre kanaler er trolig bedre egnet til å få frem den tause kunnskapen og det vi underforstått legger vekt på. Hva dette er, vil variere fra bedrift til bedrift. Hver arbeidsplass må derfor selv vurdere hva som vil være best å gjøre.

Spørsmål til vurdering

- Hvordan sørger vi for at den nyansatte blir trygge i gruppen?
- Hvordan sikrer vi at en ny kollega vet om han eller hun gjør en god jobb?
- Hvordan kan utenlandske kolleger få en god innføring i den uformelle norske bedriftskulturen?

06 Noen trenger ekstra oppmerksomhet



Ta nyutdannede med i prosjekter og i arbeidsgrupper. Det er en super måte å skape tilhørighet på, både faglig og sosialt.

– Arbeidsmiljørepresentant

Nyutdannede har særlige behov

Overgangen fra studier til arbeidsliv krever ekstra omstilling og tilpasning. Nyansatte i deres første jobb bør derfor få særlig oppmerksomhet. Vær blant annet oppmerksom på følgende:

Kulturforskjellen mellom utdanning og arbeidsliv

Noen nyutdannede i sin første jobb kan bli overrasket over at det er andre ting enn faglighet som har betydning. Det kan for eksempel være beslutningsveier, ledelse, sosiale relasjoner, uformelle relasjoner og ansiennitet. Slike ting var underordnet i studietiden.

Mening motiverer

I starten kan det være fint å sette den nyutdannede inn i rutinepregede driftsoppgaver. Vurder samtidig å gi oppgaver med ekstra mening. Det vil gjøre de mer kjedelige oppgavene litt mer overkommelige.

Faglig utvikling og fordypelse

Mange nyutdannede kan savne den faglige fordypelsen som har preget studietiden. Vurder derfor muligheter til å imøtekomme dette behovet. Det kan for eksempel være nyskappingsarbeid og faglig utvikling.

Arbeidsmengde

Mange kan bli overveldet over arbeidsmengden. Da er det viktig med en god balanse mellom krav til innsats og kontroll i arbeidet. Å oppleve at en mestrer nye og interessante oppgaver er en belønning i seg selv som skaper en positiv opplevelse og tilknytning til jobben.

Sosialrådgivere kommer inn i jobben med hjertet først. Da kan det være et sjokk å omstille seg til en politisk styrt organisasjon, hvor mye handler om drift.

– Rådgiver

Noen trenger litt ekstra på veien inn i arbeidsmarkedet

Det ligger store verdier i å få flere inn i arbeidslivet. Virksomheter bidrar til dette når de ansetter arbeidssøkere som strever med å få fotfeste i arbeidsmarkedet eller ved å tilby dem praksisplasser. Noen virksomheter gjør dette fordi de ønsker å ta et samfunnsansvar og være med på å løse et samfunnsproblem. Andre har innsett at kompetanse, motivasjon og arbeidslyst er viktigere enn funksjonsevne og noen helseproblemer. Uansett motivasjon finner disse virksomhetene verdifulle medarbeidere i en gruppe som ofte blir oversett.

Forutsigbarhet øker sjansene for å lykkes

Ofte handler forutsigbarhet om å kjenne forventninger. Å være trygg fra starten av og ha mulighet til å mestre oppgaver, er et sterkt behov, kanskje særlig for nyansatte. God dialog fra første dag bidrar til dette. Ofte er det enkle tilstrekkelig. Det kan være at lederne og den nyansatte tar korte, men hyppige møter. Der kan de snakke om hvordan det går, om arbeidsoppgaver og arbeidstid, om hvem man kan spørre hvis man lurer på noe. Å ha en kultur der det ikke betyr kroken på døra selv om det blir noen feil, er viktig. Kanskje betyr det spesielt mye for den som sliter med å ta initiativ, fordi han eller hun er engstelige for å gjøre feil. Er de trygge på at verden ikke raser sammen ved den minste feil, vil det bli lettere å komme inn i jobben.

Behov for tilrettelegging

Hvis arbeidsplassen skal tilrettelegges spesielt, bør dette være klarlagt før ansettelsen eller praksisperioden starter. Er ikke det mulig, bør det lages en plan for hvordan tilretteleggingen bør gjøres. Tilrettelegging kan innebære mange forskjellige ting.

Både fysiske, sosiale og organisatoriske tiltak kan være aktuelle.

Virksomheter kan være usikre på hva slags tilrettelegging og oppfølging som passer. Den enkelte er som regel den beste til å avgjøre dette. Noen ganger kan behovet for tilrettelegging være så enkelt som å få en fast mentor eller kontaktperson som kan bistå både med den faglige og sosiale integreringen. Mange unge synes for eksempel at lunsjen kan være noe av det skumleste å forholde seg til ved en ny arbeidsplass. De aner at her er det uskreve regler og sosiale koder i spill. Da kan det være ekstra godt med en trygg person å ha med seg i starten.

