



Mentor-ordning (onboarding KBA)

Projektleder:	Chefbioanalytiker Bettina Friis Olsen (BOLS)		
Projektgruppe:	Overbioanalytiker Christina Bojesen og kommunikationsmedarbejder Helle Alsbæk		
Stikord:	Mentorkursus udviklet i samarbejde med CHRU og BOLS i november 2021. Mentorstrategi for KBA NOH.		
Projektstart:	1/11-2021	Projektafslutning:	20/9-2022

Indhold

Mangel på bioanalytikere	3
Undersøgelsesspørgsmål	4
Mentorkursus	4
Kursusindhold	5
Teori om mentorskab	6
Definition af begreberne 'mentor' og 'mentee'	6
Mentorskab	6
Mentorens rolle	7
Onboarding	8
Mentorskabets fire faser	8
Forberedelsesfasen	9
Etableringsfasen	9
Læringsfasen	9
Afslutningsfasen	10
Beskrivelse af onboarding i KBA	10
Onboardingmateriale til nyansatte	10
Samarbejdsaftalen	11
Målskemaer	11
Gensidige forventninger	11
Rammerne for samarbejdet	11
Spilleregler og etiske aspekter ved samarbejdet	11
Afslutning af mentorforløbet	12
Kalender	12
Tjekliste	12
Logbog	12

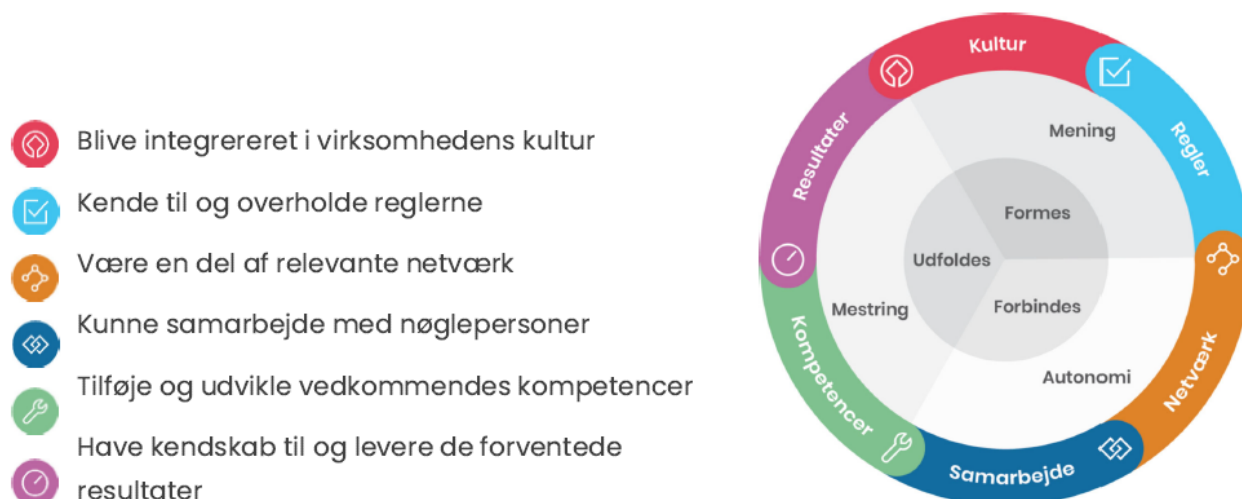
Resultat og analyse	13
Spørgeskemaundersøgelse – mentor	13
Hvordan fungerer KBA's nye mentorordning overordnet set?	13
Kommentarer til det regionale mentor-kursus/kursusmaterialet	13
Onboardingmappen – mentors synspunkt	14
Hvad får du ud af at være mentor?	15
Spørgeskemaundersøgelse – mentee	15
Generel tilfredshed med mentorordningen	15
Hvordan har det overordnet set været at starte nyt job i KBA?	15
Onboardingmappen – mentees synspunkt	16
Hvad har det indtil videre betydet for dig at have en mentor?	16
Eventuelt øvrige kommentarer	17
Konklusion og diskussion	17
Fremadrettet indsats	17
Litteratur	19
Videoer	19
Bøger	19
Bilag	20
Bilag 1: Eksempler på debat om mangel på bioanalytikere	20
Bilag 2: RegionHSamlet_Analyse-2022	20
Bilag 3: Leapeo-undersøgelse-bioanalytikere-i-Region H	20
Bilag 4: Strategipapir	20
Bilag 5: Dokumenter fra det oprindelige mentorkursus	20
Bilag 6: Dokumenter fra mentorkurset forår 2022	20
Bilag 7: Indhold i KBA's onboarding-mappe	20
Bilag 8: Spørgeskemaundersøgelse-Mentorer	20
Bilag 9: Spørgeskemaundersøgelse-Mentees	20
Bilag 10: Rapport_NOH_Attraktiv-arbejdsplads_FINAL	20

Mangel på bioanalytikere

Der er mangel på autoriserede bioanalytikere i hele Danmark. Over en bred kam er næsten alle specialer inden for bioanalytikerprofessionen udfordrede i forhold til rekruttering og fastholdelse af personale. Traditionelt set rammes særligt de vagttunge specialer, og i særdeleshed klinisk biokemi, først og hårdest, når professionen mangler arbejdskraft (bilag 1).

Desuden har en analyse foretaget af virksomheden Leapeo (ved Christian Harpelund) for Region Hovedstaden vist, at "Sundhedsvæsenet i Region Hovedstaden mister 30% af de nye medarbejdere som lige er startet hvert år. Det vil sige, at knap hver tredje nyansatte forlader jobbet indenfor de første 12 måneder." (jf. <https://onboarding.leapeo.com/case-region-hovedstaden/>). Leapeos samlede rapport for Region Hovedstaden kan ses i bilag 2, mens undersøgelsen specifikt for bioanalytikere i Region Hovedstaden ses på bilag 3.

Desuden viser Leapeos undersøgelse, at vi i Region Hovedstaden ikke er så gode til onboarding særligt i forhold til at integrere nye medarbejder i kulturen på arbejdspladsen og hjælpe den nyansatte til at skabe netværk med andre i organisationen. Inden for bioanalytikerfaget halter vi også lidt bagefter i forhold til de samlede resultater i regionen i forhold til at kende sin rolle og udvikle relevante kompetencer. Vi kan også blive bedre til at give feedback og derigennem skabe klarhed over opgaveløsningen (bilag 4).



Figur 1: Leapeos måling og analyse er baseret på denne Christian Harpelunds onboardingmodel. Modellen bliver beskrevet i Christian Harpelund og Morten T. Højbergs bog *Onboarding. Flyvende fra start fra 2016* (Harpelund og Højberg, 2016, kap. 7).

I Klinisk Biokemisk Afdeling på Nordsjællands Hospital, ønsker vi at imødekomme manglen på arbejdskraft, og vi vil gerne sætte ind over for de svage punkter i vores onboarding af nye medarbejdere. Derfor har vi søsat et strategiprojekt, som skal munde ud i en strategi for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Projektet består af 8 delprojekter (se bilag 4), hvoraf det første delprojekt handler om *onboarding af nye medarbejdere med særligt fokus på mentorforløb*.

Nærværende rapport er afslutningen på delprojekt 1, og det er vores håb, at rapporten vil kunne inspirere andre til at arbejde med onboarding og mentorforløb.

Undersøgelsesspørgsmål

Undersøgelsesspørgsmålet til delprojekt 1 lyder:

Hvordan kan vi ved hjælp af en veltilrettelagt mentorordning i Klinisk Biokemisk Afdeling på Nordsjællands Hospital skabe en bedre onboarding af nye medarbejdere, så de føler sig trygge og velkomne – og ikke søger væk inden for det første års ansættelse?

For at kunne sikre en optimal onboarding gennem mentorskab, har vi brug for viden om og uddannelse i mentorskab.

I denne rapport vil vi dels beskrive det mentorkursus, som er blevet udviklet i Region Hovedstaden, dels gennemgå centrale begreber for mentorskab og onboarding og derefter beskrive det onboardingmateriale, som vi har udarbejdet i Klinisk Biokemisk Afdeling samt vores foreløbige resultater, konklusioner og perspektiveringer.

