

Modtager(e): Chefforum, KommuneMED
cc: [Navn(e)]

Notat – Onboarding af ledere

Onboarding er navnet på den proces, det er at integrere nye medarbejdere i en virksomhed. Den starter allerede, når rekrutteringen er færdig og kontrakten underskrevet. Og det gør den altid. Som i ALTID. Du kan ikke ikke-onboard. Du kan gøre det på en god og givtig måde, eller du kan gøre det på en skidt måde, men uanset dit engagement, så finder onboardingen sted, når en ny kollega begynder.

Citat Karen Minke, bro blog

Dato: 30. apri 2020
Sags nr.: 81.05.00-A00-2-19
Sagsbehandler: jbn

Onboarding bygger ovenpå rekrutteringsprocessen. Efter at ansættelsen er aftalt skal den nye leder integreres og socialiseres i job, rolle, organisation, kultur og kollegagruppen, og det kræver understøttelse og nærvær.

God onboarding handler om at styre den proces, den nye leder går igennem, fra kontrakten er underskrevet til den første arbejdsdag og igennem den første tid.

Processen handler om at

- præge den måde, lederen oplever og forstår organisationens kultur
- understøtte og bidrage til at skabe de rigtige relationer
- stille de krav til indsats, ansvar og resultater, der gør, at lederen leverer på sit højeste niveau hurtigst muligt
- sikre de helt lavpraktiske ting som blomster eller chokolade på skrivebordet, en stol at sidde på, en telefon, computer, adgangskoder og kollegaer/netværk at snakke med

Onboarding-processen indledes med en preboarding-proces, som er perioden efter rekrutteringsprocessen og frem til den første arbejdsdag, altså i den periode hvor man ikke er tilstede på arbejdspladsen. Næste fase af processen er dermed fra første arbejdsdag og op til et år ud i fremtiden. Se figur nedenfor.

Preboarding handler om at skabe en tilknytning mellem arbejdspladsen og lederen så hurtigt som muligt efter indgåelse af aftale om ansættelse.

Formålet med at have kontakt til lederen imellem to job er dels at spare tid på det nødvendige papirarbejde omkring ansættelsen, men også at skabe tryghed hos den nye leder i forhold til den store beslutning, som er truffet i forbindelse med et jobskifte.

Lederen kan i perioden mellem opsigelse og første dag i Albertslund kommune opleve en bekymring for, hvad han/hun nu har sagt ja til og måske fortryde opsigelsen lidt, fordi man pludselig ser den gamle arbejdsplads og kollegerne i et andet lys end det der fik en til at søge væk. Derfor er det vigtigt, at vi som ny

