



FÅ NYE ANSATTE GODT OM BORD

SÆT KURS MOD GLADE, PRODUKTIVE OG LOYALE MEDARBEJDERE



GODT BEGYNDT ...

Der er masser af forventninger forbundet med en ny ansættelse. Fra begge parter.

Som ledere glæder vi os til at få nye kræfter ind. Kræfter, som både kan aflaste os der, hvor der er pres på og hjælpe os med at videreudvikle virksomheden. Fra den nye ansattes side er starten også forbundet med glæde. Med et twist. For nok træder medarbejderen ind ad døren med kroppen fuld af gejst og glæde. Men også med en hel del nervøsitet og en stor mængde spørgsmål.

Jo bedre vi som ledere er til at få nye ansatte til at føle sig trygge, og jo bedre vi er til at besvare alle deres mange spørgsmål, desto bedre bliver ansættelsesforholdet. Både i forhold til trivsel og performance.

I denne bog giver vi en række redskaber til at introducere – eller onboardde – nye medarbejdere. Redskaber, der i meget konkret forstand medvirker til at forløse nye ansattes potentiale.

God læselyst – og god onboarding!

Ase

”22 PROCENT AF DE,
DER FORLADER EN STILLING,
GØR DET I LØBET AF DE
FØRSTE 45 ARBEJDSDAGE”

- The Wynhurst group, 2007



INDHOLDSFORTEGNELSE

FØRSTE DEL - KOM GODT FRA START	6 - 35
Kapitel 1 – Et langstrakt goddag	8
Kapitel 2 – Før første dag	12
Kapitel 3 – Første dag	20
Kapitel 4 – Første uge	28
ANDEN DEL - DAGLIGDAGEN MELDER SIG	36 - 85
Kapitel 5 – Husk at give feedback	38
Kapitel 6 – Gør succeskriterierne synlige	42
Kapitel 7 – Oplæring	46
Kapitel 8 – Hold drømmene i live	52
Kapitel 9 – Følg op hos eksisterende medarbejdere	58
Kapitel 10 – Hold kontakten ved lige	66
Kapitel 11 – Før prøvetiden er slut	70
Kapitel 12 – Hvordan går det med onboardingen?	78
Kapitel 13 – MUS	82
Vigtigste pointer	86
Kilder og noter	88

INDHOLD

FØRSTE DEL

KOM GODT FRA START

At finde og ansætte en ny medarbejder er som regel temmelig krævende. Og ofte foregår det i en situation, hvor man i forvejen mangler resurser. Men det er for tidligt at ånde lettet op, når ansættelsen er klar. Der er nemlig masser af slagsider ved ikke også at lægge kræfter i næste skridt: Introduktionen, eller onboardingen, som vi kalder det i denne bog.

En struktureret onboarding-proces forbereder ikke blot nye ansatte til jobbet. Den skaber også øget engagement og selvtilid. Formentlig er onboardingen det tidspunkt i ansættelsen, der har størst betydning for, hvor godt en ny medarbejder kommer til at klare sig i jobbet.

DET ER PÅVIST, AT GOD ONBOARDING FØRER TIL ...

- Øget tilfredshed med jobbet
- Større engagement
- Lavere medarbejderomsætning
- Bedre performance
- Mindre stress¹

VEJEN TIL SUCCESFULD ONBOARDING

Det store spørgsmål er naturligvis, hvor meget der skal til for at opnå alle disse gevinster. Svaret er, at lidt i hvert fald altid er bedre end ingenting. Vores anbefaling er, at læseren bruger det fra bogen hver især finder passende og overkommeligt.

Onboarding er formentlig det tidspunkt i ansættelsen, der har størst betydning for, hvor godt en ny medarbejder kommer til at klare sig i jobbet

¹ Bemærk, at bogens notehenvvisninger refererer til litteraturlisten og noteapparatet på side 88 - 91

KAPITEL 1 ET LANGSTRAKT GODDAG

Ny chef, nye kolleger og nye opgaver. I en ny organisation med nye regler og nye krav til, hvornår man er en succes. At starte i nyt job er noget af en mundfuld.

Hvis vi som ledere skal sikre os, at vores nye ansatte bruger kræfterne på hurtigt at levere resultater fremfor på at være fulde af tvivl, skal vi gå struktureret til værks. Og indstille os på, at god onboarding kræver noget af os.

I næste kapitel tager vi hul på, hvilke aktiviteter der kan sættes i værk første dag, første uge og helt frem til det første år er gået. Men først skal vi se på, hvilke elementer en god onboarding bør rumme.



ELEMENTERNE I EN GOD ONBOARDING

I figuren på næste side er onboardingen delt op i seks elementer. Figuren er et uddrag af Onboarding Groups Onboardingmodel.

Inden for hvert element skal vi forsyne vores nye ansatte med en tilpas mængde viden. Ikke ved en slavisk gennemgang, men ved at lave forskellige aktiviteter, der lidt efter lidt får masseret de forskellige elementer ind hos vores nye medarbejdere.

Kultur

- Hvorfor er vi som virksomhed sat i verden?
- Hvad sigter vi mod forretningsmæssigt?
- Har vi særlige normer og omgangsformer?

Regler

- Hvilke regler og retningslinjer har vi?
- Har vi særlige systemer, man skal kende?
- Er der særlige lovkrav, vi skal leve op til?

Netværk

- Hvilke kolleger er det særligt vigtigt at kende i forhold til det faglige?
- Hvilke kolleger vil den nye svinge godt med personligt?
- Kan medarbejderen "finde rundt" i virksomhedens personale?

Samarbejde

- Hvordan samarbejder vi hos os?
- Hvordan fungerer samspillet imellem chefer og medarbejdere?
- Hvordan foregår samspillet på tværs, hvis der er flere afdelinger?

