

Få chefen rigtigt ombord

Inspiration til ledelse af onboarding



Velkommen!

VI GLÆDER OS TIL SAMARBEJDET !

Indhold

Få et hurtigt overblik over de spørgsmål, det er vigtigt at drøfte, når I skal planlægge onboarding.

Forord 3

Giv jeres onboarding et serviceeftersyn 4

DEL 1: Introduktion 6

1. Hvad er onboarding? 6
2. Onboarding af chefer 7
3. Alle har brug for onboarding 8
4. Fire principper for god onboarding 10

DEL 2: Onboardings fem fokusområder 13

- Opgaven 14
- Rollen 16
- Kulturen 18
- Relationerne 20
- Praktikken 22

DEL 3: Onboardings forløb 24

1. Onboardings aktører 24
2. Onboardings flow 28
3. Onboardings aktiviteter 33

Seks vigtige pointer – når I drøfter onboarding 36

Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse 38

Forstå, hvad der er det særlige, det vigtige og det svære ved at onboarde netop chefer.

Læs om de fem hovedtemaer, der typisk indgår i et samlet onboarding-forløb.

Bliv inspireret til, hvordan I kan tilrettelægge et forløb med et godt flow og et passende mix af aktiviteter.

Spejl jeres egen praksis i projektets konklusioner om, hvad der er vigtigt og vanskeligt i onboarding af chefer.

Få chefen rigtigt ombord

Inspiration til ledelse af onboarding

© Væksthus for Ledelse, april 2024

Projektgruppe:

Christina Kaae, KL/Komponent

Per Møller Janniche, KL/Komponent

Jens Qvesel, Danske Regioner

Marlene Skou Jørgensen, HK Kommunal

Tekst og redaktion:

Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Forside: Firefly/Karen Krarup

Tryk: KLS Pureprint A/S

ISBN: 978-87-94514-14-9

978-87-94514-15-6-pdf



PurePrint® by KLS
Produced responsibly at KLS PurePrint A/S



Forord

Et klargjort kontor. En buket blomster på skrivebordet. Rundvisning på matriklen. En pæn bunke med læsestof plus et sandt stjerneløb af hilse-på-møder med de vigtigste samarbejdsrelationer. Det er nogle af de faste ingredienser i næsten alle kommunale og regionale chefers ankomst til et nyt job.

For alle ved, at god onboarding er vigtig for, at en ny chef hurtigt falder godt til, kan gå ind i sin ledelsesrolle og være med til at præge og udvikle organisationen. At skifte ud på chefposterne i utide koster ikke bare tid og kræfter, men kan også give turbulens i organisationen og i sidste ende koste "på bundlinjen".

Der er betydelige forbedringsmuligheder, når det gælder om at få nye chefer godt fra start. Det siger både cheferne selv og dem, der tager imod: de ansættende direktører, chefkollegerne og HR.

Vi har interviewet cirka 50 fra disse grupper, og det overordnede indtryk er, at der foregår masser af god onboarding i kommuner og regioner. Men interviewene viser også, at man ikke altid får:

- dækket chefens behov for en 360-graders introduktion til jobbet
- taget hensyn til, hvad der er nyt og svært for den enkelte nye chef
- overvejet formålet med onboarding og dens aktiviteter
- realiseret (alle) sine gode intentioner bag onboarding
- udnyttet udviklingspotentialet i en ny chefs perspektiv og kompetencer.

Det er baggrunden for denne publikation om onboarding af chefer, der er den første om dette emne på dansk. Formålet er at inspirere kommuner og regioner til den særlige ledelsesopgave, det er at få nye chefer godt i gang med jobbet. Blandt andet ved at indkredse vigtige temaer, pege på udfordringer og formidle erfaringer med konkrete onboardingaktiviteter.

En række opgaver og udfordringer minder om dem, der gælder for onboarding af medarbejdere og ledere, men publikationen zoomer ind på alt det, der er særligt for netop chefniveauet.

Publikationens vigtigste målgruppe er alle, der skal spille en rolle i onboarding, især direktionen, chefkollegerne og HR-funktionen. Men de nye chefer kan også med fordel læse med, fordi de selv kan være med til at efterspørge den onboarding, de har brug for.

Tak til alle, der undervejs har bidraget med vigtige erfaringer om onboarding af chefer. De er citeret flittigt, men anonymt i publikationen.

Væksthus for Ledelse

Pernille Halberg Salamon, KL/Komponent, formand

Lene Roed, Forhandlingsfællesskabet, næstformand

Giv jeres onboarding et serviceeftersyn

Otte dialogspørgsmål til jer, der designer forløbet

Publikationen gennemgår de grundlæggende temaer, det er vigtigt at overveje, når man har ansvaret for at tilrettelægge gode onboardingforløb for nye chefer.

Nedenfor er publikationens hovedtemaer sammenfattet i spørgsmålsform. I kan bruge dem som udgangspunkt for drøftelser i direktionen, i chefgruppen, i HR eller i andre fora, hvor onboarding er på dagsordenen.

Spørgsmålene kan bruges, når I skal tilrettelægge eller evaluere konkrete onboardingforløb, eller hvis I vil undersøge og videreudvikle jeres nuværende tilgang til onboarding af chefer.

Der er masser af konkret inspiration til at arbejde videre med spørgsmålene i resten af publikationen. Læs også projektets seks pointer til drøftelse på side 36.

1 Hvad vil I opnå med onboardingen?

- Hvilke ambitioner har I med onboardingforløbet?
- Hvilke ressourcer vil I prioritere til opgaven?
- Hvilke gode og dårlige erfaringer kan I trække på fra tidligere onboardingforløb, fx fra evalueringer e.l.?

2 Hvad skal nye chefer tilegne sig?

- Hvad er det vigtigt, at en ny chef bliver grundigt introduceret til på de respektive fokusområder: opgaven, rollen, kulturen, relationerne og praktikken?
- Hvilken viden og information er relevant, men kan godt vente til et senere tidspunkt, når chefen har et konkret behov for den?

3 Hvordan skaber I fælles læring og udvikling?

- Hvordan lærer I den nye chefs person, erfaringer og kompetencer at kende, så I kan drage nytte af dem i samarbejdet?
- Hvordan signalerer I, at den nye chef ikke bare skal tilpasse sig, men også kunne sætte sit præg på organisationen?
- Hvilke konkrete anledninger giver I den nye chef til at dele sine observationer, tanker og forslag til forbedringer?

4 Hvordan tilpasser I forløbet til den enkelte chef?

- Hvad ved I om den nye chefs forudsætninger og særlige behov for onboarding?
- Hvilke fokusområder kan der være brug for at skrue op eller ned for ud fra chefens baggrund, kompetencer og erfaringer?
- Hvordan vil I inddrage chefens egne ønsker til onboardingens indhold og form?

5 Hvilket flow skal der være i forløbet?

- Hvilke onboardingaktiviteter skal foregå inden chefens første arbejdsdag – om nogen?
- Hvor intensivt eller langvarigt skal selve introduktionsprogrammet være?
- Hvor hurtigt – og hvordan – skal chefen i gang med at løse sine driftsopgaver?
- Hvordan vil I følge op på onboardingforløbet undervejs?

6 Hvilket mix af aktiviteter er der brug for?

- Hvilken kombination af aktiviteter vil bedst kunne understøtte onboardingens formål og de forskellige fokusområder?
- Hvilken viden kan overleveres skriftligt og/eller fælles, og hvilken kræver en mere håndholdt formidling?
- Hvordan skal en mentorordning e.l. indrettes for at give chefen det bedst mulige udbytte?

7 Hvordan sikrer I den nødvendige sparring?

- Hvilke muligheder for dialog, fælles refleksion og sparring tilbyder I den nye leder i onboardingfasen?
- Hvad gør I som direktion og chefgruppe for at opbygge den nødvendige psykologiske tryghed i samarbejdet med den nye chef?

8 Hvem skal koordinere forløbet?

- Hvad gør I for, at det samlede onboardingforløb er gennemtænkt og sammenhængende?
- Hvordan får I undervejs tilpasset det planlagte forløb, hvis der er brug for det?
- Hvordan deler I de koordinerende opgaver mellem direktion, chefgruppe og HR-funktion?

DEL 1: Introduktion



Jeg tror ikke, man har tænkt nok over, at der er forskel på onboarding og informationsmøder. Meget af det formelle og faktuelle kan man jo læse sig til. Onboarding handler mere om at forstå alt, der sker i praksis og på tværs i organisationen.

Chef

PROJEKTETS METODE

Indsigterne i denne publikation bygger på tre typer af viden:

- En *indledende research* om onboarding generelt og i begrænset omfang specifikt om onboarding af chefer.
- *Interview* med cirka 50 personer med førstehåndskendskab til onboarding af chefer i fem kommuner og to regioner. Det gælder dels nyansatte chefer, dels repræsentanter for de modtagende organisationer: chefkolleger, direktører og HR.
- En *valideringsworkshop*, hvor projektets foreløbige indsigter blev præsenteret, drøftet og kvalificeret sammen med en række af de interviewede.

Et udkast til publikationen er desuden blevet læst og kommenteret af repræsentanter for målgruppen. Ansvar for sammenfatningen af indsigterne i publikationen er alene projektgruppens.

1. Hvad er onboarding?

De sidste ti år er det blevet almindeligt i den danske ledelses- og HR-verden at betegne det at modtage og integrere nye ansatte med det engelske udtryk "onboarding" – at få nogen godt med ombord. Selve opgaven er selvfølgelig ikke ny, men er typisk blevet kaldt fx velkomstprogram, introduktionsforløb e.l.

Den nye betegnelse signalerer typisk et bredere sigte eller et højere ambitionsniveau.

Introduktionsprogram betyder ofte et kortere, mere koncentreret forløb, der ligger i den allerførste tid af en ansættelse – fra én dag til et par uger. Ofte vil der være fokus på den grundlæggende information om organisationen, herunder introduktion til opgaver, struktur, procedurer, kolleger og praktiske forhold.

Ved at bruge onboardingbegrebet lægger man som regel op til:

- Et grundigere forløb med et længere tidsperspektiv
- Et langsigtet fokus på den nye ansattes udvikling, integration og trivsel i organisationen
- Et bredere vifte af metoder, herunder fx mentoring, coaching og løbende support.

Som regel indgår der i et længere onboardingforløb et mere intensivt introduktionsprogram. Og der er selvfølgelig forskel på, hvor ambitiøst forskellige organisationer vælger at onboard nye medarbejdere, ledere eller chefer.

Helt generelt er målet med onboarding at sikre, at nyansatte føler sig velkomne og hurtigt kan udfylde deres rolle og bidrage til organisationens kerneopgave. Vellykket onboarding kan øge trivslen, mindske medarbejderomsætningen og bidrage til en positiv arbejdskultur. Samtidig kan de erfaringer, kompetencer, ideer og personlige kvaliteter, en ny medarbejder bringer med sig, være med til at udfordre og udvikle opgaveløsningen og måden at samarbejde på.

HVEM ER CHEFERNE?

Chefer er i publikationen defineret ud fra to kriterier: At man er leder for andre ledere, og/eller at man er leder på niveauet lige under topledelsen, det vil sige kommunens eller hospitalets direktion.

I kommunerne omfatter chefgruppen typisk chefer på de store velfærdsområder, fx ældre- og sundhedschef, skolechef, teknik- og miljøchef eller chef for centrale stabsfunktioner som fx økonomi, it eller HR. Disse chefer refererer typisk til en direktør og udgør sammen med direktionen en samlet chefgruppe.

I regionerne består chefgruppen især af cheflæger eller chefsygeplejersker, som indgår i en fælles afdelingsledelse

(der visse steder også omfatter en ledende lægesekretær og/eller en lærestolsprofessor). Til afdelingsledelsen refererer typisk en række afsnits- eller funktionsledelser (der også er makkerskaber), mens afdelingsledelsen selv refererer til hospitalsdirektionen. De interviewede chefer og direktører er alle fra hospitalsverdenen, men pointerne om god onboarding gælder også regionale chefer, fx på socialområdet og i stabsfunktioner.