Personer som har stått utenfor arbeidslivet av ulike årsaker, trenger av og til en myk start. De bør behandles som alle andre ansatte, men de kan ha noe mer behov for tilpassede arbeidsoppgaver, tilpasset arbeidstid, støtte og ros i starten. Avtal gjerne hva man skal si til de andre kollegaene om tilretteleggingen, slik at de vet hva som skjer.

Husk at NAV kan være en god samarbeidspartner. Inviterer de gjerne på besøk, slik at de blir kjent med virksomheten og arbeidsplassen. NAV kan hjelpe med tilrettelegging, råd og veiledning og kan bidra med økonomiske virkemidler.

Integrasjon går begge veier

Faglig og sosial introduksjon går begge veier. Den nye kollegaen bringer med seg kunnskaper, erfaringer og nye idéer som arbeidsplassen kan lære og ha nytte av. Får å utnytte dette potensialet må vi være forberedt og åpne for nye inntrykk.

Det er kult med de nye som spør: Hvorfor gjør dere sånn? De har sett andre måter å gjøre ting på og kan bidra med friske øyne.

– Arbeidsmiljørepresentant

07 Kontaktperson eller mentor



Å sette nye medarbeidere inn i arbeidsoppgavene blir ofte gjort på en eller flere av følgende fire måter.

Instruksjon: Den nyansatte blir instruert av en erfaren kollega

Følgeordning: Den nyansatte observerer hvordan den erfarne kollega utfører oppgaven

Sidemannsopplæring: Den nyansatte utfører selv oppgaven mens en erfaren kollega observerer og gir tilbakemeldinger

Sparring: Den nyansatte utfører oppgaven selv og sparrer med en erfaren kollega i ettertid

I tillegg er det vanlig at en kontaktperson får ansvar for hele introduksjonsforløpet. Dette kan eventuelt suppleres med sidemannsopplæring, det vil si å følge en erfaren kollega eller en mentor. Det siste kan være spesielt aktuelt ved ansettelse av helt nyutdannede, de på praksisplass eller hvis jobben er særlig utfordrende.

Kontaktpersonen har ansvar for den formelle introduksjonen. Oppgaven kan være å sette sammen introduksjonsprogrammet i samarbeid med lederen og sørge for å formidle konkret kunnskap, metoder og faglige standarder i den første tiden av ansettelsen. En kontaktperson er en som den nyansatte henvender seg til med konkrete, praktiske og faglige spørsmål.

En mentor på sin side, er mer enn en kontaktperson. Det er en person man reflekterer sammen med omkring temaer som kompetanseutvikling, håndtering av dilemmaer, verdier, normer og bredere spørsmål som typisk oppstår for den nye medarbeideren. Mentoren er den som den nye kollega kan få sparring og råd hos om faglige utvikling, om sin egen rolle og om arbeidsplassens kultur. Vær oppmerksom på at en mentorordning krever ressurser og tid. Oppgaven må prioriteres hvis ordningen skal bli en suksess.

Kontaktpersonen og mentoren kan godt være samme person, men vedkommende skal være oppmerksom på rolleskiftet mellom det å være en praktisk orientert veileder og en reflekterende dialogpartner.

Eksempel, introduksjonen ble vendt på hodet

En sykehusavdeling har lenge hatt et stort frafall blant nyutdannede. Derfor bestemte de seg for å prøve et annet introduksjonsforløp. Det hadde vært vanlig at den nyansatt var med som følge i en måned mens de bare observerte. Deretter gikk de direkte inn i vaktene. Det ble forventet at de da kunne arbeide på egen hånd. I det nye opplegget snudde de på dette. Nå skal den nyansatte utføre oppgavene fra begynnelsen av mens den erfarne skal hjelpe og støtte. Slik bygger de nye kompetanse og sikkerhet fra første dag. Systemet er mer sidemannsopplæring enn instruksjon. Det foreløpige resultatet er en tydelig nedgang i frafallet.

Fra rapporten «Passe inn og passe til»

Hvem skal være kontaktperson eller mentor?

Det er lederens ansvar å velge kontaktperson og mentor. Men det kan være en fordel å drøfte kriteriene for utvelgelsen i arbeidsmiljøutvalget eller andre samarbeidsfora. Skal det være tid, lyst eller egnethet som er avgjørende? Er det en kan- eller skal-oppgave?

Det er også viktig å få mentorordningen inn i vaktplaner og møtekalendere slik at det rent praktisk kan la seg gjøre å få sparring uten at den nyansatte selv må be om det.

Kontaktpersonen er gjerne plassert i nærheten av den nyansatte, ofte i samme team. Det gir mulighet for enkel og god kontakt.

