

TEMAHÆFTE 5

Introduktion af nye medarbejdere

En guide til indsatser for psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser



Indhold

Introduktion / 03

Tre elementer i en god introduktion / 06

Et praksisnært introduktionsprogram
Fokus på læring i hverdagen
En tryk og nysgerrig kultur

Metoder til kortlægning og dialog / 11

Kortlægning af nuværende indsats
Dialogspørgsmål og Perspektivsamtaler


Eksempler på indsatser / 13

Faglig dialog om svære situationer
Det gode vagtskifte
Aktiv undren

Find mere viden / 15

Tilhørende handlekort / 16

1. Kortlægning af introduktion af nye medarbejdere
2. Udsagnskort til perspektivsamtaler om introduktion af nye medarbejdere
3. Aktiv undren



Alle fem temahæfter og en fælles procesguide ligger på regionaltarbejdsliv.dk med aktive links til tilhørende og supplerende materiale.

Temahæfter og procesguide er udarbejdet i samarbejde med:



Introduktion

En god introduktion af nye medarbejdere på arbejdspladsen har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø – både direkte og indirekte og såvel for de nye som for de eksisterende medarbejdere.

At være ny på en arbejdsplads er altid forbundet med en vis usikkerhed og usikkerhed, fordi det tager tid at blive fortrolig med både opgaver, arbejdsgange, relationer og kultur. Det gælder for alle nye medarbejdere – og i særlig grad, hvis det er det første job. For nye medarbejdere er en god introduktion derfor vigtig for, at de kan løse deres opgaver godt og trives i jobbet; ja, det kan i nogle tilfælde være afgørende for, om de vælger at blive på arbejdspladsen.

For arbejdspladsen er introduktionen af nye medarbejdere en vigtig opgave, som imidlertid også kan øge presset på driften og det psykiske arbejdsmiljø. For det første kan nye medarbejdere selvfølgelig ikke straks præstere det samme som mere erfarne. For det andet skal ledere og medarbejdere bruge ressourcer på at sætte de nye godt ind i tingene, og det risikerer at trække tid og fokus væk fra kerneopgaven. Det er klart, at begge disse udfordringer skærpes, hvis der er tale om en høj andel af nye medarbejdere.

Det er baggrunden for dette temahæfte, hvis formål er at give ledere, trioer og arbejdsmiljøgrupper på regionale arbejdspladser viden om og inspiration til, hvordan de kan arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med introduktion af nye medarbejdere.

Det handler ikke kun om det formelle introduktions- eller onboardingprogram, de fleste arbejdspladser tilbyder. Lige så vigtigt er det at have et vedvarende fokus på de nye medarbejders læring og faglige udvikling samt at skabe en kultur med en høj grad af psykologisk tryghed, hvor der er plads til usikkerhed og undren.

Hæftet bygger på den teoretiske og praktiske indsigt, der er indsamlet i forskningsprojektet Psykisk Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser (PARA). Heri indgår også erfaringer fra en lang række udviklingsforløb, hvoraf flere har haft introduktion af nye medarbejdere som en del af deres arbejdsmiljøudfordringer. Projektets overordnede tilgang til arbejdsmiljøarbejdet og dets generelle anbefalinger fremgår af boksen på næste side.

Nye medarbejdere

Nye medarbejdere er en fællesbetegnelse for alle nyankomne på arbejdspladsen. Det gælder ikke mindst nyuddannede, der begynder i deres første job. Men det kan også være mere fagligt erfarne medarbejdere, der "bare" er nye på arbejdspladsen og derfor uvante med jeres særlige måder at gøre tingene på. Endelig kan det være medarbejdere der får nye funktioner, roller eller arbejdsopgaver, fx i forbindelse med et jobskifte internt i organisationen. Det kan også være elever, studerende og vikarer, som kun skal være på arbejdspladsen i en kortere periode.

Der vil selvfølgelig være forskel på disse gruppers ressourcer og behov. Men mange af de grundlæggende udfordringer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø gælder for alle typer af nye medarbejdere. Derfor behandles de i dette temahæfte under ét.



Dette temahæfte kan med fordel læses sammen [med procesguiden Psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser](#). På den måde kan I gøre jeres arbejde med at introducere nye medarbejdere til en integreret del af jeres samlede indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Til temahæftet hører tre **handlekort**, som forklarer, hvordan I kan arbejde med nogle af metoderne om nye medarbejdere og psykisk arbejdsmiljø:

- [1. Kortlægning af nuværende introduktion](#)
- [2. Udsagnskort om introduktion af nye medarbejdere](#)
- [3. Vejledning til aktiv undren](#)

Hertil kommer vejledninger til en række dialogmetoder, I kan bruge, uanset hvilket arbejdsmiljøtema I arbejder med.





