

COK.DK

Sådan lykkes nye ledere: 7 gode råd

Få inspiration til bedre onboarding af nye ledere. Syv kommunale chefer og HR-professionelle fra COKs Advisory Board for HR og ledelse fortæller om egne erfaringer, udfordringer og succeser.

VI SKABER BEVÆGELSE



COK

Hvordan lykkes nye ledere hos jer?

I 2019 sætter COK fokus på det at være ny i ledelse. En ny rolle, som for mange – midt i glæden over at være blevet tildelt det ledelsesmæssige ansvar – også medfører frustrationer.

Ledelseskommisionen peger på, at nye ledere de første fire år af deres virke systematisk føler sig mindre kompetente end deres lederkollegaer med mere erfaring. Nye ledere oplever bl.a. et begrænset handle- og mulighedsrum. De går så at sige med livrem og seler for ikke at træde ved siden af og udviser ikke en særlig høj grad af risikovillighed.

Den manglende lederidentitet viser sig også som tilbageholdenhed i forhold til at sætte retning og skabe en fælles vision, ligesom nye ledere oftest uddelegerer mindre end den erfarne og selvsikre leder.

Det er let at forstå, hvis man som ny leder oplever en mindre personlig krise. For det faglige fundament, der tidligere gav sikkerhed i rollen, skal nu suppleres af en helt ny faglighed:

Ledelse.

At hjælpe nye ledere til at finde fodfæste i rollen er derfor helt afgørende – for den nye leder og for organisationen.

I denne lille folder får du syv gode råd til at gribe onboarding-processen an, så nye ledere lykkes i din organisation.

#1 Kig efter potentialet

Hvis nye ledere skal lykkes, skal de først og fremmest have de rette forudsætninger. Nye ledere skal have lyst til ledelse, og de skal have en personlig gennemslagskraft. Når man rekrutterer, er det derfor vigtigt at have øje på, om man kan se potentialet i vedkommende.

Den nye leders nærmeste chef skal engagere sig og have lyst til at hjælpe den nye leder frem. Chefen skal være optaget af at udfolde lederens potentiale i stedet for blot at fortælle, hvad han eller hun skal gøre.

Hvis lysten og evnen er tilstede, og hvis nærmeste chef er villig til at udfolde lederens potentiale, kan man næsten ikke splitte det ad.



Lars Bøgh Olsen
Chef for Teknik og Miljø i
Hjørring Kommune

#2 Giv lederen en platform

For fem år siden opdagede vi, at vi stod over for et generationsskifte på ledelsesfronten. Derfor har de nuværende ledere selv spottet ledertalenter, som efter samtaler og forventningsafstemninger er blevet tilbudt et lederafklaringsforløb, hvor de arbejder sig selv og deres lyst til ledelse. Hvis man så bliver ansat som leder – hvilket der selvfølgelig ikke er garanti for – kommer man på DOL med det samme, så man hurtigt får de rette lederkompetencer.

Vi gør os også umage med at give nye ledere en platform. Vi holder f.eks. løbende temamøder, som er med til at facilitere løsningen af en bestemt opgave. Her skal nye ledere ret hurtigt stille sig op og fortælle, hvorfor og hvordan de har valgt at gå til opgaven i institutionen. Vi giver dem scenen, og vi tror på, at de kan.



Dorte Brøns
Børnechef i Randers Kommune

#3 Gør det synligt

Vi har et systematisk program for, hvordan man introducerer nye ledere. Det er den nærmeste chef, som er ansvarlig for at tilrettelægge introduktionen, og det fordrer en tæt dialog med lederen, ikke kun i den første tid, men også i et lidt længere perspektiv. Det er min oplevelse, at de fleste er bevidste om, at hvis nye ledere skal lykkes, så er det vigtigt, at chefen tager hånd om det.

Det er vigtigt, at introduktionsforløbet er synligt, så den nye leder ved, hvad han eller hun skal igennem og kan forvente sig af støtte og udviklingsmuligheder. Det gælder, uanset om den nye leder er en del af et systematisk program eller blot forventningsafstemmer med nærmeste chef.

Og endelig er det også vigtigt at få snakket om, hvad der skal til af kompetenceudvikling for den nye leder. Nogle behov er individuelle, mens andre går igen i forhold til en hel ledergruppe.



Per Jensen

Chef for HR og Organisation, Borgmesterens afdeling i Aarhus Kommune

#4 Lad lederne reflektere

Når vi ansætter nye ledere i Odder Kommune, er det afgørende, at de hurtigt kommer "godt om bord". Onboarding er mere end blot en praktisk og generel introduktion til arbejdspladsen.

Onboarding handler også om afklaring af ansvar, opgaver og arbejdsgange i ledelsesfunktionen. Forankring i lederrollen og vores forståelse af ledelse. Og ikke mindst relationskabelse, så man hurtigt bliver en del af fællesskabet. Dette sikrer vi gennem udarbejdelsen af en konkret plan for den enkelte nye leder, der tager hensyn til, om lederen er ny i organisationen, ny som leder eller allerede har erfaring fra kommunen.

Onboarding handler grundlæggende om at give lederen gode ben at stå på i løbet af det første år. Både i forhold til at kunne mestre ledelsesopgaven og til at kunne navigere effektivt og smidigt i organisationen.