Det betyder også, at der er stor forskel på antallet af chefer og dermed af onboardinger mellem kommuner og regioner. For mens chefgruppen i en enkelt kommune typisk tæller 8-10 personer, kan der alene på ét stort hospital sagtens være omkring 50 chefer.



God onboarding øger chancen for, at en ny chef får en tålelig hverdag og får lyst til at blive længe i stillingen, for det første halvandet år som ny chef er typisk ret hårdt.

Direktør

2. Onboarding af chefer

Mange principper og aktiviteter i onboarding gælder, uanset hvilket job og hvilket niveau det handler om. Men der er en række fælles kendetegn ved jobbet som chef i kommuner og regioner, som stiller særlige krav til onboardingens indhold og karakter.

Der er selvfølgelig forskelle mellem chefer i kommuner, fx en skolechef, og i regioner, fx en chefsygeplejerske på en hospitalsafdeling. Der er også variationer mellem store og små organisationer samt mellem forskellige ledelsesstrukturer.

I publikationen ser vi i udgangspunktet bort fra disse forskelle og fokuserer på det, der er fælles for alle med en cheftitel. Vi skelner dog mellem kommunale og regionale chefer på en række punkter, hvor deres virkelighed er meget forskellig. Se også tekstboksen *Hvem er cheferne?*

Særlige kendetegn ved chefjobbet

På trods og på tværs af denne forskellighed er der en række fælles kendetegn ved jobbet som chef:

- Der er et betydeligt strategisk element i jobbet, forstået som fokus på langsigtet udvikling og hensyn til helheden.
- Man er som chef et bindeled mellem "driften" på sit fagområde og en mere tværgående topledelse – så man skal orientere sig og kommunikere begge veje.
- Ansvar for økonomi og økonomistyring er en opgave, der er vigtig og fylder meget både i kalenderen og bevidstheden.
- Det er vigtigt at have politisk forståelse, fordi man er tæt på samspillet mellem topledelse og folkevalgte og ofte vil skulle "oversætte" mellem den politiske og den faglige verden. For nogle chefer er politikerkontakten løbende og direkte, mens andre især møder det politiske i særlige eller kritiske situationer.
- Der er en stor spændvidde i opgaverne, som ofte går på tværs af institutioner og faggrupper – og typisk også involverer aktører uden for organisationen.

3. Alle har brug for onboarding

Der er stor forskel på, hvilken bagage nye chefer ankommer til jobbet med – og dermed hvad de især har brug for i deres onboardingperiode. Man kan være "ny i trafikken" på mange måder.

Særligt afgørende er det, om man har været chef før, eller om man debuterer på dette ledelsesniveau. Det kaldes vertikal rekruttering, når det er en leder, der bliver chef – og dermed for første gang skal løse en ny type af opgaver, tænke strategisk på et andet niveau, indgå i nye typer samarbejdsrelationer og ikke mindst finde sig til rette i rollen som chef.

Men selv hvis man allerede har cheferfaring – rekrutteres horisontalt – kan man i et nyt job godt opleve at være ankommet til en meget anderledes virkelighed. Det kan fx være tilfældet, når man kommer fra:

- en væsentlig større eller mindre arbejdsplads, hvor organisering, arbejdsdeling og samarbejdsrelationer er anderledes
- en anden organisation (eller sektor), hvor fx styringsprincipper eller ledelseskultur er forskellig
- et andet fagområde, hvor man var fagligt på hjemmebane
- et chefjob, hvor man primært har ledet én faggruppe og nu skal lede mange (eller omvendt)
- et andet sted i landet, så man ikke har forhåndskendskab til geografi og lokalt særpræg, herunder den politiske kultur.

Pointen er, at selv hvis man kommer fra et andet chefjob i samme kommune eller region, kan der alligevel være forskelle og vigtige variationer i både opgaver, kultur, relationer og roller. Derfor skal enhver nyansat chef i princippet betragtes som ny i organisationen og onboardes som sådan.

Tabellen på næste side viser nogle af de udfordringer, man kan støde på, afhængig af dels om man er chef for første gang, dels om man er internt eller eksternt rekrutteret.

”

Både når man træder et skridt op, og når man kommer udefra, skifter det strategiske rum karakter. Vi forudsætter fejlagtigt, at det må nye chefer da vide. Men det gør de ikke – heller ikke de internt rekrutterede. Det kan faktisk være lige så svært at rekruttere indefra. Mange chefer bliver overrasket over, at kulturen kan være helt anderledes, selv om de fx bare skifter til et andet center.

Direktør

”

Nogle nye chefer går fra at have ledet monofagligt til at lede tværfagligt. Så de skal lære ikke kun at kigge på egen faggruppe, men også forstå, hvad de andre faggrupper er optaget af og bøvler med. Når man starter som chef, bliver det ledelsesmæssige det primære og det fagfaglige sekundært.

Direktør

EKSEMPLER PÅ FORSKELLIGE CHEFBAGGRUNDE

Chef for første gang

Internt rekrutteret

Udfordringerne kan blandt andet være:

- At mestre nye opgaver, herunder større økonomisk og politisk ansvar
- At træde ind i et nyt strategisk landskab
- At navigere i rolleskiftet fra leder til chef
- At opbygge (ny) autoritet blandt tidligere (leder)kolleger

Eksternt rekrutteret

Udfordringerne kan være de samme som internt rekrutterede – plus blandt andet:

- At tilegne sig den organisatoriske kultur og kontekst
- At opbygge relationer og netværk
- At etablere chefautoritet fra grunden

Chef med erfaring

Internt rekrutteret

Udfordringerne kan blandt andet være:

- At overføre sine erfaringer til et nyt (fag) område
- At gøre sig nysgerrig over for en tilsyneladende kendt kontekst
- At andre forventer, at man ved og kan det hele på forhånd
- At man ikke "starter på en frisk"

Eksternt rekrutteret

Udfordringerne kan blandt andet være:

- At tilegne sig den organisatoriske kultur og kontekst
- At opbygge nye relationer og netværk
- At etablere chefautoritet som udefrakommende

”

Der er stor forskel på at være en helt ny og en meget erfaren chef. Den erfarne kan måske se et meget stramt onboardingprogram som et benspænd.

HR-chef

”

Overgangen fra en lille kommune til en stor kommune har været svær. Før var det let at overskue, hvem der sad med hvilke opgaver. Det ved jeg slet ikke på samme måde nu. I en stor kommune har du brug for at snakke med dine chefkolleger hver dag – fordi vi har styr på hver vores områder.

Chef

4. Fire principper for god onboarding

På tværs af interview med alle onboardingens aktører tegner der sig fire principper, som de fleste er enige om kendetegner en god onboarding af chefer. Den skal være gensidig, ambitiøs, tilpasset og varieret.

Det betyder ikke, at det er let eller uden dilemmaer at følge de fire principper – eller at alle gør det i praksis. De fire principper præsenteres kort nedenfor og konkretiseres i del 3 om onboardingens faser, aktiviteter og aktører.

1. Gensidig onboarding

Onboarding er ikke bare et spørgsmål om at få en ny chef til at "lære et pensum" eller lade sig assimilere i en eksisterende organisation og kultur. Chefen kommer med sine egne erfaringer, kompetencer og ideer, der kan berige, udfordre og udvikle organisationen.

Derfor er onboarding ideelt set en gensidig læreproces, hvor noget nyt møder noget etableret, og hvoraf noget tredje kan opstå. Det betyder ikke, at alle tavler i organisationen skal viskes rene, når der kommer en ny chef. Begge parter vil ofte være interesseret i en høj grad af kontinuitet, og en ny chef vil som regel have behov for at lære det eksisterende godt at kende, før han eller hun foreslår ændringer.

Men I, der tager imod den nye chef, skal være indstillede på, at onboarding kan – og bør – udgøre en tilpas forstyrrelse af den etablerede orden og kultur. Det kan i princippet handle om alt fra mindre justeringer i mødestruktur og -former til mere omfattende gentænkning af samarbejdskultur og kerneopgaveforståelse. I nogle tilfælde kan det ligefrem være en eksplicit forventning til en ny chef, at der skal gennemføres forandringer eller gøres op med en usund kultur.

Gensidigheden handler ikke kun om, at I som modtagende organisation i princippet skal være åbne for den nye chefs bidrag. Det er også en god ide aktivt at opmuntre dem, fx ved systematisk og nysgerrigt at efterspørge de erfaringer, chefen medbringer fra sit tidligere virke, og de spørgsmål og ideer, der opstår undervejs i onboardingperioden.

Typiske udfordringer

Der er to kritiske forudsætninger for, at onboarding kan udgøre en gensidig læreproces og dermed være en kilde til fælles udvikling.

For det første, at der i relationerne til direktion og chefkolleger kan skabes en høj grad af psykologisk tryghed, hvor det er velkomment at dele sine ideer og perspektiver – også hvis de går imod etablerede sandheder og rutiner. Hvis I indirekte signalerer, at alt fungerer perfekt, ebber de nytænkende bidrag hurtigt ud.

For det andet skal I som modtagende organisation omvendt være bevidste om, hvad I faktisk står (fast) på. Det vil sige, hvilke fælles værdier og styrker I gerne vil bringe videre i samarbejdet med den nye chef. Som ny kan man ankomme med en forventning om, at det er ved at gennemføre store forandringer, at man skal bevise sit værd; den forventning kan det være vigtigt at "indhegne", så der bliver den ønskede balance mellem stabilitet og dynamik.



Frem for at se det sådan, at den nye chef bare træder ind i den eksisterende chefgruppe, skal vi snarere betragte det som, at hele ledelsesrummet kommer op til forhandling igen. Det er ofte en sund forstyrrelse for alle.

Direktør

2. Ambitiøs onboarding

At onboardingen er ambitiøs betyder, at I som ansvarlig ledelse er bevidste om dens betydning som en investering i den nye chefs – og dermed organisationens – udvikling og succes.

Det er afgørende, at den nye chef får et retvisende og nuanceret billede af jobbet og organisationen. Det kræver, at I tænker hele vejen rundt om den kommende chefs kompetencer, behov og mulige udfordringer, så han eller hun får en bredspektret og brugbar indføring i jobbet og organisationen. Det kan fx være med udgangspunkt i onboardingmodellens fem temaer: opgaven, rollen, kulturen, relationerne og praktikken (se modellen på side 13).

Til en ambitiøs onboarding hører også et passende niveau af struktur og systematik, så det ikke er tilfældigt, hvorvidt eller hvordan en ny chef bliver introduceret til jobbet. Mange chefer efterlyser således en ret struktureret onboarding med klare mål og forventninger, som kan hjælpe dem med at navigere i deres nye rolle. Det kræver, at der er et solidt metodisk greb om, hvordan onboardingen bliver tilrettelagt, gennemført og fulgt op på.

Typiske udfordringer

I praksis er der især to måder, dette princip kan svigtes på.

Dels at nøjes med en "minimumsmodel", hvor en ny chef kun tilbydes en kortvarig introduktion til den mest nødvendige, formelle viden. Det kan skyldes, at der ikke er ressourcer til mere, og/eller at I forventer, at chefen allerede er godt klædt på til jobbet.

Dels et onboardingforløb, der nok er ambitiøst tænkt, men som ikke realiseres som planlagt. Det kan være, fordi de enkelte elementer ikke bliver koordineret godt nok, eller fordi chefen og/eller onboardingens øvrige aktører drukner i andre opgaver og ender med at måtte droppe eller nedprioritere vigtige dele af det planlagte forløb.

”

Man skal tage den nye chef i hånden på de områder, hvor man ved, at det er helt nye opgaver for dem. Det er forskelligt, hvilket ben de skal støttes på.

Direktør

”

Det er meget individuelt, hvor meget behov man har for struktur i onboardingen. Hvis det bliver for styret og struktureret, kan det også blive en hæmsko, fordi man ikke kan planlægge aktiviteterne i den rækkefølge, som giver bedst mening.

Direktør

”

Onboarding er vigtigt for at føle sig velkommen i en ny stilling og for at få hjælp til at forstå relationer og kulturen. De havde lavet den flotteste plan, men de var også åbne for at lave den om, så den passede til mig.