En systematisk og lærende tilgang til psykisk arbejdsmiljø

De fleste problemer i det psykiske arbejdsmiljø er komplekse. Det betyder for det første, at de er indbyrdes forbundne på måder, som det kan være svært at gennemskue på forhånd. For det andet, at der til ét problem sjældent kan udpeges én bestemt løsning eller fremgangsmåde.

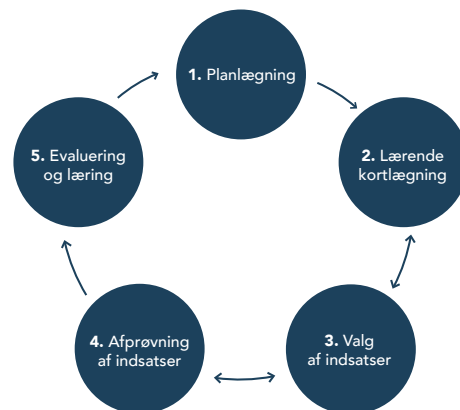
Det betyder langtfra, at problemerne er umulige at løse. Men skal det lykkes, er det ofte nødvendigt at gå nysgerrigt undersøgende til værks, inden man skrider til handling – og i det hele taget at tilrettelægge arbejdsmiljøarbejdet på en måde, så man undervejs kan blive klogere på både problemer og mulige Lösningsveje. Samtidig er det vigtigt, at I går systematisk til værks og får fulgt arbejdsmiljøindsatserne helt til dørs.

Derfor anbefaler PARA-projektet en systematisk og lærende tilgang til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og foreslår en model med følgende fem faser, der stort set svarer til faserne i en APV-proces. Dobbeltpilene mellem fase 2, 3 og 4 illustrerer, at indsigter fra én af disse faser ofte giver anledning til at gå tilbage og justere indsatserne. Heri ligger en vigtig del af den lærende tilgang.

Tre generelle anbefalinger

På tværs af meget forskellige arbejdsmiljøproblemer og -indsatser har projektet formuleret tre anbefalinger om gode arbejdsmiljøprocesser:

- 1 **Inddragelse og indflydelse:** Ved at inddrage medarbejderne i alle faser i processen kan I sikre, at såvel kortlægning som de valgte indsatser trækker på deres erfaringer. Inddragelsen kan både øge medarbejdernes ejerskab til og indflydelse på indsatserne.
- 2 **Lokale løsninger:** Ingen arbejdspladser er ens, og ingen løsninger på arbejdsmiljøproblemer passer (lige godt) til alle. Derfor er det vigtigt, at I designer et forløb, der matcher jeres kerneopgave, medarbejdere og aktuelle situation. Det vil gøre indsatserne mere holdbare og kan samtidig styrke de involverede gruppers faglighed og samarbejde.
- 3 **Vedholdende kommunikation:** For at kunne bidrage aktivt har medarbejderne brug for relevant og tydelig kommunikation i alle faser af forløbet. Et højt informationsniveau fremmer også tillid og samarbejde – såvel blandt medarbejderne indbyrdes som mellem medarbejdere og ledere.





Tre elementer i en god introduktion

Det er ifølge arbejdsmiljølovgivningen arbejdsgiverens pligt at oplære og instruere de ansatte og føre tilsyn med arbejdets udførelse. Behovet for oplæring beror på en konkret vurdering, som arbejdsgiveren skal foretage i hvert enkelt tilfælde – med udgangspunkt i de konkrete forhold. Der er således ikke noget mindstekrav til oplæringens form eller varighed.

Det afgørende er, om oplæringen gør den ansatte i stand til at udføre arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Bemærk, at vikarer, elever, studerende, frivillige og andre, som arbejder i kortere tid på arbejdspladsen, også er omfattet af kravene til oplæring og instruktion. Se også [Arbejdstilsynets vejledning om oplæring, instruktion og tilsyn med arbejdet](#).

Manglende eller utilstrækkelig introduktion kan øge risikoen for problemer i det psykiske arbejdsmiljø blandt nye medarbejdere. Det kan fx være ikke at kunne leve op til kravene om kvalitet eller tempo i de daglige opgaver, usikkerhed om egen rolle, følelsen af at stå uden for arbejdsfællesskabet og oplevelsen af manglende mening i arbejdet.

Også for arbejdspladsen som helhed kan kvaliteten af introduktionen få betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Jo hurtigere nye medarbejdere bliver godt integreret, jo flere kræfter er der til at løse kerneopgaven. Omvendt risikerer et dårligt arbejdsmiljø blandt nye medarbejdere at føre til et højere arbejdspress, øget personalegennemstrømning og et svækket arbejdsfællesskab på hele arbejdspladsen.