ØKONOMI & STAB

HR & Jura
HR

Albertslund Kommune
Nordmarks Allé 1
2620 Albertslund

okonomiogstab@albertslund.dk
T 43 68 68 68

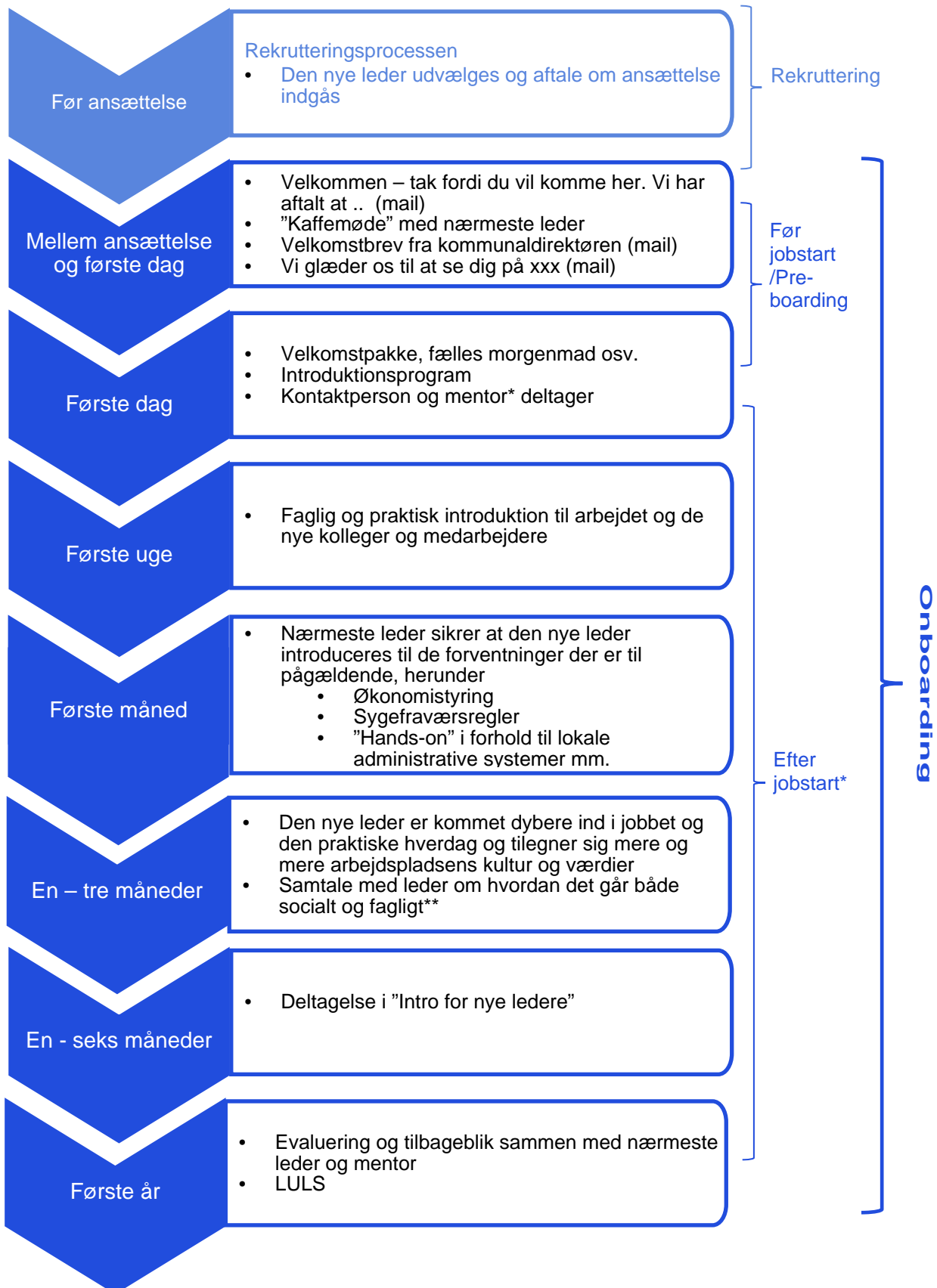


arbejdsplads er på banen og sikrer, at den nye leder føler sig velkommen og taget godt imod straks.

Preboarding er f.eks., at give de rette og nødvendige informationer i en velkomstmil før den første dag

- Umiddelbart efter ansættelsessamtalen sendes mail med tak for den fælles ansættelsesproces og byd velkommen endnu en gang
- Følg op en uge efter med ny info – fx et link til Medarbejdersiden, et videoklip hvor arbejdspladsen præsenteres eller noget andet relevant. Plus "Vi glæder os til at møde dig" og invitation til "kaffemøde" med nærmeste leder før første arbejdsdag
- Ugen efter sendes mail om den første arbejdsdag, hvilket tidspunkt og hvor lederen skal møde op. Hvis der er noget, som skal medbringes, kan dette også oplyses her
- Et par dage før den første arbejdsdag kan du sende en mail, hvor du bekræfter dato, tid og sted og understrege, hvor meget I glæder jer til at lederen starter

Antallet af mails/henvendelser i denne periode vil afhænge af, hvor lang perioden er, typisk vil der være lidt over en måned.

