

# REKRUTTERING OG INDKØRING AF NYE MEDARBEJDERE

– fokus på moralske rettigheder og forpligtelser



Erhvervspsykolog  
Maja Loua Haslebo,  
konsulentfirmaet  
Haslebo & Partnere

Fotografi: Torben Nielsen

God rekruttering og indkøring af nye medarbejdere handler i høj grad om belysning af de moralske rettigheder og forpligtelser, som følger med det at blive medlem af det pågældende arbejdsfællesskab. Uden fokus herpå kan samarbejdet mellem selv den mest velfungerende arbejdsplads og den bedst kvalificerede medarbejder gå skævt. Om den nye medarbejder er fra Generation Y, dansker med anden etnisk baggrund, handikappet eller på anden måde noget særligt er ikke så afgørende. Succesen af enhver ny samarbejdsrelation afhænger af, hvorvidt parterne har ord for og kan drøfte moralske rettigheder og forpligtelser.

At blive en aktiv bidragyder til arbejdsfællesskabet vil derfor i høj grad sige, at man er forpligtet på at vælge sine tanker om kolleger, ledere, kunder/klienter/borgere omhyggeligt

Af Erhvervspsykolog Maja Loua Haslebo, konsulentfirmaet Haslebo & Partnere

Når det handler om at rekruttere, ansætte og indkøre nye medarbejdere, er der i de fleste virksomheder overvejende fokus på den faglige del af samarbejdet. Det vil sige, hvilke arbejdsopgaver den nye medarbejder skal løfte, hvilke faglige kompetencer og formelle kvalifikationer vedkommende skal besidde, samt evt. hvilke faglige efteruddannelsesmuligheder ansættelsen kan tilbyde den nye medarbejder.

Mindst lige så vigtig er imidlertid den organisatoriske del af samarbejdet. Her handler det ikke om den nye medarbejders faglige baggrund eller kompetencer, men derimod om vedkommendes rettigheder og forpligtelser som organisationsmedlem. Når vi siger ja til et job, siger vi også ja til at være medlem af det arbejdsfællesskab, som virksomheden er. Organisationsmedlemmer er sammen for at udrette det, som er virksomhedens kerneydelse og eksistensberettigelse. Der er for såvel ledere som medarbejdere en række formelle rettigheder og forpligtelser forbundet med det at være ansat i en virksomhed. Disse kan være en forpligtelse til at løse sine opgaver på bestemte måder, en rettighed til at give sin mening til kende, en forpligtelse til at møde til tiden og en rettighed til at holde fri, når man har fri. Nogle af disse formelle rettigheder og forpligtelser er skrevet ned, f.eks. i en personalehåndbog, mens andre drøftes og læres hen ad vejen. Endnu mere betydningsfulde for kvaliteten af samarbejdet mellem den nye medarbejder og de øvrige aktører i virksomheden er imidlertid de moralske rettigheder og forpligtelser. Disse italesættes yderst sjældent under rekrutteringsforløbet og indkøringsfasen, og som regel opdager leder, kolleger og den nye medarbejder først den store betydning af disse moralske rettigheder og forpligtelser, når de krænkes, eller en af parterne ikke lever op til dem.

#### **Kend de uskrevne regler**

Som ny medarbejder er man ofte meget optaget af at finde ud af de uskrevne regler på sin nye arbejdsplads. At kende disse uskrevne regler, så man ikke uforvarende kommer til at overtræde dem, kan være afgørende for, om man af sine nye kolleger og leder accepteres som en del af arbejdsfællesskabet. At respektere og værne om disse uskrevne regler kan være en medvirkende årsag til, at man anerkendes som en vigtig og værdifuld bidragyder til arbejdsfællesskabet. Disse to effekter vil for mange nye medarbejdere tage form som, 1) om man er vellidt og afholdt, og 2) om man respekteres som en kompetent person. Begge har stor betydning for, hvordan den nye samarbejdsrelation får lejlighed til at udvikle sig og dermed for, om både organisation og ny medarbejder vurderer ansættelsen som en klog beslutning.

#### **Leder: Sæt ord på de uskrevne regler**

I rekrutteringsforløbet og indkøringsfasen af nye medarbejdere er det derfor uhyre vigtigt, at den ansættende chef sætter ord på de uskrevne regler, det vil sige de moralske rettigheder og forpligtelser. Kun når de allerede tilstedeværende organisationsmedlemmer har ord for disse, kan de beskrives for kandidaten, så vedkommende kan forholde sig til, om og i så fald, hvordan han eller hun er indstillet på at respektere dem. F.eks. kan den ansættende chef sige: "Her har vi den holdning til brok og utilfredshed, at man sætter ord på det, man hellere vil have, og hvordan man selv kan og vil bidrage til det, samt at man siger dette til de relevante personer. Hvad siger du til det?" Kandidaten kan så overveje, om det er en arbejdsplads, vedkommende har lyst til at være på og give et såkaldt informeret samtykke til at respektere de uskrevne regler. Når en sådan holdning