Mentorkursus

Mentorkurset *Mentorskab – metode til faglig udvikling, onboarding eller fastholdelse* er udarbejdet af Center for HR & Uddannelse – Sektion for kompetenceudvikling. Chefbioanalytiker Bettina Friis Olsen fra Klinisk Biokemisk Afdeling, Nordsjællands Hospital har været sparringspartner i processen.

Første gang kurset kørte var i november 2021 (bilag 5). Kurset har været afholdt igen i april 2022 med nye deltagere fra KBA. I alt har ni medarbejdere fra KBA været på mentorkursus, og fire mere skal afsted i november 2022. Løbende har der været afholdt møder med de uddannede mentorer, og allerede fra 1. april 2022 begyndte vi at afprøve nyudviklet materiale (samarbejdsaftale, tjekskema og logbog) til samarbejdet mellem mentor og mentee i afdelingens onboardingforløb.

Undervisningsteamet på det regionale mentorkursus er Sarah Heelund Sofos og Mulle Signe Nielsen. Sarah Heelund Sofos er sygeplejerske og cand.mag. i læring og forandringsprocesser. Mulle Signe Nielsen er cand. mag i psykologi og kommunikation. Begge er ansat i Center for HR & Uddannelse – Enhed for kompetenceudvikling.

Målet i 2021 var at udvikle et kursus som kunne klæde en gruppe medarbejdere i KBA på til at varetage opgaven med at give nye medarbejdere en mere tryk og ensartet onboarding.

Det viste sig, at øget fokus på onboarding (herunder uddannelse af mentorer) ikke kun var et behov i Klinisk Biokemisk Afdeling, og derfor er kurset blevet tilbudt som kompetenceudvikling til alle interesserede i regionen, og holdene bliver sammensat af medarbejdere og ledere fra afdelinger på kryds og tværs i regionen. På den måde bliver der lagt op til, at kursUSDeltagerne kan drage nytte af hinandens erfaringer med onboarding og mentorskab.

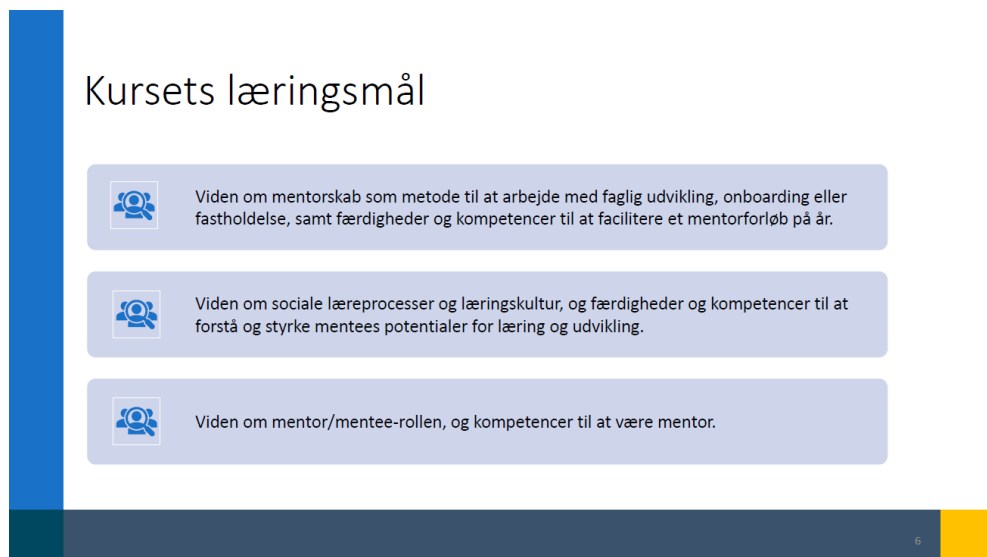
Evalueringen efter første afholdelse af kurset viste, at der var behov for at udvide kurset til at vare to dage med fysisk fremmøde i stedet for kun én. Desuden blev der tilføjet to virtuelle mødegange bl.a. for at sikre ledelsesforankring. Det viste sig nemlig, at forankring i ledelsen var vigtig i forhold til gennemførelse af mentorforløb for nyansatte.

Det videreudviklede kursus, som udbydes nu af Region Hovedstaden, består derfor af:

- Forberedende online møde (hvor lederne også inviteret)
- To dages kursus med fysisk fremmøde
- Afsluttende online møde (erfaringsudveksling)

Kursusindhold

På kurset bliver deltagerne præsenteret for forskellige redskaber og teoretiske perspektiver på, hvordan man bedst arbejder med mentorskabsmetoden til at understøtte læring hos nyansatte kollegaer. Kurset består af oplæg om facilitering af mentorskabsforløb, læringsteori, kommunikation i læringssituationer, viden om forudsætninger for læring og psykologisk tryghed på arbejdspladsen.



Figur 2: Læringsmål fra Mentorkurset "Mentorskab - metode til faglig udvikling, onboarding eller fastholdelse"

Undervisningen er tilrettelagt med en blanding af oplæg fra underviserne og praktiske øvelser, gruppearbejde og refleksionsøvelser, og der er en forventning om aktiv deltagelse i kurset.

Deltagerne bliver præsenteret i og laver praktiske øvelser og refleksionsøvelser i relevante teknikker og læringsteorier med udgangspunkt i Kirsten M. Poulsens bog *Mentor+guiden - om mentorskab og en-til-en relationer* fra 2008. Blandt de præsenterede emner og teorier er teori om læringszoner, feedback-teknikker, aktiv lytning, kommunikationsteori, konflikttrappe, situationsanalyse, læringsproces, spørgeteknikker, psykologisk tryghed, håndtering af forskelligheder, generationskløfter og etiske dilemmaer. Der er også givet anbefalinger til teori om kropssprog.

Alt kursusmateriale kan findes i bilagene til nærværende rapport (bilag 6), og i det følgende vil vi gennemgå nogle af de mest overordnede begreber fra kurset relateret til konkret tilrettelæggelse af mentorforløb.

Teori om mentorskab

Definition af begreberne 'mentor' og 'mentee'

Begrebet 'mentor' går tilbage til det antikke Grækenland. I det græske epos *Odyseen* fra omkr. 700 f.v.t. er Mentor en ældre stormand, fra øen Ithaka. Athene tager Mentors skikkelse for at føre Odysseus' søn ud i verden for at lede efter sin far. 'Mentor' har siden været brugt som betegnelse for en pålidelig, ofte ældre, vejleder. (jf. <https://denstoredanske.lex.dk/Mentor> 20-05-2022).

'Mentee' er det begreb, som vi på baggrund af Kirsten M. Poulsens bog "*MENTOR+GUIDEN - om mentorskab og en-til-en-relationer*" har valgt at bruge i vores projekt om den nyansatte eller den person, som skal oplæres. Synonymer er bl.a. trainee' eller 'føl'. I Den danske Ordbog er betydningen af 'mentee' en "*person der ønsker at udvikle sine evner og præstationer i samspil med en mere erfaren person (mentor) fx i forbindelse med karrierevalg, jobsøgning og integration*" (jf. <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=mentee> 20-05-2022)

Mentorskab

Poulsen beskriver med udgangspunkt i amerikansk og engelsk litteratur og praksis tre måder at udøve mentorskab på (Poulsen s. 12-13):

- **Sage on the stage** – vismanden på scenen. Her opfattes mentoren, vismanden, som en slags sponsor, der ved bedst, og som åbner døre for mentee. Mentor forventes at have alle svar, og det er mentor, der definerer, hvilke kompetencer mentee bør udvikle.
- **Guide on the side** – vejlederen ved min side. Her opfattes vejlederen som en personlig sparringspartner, en lærer eller rollemodel. Det er mentor, der giver fra sig og fokus er på mentees læring. Mange mentorprogrammer i Skandinavien tager udgangspunkt i denne definition – og det er også den metode, vi mest erfaring med i Klinisk Biokemisk Afdeling: sidemandsoplæringen.
- **Learning Alliance** – læringssamarbejde. Her kommer der fokus på relationen mellem mentor og mentee og begges læring gennem samarbejdet. Ifølge Poulsen er det ikke vigtigt, hvem mentor er, men at mentor har erfaring og færdigheder, som kan være relevante for mentee. Mentor har her en rolle, hvor han eller hun lytter og stiller spørgsmål, giver feedback, giver sin mening til kende og også inddrager fortællinger fra sit eget liv og arbejde.