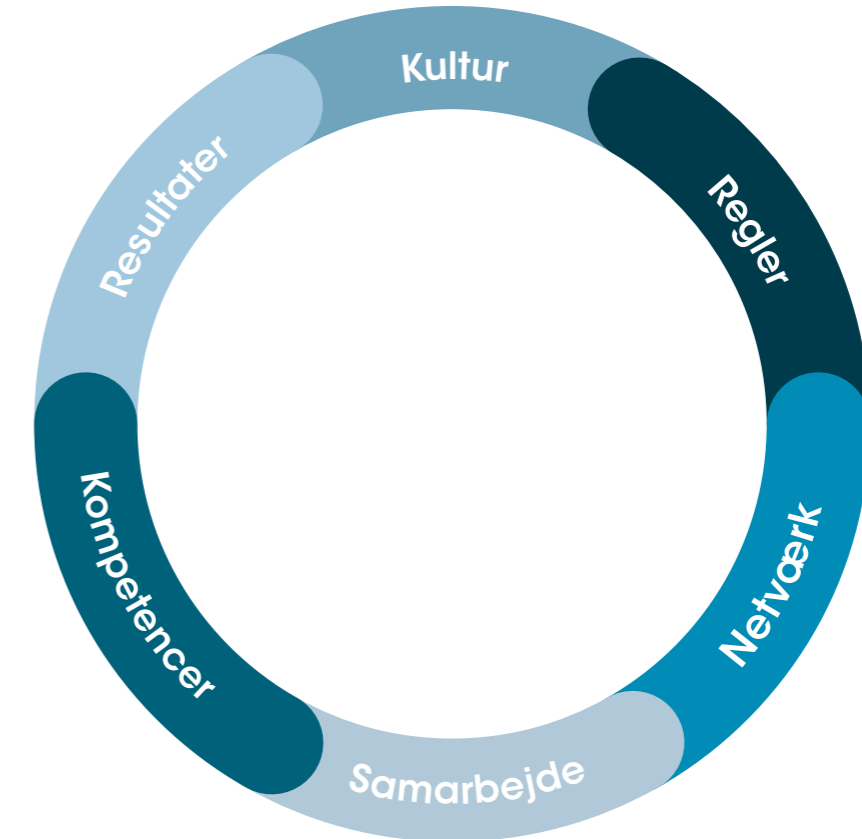
Resultater

- Hvad forventer vi af vores medarbejdere?
- Hvad skal der til for at blive en succes?
- Hvordan evaluerer vi performance?

Kompetencer

- Forstår medarbejderen, hvilke kompetencer jobbet kræver?
- Har medarbejderen de rette kompetencer – skal der uddannes?
- Bruger medarbejderen sine kompetencer?²

ELEMENTER I ONBOARDING



Figuren er et uddrag af Onboarding Groups Onboardingmodel. Den viser de elementer, en god onboarding bør tage højde for. I figuren er de ikke prioriteret, men de har dog forskellig betydning. Fx står det klart fra flere undersøgelser, at noget af det allervigtigste for, om en ansat bliver længe, er et godt netværk i virksomheden.³

KAPITEL 2 FØR FØRSTE DAG

Der kan gå lang tid fra valget af ny medarbejder til første arbejdsdag. Ofte hører vedkommende ikke alverden til sin kommende arbejdsgiver i den periode, og det er synd. Mange er nemlig topmotiverede for at få mere at vide om jobbet, mens de venter på at komme i gang.

Bruger vi tiden før første arbejdsdag rigtigt, kommer den nye ansatte væsentligt hurtigere op i gear. Den ekstra energi, vi måtte bruge på det, får vi altså i høj grad tilbagebetalt.



DIALOGEN FØR FØRSTE ARBEJDS DAG

Der er stor forskel på virksomheder og jobtyper. Derfor er det heller ikke alle aktiviteter, der giver mening for alle nye medarbejdere i perioden før første arbejdsdag. På de næste sider vises en række eksempler, som kan benyttes alt efter, om de passer til virksomhedens størrelse, type osv.

FØR FØRSTE DAG - IDÉKATALOG

- Send et velkomstbrev, fx med disse informationer
 - En personlig hilsen
 - Personalehåndbogen, hvis en sådan haves
 - Beskrivelse af, hvilke opgaver der venter
 - Fagligt læsestof eller andet til evt. frivillig forberedelse
 - Produktblade
 - Materiale om vision/mission/strategi, hvis dette er beskrevet
 - Beskrivelse af, hvordan første dag forløber, herunder også praktiske ting som:
 - Transport og evt. parkering
 - Find indgangen – hvem skal der spørges efter?
 - Hvem skal kandidaten møde første dag?
 - Hvornår starter og slutter dagen?

- Præsenter en buddy
 - Det giver tryghed for en ny medarbejder at vide, at der vil være en buddy – og hvem det er
 - En buddy kan være en erfaren kollega, den nye kan spørge, så chefen ikke nødvendigvis skal inddrages, hver gang der er tvivl om noget
 - Et alternativ kan være en medarbejder, der matcher den nyansatte på alder. Hvis den nyansatte er ung, kan en buddy, der selv er ung og husker, hvordan det er at være ny, være et godt valg
 - Det er under alle omstændigheder en god idé at vælge en buddy, man har stor tiltro til, og som har en tilgang til tingene, man gerne vil udbrede i virksomheden
 - En buddy er en god vej ind i den uformelle del af arbejdspladsens kultur. Stort og småt, som ikke nødvendigvis står skrevet nogen steder:

”Vi plejer lige at spørge, om andre skal have kaffe med”. ”Chefen hader, når man taler i telefon på gangen”. ”Det er selvfølgelig ikke ulovligt, men det er altså ikke karrierefremmende at ryge”

FØR FØRSTE DAG - IDÉKATALOG

- Informer de andre
 - Husk at informere relevante kolleger om, at der starter en ny. Det påvirker ofte kollegerne meget, når virksomheden eller teamet udvides
 - De allerede ansatte kan være præcis ligeså utrygge som den nye. Måske er nogle bange for, at en ny medarbejder er dygtigere eller "stjæler" deres opgaver. Det er vigtigt at tale åbent om disse ting – få det frem i lyset i stedet for at lade snak og bekymringer leve skjult
- Andre ideer
 - Inviter medarbejderen ind en uges tid eller to før start for at hilse på sine kommende kolleger, fx til frokost
 - Tilbyd e-learning om konkrete ting, man skal vide for at udføre jobbet
 - Opfordr til at følge jer på diverse sociale medier
 - Send en e-mail et par dage før jobstart om, at I ser frem til at byde velkommen
 - Send et kort spørgeskema om fritidsinteresser – svarene kan uddeles til kommende kolleger, så der er noget at tale om første dag
 - Sørg for, at der er styr på kontrakt og alt papirarbejde⁴

Er du medlem af Ase Selvstændig, er du altid velkommen til at ringe til os på 7013 7015 eller skrive på selvstaendige@ase.dk



VELKOMSTBREV

Et velkomstbrev kan laves på lige så mange måder, som der findes medarbejdere. Nedenfor vises et eksempel.