Chef

3. Tilpasset onboarding

På chefniveau bør al onboarding som udgangspunkt være skræddersyet, så den passer til nye chefs erfaringer og kompetencer – i forhold til den organisation og de konkrete udfordringer, chefen træder ind i.

Tilpasningen består i på den ene side at give chefen en 360-graders indføring i jobbet – med ekstra vægt på de områder, som ventes at være særligt vigtige og/eller vanskelige for den nye chef. Og på den anden side at skære onboarding til, så chefen ikke skal trækkes igennem en masse emner, der allerede er kendt stof.

Det indebærer, at I som ansvarlige for onboardingforløbet er omhyggelige med at vurdere, hvad den nye chef især har brug for. Som nævnt er alle nye inden for et eller flere aspekter af det konkrete chefjob, så onboarding skal tages alvorligt, også når det gælder fx erfarne eller internt rekrutterede chefer.

Det er oplagt at involvere den nye chef i dialogen om onboarding – både i tilrettelæggelsen og undervejs i forløbet. Dels ved chefen typisk bedst selv, hvor han eller hun ikke fylder skoene helt ud, dels kan chefer have forskellige præferencer for, hvor meget, hvordan og hvor længe de gerne vil guides.

Under alle omstændigheder vil tilpasning til den enkelte chefs behov styrke onboardingens relevans og chefens engagement i forløbet. Der kan også undervejs i onboarding vise sig behov for at skrue op eller ned for dele af forløbet, afhængig af hvordan chefen har fundet sig til rette i jobbet.

At onboarding skal være individuelt tilpasset betyder ikke, at der ikke kan indgå standardiserede elementer eller aktiviteter, der er fælles med andre chefer eller ledere. Det kan være, at alle nye chefer i en kommune skal gennemgå bestemte dele af et bredt, fælles lederudviklingsprogram. Eller at det i en region er muligt at samle en større gruppe nye chefer i et fælles onboardingforløb.

Typiske udfordringer

Princippet om tilpasning rummer især to potentielle dilemmaer:

For det første risikoen for, at onboardingindsatsen bliver for forskellig og tilfældig, hvis der ikke er en fælles systematik og køreplan for forløbene. Især i regionerne, hvor der qua større organisationer hyppigere skal onboardes nye chefer, kan der være behov for at arbejde mere konceptuelt med onboarding.

For det andet, at der kan være grænser for, hvor langt en ny chefs egne behov og præferencer kan imødekommes. Eksempelvis kan et ønske om en gradvis og grundig introduktion til bestemte opgaver være i konflikt med organisationens behov for, at den nye chef hurtigt kommer i gang med at løse virkelighedens problemer.

4. Varieret onboarding

En chef skal tilegne sig meget forskellige typer af viden og indsigt, jævnfør de fem fokusområder i del 2. Det spænder lige fra det strategiske til det praktiske. Fra det opgavenære til spørgsmål om egen rolle og identitet. Fra formel information til uskrevne regler. Og fra objektiv viden til personlige relationer.

Denne mangfoldighed må også afspejle sig i onboardingens metoder. Det vil ikke være effektivt (eller muligt) at formidle al denne viden på én måde. Chefen vil kunne læse sig til noget, andet egner sig godt til at blive forklaret mundtligt. Noget information kan gives kollektivt videre, mens andet kræver en fortrolig personlig dialog eller fælles refleksion. Der kan være temaer, der er velkendte på forhånd, og andre behov, der først bliver tydelige i løbet af onboardingforløbet.

Derfor kan man ikke nøjes med fx skriftligt informationsmateriale, en møderække med nøglepersoner, personlig dialog med direktør og chefkolleger eller en mentorordning. Alle disse metoder bidrager med hver deres, men ingen af dem kan stå alene. Det er netop ved at kombinere dem kreativt, at der kan skabes den nødvendige bredde og dybde i onboarding af den nye chef. I afsnittet Onboardingens aktiviteter (side 33) beskrives nogle af de aktiviteter i et onboardingforløb, mange har gode erfaringer med.

DEL 2: Onboardingens fem fokusområder

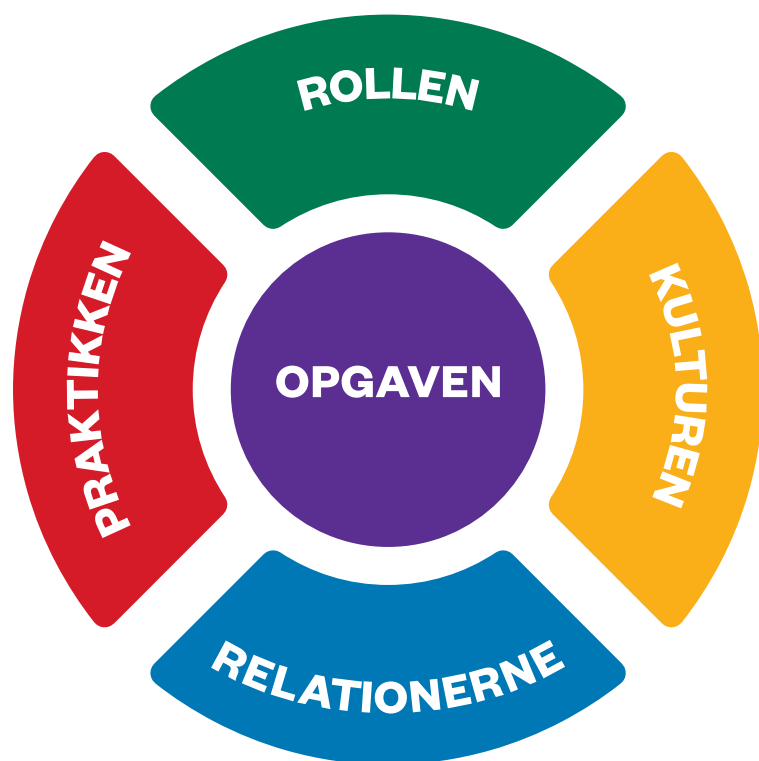
At nye chefer medbringer meget forskellig bagage betyder, at onboardingen ideelt set skal være skræddersyet til den enkelte chefs behov og den konkrete situation og kontekst.

Selvfølgelig kan det godt foregå inden for en nogenlunde fastlagt ramme, og mange af onboardingens aktiviteter vil ofte kunne genbruges eller blot justeres let fra gang til gang. Men som udgangspunkt bør forløbet tilpasses ud fra den nye chefs baggrund og profil – og selvfølgelig gerne i dialog med vedkommende.

Modellen nedenfor er tænkt som en hjælp til at overveje, hvilke hovedtemaer det er vigtigt at sikre sig, at den nye chef er ordentligt introduceret til. Så kan I vurdere, hvilke punkter det er vigtigt at være ekstra grundige med, og hvilke chefen allerede er nogenlunde hjemme i.

I denne del 2 beskrives og begrundes de fem fokusområder. I publikationens del 3 gennemgår vi en række bud på, hvordan onboardingen konkret kan tilrettelægges, og hvilke overvejelser det er hensigtsmæssigt at gøre sig undervejs.

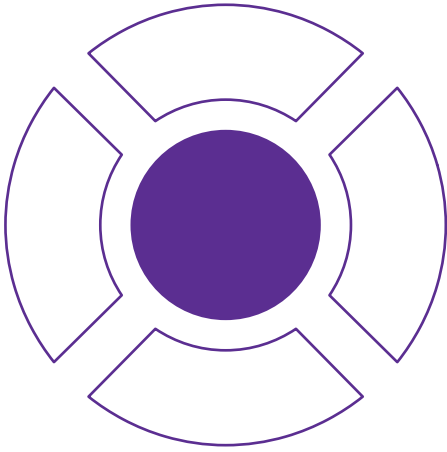
FOKUSOMRÅDER I ONBOARDING AF CHEFER



”

Vi har en 360-graders tilgang til onboarding, men det betyder ikke, at alle skal igennem alting. Vi gør en dyd ud af, at det ikke er det samme program for alle. Vi fokuserer på, hvad der er det vigtigste for, at den nye chef kan mestre sine kommende ledelsesopgaver.

Direktør



OPGAVEN

Det centrale fokusområde omfatter hele den indholdsmæssige substans i driften på den nye chefs område. Hertil hører især:

Organisationens kerneopgave. Chefen skal forstå, hvad organisationen helt overordnet stræber efter at opnå. Denne forståelse angår selvfølgelig chefens eget ressort, men også den større helhed, fx hele kommunen/hospitalet/regionen. Det handler ikke bare om at kende en formuleret kerneopgave, som at "vi er der for borgernes skyld", eller "vi har patienten i centrum". Chefen skal forstå, hvad der ligger til grund for de overordnede formål, og hvordan det i praksis præger organisationens måde at arbejde på.

De vigtigste forhistorier. Alle organisationer har en historik, som er vigtig at kende i hovedtræk for at forstå, hvad der foregår. Har særlige succeser været afgørende for organisationens udvikling? Har organisationen været igennem kriser eller konflikter, der har sat sig varige spor? Er der vigtige faglige eller organisatoriske stridigheder, der er begravet uden at være rigtigt løst? Chefen kan også have brug for at vide, hvad en forgænger i jobbet har gennemført, var i gang med eller har måttet opgive.

Den politiske og strategiske retning. Som ny chef vil man typisk stå i et "magnetfelt" af eksisterende strategiske strømninger og politiske signaler. Organisationen vil være i gang med at forfølge en række forskellige målsætninger, som chefen arver og skal kende til. Det gælder selvfølgelig de formelle beslutninger og skriftlige dokumenter, men i mindst lige så høj grad den måde, hvorpå politikker og strategier bliver oversat og omsat på forskellige niveauer i organisationen.

Økosystemet af aktører og interesser. På chefniveau har man ofte en meget bred kontaktflade både i og uden for organisationen. At opbygge personlige relationer til de direkte samarbejdspartnere i ledelseskæden er et selvstændigt fokusområde i onboardingen (se punkt D). Men chefen har også brug for at få et overblik over det større landskab af aktører og interessenter, han eller hun skal begå sig i. Det gælder i særlig grad, hvis chefen debuterer i cheffrollen og/eller er ny på sit faglige område eller i den lokale kontekst.

De vigtigste nye arbejdsfelter. I ansættelsesprocessen har der selvfølgelig været fokus på den nye chefs arbejdsopgaver. I onboardingen vil der som regel være brug for at udfolde og konkretisere chefens portefølje, herunder tydeliggøre de enkelte opgavers prioritet. Chefen kan have behov for en ekstra grundig indføring i arbejdsområder, som er helt nye, erfaringsmæssigt fylder meget og/eller er særlig udfordrende for "begyndere". For nogle kan det være økonomistyring, for andre at navigere i det politiske felt eller noget helt tredje.

Opgaven er i centrum for modellen, fordi dette fokusområde angår den indholdsmæssige kerne i den nye chefs virke. Der er dog mange overlap til de fire andre fokusområder, som på hver deres måde er vigtige forudsætninger for at kunne udfylde cheffrollen.

At temaet er centralt, indebærer også, at det bør fylde en del i det samlede onboardingforløb. Dermed ikke sagt, at det kan eller skal overleveres på én gang eller på en bestemt måde. Ligesom resten af fokusområderne vil der skulle onboardes til Opgaven med mange forskellige metoder. En stor del af dette indhold er dog viden på et strategisk niveau, som typisk vil skulle formidles af chefens nære samarbejdspartnere, fx direktion, cheffkolleger eller en eventuel mentor e.l.

”

Som ny chef overtager man strategier, handleplaner og nogle meget konkrete forventninger, som man skal have hjælp til at afkode.

Direktør

”

Når man går fra at være leder til chef, skal det også være en del af onboardingen, at man får en ordentlig introduktion til den lokale kontekst, man kommer til: politikerne, omverdenen, lokalsamfundet, geografien.

Direktør

”

Man skal vide, hvad det er for et landskab af samarbejdspartnere, man træder ind i som chef. Erhvervsvirksomheder, faglige organisationer, interesseorganisationer, kolleger fra andre kommuner etc. Aktører, som det forventes, at man har et godt samarbejde med.