Det er med andre ord ikke en relation, hvor mentor nødvendigvis serverer gode råd og løsninger, men snarere et samarbejde, som kan inspirere, udvikle idéer og give nye indsigter og perspektiver. Mentee tilskyndes til at udvikle sine egne svar og løsninger, afprøve dem, eksperimentere og få hjælp til analyse og evaluering gennem samtaler med mentor.

I læringssamarbejdet ligger også mulighed for mentor om personlig udvikling gennem samtalerne med mentee. Det er mentorskabet skal altså forstås som en gensidig læreproces, hvor begge parter udvikler sig og får nye indsigter.

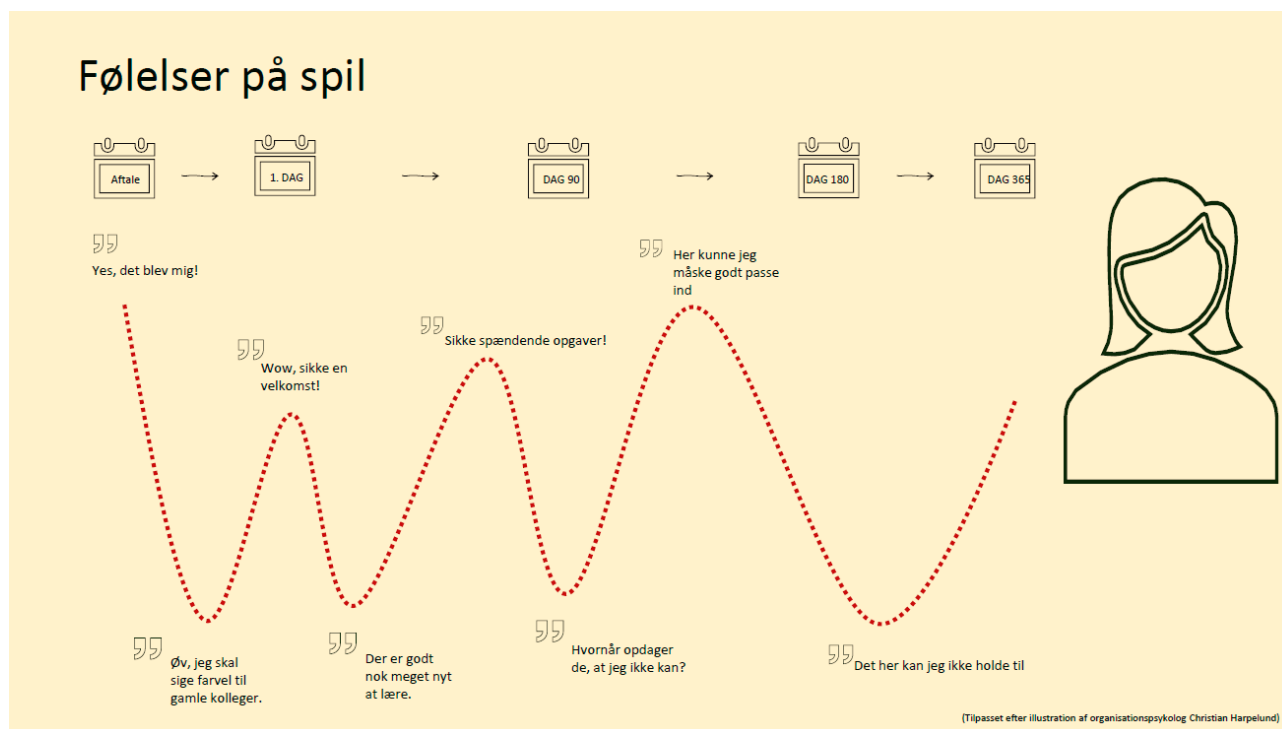
"Begge parter i dette læringssamarbejde har ansvar for deres egen læring, og begge har ansvar for at bringe al deres viden, erfaring og færdigheder ind i samarbejdet for at skabe den bedst mulige læringssituation for begge" (jf. Poulsen, 2021, s. 14)

Det er læringssamarbejdet, som Poulsen lægger til grund for sit arbejde med mentorforløb, og hun definerer mentorskabet således: "*Mentorskab er et udviklende samarbejde mellem to mennesker, som har forskelligt erfaringsgrundlag, hvor begge kan opnå ny læring, nye indsigter og personlig vækst. Mentorskabet er synergi mellem to mennesker*".

Mentorens rolle

En af de vigtigste roller, som mentor har i forhold til mentee, er at være klar til at tale med mentee om de følelser, som mentee typisk vil møde som nyansat (se fig. 3).

Ved at være opmærksom på muligheden for den slags følelsesudsving, kan mentor være med til at gribe og hjælpe mentee i de perioder, der er svære.



Figur 3: Illustration fra Mentorkursets slideshow. Figuren viser, hvordan mange følelser spiller ind i forbindelse med nyansættelse.

Mentors kernekompetencer er ifølge Sarah Heelund Sofos følgende:

- At kunne lytte
- At evne at sætte egne behov til side for en stund
- At være empatisk
- At have selvindsigt
- At byde ind med struktureret problemløsning

For at kunne føre disse personlige samtaler med sin mentee, kræver det, at mentor er god til at skabe psykologisk tryghed.

Edmondson definerer psykologisk tryghed sådan: "psykologisk tryghed beskriver et miljø, hvor mennesker føler sig trygge ved at påtage sig "interpersonal risks" ved at tale åbent og dele bekymringer, spørgsmål eller idéer" (jf. Edmondson, 2020).

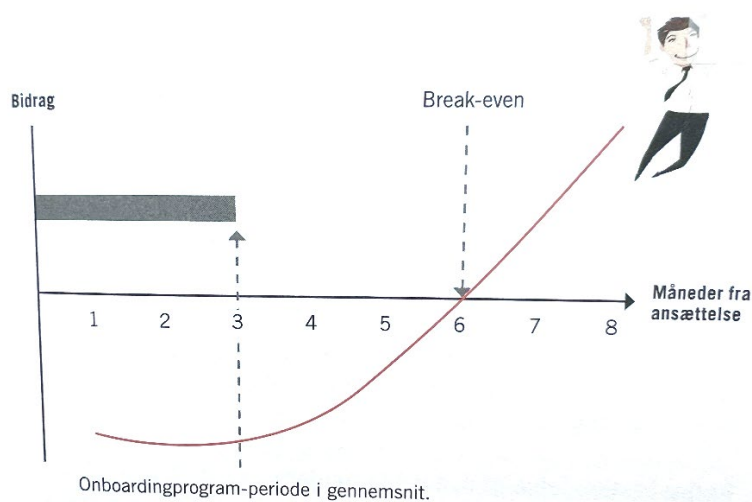
Rand Blak Barawy giver i artiklen "Psykologisk Tryghed – hvad, hvorfor og hvordan?" 10 måder at skabe psykologisk tryghed på (se bilag 6g), og på mentorkurset bliver følgende fremhævet: "En psykologisk tryk arbejdsplads er et sted, hvor medarbejderne tør sige deres mening og fejle uden frygt for hån, ydmygelse eller negative konsekvenser" og "På en psykologisk tryk arbejdsplads føler vi os velkomne til at dele ideer, fejl og kritik."

Mentors rolle er altså at skabe et psykologisk trygt og fortroligt rum, hvor mentee kan stille spørgsmål og dele oplevelser, bekymringer og usikkerhed, og hvor mentor kan give konstruktiv feedback.

Onboarding

Organisationspsykolog Christian Harpelund og jurist Morten T. Højberg har begge siden 1990'erne arbejdet med HR, læring og organisationsudvikling – og altså også med onboarding som en integreret del af rekrutteringsområdet. Sammen har de skrevet bogen "Onboarding Flyvende fra start" (Harpelund og Højberg, 2016), som er en form for lærebog i onboarding.