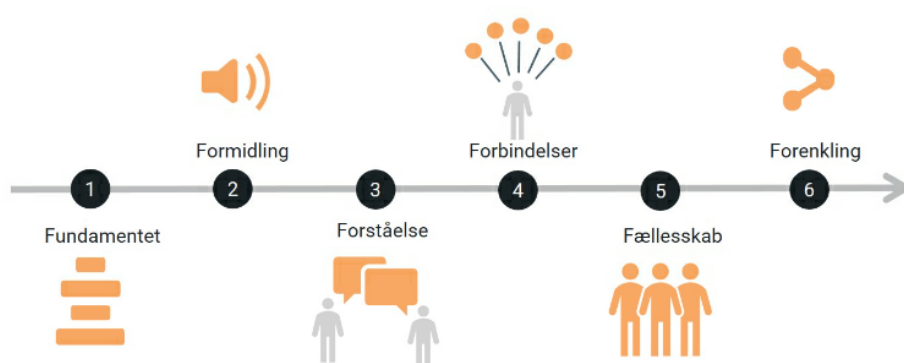


* Forslag om mentorordning er tiltrådt af Chefforum på mødet, den d.29. januar 2020.

** Der kan holdes flere samtaler indenfor perioden, men vær opmærksom på, at der skal være en formel opfølgningssamtale før prøveperiodens udløb.

Hvor lang tid tager en god onboarding proces?

En god onboarding indeholder, ud over preboardingen før jobstart, nedenstående 6 fokuspunkter. Perioden hvor man taler om onboarding varer fra ansættelsen og op til et år.



1. Fundamentet

De helt basale ting som anvisning af arbejdsplads, udlevering af PC, oprettelse i diverse it-systemer, adgangskort, m.m.

2. Formidling

Kommunikér til de væsentligste interessenter om lederens tiltrædelse, dennes rolle og ansvar samt forventninger til interessenternes bidrag til en succesfuld integration.

3. Forståelse

Giv tid til forståelse af det nye job, opgaver, ansvar og ikke mindst forventninger fra nærmeste leder og omgivelser. Skab også forståelse for jobbet set i forhold til kommunens strategi, vision, ledelsesgrundlag m.m.

4. Forbindelser

Hjælp med at skabe relationer og informationsnetværk. Planlæg møder med relevante personer og hjælp eventuelt lederen med at skabe sig et overblik.

5. Fællesskab

Fællesskab eller social integration er vigtigt. Det omfatter bl.a. at give lederen en fornemmelse af både de formelle og uformelle organisatoriske normer.

6. Forenkling

Gør det nemt for lederen at nå de første succeser. Overvej hvilke mål der er mest relevante i den første periode af jobbet og inkluder dette i onboarding programmet.



Hvad vil vi opnå?

Målet er at sørge for, at lederen kommer til at føle sig som "en af os". Som en nøglespiller, der er vellidt og bidrager til holdets samlede indsats.

Kan vi opnå den oplevelse, kan onboarding-perioden medvirke til at øge engagementet, forkorte "time-to-performance", reducerer stress og øge fastholdelse.

Gevinsten ved at investere i pre- og onboarding kan hurtigt overstige den udgift der er ved at miste en leder eller ved at have uengagerede ansatte.

Hvad gør vi allerede?

Der er mange gode takter i forhold til at onboard nye ledere i kommunen. For eksempel bliver der anvendt en række gode initiativer, så som:

Fundament:

- På Medarbejdersiden ligger:
 - en huskeliste til ansættelse af ledere og medarbejdere
 - Tjekliste til ansættelse

Preboarding:

- Kommunaldirektøren sender velkomstmail til alle nye ledere
- Den nye leder inviteres til relevante arrangementer og evt. "kaffemøde" med afdelingschef/nærmeste leder
- Vi sender ansættelseskontrakt
- Vi orienterer organisationen om, at en ny leder er ansat

Onboarding

- Der udarbejdes individuel introduktionsprogram
- Der inviteres til tværgående introduktionsprogram for nye ledere i AK
- Tværgående kompetenceudviklingsplan
- Mentorordning

Ud over de informationer der ligger på Medarbejdersiden, ligger der også megen individuel viden og individuelle rutiner hos administrative medarbejdere og sekretariater, der har været med til at ansætte nye medarbejdere og ledere.

Der er ikke besluttet nogen fælles retningslinje for hvordan vi onboarder nye ledere. Den enkelte leders onboarding er derfor dels afhængig af den tid og viden der er til rådighed i de enkelte processer og af de individuelle rutiner der er hos den medarbejder der står for processen.

Ovenstående liste er et overblik over, hvilke elementer der samlet har været benyttet ved onboarding af ledere. Den er ikke et udtryk for, at det er de elementer der indgår i samtlige onboardingprocesser.