Direktør

”

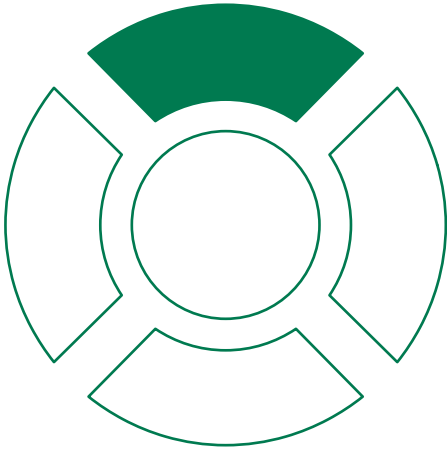
Nogle af de nye opgaver, fx økonomistyring, vidste jeg ikke en kæft om. Det forventedes bare, at jeg kunne det. Lige der ville det have været trygt at have én i hånden.

Chef

”

Jeg oplever, at nogle chefer knækker nakken på, at de ikke ved, hvordan man laver en politisk sagsfremstilling.

Chef



ROLLEN

Fokusområdet omfatter alt det, der er knyttet til den særlige lederrolle og -identitet på chefniveauet. Her er onboardingen særligt afgørende, hvis man er chef for første gang, eller hvis man kommer fra en helt anden type af chefstilling. Det er blandt andet vigtigt, at en ny chef bliver ordentligt onboardet til følgende aspekter af cheffrollen:

At skifte ledelsesidentitet. For mange er udnævnelsen til chef et skridt væk fra både kendte faglige opgaver og deres hidtidige selvforståelse som ledere. Ledelsesarbejdet består nu i højere grad i at delegere til andre ledere og sikre dem et ledelsesrum. Der bliver typisk mindre kontakt til medarbejderne i fronten og mere fokus på relationer til andre i ledelseskæden og uden for organisationen. Det kan for nogle opleves som at skifte professionel identitet og derved være en mental og praktisk omstilling. Som chef skal man måske forlade vante rutiner, tankemønstre og ledelsesgreb – eller i hvert fald tone dem anderledes fra ens nye position i ledelsessystemet.

At komme tættere på det politiske. Alle offentlige ledere indgår i en politisk ledet organisation, men på chefniveauet sidder man typisk ret tæt på topledelsen og de folkevalgte. Det betyder, at man ofte vil være den, der skal formidle politiske beslutninger og oversætte de folkevalgtes signaler videre ud i organisationen – og omvendt: informere de politiske beslutningsprocesser med viden fra driften. De fleste chefer deltager desuden i betjeningen af det politiske niveau. Dermed kommer man ind i et farvand, hvor der blæser politiske vinde. Som chef på et hospital kan afstanden til regionens politikere være noget længere, men også her vil man oftere være nødt til at tænke og agere politisk.

At stå på mål for helheden. Som chef har man ansvar for sit eget ressort, men indgår også i et tværgående arbejdsfællesskab i en chefgruppe. Det indebærer, at man skal interessere sig for og engagere sig i, hvad der foregår på de andre chefers områder. Man skal derfor også være indstillet på at søge fælles løsninger, der tilgodeser helheden, og ikke blot optimere “egen butik”. Dermed vil man også oftere komme i situationer, hvor man over for sin egen del af organisationen skal stå på mål for upopulære løsninger, fx besparelser. Det kan være en meget anderledes måde at være leder på end at kæmpe eksempelvis sin egen skoles sag over for en kommunal forvaltning.

At håndtere høj kompleksitet. Med cheffjobbet følger som regel en betydelig kompleksitet. Man skal holde snor i mange parallelle processer og relationer med både interne og eksterne parter. Samtidig skal man orientere sig mod både direktion og politikere og mod egen driftsorganisation. Det fører for mange chefer til et højt arbejdspress, og de kan som en del af onboardingen have brug for sparring til at prioritere opgaverne, finde en god work/life-balance og værne om deres egen trivsel i jobbet. Der er risiko for og eksempler på, at man i bestræbelsen på hurtigt at levere varen i et nyt cheffjob påtager sig et for stort arbejdspress – især hvis chefen ikke har nogen at sparre med om prioriteringerne.

At onboarder en ny chef til selve cheffrollen kræver som udgangspunkt andet og mere end blot at videregive viden og information. Selvfølgelig kan lederuddannelse formidle vigtig viden, fx om forskellen på at være leder og chef. Men en stor del af sådanne indsigter vil skulle høstes ved at reflektere over egne praktiske erfaringer. Derfor lægger dette tema i onboardingen i høj grad op til, at der skabes de nødvendige lærings- og refleksionsrum undervejs i den samlede onboardingperiode. Det kan eksempelvis være i 1:1-samtaler med direktøren, i dialog med chefgruppen, i netværk med andre chefer og i en mentorrelation med en erfaren chef.

”

Jeg betragter mig nu som leder, før jeg betragter mig som sygeplejerske. Det kunne vi med fordel sætte mere fokus på, når vi on-boarder nye chefer. Vores opgave er ikke længere at være i front med det faglige, men at kunne sætte vores lederkompetencer i spil.

Chef

”

Når man bliver chef, stiger kompleksiteten, og det er nyt for mange. Strategierne er fulde af politisk magt og interesser, og der er mange hensyn, der skal balanceres, når man skal stå på mål for helheden. Mange oplever det som svært at forstå den nye kontekst, de er landet i.

Chef

”

Når man kommer længere op i ledelseshierarkiet, vil man ofte skulle træffe beslutninger, der kan opleves som kolde, kyniske eller kalkulerede. Det er mange nye chefer uforberedte på – og det udfordrer jeg dem på.

Direktør

”

Jeg havde især brug for min direktørs sparring om at træde mere tydeligt ind i det politiske rum. Som ansvarlig for det politiske udvalgs dagsorden havde jeg brug for nogle helt basale tips og tricks om, hvad der virker godt, og hvad man skal man passe på med.

Chef

”

Man skal passe på med at undervurdere de personlige og emotionelle sider af at være ny i chefjobbet. At skabe et rum med tydelige forventninger, konstruktiv feedback og psykologisk tryghed er den hurtigste vej til, at de bliver godt kørende.

Direktør

”

Mine chefer laver mange ting, som jeg aldrig hører om. Men når der er kriser med høj kompleksitet, så er vi nødt til at løse det sammen. Nye chefer skal introduceres til den forståelse, at de på den ene side har et kæmpe ledelsesrum, og på den anden side er ALT i princippet fælles.

Direktør



KULTUREN

Enhver organisation er selvsagt andet og mere end sine formelle karakteristika. Under alle de synlige udtryk for den pågældende organisation ligger der et kulturelt lag, som det er lige så vigtigt for en ny chef at blive introduceret ordentligt til.

Organisationskulturen er meget kort sagt de grundlæggende antagelser og værdier, som en organisations medlemmer deler. Det vil ofte være antagelser og værdier, som gennem lang tid er blevet indarbejdet og accepteret som gyldige. Enten fordi de har vist sig at fungere godt og/eller fordi de afspejler bestemte interesser og magtforhold i organisationen.

Der er mindst to grunde til, at det kan være vanskeligt at formidle kulturen til en ny chef og for chefen at forstå eller ændre den – hvis det er det, der er brug for.

For det første kan det kulturelle være ubevidst og/eller uformuleret. Det kan være værdier og adfærdsnormer, der med tiden er blevet så selvfølgelige, at de ikke bliver sagt højt eller udfordret. For det andet kan det kulturelle være anderledes end – eller ligefrem i modsætning til – de formelle beskrivelser af organisationen.

Onboarding til kulturen er ikke et afgrænset fokusområde, men udgør et særligt perspektiv på alle andre dele af onboarding: Chefen skal ikke bare have at vide, hvordan alting formelt forholder sig, men så vidt muligt også, hvordan organisationen i virkeligheden fungerer. Det gælder i princippet alt lige fra omgangsformer, kommunikation og samarbejde til ledelsesværdier og beslutningsprocesser.

Et særligt vigtigt tema vil dog ofte være kulturen i forholdet til det politiske niveau. Dels fordi samarbejdet med politikerne ofte er meget personafhængigt og ikke så formelt reguleret. Dels fordi netop denne relation vil være ny for mange, der træder ind i deres første chefjob.

Man har selvfølgelig en fordel, hvis man som ny chef kommer fra samme eller en lignende organisation. Men kulturen er altid lokal og unik, så der kan være betydelige kulturforskelle selv mellem fx teknik- og miljøforvaltninger i to nabokommuner eller mellem to ortopædkirurgiske afdelinger på hver deres hospital. Derfor skal der altid onboardes til organisationskulturen, selv når man har rekrutteret en tilsyneladende "insider" som ny chef.

Kulturens karakter af at være ubevidst, uformel og uskreven gør, at den ofte formidles bedst konkret og praksisnært, fx i komplekse situationer, hvor formelle og uformelle værdier kan støde sammen og blive synlige. Her kan guidning fra erfarne kolleger, egen direktør såvel som chefkolleger, være nyttig.

Også chefgruppen kan være et godt forum til at blive indført i kulturen, herunder at få hjælp til at afkode de organisatoriske dynamikker – bortset fra dem i chefgruppen.

Under alle omstændigheder er det vigtigt at finde en balance mellem på den ene side at forsøge at formidle kulturen og på den anden side at lade den nye chef gøre sig sine egne erfaringer. Ånden i (også) den kulturelle onboarding bør være, at kulturen ikke blot er noget, chefen skal tilegne sig, men noget I skaber i fællesskab. Det kræver, at I som organisation har blik for og giver plads til den nye chefs behov for ikke bare at forstå, men måske også at udfordre eller præge kulturen.

”

Kulturen og det politiske miljø er afgørende for mit arbejde. Der er noget, der foregår ved fordøren, og så er der noget, som foregår ved bagdøren. Det sidste opdager man som ny chef tit på en uhensigtsmæssig måde, fordi man får trådt i noget, som alle reelt ved, men som ingen taler om.

Chef

”

Det er sjældent opgaverne, der udfordrer en ny chef – dem finder de hurtigt ud af. Det er rammerne og kulturen, som det ofte er svært at tilpasse sig. Kulturen kan man ikke bare forklare dem, for den er noget, man skaber sammen.

Direktør

”

Det med kultur er simpelthen så afgørende, når du kommer ind som ny chef. Det handler om at kunne læse organisationen og tolke signaler, og der kan du gå helt galt i byen, hvis ikke der er nogen, der holder dig i hånden i den proces.

Direktør

”

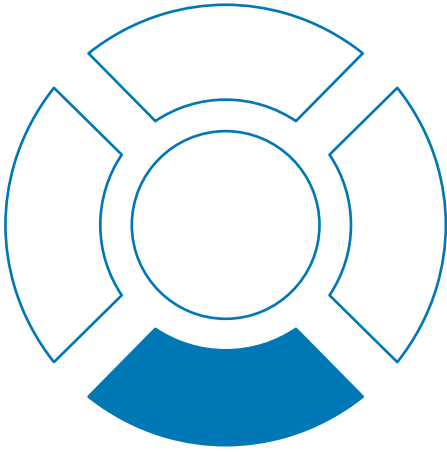
Jeg har skiftet mellem chefjob, der umiddelbart minder om hinanden, men de kulturelle skift har tit været store. Alt det, som "sidder i væggene", er ofte væsentligt anderledes fra organisation til organisation.

Chef

”

Det svære i onboardingen er at få formidlet kulturen og alt det uskrevne. Vores tilgang er, at det skal gøres meget konkret. Derfor arbejder vi med afsæt i nogle komplicerede situationer, som den nye chef formentlig kommer til at støde ind i.

Direktør



RELATIONERNE

Chefjobbet er måske den position i kommuner og regioner, der indebærer flest samarbejdsrelationer. Man har driftsansvaret for sin egen del af organisationen, men skal også både koordinere på tværs af enheder og samarbejde med chefkolleger, direktion og folkevalgte. Hertil kommer, at man i mange sammenhænge er organisationens ansigt udadtil og har en bred kontaktflade til det omgivende samfund.

Som i al anden ledelse handler det om at kunne skabe resultater sammen med og igennem andre. Derfor er en ny chef afhængig af allerede i onboardingen at begynde at opbygge relationel kapacitet, det vil sige et beredskab af produktive samarbejdsrelationer på kryds og tværs. Det er ikke bare vigtigt for, at chefen kan mestre sine egne ledelsesopgaver, men også for sammenhængskraft og dynamik i hele organisationen.