Ifølge Harpelund og Højberg går der seks måneder fra en medarbejder har første arbejdsdag til "break-even" – dvs. det tidspunkt, hvor den nyansatte begynder at kunne give værdi for organisationen. Sammenholdt med det at Leapeos analyse viste, at knap hver tredje nyansatte i Region Hovedstaden forlader jobbet inden for de første 12 måneder, er det en dyr affære, hvis rekrutteringen ikke munder ud i længere tids fastholdelse af de nyansatte (jf. <https://onboarding.leapeo.com/case-region-hovedstaden/>). Det er i denne kontekst, at behovet for en god onboarding skal ses – det er simpelthen for dyrt ikke at bruge resurser på onboarding, hvis en god onboarding kan bevirke, at medarbejderne ikke siger op inden for det første år.

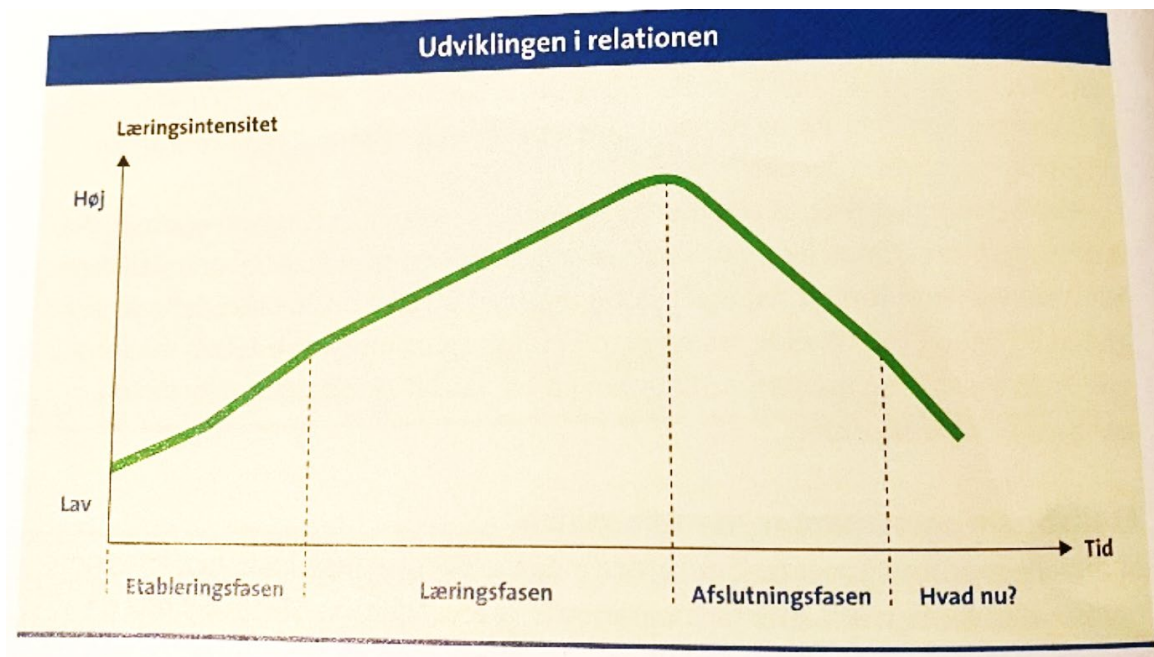


Figur 4: Illustration fra Harpelund og Højberg. Der er stor værdi i at fastholde medarbejderne i længere tid – omkostningerne ved at nyansatte siger op inden for det første år er store. Ifølge Harpelund og Højberg kan et godt onboardingforløb desuden flytte tidspunktet for, hvornår den nyansatte selv kan præstere og bidrage på arbejdspladsen på lige fod med kollegaer, der har været ansat i længere tid. Omvendt, hvis medarbejderen siger op inden for det første år – som Leapeos undersøgelse viser, at det er tilfældet generelt i Region Hovedstaden – så går der uforholdsmæssigt mange resurser til rekruttering, ansættelse og oplæring (jf. Harpelund og Højberg, 2016).

Mentorskabets fire faser

Poulsen deler mentorskabet ind i fire faser (jf. Poulsen, 2021):

- Forberedelsesfasen
- Etableringsfasen
- Læringsfasen
- Afslutningsfasen



Figur 5: Faserne i mentorskabet – dog uden forberedelsesfasen, som ligger inden etableringsfasen, og som i høj grad handler om at forberede og klæde mentor på til opgaven. (Poulsen, 2021)

Forberedelsesfasen

Forberedelsesfasen her hvor de overordnede rammer for mentorforløbet fastlægges. Det er uddannelsen af mentoren og de aftaler og prioriteringer, som ledelsen beslutter, at der skal være for mentorordningen. Derfor er selve det regionale mentorkursus også et led i forberedelsesfasen.

Men det er også i forberedelsesfasen, at planlægningen af det enkelte mentorforløb ligger – dvs. de aftaler, som mentoren aftaler med nærmeste leder fx om, hvornår møderne mellem mentor og mentee kan ligge i forhold til vagtplanlægning med videre.

Etableringsfasen

Etableringsfasen starter, når mentor og mentee mødes første gang. I den ideelle verden starter etableringsfasen allerede inden den nyansatte møder på arbejde første gang – fx i form af elektronisk korrespondance. På den måde vil mentee føle sig ventet og velkommen allerede inden sin første dag på job.

De første 2-3 møder skal bruges på, at mentor og mentee lærer hinanden godt at kende og får skabt et tillidsforhold. Det anbefales, at møderne bliver holdt ca. hver anden uge i denne fase.

Etableringsfasen bruges til at:

- Lære hinanden at kende
- Fremhæve, at det er et læringssamarbejde
- Forventningsafstemme (udfylder en samarbejdsaftale)

Læringsfasen

Læringsfasen er kernen i mentorforløbet, og det er her, frugten af forberedelsen og etableringsfasen høstes.

I denne periode, mødes mentor og mentee ca. hver tredje uge.

Ved møderne tages der udgangspunkt i mentees læringsbehov og i de planlagte læringsmål fra samarbejdsaftalen. Fokus er *læring* gennem fælles refleksioner over handlinger og erfaringer.

I læringsfasen fokuserer mentor og mentee på, at tale om hændelser og oplevelser og få følelser og fakta på bordet. De drøfter mulige konklusioner og løsninger, som efterfølgende kan afprøves og evalueres. Desuden

identificeres nye læringsmål løbende, og der arbejdes med læringsmål, progression og forankring af ny læring og nye indsigter.

Afslutningsfasen

I afslutningsfasen handler det om at skabe en god afslutning på samarbejdet. Fx er det vigtigt, at mentor og mentee får drøftet, hvordan deres relation skal være, når mentorforløbet er afsluttet. De har jo i fællesskab skabt et fortroligt rum – hvordan skal dette være fremadrettet?

I afslutningsfasen mødes mentor og mentee hver 6. uge.

Beskrivelse af onboarding i KBA

I dette kapitel, vil vi beskrive det onboarding-program, som vi har søsat i Klinisk Biokemisk Afdeling på Nordsjællands Hospital.

Målet med at arbejde med onboarding (herunder mentorskab) i KBA er at skabe en bedre onboarding i Klinisk Biokemisk Afdeling. De nyansatte medarbejdere skal føle sig trygge og velkomne i afdelingen, og vi ønsker at fastholde dem i en længere ansættelsesperiode. At arbejde med onboarding og mentorskab er et led i det strategiske arbejde med rekruttering og fastholdelse.

Vi har planlagt at have mindst to mentorer i hvert af Klinisk Biokemisk Afdelings syv afsnit til at tage imod nyansatte i afdelingen. Mentorforløbene skal køre i cirka et år for hver nyansat.

Alle mentorer skal uddannes ved deltagelse i mentorkurset *Mentorskab – metode til faglig udvikling, onboarding eller fastholdelse*.

Vi vil løbende holde møder i gruppen af mentorer med deltagelse fra chefbioanalytiker og overbioanalytiker. Ved disse møder udveksler vi erfaringer og videreudvikler vores mentorforløb.

Desuden har vi uddannet vores administrative konsulent til at være mentor, så hun kan facilitere vores mentorordning i form af at udarbejde materiale (en onboardingmappe) til de nyansatte og løbende evaluere vores ordning.

Vi har indarbejdet mentorordningen i vores ansættelsesprocedurer, så vi kan sikre, at alle nyansatte får tildelt en mentor. Det er nærmeste leders ansvar at facilitere mentorordningen – både i forhold til at koble mentor/mentee til hinanden og sørge for, at der bliver afsat tid til møderne. Herefter har mentor ansvar for at udlevere mentormappen til mentee og præsentere mentee for mentorforløbet.