Morten Møller
Sekretariats- og HR-chef i
Odder Kommune

#5 Understøt 1:1

Vi har med vores fælles introduktionsprogrammer haft svært ved at opnå en stor nok deltagerkreds, fordi vi ikke har så stor udskiftning på vores lederstillinger. Vi har derfor valgt at supplere vores fælles velkomstmøde med at understøtte nye ledere 1:1. Det giver stor værdi for den nye leder, at vi tager udgangspunkt i den enkelte leders behov og er mere situationsbestemt. Hvis en ny leder er rekrutteret internt, behøver vedkommende f.eks. ikke en introduktion til it-systemerne. Omvendt kan vedkommende have brug for hjælp til at træde ind i en formel lederrolle.

Vi oplever – og kan også se på årets HR-survey – at de tværgående processer er vigtige. Den nye leder har brug for hjælp til at identificere, hvem vedkommende skal have relationer til for at løse sin kerneopgave. Hvis man ikke hjælper nye ledere til at opbygge relationer, kan de blive isoleret. I situationer, hvor nye ledere ikke får fodfæste i organisationen, handler det ofte om relationer.



Charlotte Mandø
Leder af Strategi og Kommunikation i
Fredensborg Kommune

#6 Spørg de nye ledere

Vi har gennemført en undersøgelse blandt nye ledere i organisationen, hvor vi spørger ind til deres introduktionsforløb og undersøger, om de er kommet godt ombord. Svarene varierer meget, men på ét punkt var de alle enige: De syntes, at de var alene. De savnede tæt chefsparring, en tydeligere forventningsafstemning og bedre rådgivning i, hvad opgaven går ud på som ny leder. Det kommer vi helt sikkert til at arbejde med.

I personaleafdelingen kommer vi nu til at sætte et fornyet fokus på, hvordan vi kan understøtte cheferne i at få nye ledere godt ombord.

Vi er ikke i mål endnu. Men jeg er stolt af, at vi har modet til at spørge vores nye ledere, hvad der fungerede og ikke fungerede. Og at vi prøver at sætte introduktionen i system baseret på deres oplevelser.



Karen Storgaard Larsen
Personalechef i Aabenraa Kommune

#7 Giv det tid

I vores organisation har den enkelte kontraktholder et stort råderum og handlefrihed til at lave introduktionsprogrammer for nye ledere på området. Indtil nu har vi inviteret til et fælles informationsmøde med HR og kommunaldirektøren, hvor vi har præsenteret organisationen og dens strategier og visioner og givet tips til, hvordan HR kan støtte nye ledere.

Nu er vi i gang med et ambitiøst onboardingprojekt, hvor vi kobler rekrutterings- og introduktionsforløbet sammen i et flow, der både introducerer organisationen og de lokale forhold. I stedet for at give nye ledere al viden i løbet af en uge, vil vi prøve at dosere det, så lederne bliver klædt på i løbet af et års tid. Onboardingforløbet bliver selvfølgelig koblet til organisationens årshjul, så de f.eks. får viden om budgetlægningsprocesser, når budgetterne er på dagsordenen i kommunen.



Runa Brøchner
HR-chef i Skanderborg Kommune

Advisory Board for HR og ledelse

COK er en aktiv del af et stort vidensnetværk i og omkring kommunerne. COK ønsker at sikre, at vi også fremover udvikler og prioriterer tiltag, der kobler sig til kommunernes eksisterende og fremtidige behov for kompetenceudvikling.

Derfor har vi etableret et Advisory Board for HR og ledelse, som har til formål at skabe debat og dele viden om tendenser inden for HR og ledelse.

HR og ledelse er to nært beslægtede områder, der begge har fokus på at mobilisere menneskeligt og organisatorisk poten-

tiale til at rykke på noget i organisationen, på institutionen og i kommunen.

På møderne i Advisory Board for HR og ledelse deler vi viden om processer og metodikker til at kvalificere tiltag, der relaterer sig til styrket ledelse og en styrket HR-funktion i kommunerne.

Læs mere på cok.dk/advisory-board



Medlemmer af COKs Advisory Board

- Birgitte Gussenhoven Eriksen, centerchef for Politik og Udvikling i Næstved Kommune
- Charlotte Mandøe, leder af Strategi og Kommunikation i Fredensborg Kommune
- Dorte Brøns, børnechef i Randers Kommune
- Karen Storgaard Larsen, personalechef i Aabenraa Kommune
- Lars Bøgh Olsen, chef for Teknik og Miljø i Hjørring Kommune
- Mads Bundesen, chef for HR og Personale i Odense Kommune
- Maibritt Kuszon, social- og arbejdsmarkedschef i Solrød Kommune
- Morten Møller, sekretariats- og HR-chef i Odder Kommune
- Per Jensen, chef for HR og Organisation, Borgmesterens afdeling, i Aarhus Kommune
- Runa Brøchner, personalechef i Skanderborg Kommune og repræsentant for OHRC
- Susanne Ormstrup, ældrechef i Greve Kommune

COK.DK

AALBORG
AARHUS
HERLEV
NÆSTVED
ODENSE
VEJEN

AARHUS
Hedeager 5, 1. sal
8200 Aarhus N

AALBORG
Gasværksvej 24, 3. sal
9000 Aalborg

HERLEV
Lyskær 3ef, 1. sal
2730 Herlev

NÆSTVED
Kasernevej 20, 2. sal
4700 Næstved

ODENSE
Schacksgade 39
5000 Odense C

VEJEN
Jyllandsgade 12
6600 Vejen

VI SKABER BEVÆGELSE



COK