Se også tekstboksen [Særlige udfordringer for nye medarbejdere](#), på næste side.



Særlige udfordringer for nye medarbejdere

PARA-projektet har udgivet fire andre temahæfter om udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser. Inden for alle fire temaer er det vigtigt at være særligt opmærksom på, hvordan de berører nye medarbejdere:

- **Samarbejde:** En arbejdsplads med et velfungerende samarbejde, fx gensidig anerkendelse og høj psykologisk tryghed, vil ofte også formå at inkludere og integrere nye medarbejdere.
- **Forandringer** medfører ofte både en vis usikkerhed og et ekstra arbejdspress; begge dele understreger behovet for, at nye medarbejdere får den nødvendige introduktion til og forankring på arbejdspladsen.
- **Vold og trusler om vold:** Nyuddannede og nyansatte er mere udsatte for vold, og her har en god introduktion og oplæring afgørende betydning for at kunne forebygge og håndtere vanskelige situationer.
- **Fastholdelse:** Mange opsigelser kommer relativt tidligt i et ansættelsesforhold. Derfor er der grund til ekstra opmærksomhed på, hvordan nye medarbejdere kan få en god start i jobbet.

Der kan ikke gives nogen fast opskrift på en god introduktion – det afhænger som nævnt af de konkrete forhold. Men på baggrund af erfaringerne fra PARA-projektet kan tre vigtige ingredienser trækkes frem:

1. Et praksisnært introduktionsprogram

Introduktions- eller onboardingprogrammer er en måde at formalisere introduktionen af nye medarbejdere til arbejdspladsen og arbejdsopgaverne. Sådanne programmer bruges på mange arbejdspladser og kan have en meget vigtig funktion.

De indeholder typisk elementer som fx:

- Introduktionspjece og/eller intranetsider med fx personalepolitik, organisation, vejledninger osv.
- Formelle introduktionsforløb afholdt centralt, eventuelt med lokalt tilpassede varianter.



- Undervisnings- og træningsprogrammer til konkrete opgaver, funktioner m.v.
- Funktionsbeskrivelser o.l., eventuelt understøttet af billed- eller videomateriale.

Der findes god hjælp og inspiration til at tilrettelægge et godt og grundigt introduktionsprogram i afsnittet *Find mere viden*.

På større arbejdspladser bliver sådanne programmer typisk igangsat og koordineret af centrale HR-afdelinger. Men det er ofte den enkelte lokale enhed, der har en stor del af opgaven med at beskrive funktioner og arbejdsgange og forestå selve oplæringen, fx i form af undervisning, træning, sidemandsoplæring eller mentorordninger. Den lokale forankring af introduktionen er ofte en styrke, fordi oplæringen så kan foregå praksisnært og som en integreret del af det daglige arbejde. Samtidig giver det de eksisterende medarbejdere en bedre føling med og indflydelse på introduktionen af nye medarbejdere.

En del arbejdspladser oplever, at det kan være vanskeligt i praksis at afsætte de nødvendige ressourcer til at gennemføre sådanne programmer i det planlagte eller ønskede omfang. Det kan skyldes en "utålmodighed" med at få de nye medarbejdere ud og bidrage til opgaveløsningen så hurtigt som muligt. Men det kan også være, fordi de eksisterende medarbejdere har svært ved at afse den fornødne tid til at deltage i de ekstraordinære oplæringsaktiviteter, der indgår i programmet. Én mulighed er at integrere en del af den faglige oplæring i det daglige arbejde, så den får karakter af "mesterlære".

2. Fokus på læring i hverdagen

Selv et nok så grundigt introduktionsprogram udgør ikke afslutningen på en god samlet introduktion. Typisk vil programmet kunne introducere til vigtige formelle, faglige og organisatoriske aspekter af jobbet. Men at blive en integreret del af et arbejdsfællesskab kræver også en række mere uformelle, relationelle og kulturelle kompetencer. Det er oftere en løbende læreproces, i som arbejdsplads skal være opmærksom på, at de nye medarbejdere får gode muligheder for at tage del i.

Det handler blandt andet om, at nye medarbejdere bliver inviteret med ind i hverdagens faglige dialoger om opgaveløsningen. Det er vigtigt, at der bliver skabt situationer, hvor de nye får indsigt i jeres faglige rutiner og sædvaner, herunder hvordan I hos jer griber dilemmaer og fagligt vanskelige situationer an.