I kraft af relationernes antal og presset på chefens kalender er det en selvstændig udfordring at få prioriteret, hvilke relationer der så afgørende, at de skal prioriteres højt tidligt i onboardingen. Ofte vil det være naturligt, at chefen som minimum får en grundig dialog med de nærmeste i ledelseskæden: direktør/direktion, chefkollegerne samt de ledere, der refererer til chefen. Hvis jobbet indebærer særligt tætte samarbejdsrelationer til bestemte politikere (fx en udvalgsformand) eller til eksterne samarbejdspartnere (fx mellem region og kommune), vil det også være oplagt at få knyttet disse forbindelser tidligt i chefens forløb.

Mange chefer beretter dog, at de i deres første tid er blevet introduceret for et sandt mylder af fremtidige samarbejdsrelationer, men at det faglige udbytte af denne møderække ofte var begrænset. Enten fordi de endnu ikke var så meget inde i deres

egne opgaver, at de kunne gå ordentligt ind i dialogen med den anden. Eller fordi de ikke havde fået indholdet og betydningen af den pågældende relation forklaret godt nok.

Den erfaring kan tale for at tilrettelægge chefens første møder med sine allervigtigste relationer, så de reelt er værdiskabende (for begge parter). Det vil sige, at de ikke kun er hilse-på-møder, men sigter mod at dele viden og opbygge dybere forståelse og gensidig respekt. Nogle har gode erfaringer med at være gæster i hinandens hverdag, fx deltage i hinandens møder, eller besøge afdelinger eller projekter sammen.

I en travl hverdag er det næppe realistisk at introducere alle samarbejdspartnere så grundigt i onboardingens tidlige faser. Derfor kan det være nyttigt at have en vifte af andre måder, hvorpå en ny chef kan møde de relevante personer. Det kan fx være mere uformelle møder og aktiviteter, herunder kaffemøder, arbejdsfrokoster, netværksarrangementer eller forskellige former for teambuilding.

Den nye chefs egne møder med sine interne og eksterne samarbejdspartnere er kernen i den relationelle onboarding, men kan ikke stå alene. Der er også brug for tid og rum til fælles refleksion og dialog om, hvordan chefen oplever og navigerer i de relationelle dynamikker i organisationen. Det kan fx være, at der er bestemte relationer, en ny chef har svært ved at afkode, eller et vigtigt samarbejde, der er kommet skævt fra start.

”

Det er vigtigt, at chefen ikke kun skal lære egen organisation at kende, men også de eksterne relationer. Mange opgaver løses via stærke relationer til samarbejdspartnere.

Direktør

”

Det relationelle er noget af det vigtigste for en ny chef. Derfor skal der i onboardingprogrammet gives god mulighed for at sige: “Hej, jeg er ny, skal vi lige drikke en kop kaffe?” – for det kan man ikke så godt tre år inde i jobbet. Man har også brug for hjælp til at udvælge og prioritere nøglepersonerne: Hvem er vigtigst at bruge meget tid på, og hvem kan komme i runde to.

Chef

”

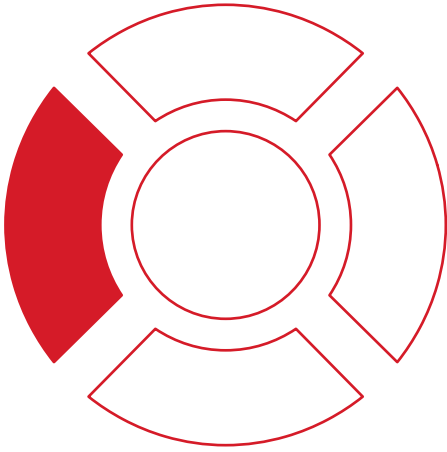
Jeg kan kun praktisere ledelse, hvis jeg kender organisationen og dens nøglemedarbejderne. Min onboarding var især god, fordi det relationelle fyldte meget og var tilrettelagt for mig, så jeg hurtigt fik et forhold til de vigtigste personer.

Chef

”

Der var sat en times skrivebordsmøde af til hvert møde med mine nye chefkolleger. Ideelt set ville jeg gerne ud at se noget af deres praksis. For jo bedre vi kender hinandens verdener, desto bedre kan vi samarbejde.

Chef



PRAKTIKKEN

En basal og relativ enkel del af onboardingen er introduktionen til alt det praktiske i organisationen og på arbejdspladsen. Der kan være specifikke forhold på chefniveauet, men en stor del af denne onboarding vil være den samme, som andre ledere og medarbejdere har brug for. Det gælder fx den grundlæggende introduktion til:

- *Organisationsstrukturen*, herunder arbejds- og ansvarsfordelingen mellem afdelinger, teams og funktioner
- *De fysiske arbejdspladsforhold*, herunder fællesområder, mødelokaler, kantine og andre faciliteter.
- *De it-systemer*, der anvendes i dagligdagen, såsom økonomisystem, projektstyringsværktøjer, HR-systemer mv.
- *De supportfunktioner*, chefen har adgang til og brug for.
- *De vigtigste kommunikationskanaler*, herunder faste mødestrukturer og praksis for rapportering, information og ledelseskommunikation.
- *Økonomistyringen*, herunder organisationens faste finansielle procedurer og budgetprocesser.
- *De juridiske retningslinjer*, der er særligt relevante på chefens område, fx forvaltningsloven, offentlighedsloven eller databeskyttelsesloven.
- *Centrale HR-forhold*, fx i forbindelse med overenskomster, rekruttering, sygefravær, personalesager, arbejdsmiljøarbejde mv.
- *Sikkerheds- og nødprocedurer*, herunder alarmsystemer, evakueringsplaner og førstehjælpsfaciliteter.

Næsten alle de nævnte emner har karakter af faktisk information. Det betyder, at den i en del tilfælde kan gives eller i hvert fald understøttes skriftligt. De dele, der ikke er specifikke for den enkelte chef, vil også kunne formidles kollektivt, fx som en del af et fælles onboardingprogram.

En del chefer beretter om risikoen for "informationsforstopning" i den allerførste del af onboardingen, hvor mange af de praktiske informationer typisk gives. Det kan tale for at prio-

ritere, hvilke informationer der skal gives hvornår og hvordan. Eksempelvis om der er nogle områder, hvor det er nok, at chefen ved, hvor han eller hun kan søge de relevante informationer, når der bliver brug for det. Som ved alle andre dele af onboardingforløbet er det vigtigt, at indholdet og betydningen de praktiske programpunkter er ordentligt begrundet: "Du skal vide dette nu, fordi ...".

Ofte spiller HR-afdelingen en vigtig rolle i at sikre, at en ny chef bliver ordentlig introduceret til disse praktiske forhold. Da de fleste organisationer har indarbejdede procedurer for dette, behandles det ikke yderligere i denne publikation. Se dog også afsnittet om introprogrammet på side 30.

”

Selv om jeg blev internt rekrutteret, var der stadig en del nye ting, som jeg var i tvivl om. Jeg rykkede et ledelsesniveau op og blev talt til, som om jeg har en indbygget forkortelsesordbog. Der var et sprog, jeg slet ikke kendte til, og det har overrasket mig, at den praktiske onboarding var så vigtig.

Chef

”

Når man laver et onboarding-program, skal det være ret komprimeret i starten, så man hurtigt får overblik over sit område. Så kan det løsnes op hen ad vejen, hvor chefen bliver mere selvkørende.

HR-chef

”

Der var virkelig godt styr på den praktiske onboarding det første stykke tid. Det var gennemtænkt, hvordan der blev taget imod mig, og det var med til at sikre, at jeg hurtigt følte mig tryk og fik et godt kendskab til organisationen.

Chef

DEL 3: Onboardingens forløb

1. Onboardingens aktører

Opgaven med at tilrettelægge og gennemføre en god onboarding af chefer hviler på manges skuldre. Det formelle, overordnede ansvar ligger hos den topledelse, som chefen ansættes af og referer til, men det kræver samarbejde og koordination mellem mange parter at gøre onboardingen til et sammenhængende forløb.

Præcis hvilke aktører der løser hvilke delopgaver i onboardingen, varierer meget fra organisation til organisation; der er især store forskelle mellem kommuner og regioner/hospitaler, fordi ledelsesstrukturen og dermed aktørkredsen er ret forskellig. Nedenstående skal derfor blot læses som inspiration til, hvordan de tre centrale aktører – direktør, chefkolleger og HR – kan bidrage til onboardingen.

Chefer er erfarne og kapable personer, og som ny chef kan og skal man selvfølgelig påtage sig et medansvar for sin egen onboarding. Man skal suge nysgerrigt til sig af den viden, der bliver serveret. Man skal gøre opmærksom på sine behov for viden, råd og sparring. Man skal investere sig selv i de relationer, der er vigtige i jobbet. Og man skal turde være med til at præge kulturen ved at sætte sine egne værdier og ideer i spil.

Men man står som ny chef potentielt i en sårbar situation, hvor man ikke altid er klar over, hvilken form for hjælp og støtte man kan efterspørge og forvente. Derfor er det jer som ansættende organisation, der skal sikre, at chefen har gode muligheder for at indgå i et godt og velkoordineret samarbejde med onboardingens mange andre aktører.

”

Det må aldrig være uklart for chefer, hvilket bøv l de går ind til. Derfor gør jeg meget ud af at give dem et retvisende billede af situationen – både plusser og minusser. Jeg understreger, at det er min vurdering, og at det er vigtigt, at de danner sig deres eget billede af situationen.

Direktør

Direktør/direktion

En ny chef vil typisk have en kontakt- eller referencedirektør i direktionen, og det vil som regel være denne, der på den samlede direktions vegne spiller den afgørende rolle i chefens onboarding. "Direktør" bruges i denne betydning i det følgende.

Som chefens foresatte skal direktøren først og fremmest afstemme forventninger med den nye chef. Det gælder ikke bare forventninger til selve onboardingen, men også til hvilke opgaver chefen først skal tage hul på, og til det ledelsesrum, chefen forventes at indtage. Mange nye chefer tilkendegiver, at de gerne har villet præstere fra starten, men at de har været usikre på deres rolle, mandat eller retning.

Det vil også ofte være direktøren, der skal onboarder til den mere strategiske og politiske del af chefopgaven, som grænser op til den administrative og politiske topledelse. Det kan blandt andet handle om at guide chefen til at tænke mere helhedsorienteret og på tværs af organisationen eller til fx at håndtere sammenstød mellem faglige og politiske rationaler i beslutningsprocesserne.

Endelig er direktøren bærer og medskaber af organisationens kultur, herunder kulturen for dialog, refleksion og samarbejde i chefgruppen. En direktør skal derfor ikke bare forklare organisationens ledelsesværdier, men også være opmærksom på, hvordan han eller hun levendegør dem i sit eget personlige lederskab.

Der vil i den samlede onboardingperiode som regel være brug for en relativt grundig og hyppig dialog mellem direktør og ny chef. Dels i form af løbende statusamtaler om chefens oplevelser og trivsel i jobbet, dels som en let adgang til råd og sparring om konkrete opgaver og situationer, hvor en ny chef har brug for en hånd i ryggen.

”

Det er meget anderledes at have så tæt kontakt med direktøren og rigtig rart at kunne spørge ind til, hvordan mine perspektiver passer ind. Hun delte meget åbent og tillidsfuldt, hvordan hun så det, og hvad vej de politiske vinde blæste. Det gav mig en stor sikkerhed.

Chef

”

Vi undervurderer nok stormvejrsmødet hos en ny, der bliver kastet direkte ud i svære opgaver. Det er direktøren nødt til at have et vågent øje på, så den nye ikke knækker halsen på det.

Chef

”

Alt det praktiske i onboarding tager andre sig af. Jeg fokuserer på kulturen, rollen og den nye identitet som chef.