[Medarbejders navn]
[Medarbejders adresse]
[Medarbejders postnr og bynavn]

[dags dato]

Velkommen til [Virksomhedens navn]

Kære [Medarbejders navn]

Din første arbejdsdag er [dato], kl. [tidspunkt].
Mødested: [adresse], [postnr og bynavn]

Din kontaktperson bliver [Kontaktperson], som vil sørge for at introducere dig til dine nærmeste kollegaer, arbejdspladsen og dine opgaver.

Vi vil gøre vores bedste for, at din introduktion til [Virksomhedens navn] og dine opgaver bliver så god som mulig. Vi har derfor udarbejdet et introduktionsprogram til dig, som er vedlagt. Hvis du har spørgsmål til det, er du naturligvis velkommen til at kontakte mig. [Evt. ekstra tekst skrives her].

Vi glæder os til at byde dig velkommen. Vel mødt.

Med venlig hilsen
[Virksomhedens navn]
[Navn på afsender]
Tlf.nr.: [Telefonnr.]

TJEKLISTE – FØR FØRSTE DAG

Der findes ikke én rigtig måde at planlægge ansættelsens start på. Tjeklisten nedenfor kan bruges som supplement til ideerne på de forrige sider.

TJEKLISTE I FORBINDELSE MED MODTAGELSE AF NY KOLLEGA

Aktivitet	Ja	Ansvarlig	Bemærkninger
Velkomstbrev med introprogram udsendes			
Mødested og tidspunkt angivet			
Arbejdsområde angivet			
Navn på kontaktperson			
Indkaldt til fælles morgenmad:			
Bestilt morgenbrød			
Indretning af arbejdsplads	Ja	Ansvarlig	Bemærkninger
Nødvendige arbejdsredskaber			
Udlevering af arbejdstøj			
Intern telefonliste lagt frem			
Registrering	Ja	Ansvarlig	Bemærkninger
Nærmeste foresatte orienteret om ankomst			
Afdelingen orienteret om ankomst			
Udlevering og registrering af nøgler, kort og evt. andre arbejdsredskaber			
Alarmkoder gennemgået			
Registrering af nærmeste pårørende ved tilskadekomst			
Arbejdsopgaver	Ja	Ansvarlig	Bemærkninger
Jobbeskrivelse godkendt			
Kommende opgaver forberedt			
Velkomst ved nærmeste foresatte			
Præsentation af kontaktperson og arbejdsopgaver			
Præsentation af kollegaer i afdelingen			
Instruktion i relation til arbejdsmiljø og sikkerhed			
Intro til kvalitetsledelsessystem			
Intro til registreringssystem			
Vis nødudgange			
Intro til brandberedskab			
Intro til tillidsmand			
Introduktion til de første arbejdsopgaver			
Instruktion og oplæring			
Introduktion til kopisystem, selvbetjening og andre relevante systemer			
Introduktion til personaleforening			
Introduktion til personalehåndbog / personalepolitikker			

Ovenstående skal ses som inspiration til at give nye medarbejdere en god modtagelse. Der kan naturligvis være forhold i din virksomhed, som ikke er medtaget her.



HUSK AT INFORMERE RELEVANTE KOLLEGER OM, AT DER STARTER EN NY. DET PÅVIRKER OFTE KOLLEGERNE MEGET, NÅR VIRKSOMHEDEN ELLER TEAMET UDVIDES



Er du medlem af Ase Selvstændig, er du altid velkommen til at ringe til os på 7013 7015 eller skrive på selvstaendige@ase.dk

KAPITEL 3 FØRSTE DAG

Der findes utallige historier om nye medarbejdere, der er mødt op til en mildt sagt uheldig første arbejdsdag. Fraværende chefer, manglende PC'er og firmabiler, låste døre eller dage uden indhold er blot eksempler.

Negative oplevelser på første dag har konsekvenser. Hvis ikke medarbejderen ligefrem bliver væk dagen efter, giver det i hvert fald et ordentligt hug til trygheden og glæden ved jobbet.

En dårlig første dag kan også forlænge tiden, indtil vores nye medarbejder er helt oppe i gear. Og risikoen for, at ansættelsesforholdet bliver kort, stiger.

Vejen til en god første dag går gennem planlægning. Vi skal være parate til den nye. Indsatsen skal naturligvis stå mål med virksomhedens størrelse, hvor mange resurser vi har osv. I det følgende vises en række ideer, der kan benyttes efter behov.

"Fire procent af alle nyansatte vender aldrig tilbage efter første dag på jobbet"

- Højberg og Harpelund, 2016



VEJEN TIL EN GOD FØRSTE DAG

At gøre første dag til en succes behøver ikke kræve måneders forberedelse. Et vist mål af tid og resurser slipper man dog ikke for at bruge.

Første dag bør være mere eller mindre skemalagt, og det kan ske på et hav af måder. De næste sider kan bruges som inspiration til at planlægge dagen.

Er du medlem af Ase Selvstændig, er du altid velkommen til at ringe til os på 7013 7015 eller skrive på selvstaendige@ase.dk



PROGRAM

Særligt første dag må gerne være fuldt programsat. Fx som vist nedenfor.