Heri ligger også en gradvis oplæring i, hvordan man håndterer de følelsesmæssige dele af arbejdet. Det handler blandt andet om at kunne "afkode" og reagere på brugere, borgere og patienters følelsesmæssige reaktioner – og om at kunne forstå og håndtere sine egne følelsesmæssige reaktioner i arbejdet. De følelsesmæssige dele af arbejdet er ofte usynlige og implicitte – og derfor svære at gøre til en del af et formelt introduktionsprogram. Derfor er det afgørende, at der i den daglige faglige læring skabes anledninger, hvor nye og erfarne medarbejdere sammen kan dele og drøfte konkrete situationer, så den enkelte (nye) medarbejder ikke skal stå alene med fx en potentielt belastende oplevelse.

For at styrke denne del af introduktionen af nye medarbejdere kan I eksempelvis arbejde med forskellige former for mentorordninger, hvor en ny medarbejder knyttes tæt til en bestemt kollega; det kaldes undertiden føl-, buddy-, makker- eller kollega-ordninger.

3. En tryk og nysgerrig kultur

Det tager som nævnt noget tid, før nye medarbejdere har tilegnet sig alle de formelle og uformelle kompetencer, der får hverdagens opgaveløsning til at fungere. Derfor er det vigtigt at fremme en kultur på arbejdspladsen, hvor det opleves både legitimt og praktisk muligt at stille spørgsmål i og om situationer, hvor man er i tvivl eller har brug for hjælp. Det gælder også situationer, hvor man som ny har brug for at få forklaret, hvorfor erfarne kolleger handler, som de gør.

For det er jo ikke sikkert, at de rutiner og sædvaner, I har udviklet, er den eneste eller bedste måde at løse opgaverne på. Nye medarbejdere kan komme med frisk viden og inspiration – fra deres uddannelse eller tidligere arbejdsplads – som måske kan forbedre jeres indsats. Men det kræver, at I får skabt en kultur, der er åben over for faglig undren og nysgerrig efter nye forslag til måder at gøre tingene på.

Det kræver typisk en høj grad af psykologisk tryghed, hvis en ny medarbejder skal turde spille nye forslag på banen – ikke mindst hvis de udfordrer hævdundne rutiner. Psykologisk tryghed er netop et begreb for en kultur, hvor medarbejderne føler sig sikre på, at de ikke vil blive nedgjort eller ydmyget, hvis de fremsætter idéer, spørgsmål, bekymringer eller påpeger fejl. En sådan kultur vil alt andet lige gøre det lettere for nye medarbejdere at føle sig som en accepteret del af arbejdsfællesskabet – og derfor et vigtigt element i en god introduktion.



Eksempel: Udfordringer i introduktionen

På en regional arbejdsplads har de over en længere årrække og med en række tiltag udviklet et robust og gennemarbejdet introduktionsprogram. Her sikres nye en grundig introduktion til arbejdspladsens metoder, værdier og tilgang til opgaverne. Introduktionsprogrammet består af et gennemarbejdet skriftligt materiale kombineret med træningselementer og en beskrivelse af, hvordan den nye efterhånden bliver klar til de respektive opgaver.

I praksis står arbejdspladsen med den udfordring, at der over længere tid har været en høj udskiftning blandt personalet, og det er vanskeligt at rekruttere medarbejdere, som kan gå hurtigt ind i opgaverne. Det gør det svært at realisere ambitionerne i introduktionsprogrammet. Opgaven med hele tiden at skulle oplære nye opleves belastende af de erfarne, der ellers længe har betragtet det som en vigtig og spændende opgave.

Arbejdspladsen forsøger derfor at bringe den daglige oplæring endnu tættere på hverdagspraksis. Fx etableres der nye mødestrukturer, hvor medarbejderne systematisk gennemgår borgerne. Det skal være med til at fremme dialog og vidensdeling om metoder og tilgange og sikre, at nye medarbejdere får mulighed for at drøfte de akutte faglige dilemmaer, der kan opstå i det daglige arbejde.



Metoder til kortlægning og dialog

Kortlægning af nuværende indsats

For at kunne forbedre introduktionen af nye medarbejdere er det vigtigt, at I kender styrker og svagheder i jeres aktuelle tilgang. Til det formål kan I bruge et dialogværktøj, hvor I sammen går jeres nuværende aktiviteter omkring introduktion systematisk igennem – ud fra de tre nævnte elementer i en god introduktion: introduktionsprogrammet, oplæringen og arbejdspladskulturen. Værktøjet hjælper jer med at komme hele vejen rundt om det, der kan fremme eller hæmme en god introduktion af nye medarbejdere.

[Se handlekort 1: Kortlægning af nuværende introduktion.](#)

Dialogspørgsmål

Metoden Dialogspørgsmål er en anden god måde at sætte en introduktion på arbejdspladsens fælles dagsorden. Spørgsmålene kan fx indgå i jeres indledende dialog om, hvordan I griber introduktionen af nye medarbejdere an.