Direktør

Chefkolleger og chefgruppe

Også den nye chefs sideordnede chefkolleger kan være afgørende for en god onboarding – såvel individuelt som i kraft af den fælles chefgruppe. Både i forhold til opgaveløsningen, organisationskulturen og cheffrollen er det et stort aktiv for en ny chef at kunne gå til en mere erfaren kollega for sparring og/eller at få udfordringerne vendt i et fælles forum.

Især to forhold synes afgørende for, hvorvidt chefgruppen kan give en sådan støtte for en ny chef i onboardingfasen.

For det første, om chefgruppen reelt udgør et arbejdsfællesskab, hvor cheferne føler ansvar for hinandens ledelsesudfordringer, og hvor man engagerer sig i problemer og løsninger, der går på tværs af chefernes ressourceområder. Der er eksempler på chefgrupper, hvor "hver passer sit", eller hvor der ligefrem er indbyrdes konkurrence.

For det andet, at der i chefgruppen er et højt niveau af psykologisk tryghed, så man som ny chef ikke behøver at frygte at blive kanøflet, hvis man siger noget forkert og fx indrømmer fejl, usikkerhed eller tvivl. Hvis ikke man som ny i gruppen trygt kan spørge og komme med forslag, risikerer man at komme til at stå alene med alle sine begyndervanskeligheder.

Når der kommer et nyt medlem af en (mindre) chefgruppe, vil det typisk påvirke relationer og dynamik i hele gruppen. Man er måske blevet vant til måder at gøre og sige tingene på, som der ikke bliver sat spørgsmålstegn ved. Her kan den nye chef være en god anledning til at "kigge sig selv i spejlet" og overveje, om der er behov for at "genforhandle" fx samarbejdsformer og roller.

Mens en chefgruppe i kommunerne ofte består af 8-10 personer, har afdelingschefer på hospitalerne typisk både en mindre og en større kreds at samarbejde med.

Den mindre kreds kan bestå af det makkerskab mellem typisk cheflæge og chefsygeplejerske (og eventuelt andre), der sammen leder afdelingen. Dermed har en ny chef som udgangspunkt mindst én person, der kender organisationen og opgaverne rigtig godt og derfor kan spille en vigtig rolle i onboardingen. Eksempelvis indgår der i nogle onboardingforløb forskellige fælles aktiviteter, der har til formål at udvikle et godt samarbejde i den nye fælles ledelse (makkerskabet).

Den større kreds kan udgøres af det forum af chefer, der leder de øvrige afdelinger. Det er ikke ualmindeligt, at kredsen er så stor, at den i højere grad er et forum, hvor man udveksler information, end et team, der arbejder tæt sammen. Men der kan selvfølgelig sagtens findes andre chefer, som en ny cheflæge eller -sygeplejerske kan søge råd og sparring hos, eller mindre fora for cheferne i de afdelinger, der arbejder særlig tæt sammen.

På flere hospitaler har man også forskellige former for ledernetværk eller supervisionsgrupper, hvor nye chefer kan udveksle erfaringer med andre chefer, som de ikke nødvendigvis har direkte samarbejdsrelationer til, fx chefer på andre af regionens hospitaler.



Jeg følte mig meget båret af en af mine nærmeste chefer, der var supergod til at fange mig, som jeg er. Vi fulgtes ad i nogle dage, og det gav enormt meget. Jeg kunne spørge om alt, og sparringen føltes ærlig og ligeværdig.

Chef

”

Man skal i chefgruppen huske, at det ikke kun er den nye chef, men os alle sammen, der er nye i samarbejdsrelationerne. Vi skal også se på vores egen praksis og huske, at det er et holdspil.

Chef

”

Det handler meget om, hvor højt der er til loftet i chefgruppen, og hvad sker der, når man træder ved siden af og fx siger noget, der ikke er comme il faut. Det kræver en tillid og en tryghed, og der har direktøren og resten af direktionen en vigtig rolle.

Chef

”

Et chefmøde er der, hvor vi alle har og tager et fælles ansvar for at drive forvaltningen. Der forventer jeg, at alle chefer forholder sig aktivt til de fælles udfordringer, selv om det ikke er “deres eget” punkt på dagsordenen. Når man sidder til chefmøderne, er det også en slags direktørtræning.

Direktør

”

Chefgruppen er et vigtigt forum til at hjælpe en ny chef med at afkode, hvordan tingene spiller i organisationen. Man bør benytte onboarding af en ny chef til at genbesøge sine ledelsesværdier og holde hinanden op på, hvordan vi efterlever dem.

Chef

HR-funktionen

HR kan understøtte, at der arbejdes systematisk og metodisk med chefers onboarding. Det kan blandt andet ske ved at bruge sin HR- og ledelsesfaglige viden til at udvælge eller udvikle gode metoder til forløbene. HR kan også spille en rolle i at koordinere nogle af aktiviteterne i introprogrammet, fx skriftlig information, fælles kurser eller møder med samarbejdspartnere.

Der er stor forskel på, hvilken rolle HR-funktionen varetager. Nogle er meget aktivt involverede i både planlægning og udførelse af aktiviteterne. Andre stiller en vifte af tilbud til rådighed, men lader efterspørgslen styre, hvad de leverer. Der er også HR-afdelinger, som stort set ikke indgår i onboarding af chefer, efter at selve ansættelsesprocessen er afsluttet.

HR-afdelingen kan også have en vigtig opgave i at yde HR-faglig støtte og sparring i personalesager og andre HR-relaterede opgaver, der kan være nye eller anderledes, end chefen har været vant til.

”

Det er ikke så svært at tilrettelægge onboarding, det vanskelige er at sikre, at de gode intentioner bliver ført ud i virkeligheden. Der står vi i HR uden et ledelsesmandat. Vi prøver at lave nogle gode, vejledende programmer, men nogle gør bare, hvad de plejer.

HR-chef

2. Onboardings flow

Der er ingen faste normer for, hvor lang tid det tager at onboarder en ny chef. Det afhænger helt af, hvordan forløbet er tilrettelagt, og hvornår I vurderer, at den nye chef er tilstrækkeligt selvklørende. Mange af de interviewede peger på, at et år er en logisk tidshorisont for onboarding, fordi chefen så typisk vil have været igennem et fuldt årshjul af faste aktiviteter.

Det betyder selvfølgelig ikke, at hele chefens første år er et slags beskyttet værksted. Allerede efter kort tid vil chefen være i gang med de daglige opgaver, og onboarding vil være noget, som foregår parallelt med og integreret i den løbende drift.

Trods onboardingforløbenes forskellighed har de ofte nogenlunde den samme progression: Fra en intensiv begyndelse til en periode, hvor onboardingaktiviteterne foregår mere løbende og integreret i chefens daglige virke. Man kan groft tale om fire typiske tempi i den samlede onboarding:

- Preboarding – tiden inden jobstart
- Velkomst og intensivt introduktionsprogram
- Integreerede aktiviteter
- Afslutning og opfølgning.

Det kan være nyttigt at tænke alle fire tempi igennem og overveje, hvilke af onboardingens formål de hver især skal opfylde.

1. Preboarding – tiden inden jobstart

Der vil ofte gå mindst en måned, fra et rekrutteringsforløb er afsluttet, til den nye chef tiltræder i jobbet. Aktiviteter i denne periode mellem sidste jobsamtale og første arbejdsdag kaldes ofte for preboarding.

Der er meget forskellig praksis med og mange holdninger til preboarding.

I den ene ende af skalaen er tankegangen, at chefen ikke skal forstyrres eller overbebyrdes, men have ro til at afslutte sit nuværende job. Onboarding skal først begynde, når den nye chef formelt er en del af organisationen.

En modpol til dette er holdningen, at jo bedre den nye chef er klædt på, allerede når han eller hun træder ind ad døren, desto større er chancerne for hurtigt at falde til i jobbet og organisationen. Tilhængere af denne tilgang peger ofte på, at mange chefer selv er interesserede i at være så velforberejede som muligt, når de møder ind første gang.

De fleste organisationer placerer sig et sted midt på spektret. De begraver ikke nye chefer i materiale eller møder før tid, men tilbyder dem en mulighed for en vis "tyvstart" – i det omfang, chefen selv er interesseret i det. Eksempler på aktiviteter i preboarding er:

- En opringning, sms eller mail om, at man er ventet
- Et tilsendt program for den første tid
- Besked om den nye mailadresse og nyt telefonnummer, så det kan gives videre til egne kontakter
- Adgang til særlige, vigtige dokumenter, fx vision, strategi, værdier, ledelsesgrundlag, aktuelle indsatser e.l.
- En uformel samtale med direktør/direktion
- En rundvisning, fx med mulighed for at komme med særlige ønsker til eget kontor
- Et kaffemøde med chefkolleger og/eller ledergruppe
- Mulighed for at drøfte indhold og form i introduktionsprogrammet
- Deltagelse i særligt afgørende møder, fx om strategi, der ligger i perioden inden jobstart.

I en vis forstand starter preboarding ved ansættelsessamtalen, hvor man får tegnet et billede af organisationen og jobbet. Selv om dette billede ideelt set bør være reelt og retvisende, kan det være svært at gå i detaljer med alle de udfordringer, der ligger i jobbet. Og i nogle tilfælde vil man måske ikke "skræmme en god kandidat væk" ved at lægge alle problemerne på bordet fra starten.

Derfor kan der være brug for at supplere og justere den nye chefs billede af jobbet og organisationen. Det vil typisk være en kontaktdirektørs opgave, som enten kan placeres allerede i preboarding eller i den allerførste del af introduktionsforløbet.

”

Vores udgangspunkt er, at når man får et nyt job, så starter man først den dag, hvor man starter – så man har mulighed for at afslutte sit gamle job ordentligt. Men man kunne godt overveje at lægge en grundigere samtale med den nye chef inden.

Direktør

”

Det er vigtigt, at der ikke er en tomhed og tavshed mellem, at man bliver ansat og kørt ind i jobbet. Jeg ringer lige og fortæller om de tre store ting, de kommer til at løbe ind i den første måneds tid. Ikke fordi de skal ankomme med en løsning, men så de har kendskab til det.

Direktør

”

Der går jo typisk 1-2 måneder, fra du bliver ansat, til du starter i jobbet, og der kunne det være rigtig fint lige at tage et par møder med direktøren inden, sådan at man er klædt bedre på.

Direktør

”

På den ene side er det tarveligt at sende opgaver, inden man får løn for det. På den anden side handler det om at klæde dem på, inden de træder ind ad døren. Typisk er de også selv meget nysgerrige på, hvad det er, de kommer ind til.

Direktør

”

Man får ikke alt at vide om den anden part i en ansættelsessamtale. Derfor er det vigtigt at få talt det igennem, som ikke blev helt uddybet, og få suppleret med nogle af de vigtige nuancer.

Chef

2. Velkomst og intensivt introduktionsprogram

Alle onboardingforløb rummer en eller anden form for intensivt og struktureret introduktionsprogram. Det vil sige et nogenlunde fastlagt program for den første tid i jobbet, hvor chefen dels får serveret en masse viden, dels møder en række af de nærmeste samarbejdspartnere.

Som nævnt kan en (mindre) del af introprogrammets typiske indhold også være lagt i preboardingfasen. Chefen vil næsten altid være informeret om introprogrammet og måske også involveret i tilrettelæggelsen af det.

Selve velkomsten på den nye chefs første arbejdsdag kan virke som en praktisk formalitet, men mange chefer fortæller, hvor afgørende det er at føle sig ordentligt budt velkommen, så man oplever at være ventet med glæde.

Introduktionsprogrammet er typisk den mest komprimerede og intensive del af onboardingforløbet. I denne fase er den nye chefs kalender ofte fuldt booket med aktiviteter, og chefen kan være helt eller delvist fritaget for sine driftsopgaver.

Mange chefer beretter om, at denne fase har været for intensiv, fordi de ikke kan nå at absorbere så meget ny viden og så mange relationer på kort tid. Samtidig oplever nogle chefer det som en vigtig "fredningsperiode", hvor der netop har været bedre tid til den fordybelse, læring og refleksion, som det kan være svært at finde tid til, når hverdagens opgavepres sætter ind med fuld styrke.

Det handler således om i denne fase at finde en passende balance mellem den intensive "påfyldning" af viden og den nødvendige tid til at fordøje denne. Nogle chefer mener, at det første korte møde med mange relationer bør gentages senere, når chefen selv er klædt bedre på til mødet.