Onboardingmateriale til nyansatte

På baggrund af mentoruddannelsen og kursusmaterialet har vi i KBA udarbejdet en mappe, som bliver udleveret af mentorerne til alle nyansatte – til fastansatte, men ikke timelønnede eller vikarer. Vi har planer om at udarbejde et e-learningprogram til timelønnede og vikarer, så der bliver en light-version af onboardingmaterialet, som ikke kræver en tilknyttet mentor, men som stadig kan hjælpe nyansatte på plads i afdelingen.

Onboardingmaterialet til fastansatte består af en mappe med titlen "Onboarding KBA", som bliver udleveret af mentor på det første mentormøde. Mappen indeholder:

- En samarbejdsaftale (bilag 7a)
- En kalender til mødeplanlægning (bilag 7b)
- Tjekliste (bilag 7c)
- Logbog (bilag 7d)

De enkelte dele af mappens indhold, vil blive gennemgået herunder, og mappens indhold kan ses i bilag 7a-7d.

Samarbejdsaftalen

Der er lagt op til, at mentor og mentee skal udfylde en onboarding-samarbejdsaftale i fællesskab. Samarbejdsaftalen indeholder aftaler om mål for samarbejdet, gensidige forventninger, rammer, spilleregler og etiske aspekter. Desuden skal der lægges en plan for afslutningen af mentorforløbet, og der er mulighed for rent formelt at underskrive samarbejdsaftalen på forsiden af Onboarding-mappen.

I det følgende vil delelementerne af samarbejdsaftalen blive gennemgået.

Målskemaer

Målene for mentor-mentee-samarbejdet er de læringsmål, som mentor og mentee ønsker at opnå gennem mentorforløbet.

Mentor og mentee fastsætter i fællesskab relevante læringsmål for mentee ved at udfylde *målskemaer*. Målene kan ændres undervejs i forløbet, og nye kan tilføjes. Løbende og afslutningsvist skal målene evalueres.

Målskemaerne er ment som et dynamisk arbejdsredskab, som kan bruges til at italesætte de små og store problematikker eller læreprocesser, som mentee skal igennem i løbet af det første år i afdelingen, og som mentor kan understøtte mentee i.

Et mål kan være:

- et fagligt mål (fx at udføre en korrekt blodprøvetagning)
- et personligt mål (fx ikke at blive nervøs i forbindelse med prøvetagningen)
- et mål sat af afdelingen (fx at have udfyldt kompetenceskema for prøvetagning).

Gensidige forventninger

Det er vigtigt, at mentor og mentee i fællesskab får fastlagt deres gensidige forventninger til mentorskabet – herunder at mentor og mentee får talt om, at mentee har ansvar for egen læring, og at mentor har ansvar for mentorskabets rammer og proces. Skemaet "*Gensidige forventninger*" kan bruges til at italesætte og træffe formel aftale om de gensidige forventninger.

Rammerne for samarbejdet

Det er også vigtigt, at mentor og mentee får truffet aftaler om rammerne for samarbejdet – og til dette formål er skemaet "*Rammer for samarbejdet*" blevet udarbejdet. Mentor og mentee skal finde træffe aftaler om:

- De fysiske rammer omkring møderne (hvor, hvor ofte, hvor længe?) – det kan godt ændre sig undervejs i forløbet
- Hvordan mentor og mentee holder kontakt mellem møderne
- Hvilken form for dokumentation, der skal være for samarbejdet
- Hvordan logbogen skal bruges.

Spilleregler og etiske aspekter ved samarbejdet

Denne del af aftalen mellem mentor og mentee handler om fortrolighed, forberedelse, grænser, feedback m.m. De to parter skal sikre sig, at der er klare aftaler om fortrolighed mellem dem – også i forhold til ledelsen. Der skal også laves aftale om, hvad parterne gør, hvis deres relation går i hårdknude. Desuden er det vigtigt, at de får talt om mentee's tidligere erfaringer, særlige behov eller udfordringer, som mentor skal tage hensyn til.

Opfordringen til mentorskabet er, at der skal være fuld fortrolighed mellem de to parter.

Afslutning af mentorforløbet

Senest når mentorforløbet nærmer sig sin afslutning, er det vigtigt, at mentor og mentee får talt med hinanden om, hvornår og hvordan de vil afslutte mentor-forløbet. Hvad betyder det at afslutte? Og hvordan skal deres genside forhold være, når mentorforløbet er afsluttet. Hvad skal der ske med den fortrolighed og sparring, der har været mellem dem gennem onboardingforløbet? Parterne udfylder det afsluttende *Evalueringsskema*.

Kalender

I onboardingmappen findes en kalender, som kan bruges som hjælp til at planlægge møderne mellem mentor og mentee. Det er vigtigt, at mødetidspunkterne aftales med nærmeste leder, når mentor og mentee indgår i vagtrul.

Som udgangspunkt skal (som minimum) de første møder mellem mentor og mentee være planlagt allerede inden mentees første dag – som tidligere nævnt er der hyppigere møder i etableringsfasen, hvor mentor og mentee optimalt set skal mødes hver anden uge. Dette skal naturligvis passes ind i vagtplanlægningen.

I læringsfasen er der lagt op til møde hver 3. uge og i afslutningsfasen hver 6. uge.

Tjekliste

Tjeklisten er en slags huskeseddel, som indeholder alle de ting – stort og småt – som mentor skal huske at fortælle mentee. Det er på denne liste, at meget af den tavse viden fra arbejdspladsen indgår – eksempelvis hvilket køleskab mentee skal bruge til madpakken, hvor man smider brugte batterier ud, og hvordan man brygger kaffe og te i personalestuen.

Tjeklisten er i første omgang udarbejdet som en brainstorm, og den udbygges løbende med flere ting.

Logbog

Til slut er der i onboardingmappen sider, som kan bruges af mentee til at skrive logbog. Mentee kan undervejs i dagligdagen notere spørgsmål eller observationer, som han eller hun ønsker at tale med sin mentor om på næste møde. Hvert emne/spørgsmål har sin egen boks i logbogen – mentee skriver sit spørgsmål eller sin undren i venstre kolonne, og kan så skrive mentors svar ind i højre kolonne. På den måde kan logbogen, efterhånden som den bliver udfyldt, fungere som et opslagsværk.

Resultat og analyse

Vi har gennemført en mindre spørgeskemaundersøgelse blandt dels de uddannede mentorer i KBA (bilag 8) og dels de nyansatte (bilag 9), som har haft en mentor i forbindelse med deres ansættelse i KBA. Projektet har endnu ikke kørt et helt år, og vi forventer derfor at evaluere løbende og igen efter et år. Men de foreløbige resultater er positive især blandt mentorerne, og det er vores helt klare forventning og ambition at fortsætte med fokus på onboarding og mentorforløb.

Spørgeskemaundersøgelse – mentor

Spørgeskemaet er sendt ud til 11 mentorer – 6 har besvaret.

Hvordan fungerer KBA's nye mentorordning overordnet set?

Fire ud af de 6 menter, at ordningen fungerer godt, mens de sidste to er neutrale. Det var muligt at kommenterer på ordningen med egne ord, og der er kommet følgende kommentarer:

- Det ville være dejligt, hvis der var lidt mere tid til at varetage opgaven. Desuden ville det være rart, hvis alle ledere i afdelingen havde været på mentorkurset, for det har stor betydning, at de daglige ledere har forståelse for, hvad mentorordningen indebærer i dagligdagen.
- Det har været rigtig fint at følge de nye medarbejdere tæt, og den nye medarbejder har haft en tryk base at vende tilbage på. Desuden har det været godt for os mentor indbyrdes at have hinanden at sparre med
- Der skal dog justeres lidt i møde antallet, det antal som der er lagt op til syntes jeg er for mange.
- Jeg har ikke været på kursus endnu, men jeg fungerer som mentor i afdelingen allerede

50 % af de adspurgte har være mentor for én nyansat indtil videre, en enkelt har været mentor for to, én har været mentor for tre nyansatte, og en enkelt har endnu ikke været mentor endnu. Det betyder, at ud over, at der kun er 6 mentorer, der har besvaret spørgeskemaet, så har de faktisk heller ikke så meget erfaring med at være mentorer endnu, så det er svært at konkludere noget endnu.