[Se Vejledning 1: Dialogspørgsmål.](#)

Spørgsmålene er ikke direkte struktureret ud fra de tre nævnte elementer i en god introduktion, men de sikrer, at I får berørt vigtige temaer på alle de tre områder:

Dialogspørgsmål om introduktion af nye medarbejdere

- Hvad forstår vi ved "en god modtagelse"?
- Hvordan understøtter vi nyuddannedes overgang fra uddannelse til arbejde hos os? Brug gerne de tre elementer som afsæt.
- Hvordan inddrager vi nye medarbejdere i, hvordan vi bedst tilrettelægger den første tid i jobbet?
- Er der bestemte opgaver, vi har erfaring for, at nye medarbejdere ikke oplever, at de er kompetente til? Hvilke?

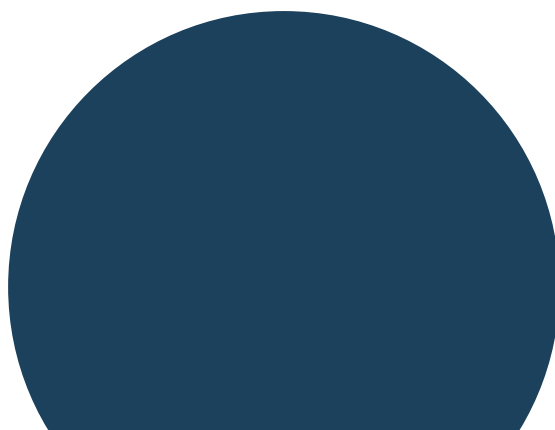


- Hvordan kan vi fremme en kultur, hvor nye medarbejdere føler sig trygge ved at sige, hvis der er noget, de føler, er svært?
- Har vi opgaver, der er så fagligt eller følelsesmæssigt udfordrende, at der er et særligt behov for at klæde de nye medarbejdere på til dem?
- Har vi blik for alle faggrupper i den gode introduktion? Har vi blik for studerende, elever, vikarer og evt. frivillige?
- Hvordan sikrer vi den nye medarbejders fortsatte læring, efter at selve introduktionsprogrammet er afsluttet?
- Hvem skal have hvilke opgaver i den gode introduktion? Hvad forventer vi af hhv. ledelsen, arbejdsmiljøgruppen/trioen, teamet, kollegerne og den nye medarbejder selv?

Perspektivsamtaler

I kan også bruge andre dialogbaserede metoder til at blive klogere på, hvad der kan fremme og hæmme en god introduktion af nye medarbejdere. Det kan fx være metoden [Perspektivsamtaler](#), der gør det muligt at komme et spadestik dybere og sikrer, at introduktionen bliver et anliggende for hele arbejdspladsen. Til metoden er der udviklet et sæt udsagnskort, som har fokus på netop introduktion af nye medarbejdere.

[Handlekort 3: Udsagnskort om introduktion af nye medarbejdere](#)





Eksempler på indsatser

Hvordan I konkret kan tilrettelægge en god introduktion, vil afhænge af jeres kortlægning af den nuværende indsats og dialogen om, hvad I har af særlige behov og muligheder på området. I kan bruge temahæftets tre elementer som inspiration til prøvehandlinger og indsatser.

I afsnittet *Find mere viden* er der inspiration til at arbejde med selve introduktionsprogrammet. I det følgende gives et par eksempler på mulige indsatser på de to andre områder.

Faglig dialog om vanskelige situationer

Oftentimes er det værdifuldt for nye medarbejdere at have let adgang til en faglig dialog, fx om situationer, der opleves fagligt eller følelsesmæssigt vanskelige.

Det kan fx være i form af debriefing – en struktureret gruppesamtale for medarbejdere, der har været involveret i fx en pludselig eller belastende hændelse. I nogle tilfælde kan der være brug for såkaldt defusing, det vil sige en aflastningssamtale, der holdes umiddelbart efter, at en eller flere medarbejdere har været udsat for en voldsom begivenhed, som de har behov for at tale om.

En styrket faglig dialog kan også organiseres som føl- eller makkerordninger – med erfarne medarbejdere og/eller med en særlig mentor.

Det er alt sammen aktiviteter, der ikke blot kan forebygge en række potentielle belastninger i arbejdet som nyansat, men også fremme læring og faglig udvikling for alle medarbejdere.

Det gode vagtskifte

Metoden *Tjek-ud* og *tjek-ind* er en måde at gøre det let for medarbejderne at udveksle viden og erfaring om dagligdagens praksisser. Den bruges på arbejdspladser, hvor der er behov for overlevering mellem forskellige vagter. Metodens formål er at starte en vagt på en god måde (*tjek-ind*) og at samle op på gode og svære situationer, der har været i løbet af vagten (*tjek-ud*).



