



Ofte bliver nye medarbejdere ansat for at gøre en forskel. Den nye medarbejder bliver ansat på baggrund af hans eller hendes kompetencer og forventes at bringe disse kompetencer i spil i sin nye organisation. Alligevel viser det sig meget vanskeligt for organisationer og virksomheder at anvende nyansattes kompetencer og omsætte dem til organisatorisk læring. Med andre ord: det potentiale for nytænkning og organisatoriske udvikling, som nyansatte kommer med, bliver ikke udløst og forbliver uudnyttet.

Forskning og solid praktisk erfaring danner baggrund for ARGO's arbejde med at udløse og udnytte det store potentiale for organisatorisk læring, som indslusningen af nyansatte rummer.

## Indslusning af nye medarbejdere

- hvordan udnyttes nyansattes organisatoriske læringspotentiale?

Indslusning af nye medarbejdere i organisationen bliver ofte stedmoderligt behandlet. Udover at frustrere de nyansatte, går der en mængde nytænkning tabt, når nye bliver socialiseret ind i gamle tankemønstre og vaner. Det organisatoriske udviklings- og læringspotentiale som kommer "gratis" når nye medarbejdere med nye og anderledes kompetencer bliver ansat, bliver ikke udnyttet tilstrækkeligt. Det er ikke ond vilje – snarere manglende viden og erfaring med at skabe indslusningsprocesser, der kan viderebringe og videreformidle den gode praksis, men samtidigt åbne op for at kritiske refleksion over egen praksis.

Vores erfaringer i ARGO viser, at det kræver at indslusning sættes på dagsordenen som selvstændig organisatorisk praksis og tænkes ind i helheden omkring rekruttering og fastholdelse.

Indslusning kan og bør være en central kilde til organisatorisk udvikling, lige såvel som individuel læring. Følgende overvejelser kan bidrage til at potentialet for organisatorisk udvikling udnyttes.

1. Overvej den bagvedliggende grund til at ansætte nye medarbejdere. Er der tale om at den nyansatte skal være "gammel vin på nye flasker" eller "ny vin på gamle flasker"?

2. Hvilke forventninger mødes den nyansatte af? Er det forventningen, at den nyansatte "stikker fingeren i jorden" eller forventes den nyansatte at "ramme gulvet i løb"?

3. Tag stilling til det grundlæggende læringssyn i indslusningsprocessen. Er de nyansatte *tomme kar*, der skal fyldes med viden, eller er de *kompetente medspillere*, som andre kan lære af.

4. Anerkend at indslusning kan ses som en *generativ dans* og giv mulighed for, at nyansatte og erfarne medarbejdere i deres interaktion kommer til at "træder hinanden over tæerne" og aktivt "forhandler den organisatoriske rytme" og "tilpasser sig andre par på dansegulvet".

5. Italesæt de nye procedurer og tilpasninger, som opstår undervejs som læring, og opdyrk en kultur, hvor det er OK at "opfinde nye trin".

Hvis du vil vide mere om hvordan du kan arbejde praktisk, strategisk og målrettet med indslusning i din organisation, så er du velkommen til at kontakte direktør i ARGO, Jan F. Hansen, [jan@argo.dk](mailto:jan@argo.dk) eller chefkonsulent Jonas Sprogøe, [jonas@argo.dk](mailto:jonas@argo.dk).

# [ARGO]

Forandrer i praksis

[www.argo.dk](http://www.argo.dk)