[Medarbejders navn]
[Medarbejders adresse]
[Medarbejders postnr og bynavn]

[dags dato]

Din første arbejdsdag hos [Virksomhedens navn]

Tid	Tema	Ansvarlig
08.30 - 09.30	Morgenmad med afdeling	NN
09.30 - 10.00	Rundvisning	NN
10.00 - 11.30	Intro til lagerstyring	NN
11.30 - 12.00	Løs snak med Claus (lager)	NN
12.00 - 12.30	Frokost med afdeling	NN
12.30 - 13.30	Møde med logistikchef	NN
13.30 - 14.00	Intro til Intranet	NN
14.00 - 15.00	Egen tid (Intranet + kaffe)	NN
15.00 - 16.00	Ordresedler (Lene skal med)	NN
16.00 - 16.30	Afrunding med egen leder	NN

HUSK: Spørg altid hellere én gang for meget end én gang for lidt - vi glæder os til at arbejde sammen med dig ☺

FØRSTE DAG - IDÉKATALOG

Kontaktperson i virksomheden

Der skal være en person klar til at tage i mod. Der opstår ofte hastesager, og chefen kan blive tvunget ud på opgaver, der virker mere presserende, end at en ny ansat starter. Men hvis det kan ske så sørg for, at der er en backup-person. Det er en kæmpe ærgrelse for en ny medarbejder at tilbringe de første timer alene.

Morgenmad med kollegerne

En gammel klassiker er at have morgenbrød med og bruge en times tid på at spise og tale om løst og fast. Og fx tage en "bordet rundt", så alle får præsenteret sig selv. Hos dem der brugte tricket fra side 16 med at sende et lille spørgeskema til den nye ansatte før første dag, er snakken allerede i gang.

Dagsplan og ugeplan

Der bør være en klar plan for, hvad der skal ske i løbet af den første uge. Måske har du allerede tilsendt den, før den nye ansatte startede. Hvis ikke, så hav den klar på skrivebordet eller hvad der nu vil være den nye medarbejders faste base. Brug tid på at tale den igennem med den nye ansatte.

Hav konkrete opgaver klar

Et job kan være så indviklet, at det kræver en stor mængde oplæring at komme rigtigt i gang. Men kan vi have konkrete opgaver klar til dag ét, vil det skabe stor motivation hos den nye. Det gælder, uanset om det er en journalist, tømrer, frisør eller revisor. Opgaven skal selvfølgelig planlægges, så den ikke gør skade på kundeforhold og andre relationer.

Rundvisning

Hvis der er tale om et større sted, så vis rundt og hils på folk i andre afdelinger og forklar, hvad der sker. Det behøver ikke være chefen, der gør det. En kollega – fx en buddy – kan gøre det ligeså godt. Det er i øvrigt også et fint ansvar at give sine andre ansatte.



”HVIS MAN VIL HAVE MEDARBEJDERE, DER PERFORMER OG ER LOYALE OG GLADE, HANDLER DET OM AT INTRODUCERE DEM PÅ EN MÅDE, SÅ DE RETTE FØLELSER BLIVER FREMKALDT”

- Højberg og Harpelund, 2016

FØRSTE DAG - IDÉKATALOG

Egen tid

Hvis der ikke er aktiviteter klar til hele dagen så indlæg ”egen tid” i planen for dag ét. Det er dog en god idé at have konkrete ideer klar til, hvad tiden kan gå med for den nye. Fx at læse i personalehåndbogen, orientere sig i computer-systemer, på lageret eller hvad der nu er af ting, som er relevante for driften.

Koder og adgange

Måske er det bare en nøgle eller et nøglekort. Men det kan også være koder til alt fra palleløftere til pengeskabe, PC'er og printere. Det er ærgerligt først at skulle til at producere nøgler eller nøglekort på første arbejdsdag, så hav det gerne klar til udlevering med det samme. Glem heller ikke visitkort, hvis I bruger det.

Intro til maskinparken

Headsets, telefoner, computere, gaffeltrucks, robotter, biler, rundsave, kikkerter, traktorer, teleskoper, gyllespredere, boremaskiner, skinneskidtskrabere, blyanter, sakse, hobbyknive, kødhakkere, kogekar, hjertestartere og donkrafter. Introen kan gå lige fra udlevering af en brugsanvisning til et tre måneders kursus.

Vis, at der er styr på det

Det giver ro hos den nye at føle, at der er styr på tingene. Kan vi som ledere give en følelse af, at nogen har planlagt det godt, er vi foran på point. Den nye må ikke føle sig overladt til sig selv, og der skal være noget at lave. Så undgår han eller hun også ubehaget ved, at travle kolleger kigger på, mens vedkommende ikke selv laver noget.

Vis, at den nye person er vigtig

Mange chefer taler rigtig meget om virksomheden, og hvor fantastisk den er. Det kan der være mange fordele ved. Men det betyder meget for den nye ansattes lyst til at bidrage, at vi også husker at få ham eller hende med i fortællingen: ”Når vi får dig ind til at hjælpe med dette her, så bliver det hele endnu bedre”

KAPITEL 4 FØRSTE UGE

Når første dag er vel overstået, kan vi begynde at få vores nye medarbejder i gang med arbejdet. Hvilke aktiviteter, der er vigtige, afhænger meget af virksomhedens type, størrelse osv. Men flere ting gælder generelt.

De fleste virksomheder går fx meget hurtigt i gang med at forklare reglerne:

"Sådan gør vi her!"

"Dette må du, og dette må du ikke!"

Problemet med den tilgang er, at hvis reglerne fylder for meget, kan de ødelægge noget af den motivation, den nye medarbejder kommer med. Regler er nemlig generelt demotiverende. Naturligvis kan vi ikke bare springe dem over, men det er en god idé at gå hurtigt i gang med noget af det mere motiverende også. Hvis ikke før, så sideløbende.

Som eksempel kan vi hurtigt sætte fokus på, hvorfor det er et godt sted, den nye person er startet. Kulturen og meningen med det hele må gerne indgå i den allerførste del af introduktionen. Også selvom det ikke umiddelbart virker presserende. Det samme gælder introduktionen til kollegerne.



EN MOTIVERENDE START

På de følgende sider ser vi på nogle af de ting, det giver særlig god mening at tage fat på allerede i den første uge af ansættelsen. Beskrivelserne er ikke udtømmende, men brug dem som inspiration til at lave dit eget forløb.