Brug fx 10-15 minutter i overgangen mellem to vagter på at vende følgende spørgsmål:

1. Hvad har været fagligt udfordrende på vagten?
2. Er der noget, som nogle skal have hjælp til?
Hvem kan hjælpe videre?
3. Hvad har fungeret godt i dag?
4. Hvad er vigtigt at melde videre til næste vagt?

Metoden kan bruges af alle medarbejdere, men den er særlig værdifuld for nye medarbejdere, der hurtigt får indsigt i de daglige praksisser og de faglige refleksioner om dem. Når I har anvendt metoden gennem en periode, fx to uger, er det oplagt at evaluere, hvilken betydning det har haft, om der er noget, I skal justere eller gøre anderledes fremover. Husk at inddrage nye medarbejdere i denne evaluering.

Aktiv undren

Undren opstår, når der er noget, vi har svært ved at forstå. Når en ny medarbejder undrer sig over noget på en ny arbejdsplads, er det typisk, fordi vedkommende har andre erfaringer med, hvad der virker godt. Det kan fx handle om faglige vurderinger, bestemte metoder, tilrettelæggelsen af arbejdet eller måden at samarbejde, kommunikere eller bare hilse på.

Ved at skabe rum for aktiv undren kan I på arbejdspladsen byde både nysgerrighed og nytænkning velkommen – og skabe et læringsmiljø med høj psykologisk tryghed. Aktiv undren handler ikke alene om, at den nye medarbejder kan undre sig og lære noget nyt. Metoden kan også give anledning til, at I sammen undersøger, om jeres indarbejdede rutiner og arbejdsgange stadig er hensigtsmæssige.

Aktiv undren kan bydes velkommen på mange måder, herunder også i de formelle introduktionsprogrammer, via mentorordninger m.v. [Handlekort 3: Aktiv undren](#) viser blot én måde at fremme undren på.



Find mere viden

[Tag godt imod de nye, og få en bedre start](#)

På Arbejdsmiljøweb kan du hente inspiration til den gode modtagelse i en række guides. I guiden Den gode modtagelse kan du fx finde såvel generelle tjeklister som specifikke opmærksomhedspunkter rettet mod social- og sundhedsområdet.

[Nøglen til en god start](#)

Hos Viden på tværs gives en række anbefalinger til onboarding. Hent blandt andet inspiration til at tilrettelægge velkomst og introduktionsforløb samt arbejde med mentorer.

[PARA-projektet](#)

Læs artikler, og lyt til podcast om udfordringer i samarbejdet og andre af PARA-projektets faglige fokusområder. Her findes også kortlægnings- og forskningsrapporterne fra projektet.

Arbejdstilsynets vejledninger og bekendtgørelse

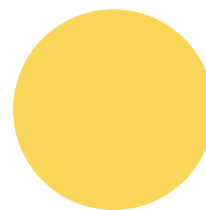
[Vejledning: Oplæring, instruktion og tilsyn med arbejdet](#)

[Vejledning: Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker](#)

[Vejledning: Stor arbejdsmængde og tidspres](#)

[Vejledning: Uklare og modstridende krav i arbejdet](#)

[Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø](#)





HANDLEKORT 1:

Kortlægning af introduktion af nye medarbejdere

Kortlægningen skaber overblik over de forskellige aktiviteter, I har for nye medarbejdere. Den hjælper jer også med at undersøge, hvad der understøtter en god introduktion, og hvad der udfordrer den.

Beslut, hvem der skal deltage i kortlægningen. Det kan være trio eller arbejdsmiljøgruppe samt eventuelt ressourcepersoner, der har indsigt i organisering af introduktion, mentorordninger m.v. Det er vigtigt, at der er deltagere, som er en del af det arbejdsfællesskab, der skal modtage de nye medarbejdere.

Vælg en tovholder, som faciliterer og dokumenterer drøftelsen.

Brug modellen på næste side til at drøfte, i hvilket omfang jeres følgende elementer i jeres nuværende indsats understøtter en god introduktion af nye medarbejdere:

- Selve introduktionsprogrammet
- Opfølgende aktiviteter til oplæring
- En tryk og nysgerrig arbejdspladskultur

Placér for alle tre elementer jeres nuværende indsats på skalaen mellem "I lav grad" og "I høj grad".

Brug eventuelt eksemplerne på den følgende side til at vurdere jeres eksisterende indsats. Drøft ud fra den udfyldte model:

- Hvad kan bidrage til at styrke introduktionen af de nye medarbejdere?
- Hvad kan udfordre introduktionen af nye medarbejdere?
- Hvordan kan vi forebygge disse udfordringer?



Understøtter dette en god introduktion af nye medarbejdere?