For at skabe den bedst mulige onboarding, kan der med fordel arbejdes på at skabe ensartethed samt mere struktur og sammenhæng i det vi allerede har og gør, og samtidig supplere med en række nye tiltag fra pre- og onboarding processen. Det bør være obligatorisk at anvende den samlede proces ved samtlige ansættelser af nye ledere.

Vores nye ledere efterspørger

HR har bedt et antal nye ledere i organisationen om at give input til hvad de har savnet i forbindelse med deres start i kommunen. De peger på:

- Mere tid til "hands-on" på it-systemer som f.eks. SBSYS og OPUS Rollebi. Det er vanskeligt at omsætte/huske introprogrammets præsentation af systemerne når man er tilbage på arbejdspladsen og behovet opstår
 - Det blev blandt andet foreslået, at introprogrammet kan være paraplyen der viser helheden og at der nedenunder dette bliver tilbudt et antal



- mere hands-on kurser i f.eks. grønt miljø, løn & ansættelse, SBSYS, Rollebi osv. Hvor lederne kan tilmelde sig efter eget valg og behov
- Skal-opgaver, som f.eks. ledelsestilsyn, skal være tydelige og beskrevne, så lederen/chefen allerede fra start kommer ordentlig ind i dem
 - Velkomstbrevet fra kommunaldirektøren kunne suppleres med, at organisationen forventer, at den nye leder deltager i hele introduktionen og det der bliver booket i den sammenhæng. Det bliver ikke prioriteret, når det ikke italesættes, som en entydig forventning, og de går dermed glip af viden, som kan medvirke til at man hurtigere når til at kunne performe optimalt
 - Det bliver foreslået, at der bookes tid sammen med en IT-ansvarlig i IT-afdelingen til hurtig at hjælpe den nye leder på plads. En enkelt leder fik udleveret en telefon uden sim-kort og en PC uden opsætning af autosignatur eller printer
 - Invitation til frokostmøder eller besøg med andre ledere/chefer, hvor der kan udveksles mere personlige erfaringer og viden. Måske 1 x ugentlig i den første måned
 - Mentorordning. Der bookes faste møder med mentor og mentee i de første tre måneder, herefter laves aftaler efter behov (Ordningen er beskrevet i et selvstændigt notat i indstillingen vedr. kompetenceudvikling af ledere)
 - Hvis man er decentral leder vil det være fint med en introduktion til de små steder på Rådhuset hvor man kan sætte sig med lidt arbejde, hvis der er kort tid mellem to møder – f.eks. på 2. sal i blok C er der borde i fællesareal både i forreste og bagerste ende af gangen, forhallen mv.
 - Bookning til de obligatoriske intromøder for ledere skal fungere automatisk, da den nye leder jo ikke på forhånd ved, hvilke møder de skal deltage i

En af de nye ledere beskriver hvordan en mangelfuld onboarding har påvirket hende. Lederen skriver blandt andet *"Jeg fik et fint intro program, men og det, det har gjort ved mig er, at jeg har fået en følelse af utilstrækkelighed fordi jeg ikke kan levere og hele tiden er bagud med opgaver, som jeg faktisk betragter som super vigtige. Jeg kunne godt have brugt en mentor eller en jeg mødtes med en gang om ugen de første tre måneder og som kunne guide mig på vej."*

Særligt for chefniveauet

Som chef er det særligt vigtigt, at der bliver givet en introduktion til det politiske system, da dette ikke er ens i alle kommuner. En god introduktion til dette kan betyde, at den nye chef hurtigt kan blive en aktiv medspiller i forhold til de politiske ønsker og processer.

Fremtidig proces

Der er p.t. en undersøgelse i gang omkring indkøb af et IT-system specifikt til rekruttering og onboarding i kommunen. Der vil blive fremsendt særskilt indstilling omkring dette, såfremt det vurderes at være relevant. IT-understøttelse af rekruttering og onboarding vil dog ikke betyde ændringer i f.t. processens indhold.

Processen kan med mindre ændringer også tilpasses ansættelse af medarbejdere.

Anbefaling

Der udarbejdes et fælles obligatorisk onboarding proces af ledere ud fra ovenstående beskrivelse.