Regler glider lettere ned,
hvis vi husker at fortælle,
hvorfor de er vigtige

FØRSTE UGE - IDEKATALOG

Den store fortælling

Alle virksomheder har en historie om, hvorfor de er til. Den kan være kort eller lang, mere eller mindre gennemarbejdet og mere eller mindre bevidst sat ind i en strategisk ramme. Uanset hvad man har af materiale, er det en god vej til at få medarbejderen til at føle ansvar for opgaverne og loyalitet over for firmaet.

Intro til vision, mission og strategi

Dette ligger i forlængelse af den store fortælling og kan være bundet helt sammen med den. At vide, hvad man kæmper for, og hvorfor det er meningsfyldt at arbejde netop her, er ekstremt motiverende. Uanset om det handler om at levere kvalitetshåndværk til tiden, allergivenlig hårfarve, formidabel service eller fejlfri regnskaber til billig penge.

De vigtigste personer i dagligdagen

For at kunne udføre sit arbejde skal en ny ansat kende de rigtige personer. Det handler både om adgang til viden, adgang til kompetencer (hvem kan hjælpe med hvad?) og om det sociale, fx gennem personaleforeninger. Netværket dækker i mange stillinger også eksterne partnere og kunder. Sæt gerne møder op tidligt i ansættelsen.

Administrative systemer

Vi har nævnt både maskinparken og systemerne før. Ofte vil det være oplagt at gå i dybden med disse ting i løbet af den første uges tid.

Kemikalieloven

Arbejdsmiljøloven

Byggeloven

FØRSTE UGE - IDÉKATALOG

Nødvendige regler

Hvad enten reglerne er lavet internt ("sådan bogfører vi her", "vi tager aldrig varer uden for kasselinjen uden bon", "sidste mand lukker og slukker") eller er decideret lovgivning ("lov om boligbyggeri", "arbejdsmiljøloven", "kemikalieloven") skal nye medarbejdere kende dem.

Det er ikke altid sjovt, men det er nødvendigt. Det glider lettere ned, hvis vi husker at fortælle, hvorfor reglerne er vigtige, og hvad de giver virksomheden og medarbejderne. Fx at de skærmer mod både bøder og irriterende fejl.

Vi anbefaler som nævnt at blande formidlingen af reglerne med ting, der har lidt højere underholdningsværdi – fx kulturspørgsmålene eller netværket.

Oplæring

De fleste stillinger kræver en grad af faglig oplæring. Det kan gøres på mange måder – her er nogle ideer:

- Sidemandsoplæring
- Iagttage, hvordan de andre gør
- Være med som "føl" hos en erfaren medarbejder
- Lytte med på kollegers telefonsamtaler
- Udføre prøveopgaver, som er realistiske, men ikke bliver benyttet eksternt
- Arbejde, mens andre iagttager og korrigerer
- Kurser – i specialiserede brancher kan fx kræves bestemte certifikater
- Læse/studere materiale
- E-læring, spil osv.



HVORNÅR VI ER TILFREDSE MED VORES NYE ANSATTE, SKAL IKKE VÆRE EN GÆTTELEG

FØRSTE UGE - IDÉKATALOG

Skab tilknytning

Vores nye folk skal gerne hurtigt føle sig som en del af holdet. Det føles godt for den nystartede, og holdånd skaber bedre arbejdsindsatser. Husk at tydeliggøre, at alle ansatte spiller en vigtig rolle for helheden. Den nye skal vide, at han eller hun er vigtig for virksomheden.

Forventningsafstemning

Vi skal tidligt i ansættelsen være tydelige om forventninger og krav. Hvornår vi er tilfredse med vores nye ansatte, skal ikke være en gætteleg, men fremgå synligt og klart. Vi kan ikke regne med, at vores nye ansatte er afklaret om vores krav alene på baggrund af det, vi talte om i ansættelsesforløbet.

Feedback

Velbegrunderet anerkendelse skader aldrig. Mærker vi, at det grundlæggende set kører, er det dog ikke nødvendigt med formel feedback i første uge. Hvis medarbejderen til gengæld uden synlig grund ikke følger sin plan, er det vigtigt at følge op og vurdere, om ansvaret fx ligger hos én selv, hos buddyen eller hos medarbejderen.

Følger vi introplanen?

Sidst på første ansættelsesuge bør vi følge op på, om vi har nået det planlagte og aftalte. Hvis ikke, skal planen justeres, så tingene ikke går i glemmebogen. Det er også en god idé med en uformel evaluering – har vores nye ansatte spørgsmål? Er tingene gået som forventet?



ANDEN DEL DAGLIGDAGEN MELDER SIG

Når første uge er vel overstået, kommer dagligdagen stille og roligt listende. Medarbejderen går glidende over mod at blive selvkørende. Men vi må ikke slippe taget.

Hvorfor det er vigtigt at fortsætte onboardingen, kan vi erindre os om ved at genbesøge figuren på side 11, som viser de elementer, vi bør have fokus på:

Kultur, regler, netværk, samarbejde, kompetencer og performance.

I første uge har vi berørt flere af tingene. Hvis direktøren har fortalt om virksomhedens historie, hører det fx under kultur. Hvis bogholderen har forklaret faktureringsystemet, hører det under regler. Hvis den nye ansatte har været ude på opgaver med en kollega, hører det måske under kompetencer, men aktiviteten vil også indeholde stærke elementer af netværk og måske også kultur og samarbejde.

I den følgende tid gælder det om at fortsætte arbejdet med områderne fra figuren gennem forskellige aktiviteter. Mange af de ting, vi har berørt første dag og første uge, skal der gås i flere detaljer med på nye måder.

I resten af bogen giver vi forslag til aktiviteter, vi kan bruge til at massere vores virksomheds mange facetter ind hos vores nye folk i de første måneder. Vi kommer desuden ind på, hvad vi gør, hvis vi bliver i tvivl om, hvorvidt vi har ansat den rette.

Performance
Samarbejde Regler
Kultur Netværk
Kompetencer

KAPITEL 5 HUSK AT GIVE FEEDBACK

Feedback i hverdagen gør os alle klogere. Leveres det på en god og konstruktiv måde, kan de fleste sagtens skelne den velmente og konstruktive kritik fra brok eller bedrevenhed.