Introduktionsprogrammet



I lav grad — — — — — I høj grad

Aktiviteter til oplæring



I lav grad — — — — — I høj grad

En tryk og nysgerrig kultur



I lav grad — — — — — I høj grad



Eksempler på indsatser i de tre elementer

Introduktionsprogrammet

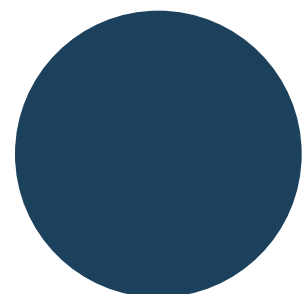
- Introduktionspjece og/eller intranetsider med fx personalepolitik, organisation, vejledninger osv.
- Formelle introduktionsforløb afholdt centralt, eventuelt med lokalt tilpassede varianter.
- Undervisnings- og træningsprogrammer til konkrete opgaver, funktioner m.v.
- Funktionsbeskrivelser o.l., eventuelt understøttet af billed- eller videomateriale.

Aktiviteter til oplæring

- Mentorordninger samt andre ordninger, hvor de nye medarbejdere knyttes tæt til en bestemt kollega.
- Sidemandsoplæring og -træning.

En tryk og nysgerrig kultur

- Konkrete redskaber til at understøtte psykologisk tryghed, fx undrebøger, mentorer eller makkersparring.
- Opmærksomhed på, hvad der hæmmer en nysgerrig kultur, fx faglig jargon, indforståede koder og social omgangstone.
- Rollemodeller for psykologisk tryghed og faglig nysgerrighed i hverdagen – blandt ledere og erfarne medarbejdere?





HANDLEKORT 2:

Udsagnskort til Perspektivamtaler om introduktion af nye medarbejdere

Udsagnskortene skal bruges i metoden Perspektivamtaler.
[Se Vejledning 2: Perspektivamtaler.](#)

Mange af udsagnene er knyttet specifikt til temaet introduktion af nye medarbejdere, mens der er også en række mere generelle udsagn om det psykiske arbejdsmiljø. I kan selv tilføje eller fjerne udsagnskort efter jeres behov.

De fleste udsagn er formuleret sådan, at deltagerne kan erklære sig enig eller uenig. Facilitator kan efterfølgende åbne for den videre udforskning af udsagnene med opfølgende spørgsmål, herunder forsøge at åbne for nye perspektiver. Dette er uddybet i vejledningen til metoden.

- Vi bruger aktivt de nye medarbejders idéer og holdninger til at udvikle fagligheden og arbejdspladsen generelt.
- Vi er gode til at skabe læringsrum omkring nye rutiner, regler, VIP (vejledninger, instrukser & politikker) m.v.
- Vi bruger aktivt mesterlære/sidemandsoplæring, når vi tager imod nye medarbejdere, og/eller når vi skal lære nye praksisser af hinanden.
- Hvis jeg var ny medarbejder på afdelingen, ville jeg føle mig godt modtaget i forhold til at blive en del af afdelingens faglige praksis.
- Vi er opmærksomme på, at nye medarbejdere er særligt sårbare over for belastninger i arbejdet og måske bekymrede for ikke at slå til.
- Vi er opmærksomme på oplæring og instruktion og modtagelse af studerende, elever, vikarer og andre løsere tilknyttet til arbejdspladsen.
- Hvis vi har frivillige tilknyttet, er vi opmærksomme på at introducere, oplære og instruere dem i det omfang, det er relevant.



- Alle kender deres roller og ansvar, når en ny medarbejder starter på arbejdspladsen.
- Hos os står de nyuddannede ikke alene med ansvaret for opgaver, der kræver erfaring.
- I nye medarbejders første arbejdsuge er vi særligt opmærksomme på ... (færdiggør udsagnet)
- Personalegennemstrømningen er så høj, at det er en belastning for de erfarne. I hverdagen kommer det til udtryk ved ... (færdiggør udsagnet)
- Når der er en ny medarbejder, bliver der taget højde for dette i arbejdets tilrettelæggelse, indtil den nye ikke længere kan betragtes som ny.
- Nogle erfarne kolleger har privilegier eller en adfærd, der gør arbejdspladsen mindre attraktiv for dem, der ikke har været på arbejdspladsen i så lang tid.
- Nogle gange får nye medarbejdere ikke tilstrækkelig feedback på deres arbejde.
- Det er muligt som ny medarbejder at sætte spørgsmålstejn ved konkrete metoder og opgaver.
- Vi er opmærksomme på forskellige tilgange til arbejdet og giver plads til disse forskelle.
- Vi prøver at give systematisk feedback i hele oplæringsperioden.
- Den vigtigste viden om vores arbejde er nedskrevet og let tilgængelig.
- De erfarne, der er formelt ansvarlige for oplæring og uddannelse, er godt klædt på til dette og har selv gode efteruddannelsesmuligheder i den funktion.
- Vi har nogle særlige rutiner og vaner, som det er vigtigt, de nye medarbejdere bliver introduceret til. Det er fx, at vi ... (færdiggør udsagnet)
- Der er nogle forhold hos os, som kan medføre, at en ny medarbejder vælger at forlade arbejdspladsen hurtigt. Det er ... (færdiggør udsagnet)