>>

til brok og utilfredshed eksisterer i en virksomhed, men ikke italesættes under rekruttering og indkøring, vil nye medarbejdere med al sandsynlighed brokke sig i ny og næ – uden at være klar over, at de dermed forsømmer en af deres moralske forpligtelser. Kort sagt handler moralske rettigheder og forpligtelser om, hvad vi skylder hinanden at gøre, sige og tænke som medlemmer af det samme arbejdsfællesskab. Organisationsmedlemmers tanker, tale og handlinger har stor indflydelse på andre organisationsmedlemmers muligheder for at vise sig kompetente. Vi kan med vores tanker, tale og handlinger

gerende samarbejde de to parter imellem er vigtigt for arbejdsfællesskabet som helhed, vil det være hensigtsmæssigt, at medarbejderne er moralsk forpligtede til at indgå i direkte og fremadrettet dialog med hinanden om, hvilke gode erfaringer de har med samarbejde, hvilke forhåbninger de har til netop denne samarbejdsrelation, hvilke ønsker og forhåbninger de har til hinanden som samarbejdspartnere, og hvad de skal samt ønsker at udrette sammen. Når der ikke sættes ord på sådanne forpligtelser, kan den nye medarbejder have svært ved at regne ud, hvad der forventes af ham eller hende.

Mange ledere oplever, at deres medarbejdere enkeltvis kommer til dem med klager over kolleger eller blot melder ud, at de ikke længere vil samarbejde med en bestemt kollega, hvor samarbejdet er vanskeligt. Er dette en ret, medarbejderne har? Er lederen forpligtet på at løse problemerne? Ikke nødvendigvis, men dette er alligevel den mest udbredte praksis – og et tegn på, at de moralske rettigheder og forpligtelser for samtlige organisationsmedlemmer endnu ikke drøftes.

“ Som ny medarbejder er man ofte meget optaget af at finde ud af de uskrevne regler på sin nye arbejdsplads. At kende disse uskrevne regler, så man ikke uforvarende kommer til at overtræde dem, kan være afgørende for, om man af sine nye kolleger og leder accepteres som en del af arbejdsfællesskabet

invitere andre til at vise sig kompetente – eller det modsatte. At blive en aktiv bidragyder til arbejdsfællesskabet vil derfor i høj grad sige, at man er forpligtet på at vælge sine tanker om kolleger, ledere, kunder/klienter/borgere omhyggeligt.

#### **Vi lever op eller ned til hinandens forventninger**

Hvad vi tillader os at tænke om hinanden påvirker (om vi ønsker det eller ej), hvordan vi møder hinanden i hverdagen. Vi er derfor som organisationsmedlemmer forpligtet til at vælge anerkendende og nysgerrige forventninger til andre, samt sætte ord på vores forhåbninger til dem og til vores samarbejde med dem. Tilsvarende har man som organisationsmedlem også ret til at blive mødt med anerkendende antagelser, tilpas høje og positive forventninger og løbende og vedvarende invitationer til at bidrage på engageret og relevant vis. Hvordan sådanne moralske rettigheder og forpligtelser kan antage mere konkrete former i dagligdagens kommunikation og samarbejde bør være en del af rekrutterings- og indkøringssamtalerne mellem leder og ny medarbejder. Det kan f.eks. handle om, hvad man som medarbejder kan og skal gøre, hvis man oplever, at det er vanskeligt at samarbejde med en anden kollega. Såfremt velfun-

#### **Medarbejder: Vær nysgerrig og spørg**

Den nye medarbejder har selvfølgelig også mulighed for at spørge til disse rettigheder og forpligtelser. Enkelte gør det allerede undervejs i rekrutteringsforløbet, lidt flere i de første par måneder, men det er mere almindeligt, at den nye medarbejder finder det endnu mere vanskeligt end den ansættende chef. Hvor skal man begynde, når man slet ikke kender sin nye arbejdsplads' kultur endnu? Hvad nu, hvis man spørger dumt? Burde man ikke bare kunne fornemme, hvad der er godt og skidt at gøre? Nej, ikke hvis man vil give sine nye samarbejdsrelationer gode chancer for at udvikle sig til stærke og velfungerende relationer, og ikke hvis man vil give sig selv gode vilkår for at vise sig som en kompetent og engageret bidragyder. Som kandidat til et job eller som nyansat kan du derfor med fordel spørge din nye leder og dine nye kolleger, hvad der i netop dette arbejdsfællesskab betragtes som godt og nyttigt at gøre i forskellige situationer. Og som leder kan du med fordel fortælle kandidater og nyansatte medarbejdere om, hvad de skal, og hvad de har ret til på den organisatoriske spillebane. Således optimerer I muligheden for, at den nye medarbejder bliver et aktiv for virksomheden – uanset vedkommendes udgangspunkt og baggrund. ■