Feedback er særligt vigtigt i forhold til nye ansatte, men vi anbefaler at få skabt en sund feedback-kultur i hele virksomheden. Gør det naturligt, at alle kan komme med forbedringsforslag.

En god vinkel er, at det er bedre at få kritik fra hinanden internt og levere kvalitet til kunderne, end det er at få kritikken direkte fra kunderne, fordi vi var berøringsangste internt.

Vigtigt er det under alle omstændigheder, at feedback formuleres, så den fremmer lysten til at blive bedre. I stedet for fx at fremme en angst for at gøre noget forkert eller at tænke selv.⁵

Glem i øvrigt ikke, at når der kommer en ny medarbejder, kommer der også nye perspektiver ind, vi kan lære af som virksomhed. Den mulighed må vi ikke glemme at udnytte.



3 TRIN TIL FEEDBACK

At give feedback er ikke nogen videnskab. Følgende tre trin kan fungere som grundelementer:

1. Fortæl medarbejdere eller kolleger, hvad der er godt
2. Fortæl medarbejdere eller kolleger, hvad der kan forbedres
3. Giv råd om hvordan det gode fastholdes, og hvordan forbedringerne kan blive til noget

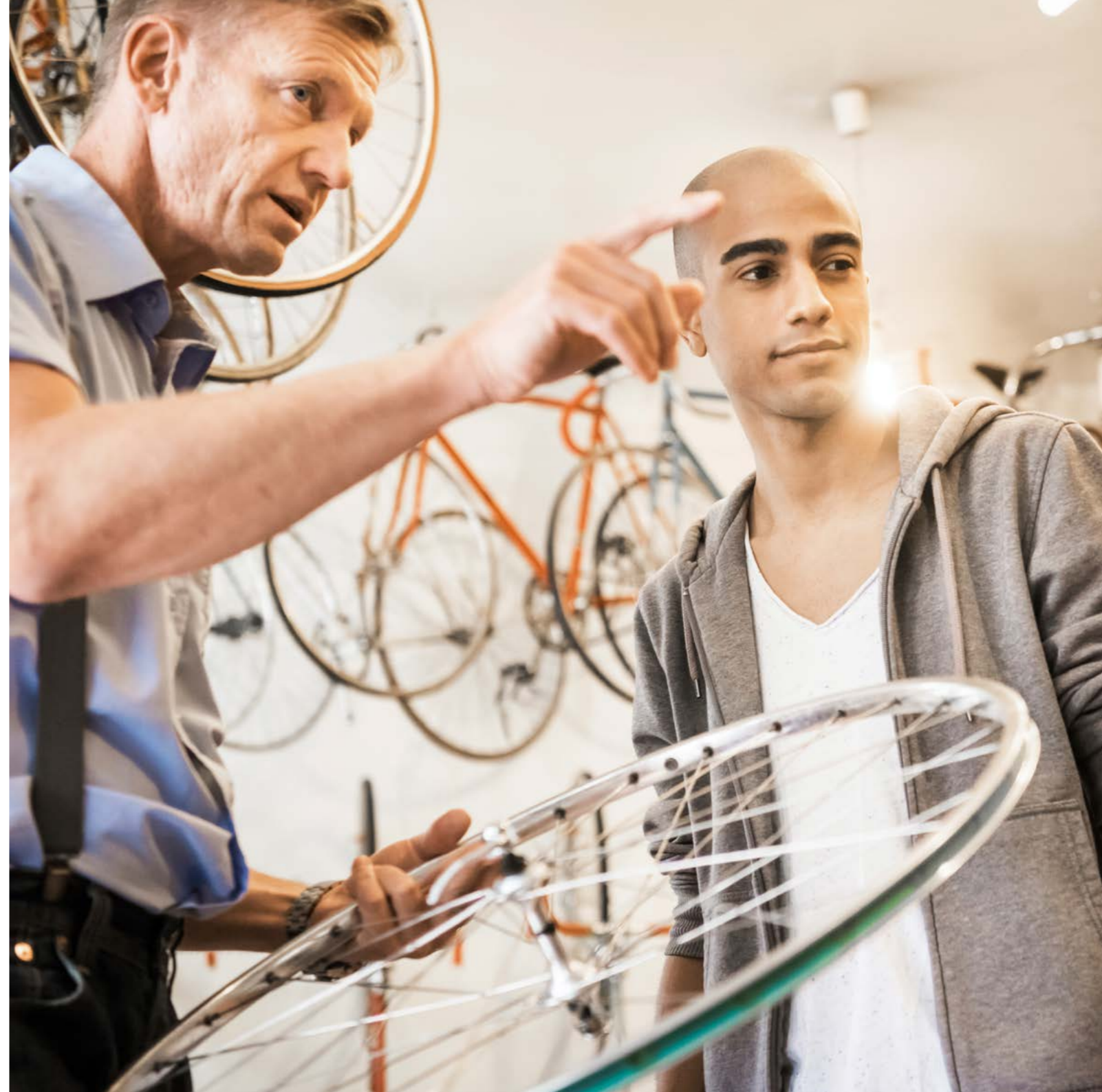
Folk reagerer forskelligt – positive og negative reaktioner kan være:

1. Glæde – medarbejderen bliver tydeligt glad og fyldes med energi
2. Forlegenhed – medarbejderen begynder at forklare, at "jeg gør jo bare mit arbejde"
3. Forsvar – medarbejderen kommer med en lang redegørelse om hvorfor og hvorfor ikke
4. Angreb – medarbejderen finder noget, lederen ikke har gjort, eller som lederen ikke har styr på
5. Resignation – medarbejderen giver op og signalerer, at "det nytter alligevel ikke", eller "jeg lærer det jo aldrig"

Alle reaktionerne er naturlige og udtryk for, at vi ikke er vant til at give eller få feedback. Hvis vi bruger det systematisk – og ikke kun fra leder til medarbejder, men blandt alle – vil vi udvikle en feedback-kultur, som kan være meget værdifuld for alle parter.