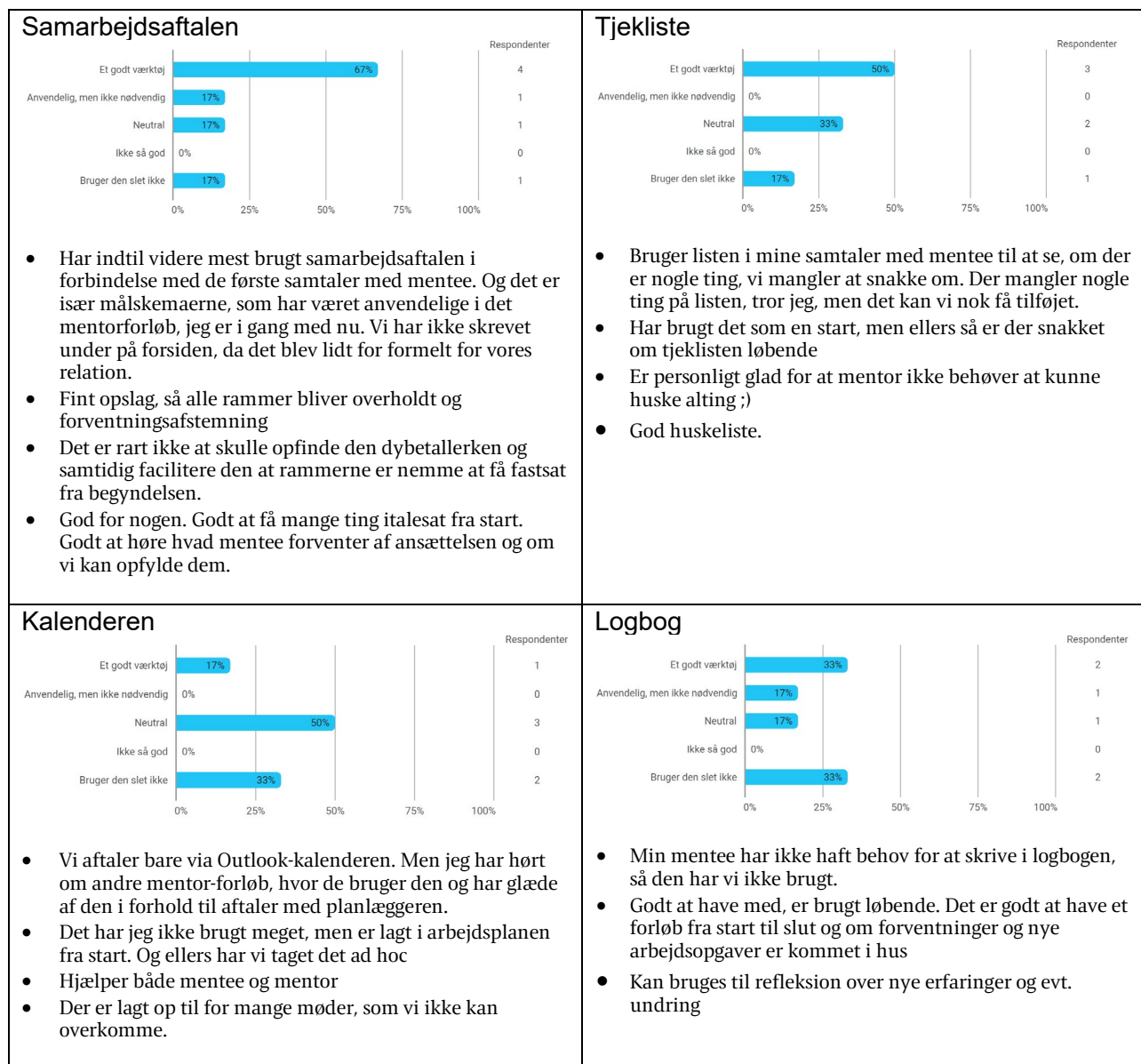
De punkter, som er nævnt i spørgeskemaet, kan vi dog tage op på vores møder og diskutere med hinanden – bl.a. om det er en generel opfattelse, at mødeantallet skal reduceres. En eventuel reducere af mødeantallet skal dog nok sammenholdes med mentees behov.

Kommentarer til det regionale mentor-kursus/kursusmaterialet

- Jeg bruger materialet fra kurset som inspiration. Desuden har jeg brugt nogle af figurerne fra kurset i forbindelse med især de første møder med min mentee. Så det er især materiale vedrørende selve samarbejdsaftalen og det overordnede om mentorordningen, som jeg har brugt helt konkret i mentorforløbet. Kurset og materialet fra kurset har været yderste anvendeligt i forhold til at forberede og forstå, hvordan jeg kan løfte mentorordningen og måske gøre en forskel for nyansatte.
- Det har indtil videre virket godt til mit behov
- Startede med en systematisk gennemgang af materialet i mentorskabsmappen. Det synes jeg fungerede godt, men mentee stoppede desværre tidligt i forløbet.
- Jeg bruger det som opslagsmappe/ huskeseddel. Bruger meget egne erfaringer som dog ikke er langt fra det jeg har lært, med flere nye ting.
- Jeg har ikke været på kursus endnu, men jeg fungerer som mentor i afdelingen allerede

Det lader til, at kursusmaterialet bliver brugt, og at der er tilfredshed med det blandt de mentorer, der har været afsted på kursus. En enkelt skriver igen, at vedkommende endnu ikke har været på kursus, men allerede fungerer som mentor.

Onboardingmappen – mentors synspunkt



Figur 6: Mentorernes vurdering af onboardingmappen. En enkelt mentor bruger slet ikke mappen og har til tre delspørgsmål kommenteret: "Jeg har ikke været på kursus endnu, men jeg fungerer som mentor i afdelingen allerede". Disse tre enslydende kommentarer fremgår ikke af figur 6, men kan ses i bilag 5.

Især samarbejdsaftalen lader til at være anvendelig for mentorerne, der bruger den til at italesætte rammerne og aftalerne omkring mentorforløbet. Også tjeklisten bliver brugt.

Ud fra kommentarerne lader det til, at de enkelte dele af onboardingmappen fungerer efter hensigten – måske med behov for lidt justeringer.

Det er sparsomt, hvad der er af kommentarer til onboardingmappen generelt, men en enkelt skriver, at det kunne være rart med en tilsvarende mappe målrettet mentorerne med materiale fra kurset. Alt materialet ligger tilgængeligt på et fælles drev, men vi kan arbejde videre med at samle det mest efterspurgt og praktisk anvendelige i en mappe til mentorerne.

Hvad får du ud af at være mentor?

Vi har bedt mentorerne om at beskrive med egne ord, hvad de får ud af at være mentor. Der er kommet følgende svar:

- Jeg føler ansvar for min mentee og føler, at jeg spiller en vigtig rolle for hende i hendes nye hverdag på KBA. Jeg bliver også mere bevidst om den tavse viden, som jeg selv og andre ansatte på KBA går rundt med, og jeg prøver at formidle den viden til min mentee. Desuden føler jeg, at jeg faktisk også selv kommer lidt tættere på ansatte i andre afsnit, fordi jeg skal rundt og præsentere min mentee for de andre. Så generelt bliver jeg mere bevidst om, hvem der er hvor i KBA, og hvem der har hvilke roller.
- Jeg har ikke dannet den store erfaring eftersom at jeg kun har mentor for en medarbejder, men i den periode jeg har været det, har det været giveligt for den ene mentee.
PS hun er her endnu og elsker sit job
- Refleksion over egen praksis og narrativ for afdelingen
- Det er en god ting, man for gennemtænkt sin egen rolle på arbejdspladsen.
- Jeg føler mig glad, når jeg ser den person, jeg vejledte, opnå succes.