Mentoren behøver ikke på samme måte være plassert sammen med den nyansatte. Mentoren er gjerne en erfaren kollega med sans for å skape et rom for refleksjon og å koble teori og praksis. Det er en god idé å beskrive mentorrollen tydelig for alle parter, for eksempel at mentoren ikke skal instruere, men ha en likeverdig relasjon til den nyansatte når de tenker over utfordringer i jobben.

Spørsmål til vurdering

- Hva kreves for å bli en god kontaktperson eller en god mentor?
- Hvem skal bruke ordningen? Skal det lages forskjellige utgaver til erfarne nyansatte, til nyutdannede og de på praksisplass? Hva med vikarer og innleide studenter?

Hvordan bli en god mentor på arbeid plassen?



Noen arbeidssøkere trenger støtte for å finne seg til rette i en bra og passende jobb. Ofte trenger de hjelp i søknadsperioden og når de skal komme inn i selve jobben. Da kan en god mentor være forskjellen på om kandidaten lykkes eller ikke.

Jon Fiske er sjefspesikolog og leder ved NAV Arbeidsrådgivning Akershus. Han har i en årrekke veiledet kandidater på veien inn i jobb, både individuelt og i grupper. Han har også bidratt med kunnskap, erfaringer og perspektiv i nettverksamlinger for mentorer. I denne artikkelen får du noen av hans viktigste poenger for hvordan mentorer kan lykkes med oppgaven.

LES DENNE ARTIKKELEN PÅ:

mag.idebanken.org/mentor

09 Særlige risikofaktorer i arbeidsmiljøet



I planleggingen av introduksjonsprogrammet er det naturlig å ta opp hvilke risikofaktorer som er på arbeidsplassen og i tilknytning til den nyansattes oppgaver. På den måte kan dere allerede fra starten av, forebygge ulykker eller yrkessykdommer.

For å finne ut hvilke risikoer som er aktuelle kan det være lurt å ta frem handlingsplanen etter siste vernerunde eller arbeidsplassvurdering. Risikoområder kan for eksempel være:

- Sikkerhetsprosedyrer ved risiko for sjikane, trusler, vold eller ran
- Metoder til forflytning av pasienter og brukere
- Håndtering av kjemikalier eller smittefarlige stoffer
- God planlegging av arbeidet, klare prioriteringer og å forebygge stress
- Å forebygge og håndtere konflikter
- Mulighet for faglig sparring og veiledning og sosial støtte
- Ergonomisk innstilling av heve-senkebord, kontorstol, mus og skjerm
- Atferd i kontorlandskap for å unngå forstyrrelser og støy
- God løfteteknikk og andre gode arbeidsstillinger
- Brannberedskap, førstehjelpsutstyr, pårørende-liste
- Melde ulykker og registrering av nestenulykker

Vi skriver alltid i stillingsannonsen at man skal være robust. Men organisasjonen skal også være robust, så den er klar til at håndtere de følelsesmessige belastninger, som er en del av jobben.

– Tillitsvalgt på et sykehus

Verneombud og representanter i arbeidsmiljøutvalget har ansvaret for denne delen av introduksjonen av nyansatte medarbeidere.

Utfordringer ved bruker- og kunderettet arbeid

Arbeidsplasser med direkte relasjoner til brukere og pasienter har noen felles utfordringer:

- Konflikter, mobbing og seksuell trakassering
- Vold og trusler
- Høye følelsesmessige krav

Spørsmål til vurdering

- Hva er det viktigste å få sagt til nyansatte om arbeidsmiljøet?
- Hvilke særlige utfordringer i arbeidsmiljøet viser arbeidsmiljøundersøkelsene og den siste vernerunden?

Sjekkliste for en god mottakelse

Vi har utarbeidet en sjekkliste som kan brukes som et utgangspunkt. Den kan lett tilpasses forholdene på deres arbeidsplass. Det er ikke sikkert at alt vil være relevante på alle arbeidsplasser. Kanskje trengs det å legges til flere punkter.

En word-utgave av sjekklisten kan lastes ned i bunn av artikkelen på:

www.mag.idebanken.org/mottakelsen

Referanser

Referanser – Norge:

Passe inn og passe til. Oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere.
<http://www.fao.no/index.php/nb/zoo-publikasjoner/fao-rapporter/item/passe-inn-og-passe-til>

Arbeidstilsynets veiledning om opplæring
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/opplaring/>

Opplæring av nyutdannede
<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/veiledning-av-nyutdannede/>

Referanser – Danmark:

Materiale om introduksjon av nyuddannede sosialrådgivere. KL og Dansk Sosialrådgiverforening.
kortlink.dk/vpt/n5sp

Mentorprogrammer i virksomheter og organisasjoner. Kirsten Poulsen og Christian Wittrock. Djøfs Forlag 2012.

Jobstart – Du er ventet og velkommen: Introsite for Region Hovedstadens Psykiatri
kortlink.dk/psykiatri-regionh/n5ss

Tjekliste til arbeidsmiljøintroduksjon fra Region Midt.
kortlink.dk/rm/n5sh