Du kan læse mere om feedback i bogen "Selvstændig – og leder" som du kan finde digitalt <https://www.ase.dk/media/ar2lv2r/ledelsshaandbog.pdf>



KAPITEL 6 GØR SUCCESKRITERIERNE SYNLIGE

Mens den daglige feedback kan fungere forholdsvis uformelt, bør vi arbejde formelt med, hvilke krav vi stiller. Det kan skabe enorm frustration og mistrivsel, hvis medarbejderne ikke ved, om de gør det godt nok. Det gælder i endnu højere grad for nye ansatte.

I mange virksomheder findes der gode systemer til at måle de ansattes performance. I så fald er det en enkel sag at bruge dem til at synliggøre kravene for den nyansatte.

Hvis der skal startes mere eller mindre forfra, er der hjælp at hente på de næste sider.



STYR PÅ SUCCESKRITERIERNE

Når vi taler succeskriterier, taler vi også om forventningsafstemning. Hvad forventer vi, at vores nye medarbejder leverer? Og hvad forventer vores nye medarbejder er tilstrækkeligt? Når vi får de to ting til at mødes, har vi et stærkt grundlag for gode resultater.

Det sker allerbedst via dialog. Og mindre godt via diktat. Initiativet ligger dog hos lederen. En enkel vej er at følge de tre trin på næste side.

Trin 1

Hvordan vurderer vi, om medarbejderen har succes?

Kriterierne til at vurdere, om medarbejderen har succes, kaldes succeskriterier. De skal afspejle det, vi tænker, når vi overvejer, om samarbejdet fungerer, og om det er godt nok.

Eksempler på succeskriterier: Er der styr på likviditeten, lageret, salg til nye kunder, IT og betalingsbetingelser?

Trin 2

Hvilke konkrete mål ønsker vi, at medarbejderen skal nå?

Her specificeres succeskriterierne til konkrete mål.

Eksempler på konkrete mål: Ingen restancer, afstemme bank én gang dagligt, to nye kunder om måneden, 98 % opetid på IT, lageromsætningshastighed på seks uger, betalingsbetingelser på løbende måned + 60 dage hos leverandører.

Trin 3

Hvilke handlinger skal medarbejderen udføre for at nå sine mål?

Her aftaler vi med vores nye ansatte, hvad der konkret skal gøres, for at målene nås – og dermed for, at succeskriterierne bliver opfyldt.

Eksempler på konkrete handlinger: At rykke kreditorerne en gang om ugen, dagligt at afstemme banken, inden dagen er slut, at besøge 10 kundeemner hver måned, at checke IT-systemer hver morgen, opfølgning på lagerstørrelse og "døde varer", at mødes med leverandørerne en gang hvert halve år.



KAPITEL 7 OPLÆRING

Oplæring kan foregå på et hav af måder, og det er et åbent spørgsmål, hvad der skal læres.

Det giver dog sig selv, at der er en række faglige ting, der skal ses på. I tillæg til dette, anbefaler vi, at den nye medarbejder ikke kun sættes ind i sit eget fagområde.


En velkendt problematik i mange virksomheder – store som små – er, at forskellige områder ikke arbejder godt nok sammen. Derfor går de glip af synergi og kommer måske ligefrem til at modarbejde hinanden. Et eksempel kan være, at sælgerne ikke kender produkterne godt nok, eller at produktionen/driften ikke kender sælgernes vilkår godt nok.

Fx kan det ske, at salg har lovet en kunde en ydelse, som produktionen har svært ved at levere til den aftalte pris eller det aftalte tidspunkt.

Vi går ikke dybere ind i, hvem der skal oplære. Vi anbefaler dog at holde et vågent øje med, at dårlige vaner hos gamle medarbejdere ikke læres videre til nye ansatte. Det kan bl.a. undgås ved at lægge oplæringen på flere personer.

På de følgende sider vises en systematisk måde at gå til den tværfaglige del af oplæringen på.





HVIS DEN ENKELTE MEDARBEJDER FORSTÅR
SIN PLADS I HELHEDEN, ER DET LETTERE AT
KOMME TIL CHEFEN OG PÅPEGE DE TING,
DER MÅSKE KUNNE GØRES SMARTERE

HVAD SKAL EN NY MEDARBEJDER LÆRE?

Med fare for at trætte læseren med gentagelser må vi igen fastslå, at der selvfølgelig er stor forskel på virksomheder, og at forskellen i sagens natur påvirker, hvad en ny ansat skal lære. Nedenstående opdeling kan dog bruges af de fleste, når det kommer til at se på virksomheden som en helhed.

- **Markeder**
Hvem køber virksomhedens produkter? Hvad koster de? Hvem er konkurrenterne? Hvor store er vi i forhold til dem? Hvordan skiller vi os ud? Vokser markedet, ændrer det sig eller bliver det mindre?
- **Produkter**
Hvad sælger vi? Hvad er det konkret, vores kunder betaler os for at levere? Dækker vi flere områder, og hvordan hænger de sammen?
- **Processer**
Hvordan bliver produkterne til? Hvilke forskellige funktioner findes der i virksomheden, og hvordan arbejder de sammen? Hvilke systemer anvender virksomheden?
- **Roller**
Hvilke personer og afdelinger gør hvad i virksomheden? Hvad er den nye medarbejders rolle i forhold til kollegerne? Er der hierarkier eller magtforhold, man skal kende?⁶

Spørgsmålene er ikke udtømmende, men de kan bruges til at strukturere hvilke områder, vi med fordel kan forklare.

HELHEDSFORSTÅELSE MINIMERER SPILDTID

Det giver mening at indlede med markederne og dernæst bevæge sig gennem punkterne på forrige side. Logikken er, at virksomheden befinder sig i et marked, som den har udviklet nogle produkter til. Produkterne udvikles og leveres gennem virksomhedens processer, som styres af de forskellige medarbejders roller.

Hvor grundig introduktionen skal være, må afstemmes i forhold til medarbejder-typen. En ny buddreng behøver måske ikke nødvendigvis kende til hele virksomhedens opbygning. Dermed er det en individuel vurdering, hvor meget værdi virksomheden får ud af at klæde hver enkelt ny ansat på.