Flere både direktører og chefer peger på, at det ikke er muligt eller giver mening helt at friholde en ny chef fra driftsopgaver særlig længe. Dels fordi konkrete ledelsesopgaver trænger sig på. Dels fordi livtaget med de virkelige opgaver er en vigtig måde at lære jobbet og organisationen at kende på. Man kan som direktion eventuelt udvælge nogle bestemte opgaver, som det vil være særligt nyttigt for en ny chef at blive introduceret til.

”

Første gang, jeg havde møder med nøglepersoner, fik jeg en masse informationer, som jeg ikke kunne tage ind på daværende tidspunkt. Mine opfølgende samtaler med dem har været markant anderledes, fordi jeg da havde mere viden om samarbejdet til at kunne byde ind og bidrage.

Chef

”

Der har været virkelig meget information. Det var lidt ligesom en skolelærer, inden 9. klasserne skal op til eksamen, hvor de bare skal nå at sige det hele. Men det hele kan bare ikke sidde fast på en gang.

Chef

”

I den intensive onboardingperiode var det som at få lov at gå rundt med et 'ny-i-job'-skilt, hvor det var ok at stille nogle andre spørgsmål end ellers.

Chef

”

Det kunne have været fedt, hvis der i begyndelsen var lagt bare to gange to timer om ugen ind til selvrefleksion, frem for at fylde hver eneste lille hul i min kalender ud med aktiviteter.

Chef

”

Det kan være nødvendigt at skrue ned for driften i den første tid, så der bliver plads til det relationelle i onboarding. Selv om jeg havde en vis ballast, fordi jeg kendte kommunen, var det for mig en stor hjælp til at komme godt i gang.

Chef

”

For mig gør det ikke noget, at driften hurtigt tager over, for der får jeg lov til at undersøge, om vi løser opgaverne på den bedste måde, eller om vi skal dreje noget.

Chef

3. Integrerede aktiviteter

På et tidspunkt skifter onboarding gear til en lidt mere ekstensiv fase, hvor mange af de planlagte onboardingaktiviteter foregår sideløbende med chefens daglige virke. Aktiviteter, der i nogle organisationer foregår som en del af det intensive intro-program, vælger andre at sprede ud over en længere periode, så de bliver integreret i chefens øvrige opgaver.

Det er i denne fase, hvor aktiviteter som mentorordning, sparring og opfølgende dialoger med især direktør og chefgruppe er nyttige. Dels for at samle op på den hidtidige onboarding og overveje, om der er områder, hvor der er brug for nye eller opfølgende aktiviteter. Dels for at drøfte, hvordan den nye chef er faldet til i jobbet, herunder om chefen undrer sig over noget i samarbejde eller opgaveløsning eller har konkrete ideer til forbedringer.

For at undgå at sådanne dialoger drukner i de løbende sager, sørger nogle direktører og chefgrupper for at gøre status- og opfølgingsmøder til en skemalagt del af onboardingforløbet. De placeres fx efter én, tre og/eller seks måneder plus eventuelt som en formel afslutning på onboardingperioden.

”

Det er meget vigtigt hurtigt at komme i arbejdstøjet. Man kan bruge lang tid på at læse papirer og gå til møder, men min erfaring er, at det også gælder om at få sine egne opgaver.

Chef

4. Afslutning og opfølgning

Nogle organisationer vælger at sætte en formel udløbsdato på onboardingen, mens andre blot lader den klinge langsomt ud.

Som nævnt peger mange på, at ét år er en naturlig varighed af den samlede onboardingperiode, fordi chefen så har været igennem et fuldt årshjul. Det betyder ikke nødvendigvis, at der skal være formelle onboardingaktiviteter i hele det første år, men blot at det er i denne periode, I skal være ekstra opmærksomme på, at chefen kan løbe ind i nye opgaver og udfordringer for første gang.

Under alle omstændigheder skulle onboardingforløbet gerne have ført til, at chefen gradvis er blevet stadig mere selvkørende. Det er dog stadig vigtigt at være opmærksom på områder, hvor chefen fortsat har brug for råd, vejledning og støtte.

Ved at afslutte den samlede onboarding med en evaluering vil I både kunne identificere eventuelle mangler i den konkrete chefs forløb og få vigtig viden om, hvordan I kan tilrettelægge fremtidige forløb endnu bedre.

”

Onboardingens grænser er flydende. Det første halve år bør nok være ret struktureret, men også derefter kan en chef jo sige til, hvis der er brug for noget mere. Det kan også være farligt at erklære, at nu er onboardingen helt slut, for der opstår løbende nye udfordringer, og vi har en tendens til hurtigt at glemme, at folk er nye.

Direktør

”

Formelt har vi et tre måneders introduktionsprogram, og bang – så er den nye chef i gang. Men man bør også efter en periode sætte sig ned nysgerrigt med den nye chef og samle op på, om der er noget, som skal justeres til eller introduceres mere til. Man skal passe på med at snøre sækken for hurtigt.

Chef

”

Det er vigtigt at følge op på onboardingen i chefgruppen i ny og næ og sammen at vurdere, om der er noget, vi mangler, eller andet vi bør gøre. Lidt længere fremme i processen kan man overveje, om man vil have en ekstern konsultants hjælp til at kigge på, hvordan man fungerer som ny chefgruppe.

Chef

”

Man er først rigtig onboardet efter et år. Hele det første år skal sparing o.l. være tættere. Cheferne skal vide fra starten, at de i den periode får hjælp, når de får brug for det. Det skal direktionen også være opmærksom på, så chefen ikke selv skal bede om det.

Chef

3. Onboardingens aktiviteter

Når I tilrettelægger et onboardingforløb, kan I kombinere en lang række aktiviteter og metoder, så de tilsammen opfylder onboardingens formål, jævnfør princippet om at variere onboardingen (se side 12).

Aktiviteterne kan designes og tilpasses jeres ambitioner og den nye chefs behov. Hver for sig er det velkendte metoder, og de beskrives derfor relativt kort – med fokus på, hvad det er særlig vigtigt at være opmærksom på.

Skriftligt informationsmateriale

En række af de mere faktuelle informationer om jobbet og organisationen vil en ny chef let kunne læse sig til. Det har også den fordel, at chefen kan tilgå informationerne, når det passer bedst, og selv prioritere stoffets vigtighed. Informationerne kan læses eller genbesøges, når der er behov for dem.

Til denne kategori hører også andet præfabrikeret informationsmateriale, der ikke kun er skriftligt. Det kan fx være små videoer, e-læringsmoduler, podcasts e.l.

I nogle tilfælde vil der være brug for, at chefen har adgang til at drøfte det skriftlige materiale med de relevante parter, herunder at stille opklarende spørgsmål om, hvordan noget skal forstås eller fortolkes. Det skriftlige informationsmateriale skal således ikke stå alene, men kan understøtte og aflaste den mundtlige og personlige formidling.

Møder med samarbejdspartnere

En ny chef har brug for at møde en lang række af de mennesker, han eller hun kommer til at samarbejde med, jævnfør fokusområdet Relationerne (se side 20). Det gælder ikke mindst resten af ledelseskæden – fra direktion over chefkolleger til egen ledergruppe. Hertil kommer repræsentanter for andre samarbejdspartnere i organisationen, fx stabsfunktioner, andre afdelinger og aktører uden for organisationen.

Formålet med disse møder vil ofte være tredobbelt – afhængig af relationens karakter:

- *Gensidig præsentation*, så man har sat ansigt på hinanden og får en første, umiddelbar fornemmelse af den andens person og synspunkter.
- *Videndeling*, så den nye chef får et indblik i den anden parts opgaver, behov og udfordringer samt af de eksisterende samarbejdsflader.
- *Relationsopbygning*, så parterne begynder at lære hinanden at kende og tager de første skridt til at opbygge respekt for og tillid til hinanden.

Som nævnt oplever mange chefer, at der er for mange af sådanne møder, og at de ofte ligger for tidligt til at give det ønskede udbytte – udover blot at hilse på. Det kan tale for at prioritere i møderne og tænke over, hvem chefen skal møde i første bølge, og hvilke møder der kræver forberedelse og/eller skal tilrette-

”

Jeg tror ikke, man har tænkt nok over, at der er forskel på onboarding og informationsmøder. Meget af det formelle og faktuelle kan man jo læse sig til. Onboarding handler mere om at forstå alt, der sker i praksis og på tværs i organisationen.

Chef

lægges på en særlig måde. Det kan fx være et møde, der kombineres med et besøg på den andens hjemmebane.

Fælles kurser o.l.

En stor del af en ny chefs onboarding vil være individuel og håndholdt, men der er som regel også vidensbehov, som er fælles for en større gruppe. Derfor kan en del af onboardingen foregå kollektivt som undervisning eller læring i mindre eller større fora.

Dét er helt oplagt, hvis der i organisationen er flere nogenlunde samtidige chef-onboardinger, som det fx ofte er tilfældet i regionerne. Her er der eksempler på, at de nye chefer gennemgår et samlet forløb, der blandt andet omfatter: introduktion til organisationen, principper for økonomi- og HR-styring, ledelse, samarbejde og kommunikation. Det giver også cheferne mulighed for at udveksle erfaringer med at være ny i jobbet og danne netværk indbyrdes.

Fælles undervisning kan også være relevant, hvis der er emner, som andre ledere og medarbejdere også skal introduceres til. Det kan fx være it-systemer eller ny faglig viden. I en kommune deltager samtlige ledere på alle ledelsesniveauer i et samlet forløb om ledelse, organisation, værdier, styring og økonomi i kommunen; forløbet er således også obligatorisk på chefniveau.

Svagheden ved fælles undervisning kan være, at det er sværere at fokusere på den enkelte chefs særlige behov og udfordringer – især hvis de øvrige deltagere kommer med nogle helt andre forudsætninger.



Det er vigtigt, at man har en samtalepartner, der er neutral, det vil sige ikke er en del af organisationen og ikke er helt fedtet ind i problemerne. Det er så givende at have et refleksionsrum, hvor man kan man få vendt nogle fortrolige ting, fx med en ekstern erhvervspsykolog eller coach.

Chef

Individuel oplæring

Det kan I til gengæld sikre med mere individuelle læringsformer, det vil sige forskellige typer af mesterlære, fælloplæring, side-mandsoplæring, personlige samtaler eller andre 1:1-situationer. Ofte benyttes disse muligheder til at lære chefen op i nogle af de vigtige opgaver, han eller hun ikke har prøvet før.

Det kan fx være i forbindelse med økonomistyring, budgetlægning, håndtering af personalesager, politisk sagsforberedelse eller noget helt femte. I nogle tilfælde står den relevante stabsfunktion for dette. I andre situationer vil det være mere nærliggende, at en direktør, en cheffkollega eller en mentor giver egne erfaringer på området videre.

Den individuelle læring kan tilpasses 100 pct. til den nye chefs behov og forudsætninger. Deri ligger dog også, at det kan være ressourcekrævende, at kolleger skal afsætte meget tid til at dele deres viden til én person ad gangen.

Mentorordning

De fleste nye chefer får tilknyttet en mentor eller buddy som en del af det samlede onboardingforløb. Det vil ofte være en sideordnet chef, men det kan også være en erfaren chef fra en anden del af organisationen – eller udefra.

Mange af de interviewede fremhæver mentorordningerne som værdifulde, men peger samtidig på, at de bør udformes, så de bliver reelle læringsmuligheder og ikke blot uformelle kaffemøder.

Derfor er det også vigtigt at afstemme forventninger til ordningen, så både mentor og mentee ved, hvad de kan og skal bruge hinanden til, og hvad det er ok at sætte på dagsordenen.