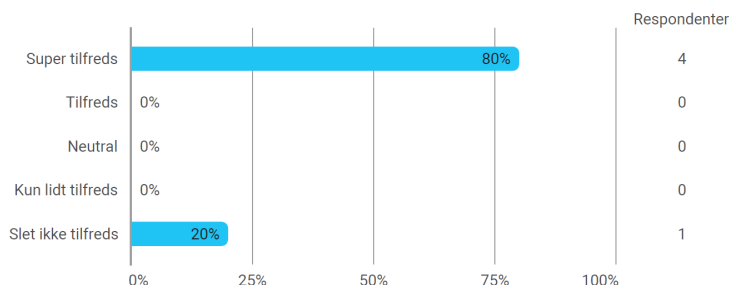
Det lader til, at mentorerne får noget personligt og menneskeligt ud af at være mentorer. De glædes over at kunne gøre en forskel for deres mentees, og de reflekterer over deres egen rolle i afdelingen. Ingen af dem nævner deres egen læring i læringssamarbejdet – der er primært fokus på mentees læring.

Spørgeskemaundersøgelse – mentee

Spørgeskemaet er sendt ud til de 9 nyansatte, som indtil videre har/er tilknyttet en mentor i forbindelse med deres ansættelse i KBA. 4 af de adspurgte har besvaret spørgeskemaet, og en enkelt har delvist besvaret.

Generel tilfredshed med mentorordningen

Blandt de fem besvarelser, vi har fået tilbage fra mentees er 4 ud af 5 super tilfredse med mentorordningen overordnet set. Den sidste er slet ikke tilfreds og har kommenteret, at ordningen virker lige gyldig.



Figur 7: Mentees overordnede tilfredshed med KBA's mentorordning pr. 16/9-2022

Blandt besvarelserne har 40 % været ansat 1-3 måneder, 20 % 3-6 måneder og 40 % mere end 6 måneder. En enkelt skriver i kommentarerne, at vedkommende kun har været her i 14 dage og derfor ikke har været så meget i kontakt med sin mentor endnu.

Der er altså stor spredning på, hvor længe respondenterne har været ansat og dermed været i gang med mentorforløb. Det giver ikke mening på nuværende tidspunkt at gå nærmere ind i en analyse af, om tilfredsheden med mentorordningen ændrer sig afhængigt af, hvor længe man har været ansat – men det er noget, vi kan følge op på løbende.

Hvordan har det overordnet set været at starte nyt job i KBA?

Dette spørgsmål var tilrettelagt som et åbent spørgsmål, hvor mentees kunne komme med egne kommentarer til forløbet. Fire har besvaret spørgsmålet:

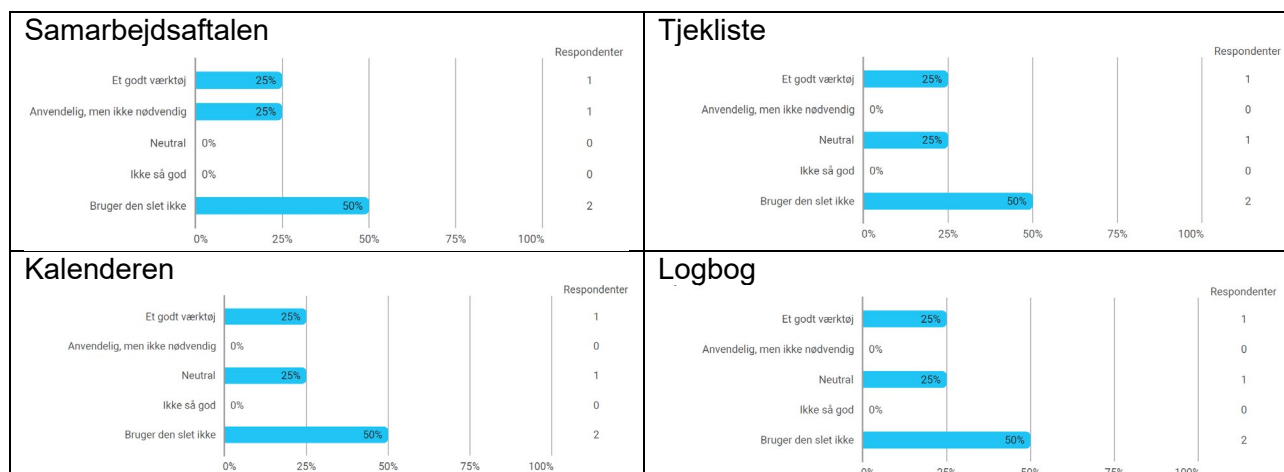
- Det har været godt, at være klinisk biokemisk afdeling. Fordi jeg fik arbejdet på et nyt sundhedsområde, som har gjort at jeg har udvidet mine faglige kompetencer inden for sundhedsområdet. Det har været spændende og lærerigt at tage blodprøver samt at møde patienten og vejlede.
- Det har været overvældende at forsøge at lære alle at kende. Man er meget med "sine egne", da det er en meget stor afdeling.
- Det er et meget hårdt og kort info forløb, så svært med mange nye ting at lære, men det falder stille og roligt på plads, men alle er meget søde og hjælpsomme
- Meget fint men jeg er bange for at jeg ikke synes der er nok at lave når man går i vagt

Det er forskelligt, hvad de nyansatte fokuserer på, men der synes at være en tendens til, at det, der fylder, handler om at der er meget nyt at lære – både nye kollegaer og nye faglige områder. Én kommenterer, at det er et meget kort og hårdt introforløb, og en anden at det er overvældende at lære alle at kende, og at det er en stor afdeling. Heldigvis lader det også til at være spændende og at alle er søde og hjælpsomme.

Onboardingmappen – mentees synspunkt

De fire spørgsmål vedr. onboardingmappen, som mentorerne blev spurgt om går igen i spørgeskemaet til mentees. Der er kun fire mentees, som har svaret på spørgsmål om onboardingmappen, og heraf har en enkelt ikke fået mappen (man må formode, at det er den mentee, som har en mentor, som endnu ikke har været på mentorkursus endnu), og vedkommende har svaret "bruger den slet ikke" til alle fire spørgsmål om samarbejdsaftalen.

Men mentees besvarelser på spørgsmål om onboardingmappen fordeler sig som følger:



Figur 8: Mentees vurdering af onboardingmappen. En enkelt mentee har ikke fået udleveret mappen. Det er svært at konkludere noget ud fra kun fire besvarelser, men tendensen er, at i hvert fald samarbejdsaftalen er et godt eller anvendeligt værktøj.

En enkelt mentee har kommenteret på onboardingmappen generelt, at det ville være bedre med individuelle forløb. En kommentar som dette må mentorerne nok tage til efterretning, da mentorforløbene jo generelt gerne skulle være meget individuelt tilrettelagt – ellers er der noget i etableringsfasen, der er fejlet.

Hvad har det indtil videre betydet for dig at have en mentor?

Her er der igen fire besvarelser, og vi må arbejde videre med dette spørgsmål efterhånden som mentorordningen har kørt i længere tid.

- Hvis jeg har brug for hjælp, eller har nogle spørgsmål.
- Rart med en tryk person, der lytter og hjælper når det er lidt svært.
Dejligt der er en person man kan henvende sig til og som spørg ind til en

- HAR SOM SAGT IKKE VÆRET SÅ MEGET I KONTAKT MED MED MENTOR, MEN ER SIKKER PÅ DET ER GODT
- Ingenting

En enkelt har ikke så meget ud af sin mentor, én har ikke været så meget i kontakt med sin mentor endnu, men har store forventninger til forløbet og er sikker på, at det er godt. De to sidste kommenterer, at det er rart at have en at gå til med spørgsmål og for at få hjælp og blive lyttet til – og det er jo lige præcis formålet med at have en mentor i den forstand, som vi har indført det i KBA.

Eventuelt øvrige kommentarer

Afslutningsvist har de adspurgte mentees haft mulighed for at komme med øvrige kommentarer, forslag eller andet til KBA's mentorordning eller modtagelsen af nye medarbejdere på KBA generelt.

Der er kommet tre kommentarer:

- Sørg for at alle bliver lært grundigt op inden de kastes ud i opgaverne (Især morgenrunderne)
- Et ikke så stramt introforløb.
- I skal fokusere mere på individet og gøre det klart hvilke gulerødder der venter i horisonten

To ud af disse tre kommentarer, handler om introforløbet – om at give tid i introforløbet og sørge for grundig oplæring, inden man kastes ud i opgaverne på egen hånd. Dette ligger uden for mentorernes kompetenceområde, men vi kan give det videre til dem, der planlægger introforløbet.