- Der er stor usikkerhed omkring, hvordan opgaverne skal prioriteres.
- Jeg oplever ofte, at der er forskellige krav til min opgaveløsning, som er indbyrdes modstridende.
- Der er gode muligheder for, at vi kan balancere arbejdstid og fritid.
- Vi er afhængige af hinanden for at løse opgaverne, og vores samarbejde fungerer særlig godt, når ... (færdiggør udsagnet)
- Det kan være vanskeligt at finde ud af, hvem der er ansvarlige for de forskellige opgaver (giv gerne et eksempel)
- Der er nogle opgaver, som stiller store følelsesmæssige krav og gør det svært at lægge arbejdet fra sig, når man har fri. Det kan fx være ... (færdiggør udsagnet)
- Alle faggrupper har et samlet og fælles billede af opgaverne.
- Både erfarne og nye kan trygt give udtryk for sårbarhed og frygt for at fejle.
- Der er altid de nødvendige kompetencer til stede på arbejdspladsen.
- Vi udveksler erfaringer om forskellige måder at gøre tingene på.
- På vores arbejdsplads er der generelt altid mulighed for at få sparring og social støtte fra kolleger eller leder.
- Hvis der er brug for akut hjælp til at håndtere svære følelser, kan man altid henvende sig til (nævn hvem). Hjælpen vil bestå af ... (færdiggør udsagnet)



HANDLEKORT 3:

Aktiv undren

Nye medarbejders udefrakommende blik kan være en gave til arbejdspladsen. Det kan hjælpe med at få øje på udfordringer, de erfarne medarbejdere kan være blevet blinde for.

Undrende spørgsmål kan derfor hjælpe os med at opdage og undersøge vores rutiner og sædvaner – og ændre dem, hvis der er behov for det. Forudsætningen for at udnytte det undrende blik er, at arbejdspladsen byder det velkomment og skaber et læringsrum, hvor det er legitimt og muligt at undre sig.

Det kan I gøre på mange måder. En af dem er ved at bruge en såkaldt undrebog, som alle nye medarbejdere får, når de begynder på arbejdspladsen – herunder også studerende, elever og vikarer. Undrebogens første side indeholder en vejledning, som fx kan lyde:

Kære kollega

Vi byder dig velkommen og sætter pris på dit nysgerrige og undrende blik på dét, vi tager for givet. Brug derfor denne undrebog til at notere ting i hverdagen på arbejdspladsen, som undrer dig. Det kan i princippet være alt fra rutiner, sædvaner, arbejdsgange, redskaber og teknologi, omgangsform, jargon, brug af humor osv.

Du kan have undrebogen med rundt på arbejdspladsen, eller du kan vælge at afsætte 5-10 minutter i løbet af dagen til at sidde og notere i bogen.

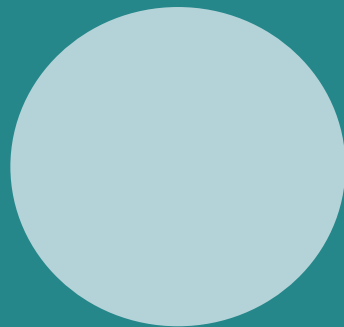
Vi vil gerne invitere dig til at dele udvalgte undrepunkter ved [en given lejlighed]. Det er naturligvis dig selv, som bestemmer, hvad du har lyst til at dele.*

*Med venlig hilsen
dine kolleger*

** "En given lejlighed" bør angives konkret. Det kan fx være i en samtale med arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentanten eller en eventuel mentor. Det kunne også være et team- eller personalemøde, men det vil nok for mange nye medarbejdere være et udsat sted at dele sin undren.*

Brug undrepunkterne til en åben og nysgerrig drøftelse af, hvor der kan være behov for at justere på nogle rutiner og sædvaner – eller for at forklare og begrunde dem bedre.

Vær opmærksom på, at undrepunkterne kan gøre det tydeligt, at den nye medarbejder vil have glæde af fx mere støtte eller kompetenceudvikling. Det skal I som arbejdsplads selvfølgelig følge op på.



Danske Regioner

Dampfærgevej 22
2100 København Ø
Danmark

Forhandlingsfællesskabet

Løngangstræde 25, 1
1468 København K
Danmark