Der er nogle spørgsmål, som en ny chef typisk vil og skal gå til egen chef for at få afklaret, men også en række temaer, hvor en mentor måske kan give en mere uformel og ”magtfri” sparring. Der kan ikke laves en definitiv tjekliste over mentorrelationens indhold, men nogle af retterne på en ”a la carte-menu” kan være:

- At forstå sin rolle og identitet som chef
- At håndtere følelsesmæssige reaktioner i den første tid
- At vende dilemmaer, tvivl og usikkerheder
- At blive introduceret til uformelle og uskrevne regler i organisationen
- At få hjælp til at navigere i ledelseskæden, herunder i chefgruppen.
- At få et rygstød til at lede opad
- At få friske øjne på nye udfordringer
- At drøfte svære samarbejdsrelationer – også fx med en direktør eller ledelsesmakker
- At blive introduceret (uformelt) til den politiske dimension i chefrollen.

En mulighed for et mere struktureret mentorforløb kunne være at knytte det til et årshjul, så begge fra starten ved, at der er nogle kommende opgaver/faser/situationer, hvor det er forventeligt, at der bliver brug for mentorsparring.

Der er betydelig forskel på mentorens position i kommuner og regioner. I kommunerne er det meget ofte en sideordnet chef fra et andet område – altså en cheffkollega. I regionerne er variationen større. Desuden har den regionale chef typisk en ledelsesmakker, som på visse punkter kan udfylde nogle af de samme behov og dermed være et godt supplement til en mentor.

Blandt forventningerne til den gode mentor nævner cheferne selv, at vedkommende gerne skal:

- være tilgængelig – både planlagt og ad hoc, hvis der opstår et behov
- være lyttende – og ikke blot anviser løsninger ud fra eget perspektiv
- kende konteksten – og dermed forstå den nye chefs udfordringer.

Cheferne peger også på, at tillid og god kemi er afgørende for, at mentorrelationen er velfungerende. Det understreger betydningen af at være omhyggelig med såvel rekrutteringen, briefing og oplæringen af mentorer som matchningen med den enkelte nye chef.

Det kan være en udfordring som organisation at finde en passende balance mellem på den ene side at have visse fælles krav og forventninger til mentorrollen og på den anden side at give den enkelte mentor et spillerum til at gå ind i relationen på sin egen måde.

”

Jeg har en chef i en anden forvaltning som mentor. Vi finder selv ud af, hvad vi bruger det til, og det kan vi godt. Men jeg synes, at det burde rammesættes bedre, så det ikke bare bliver et hyggeligt kaffemøde.

Chef

”

Det havde været rart at få en mere dybtgående snak om, hvorfor de forskellige ting i onboardingprocessen er vigtige, så der ikke bare er lagt en masse møder med nøglepersoner ind.

Chef

”

En mentor skal være relativt tæt knyttet til området. For hvis man ikke ved, hvilke problemer cheferne står i og kender deres mellemledere osv., så er det svært at gå tilstrækkelig tæt på i det relationelle.

Direktør

Dialog og sparring

Selv en god mentor kan ikke udfylde den nye chefs behov for direkte dialog og sparring med dels egen chef, dels chefkollegerne individuelt og som chefgruppe.

En sådan dialog og sparring er en naturlig del af ethvert velfungerende ledelsessamarbejde. Pointen er, at i onboardingperioden vil en ny chef have brug for ekstraordinær opmærksomhed og hyppigere adgang til kollegernes ører og erfaring.

Det betyder som minimum, at direktør og chefkolleger skal være parate til at hjælpe den nye chef, når han eller hun selv efterspørger det. Men ideelt set bør fælles dialog, refleksion og sparring være noget, der bliver arbejdet bevidst og systematisk med i onboardingperioden.

Eksempelvis lægger nogle direktører og chefgrupper faste opfølgingsmøder ind med jævne mellemrum undervejs i forløbet. Andre arbejder med såkaldte "forundringssamtaler", hvor den nye chef har en særlig mulighed for at dele sine observationer, refleksioner og forbedringsforslag.

Under alle omstændigheder kræver alle sådanne aktiviteter en høj grad af psykologisk tryghed i de pågældende relationer. En ny chef vil ofte være usikker i rollen og komme i tvivl om konkrete vurderinger. Hvis chefen så ikke har tillid til, at usikkerhed, tvivl eller ligefrem fejl bliver modtaget i en konstruktiv ånd, er der risiko for, at han eller hun holder den slags for sig selv – i stedet for at dele og lære af det. Det betyder selvfølgelig ikke, at direktør og chefer skal pakke hinanden ind i vat. På chefniveau må det forventes, at der bliver gået til sagen – så længe det foregår netop sagligt, ordentligt og læringsorienteret.

Seks vigtige pointer

– når I drøfter onboarding

Der findes ikke én sikker opskrift på den perfekte onboarding af nye chefer i kommuner og regioner. Forløbet må designes ud fra organisationens særpræg, jobbet karakter, chefens behov og den aktuelle situation.

Vi har efter cirka 50 interview fået skabt et mere præcist billede af, hvad der kendetegner god onboarding af netop chefer – og hvorfor dét nogle gange er svært at realisere i praksis. Det har vi sammenfattet i følgende seks pointer, I kan bruge som inspiration til en åben drøftelse af, hvordan jeres organisation skal gribe onboarding af chefer an. Pointerne er skrevet til alle jer, der har et strategisk og/eller praktisk ansvar for onboarding, for det er et kollektivt ansvar at få nye chefer rigtigt ombord.

1 Investér i en grundig onboarding

Alle interviewede fremhæver værdien af en ordentlig onboarding. Nogle med henvisning til egne positive erfaringer – andre ud fra de forløb, der ikke levede op til forventningerne. Hvor en chef hurtigt forlod posten. Hvor der gik længe, inden chefen trivedes og leverede i jobbet. Eller hvor organisationen ikke rigtig fik udnyttet den nye chefs erfaringer og ideer. Det er svært at overvurdere værdien af en omhyggelig onboarding – både for den enkelte chef og for organisationen.

2 Skab plads til onboarding i en travl hverdag

Nogle onboardingforløb løber trods gode intentioner ud i sandet – det vil sige bliver gennemført i mindre skala og/eller mere kaotisk end planlagt. Ofte er det organisationens – eller chefens egen – forventning om hurtigt at træde i karakter, der gør det svært at prioritere tiden til onboardingaktiviteterne. Det er en udfordring, man er nødt til at forholde sig til, når man vil indfri ambitionerne med onboarding. Eksempelvis ved at tænke dele af onboarding ind i de løbende opgaver og udfordringer, chefen alligevel står over for.

3 Hav et 360-graders-perspektiv på chefers behov

Det kan være fristende at tænke, at man har rekrutteret den perfekte kandidat, der kan glide direkte ind i chefjobbet. Men der er altid noget, en ny chef ikke ved. Om de konkrete opgaver, om den lokale kultur, om den særlige chefrolle, om samarbejdsrelationerne eller om alt det praktiske i hverdagen. Som ansvarlige for onboarding handler det derfor om at forstå, hvor den enkelte nye chef især har brug for en hånd i ryggen. Det kræver, at man kigger hele vejen rundt om den nye chefs kompetencer og behov for viden samt de organisatoriske vilkår, inden man vælger, hvad der skal være fokus og fravalg i onboarding.

4 Vær ekstra opmærksom på debuterende chefer

Helt særlige behov har de nyansatte, der træder ind i rollen som chef for allerførste gang. For dem kan mange af chefjobbets aspekter opleves uvante. Disse chefer skal omstille sig til en ny måde at lede igennem ledere på. De befinder sig i et nyt strategisk landskab – tættere på topledelse og politikere og med et tydeligere ansvar for budgetprocesser og tværgående løsninger. Alt dette skal man have en særlig opmærksomhed på – både som direktør, chefkollega og HR-funktion – hvis transitionen fra leder til chef skal lykkes endnu bedre.

5 Sæt fokus på kultur og relationer

Der er en del fakta, man skal sætte sig ind i som ny chef. At læse og lytte sig ind på alt det objektive og formelle, der knytter sig til opgaverne, er vigtigt for at kunne fungere i jobbet. Men det er mindst lige så vigtigt at blive ordentligt introduceret til det kulturelle – alt det, man kun delvist kan læse sig til – og det relationelle: de mennesker, man skal virke sammen med. Derfor skal der i onboarding indgå aktiviteter og metoder, som adresserer dette.

6 Betragt onboarding som en gensidig læreproces

Det kan være fristende at indkapsle og "udlicitere" ansvaret til én direktør eller en buddy/mentor i chefgruppen, der så får til opgave at sluse den nye chef ind i den eksisterende praksis. Men dermed kan man risikere for det første, at den nye chef ikke bliver ordentligt integreret i det samlede ledelsesfællesskab. For det andet, at direktion og chefgruppe forpasser muligheden for at lade sig "forstyrre", udfordre og berige af de erfaringer og ideer, den nye chef kommer med. Derfor er det vigtigt, at onboarding også sker i det relevante ledelsesfællesskab.

Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse



Pas på trinnet!
Publikationen identificerer typiske opgaver, faldgruber, og hvad der skal til for at lykkes på de forskellige ledelsesniveauer i kommuner og regioner. Den giver de ledere, der står foran eller midt i et skift, et mere præcist billede af, hvad der kræves af dem på det nye ledelsesniveau.



Mellem chef og direktør
Der kan let springe gnister i samarbejdet mellem direktører og chefer, blandt andet fordi politik og faglighed her skal bøjes mod hinanden. Publikationen peger på fem fokusområder for et godt samarbejde mellem chef og direktør.



Stærkt samarbejde i chefgruppen
Når samarbejdet mellem cheferne fungerer godt, smitter det af på hele organisationen. Men hvad skal der til for, at samarbejdet i chefgruppen kører på skinner? Indsigterne i publikationen er også omsat til læringsspillet "Chefgruppen".



Kære chef! Kære ledere!
Ledere har også brug for ledelse, men hvordan bør chefen gå til opgaven? Denne publikation kortlægger de gensidige forventninger mellem chef og ledere.



Organisatorisk balance
Alle kommuner og regioner har masser af udviklingsprojekter i gang. Men kan mange forandringer på samme tid blive for meget af det gode? Publikationen handler om, hvordan topledelsen finder og holder balancen i sin organisation.



Den politiske tango
Samarbejdet mellem den øverste politiske og den øverste administrative leder i en kommune eller en region er både vigtigt og vanskeligt. Her fortæller otte toplederpar om, hvordan de formår at blive et stærkt makkerpar på trods af forskelligheder.



Trivsel – et magasin til ledere

En leders trivsel har ikke kun betydning for lederen selv. Den forplanter sig også i resten af organisationen. I magasinet giver forskere og eksperter deres bud på, hvad der får ledere til at trives. Læs også personlige beretninger om trivsel fra direktører, chefer og ledere.

OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk.

I bestyrelsen sidder:

- Pernille Halberg Salamon, KL/Komponent (formand)
- Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
- Rasmus Byskov-Nielsen, vicekommunaldirektør Ikast-Brande Kommune
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Rikke Margrethe Friis, viceadministrerende direktør, Danske Regioner
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
- Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf
- Lars Søgaard Jensen, medlem af forretningsudvalget, BUPL.

Disse og mere end 70 andre publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk. Her findes også 2.000 forskellige værktøjer, artikler og podcasts om ledelse – samlet og organiseret, så det er let tilgængeligt. Hver uge modtager 25.000 ledere vores nyhedsbrev.

Tilmeld dig Lederwebs nyhedsbrev her:



Få chefen rigtigt ombord

Inspiration til ledelse af onboarding

God onboarding er vigtig for, at en ny chef hurtigt falder godt til, kan varetage sine ledelsesopgaver effektivt og være med til at udvikle organisationen. Men langt fra alle nye chefer oplever, at de får det nødvendige rygstød i deres første tid på posten.

Det er baggrunden for denne publikation om onboarding af chefer. Formålet er at give alle, der spiller en rolle i onboardingen, inspiration til den særlige ledelsesopgave, det er at få nye chefer godt i gang med jobbet. Det gælder især direktionen, chefkollegerne og HR-funktionen – samt de nye chefer selv.

Publikationen opstiller nogle grundlæggende principper for god onboarding og peger på vigtige temaer, typiske udfordringer og konkrete onboardingaktiviteter.

”

Man skal sige direkte, at vi er larmende interesseret i, hvad du skal bidrage med af ny viden til organisationen. Vi skal ikke kun fokusere på, hvordan du hurtigst muligt kan blive som os andre.

Direktør