Konklusion og diskussion

Så hvordan kan vi ved hjælp af en veltilrettelagt mentorordning i Klinisk Biokemisk Afdeling på Nordsjællands Hospital skabe en bedre onboarding af nye medarbejdere, så de føler sig trygge og velkomne – og ikke søger væk inden for det første års ansættelse?

Vi har implementeret en helt ny onboarding herunder mentorordning i KBA. Vi har uddannet mentorer, og er allerede i gang med mentorforløb – og indtil videre er tilbagemeldingerne overvejende positive.

Selv om projektet er implementeret, er det stadig nyt, og vi har ikke så meget målbar erfaring endnu. Vi arbejder videre med konceptet og videreudvikler også det materiale (særligt onboardingmappen), som er tilvejebragt. Arbejdet med at videreudvikle mentorforløbene foregår bl.a. gennem erfaringsudveksling på mentormøder og løbende evalueringer. På den måde holder vi gryden i kog, og gør mentoropgaven dynamisk.

Vi har fokus på vores onboarding i KBA, og vi tror på, at mentoruddannelsen og vores nye onboardingforløb vil gøre en forskel.

Fremadrettet indsats

I evalueringen blev en mappe til mentorerne efterlyst, og det giver god mening at udarbejde en sådan, så mentorerne har skræddersyet materiale at tage udgangspunkt i, når de forbereder mentorsamtaler. Vi er faktisk allerede i gang med at udvikle materialet. Mentormappen kommer til at indeholde noget af den centrale teori om læring og feedback, figurer, som kan bringes i spil i forbindelse med mentor-møderne, forslag til dagsordener og emner til møderne mellem mentor og mentee. Det hele ligger allerede tilgængeligt på et fælles drev på PC'en, men det vil alligevel give et større overblik og måske fælles tilgang til metode til gennemførelse af mentorforløb, hvis vi har en mappe med materiale målrettet mentorerne.

Det er også en overvejelse værd, om vi i mentorgruppen skal arbejde mere målrettet med Harpelunds onboardingmodel. Den har vi ikke brugt så meget indtil videre, men der kan godt være yderligere læring i modellen for os i KBA i forhold til vores onboarding-program.

Man kunne også overveje i højere grad udnytte mentorordningen til at synliggøre og italesætte regionens og hospitalets værdier – fx ved at bringe bogen "Kultur og adfærd" i spil (Nordsjællands Hospital, 2020).

Italesættelse af grundlæggende værdier for regionen, hospitalet og afdelingen, vil vi bidrage til at skabe mening og fællesskabsfølelse blandt medarbejderne generelt – også de nyansatte. Kulturformidling er et af de emner, som vi i Klinisk Biokemisk Afdeling også kommer til at beskæftige os med i strategiprojektet om rekruttering og fastholdelse.

Det er også kommet frem gennem vores lille spørgeskemaundersøgelse, at vi måske skal kigge på det generelle introforløb i KBA. Holder oplæringsplanerne, når de nyansatte at blive fortrolige med deres nye opgaver og ansvarsområder, før de kastes ud på egen hånd? Skal noget af oplæringen, der i øjeblikket ligger i introprogrammet flyttes til mentorerne?

Vi skal måske også overveje, om vi kan gøre mere i tiden inden den nyansatte starter i afdelingen. Skal vi sende mere kommunikation til den nyansatte allerede inden første arbejdsdag, så den nyansatte måske i højere grad føler sig ventet og velkommen? Skal vi fejre de nyansatte mere, når de møder første dag i afdelingen, eller kan vi på anden vis demonstrere vores glæde ved og vilje til at integrere nyansatte i vores afdeling.

VMU (Vores virksomheds-MED-udvalg) har netop gennemført og udgivet en interview-undersøgelse af medarbejdernes oplevelser af Nordsjællands Hospital som arbejdsplads (bilag 10). Det kunne være interessant at inddrage VMU's arbejde i vores mentor-regi i Klinisk Biokemisk Afdeling.

Og batter mentorordningen og vores fokus på onboarding så noget? Forhåbentlig vil vi kunne se i vores statistik over, hvor længe ansatte bliver i afdelingen, at mentorordningen gør en forskel for fastholdelsen.

Litteratur

Helt afsnit om mangel på bioanalytikere på dbios hjemmeside: <https://dbio.dk/emne/mangel-paa-bioanalytikere?page=1>

Weber, Laura: "Mentorskab gør onboarding til et fælles ansvar". Artikel, Lederen, 10-02-2022.
https://www.regionh.dk/til-fagfolk/presse-og-nyt/pressemeddelelser-og-nyheder/Nyheder-til-sundhedsaktoerer-i-og-udenfor-regionen/Sider/Mentorskab-goer-onboarding-til-et-faelles-ansvar.aspx?utm_source=LEDEREN&utm_campaign=ad94e48609-EMAIL_CAMPAIGN_2017_11_16_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_706ff2fbe6-ad94e48609-67178530

<https://www.djoefbladet.dk/artikler/2017/1/tag-godt-imod.aspx> (anmeldelse af Onboarding Flyvende fra start). (set 22-09-2022)

Region Hovedstadens personalepolitik: <https://intranet.regionh.dk/noh/personale/min-ans%C3%A6ttelse/medarbejderpolitik/Sider/personalepolitik-for-region-hovedstaden.aspx> (set 22-09-2022)

"Case: Region Hovedstaden". Leapeo, u.å. <https://onboarding.leapeo.com/case-region-hovedstaden/> (set 22-09-2022)

Onboardinganalyser i Region Hovedstaden:
<https://intranet.regionh.dk/regi/personale/rekruttering/onboarding/Sider/Rapporter.aspx> (set 22-09-2022)

"Ledelsesudvikling". Region Hovedstaden, u.å. <https://www.regionh.dk/til-fagfolk/uddannelse/ledelsesudvikling/Sider/default.aspx> (set 22-09-2022)

"Interviewundersøgelse blandt medarbejdere om NOH som attraktiv arbejdsplads". Nordsjællands Hospital og Antropologerne Rikke Ulk ApS, august 2022.

Harpelund, Christian: "Onboarding: Onboarding af medarbejdere – inspiration til din opgave som leder". Leapeo, u.å.

Buhl og Rasmussen: "Udbud og efterspørgsel af bioanalytikere – en model til beskrivelse af balancen mellem udbud og efterspørgsel på det fremtidige arbejdsmarked for danske bioanalytikere". Buhl og Rasmussen, februar 2019.

Haslebo, Maja Loua: "Rekruttering og indkøring af nye medarbejdere – fokus på moralske rettigheder og forpligtelser". Haslebo og Partnere, 2019.

Kultur og adfærd på Nordsjællands Hospital, udgivet af Nordsjællands Hospital 2020

Videoer

Harpelund, Christian: "Onboarding Group - The Onboarding Model". Leapeo, 19-02-2018.
<https://www.youtube.com/watch?v=rdvfA7mTEBg> (22-09-2022)

Bøger

Harpelund, Christian og Morten T. Højberg: *Onboarding. Flyvende fra start*. Jyllands-Postens Forlag, 2016.

Poulsen, Kirsten M.: *Mentor+guiden – om mentorskab og en-til-en relationer*. KMP+Forlag, 2021.

Edmondson, Amy C.: *Den frygtløse organisation*. DJØF FORLAG, 2020.

Bilag

Bilag 1: Eksempler på debat om mangel på bioanalytikere

Bilag 2: RegionHSamlet_Analyse-2022

Bilag 3: Leapeo-undersøgelse-bioanalytikere-i-Region H

Bilag 4: Strategipapir

Bilag 5: Dokumenter fra det oprindelige mentorkursus

Bilag 6: Dokumenter fra mentorkurset forår 2022

Bilag 7: Indhold i KBA's onboarding-mappe

- Bilag 7a: Samarbejdsaftale
- Bilag 7b: Kalender
- Bilag 7c: Tjekliste
- Bilag 7d: Logbog

Bilag 8: Spørgeskemaundersøgelse-Mentorer

Bilag 9: Spørgeskemaundersøgelse-Mentees

Bilag 10: Rapport_NOH_Attraktiv-arbejdsplads_FINAL