Det er værd at erindre, at jo bedre hver enkelt forstår hele virksomheden, jo mindre spildtid vil der være. Hvis den enkelte medarbejder forstår sin plads i helheden, er det lettere at komme til chefen og påpege ting, der måske kunne gøres smartere.⁷

Hvis vi skal vende tilbage til buddrengen, kan det fx være, at han bruger en time på at levere varer til en kunde, der køber så lidt, at det ikke er timelønnen værd. Det vil han selv forstå og sige videre, hvis han kender lidt til virksomhedens processer og produkter. Især, hvis han er blevet oplært i den feedback-kultur, vi beskrev i kapitel 5.

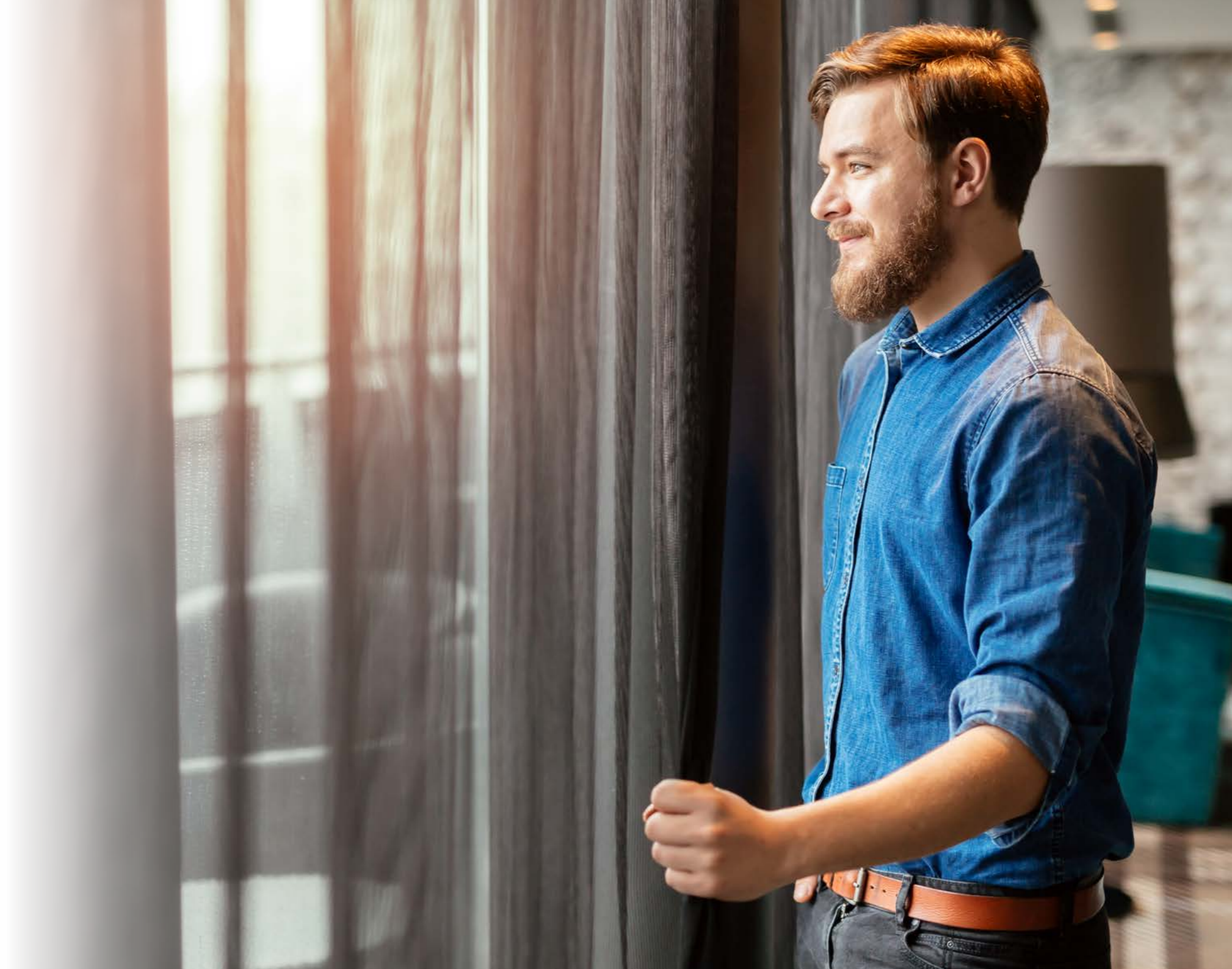


KAPITEL 8 HOLD DRØMMENE I LIVE

For de allerfleste ligger der mange overvejelser bag skiftet til et nyt job. Det er en stor beslutning!

Ofte er det at få nyt job også forbundet med drømme om udvikling. Fagligt, menneskeligt og karrieremæssigt.

Selvom der i starten er rigeligt for den nye at tage stilling til, kan det betale sig at give næring til drømmene om udvikling allerede tidligt i ansættelsen. Som ledere kan vi med fordel gøre et nummer ud af at synliggøre udviklingsmulighederne i den dialog, vi har og gennem de personer, vores nye ansatte møder.





ØKONOMICHEF: "HVAD NU, HVIS VI
INVESTERER I AT UDVIKLE VORES
MEDARBEJDERE, OG DE SÅ
FORLADER OS?"

DIREKTØR: "HVAD NU, HVIS VI
LADER VÆRE, OG DE BLIVER?"

DER ER UDVIKLINGSMULIGHEDER I ALLE VIRKSOMHEDER

To af de mest oplagte udviklingsmuligheder ligger i det faglige og det karriere- mæssige. De to kan sagtens have overlap.

Faglige udviklingsmuligheder

Mange virksomheder udvikler sig løbende og kan forandre sig meget i løbet af få år. Selv hvis man kun er få ansatte, opstår der gerne nye forretningsmuligheder. Fx kan der komme nye kunder, som har behov for ydelser, man ikke tidligere leverede på samme måde.

Det påvirker de ansattes muligheder. Og det betyder, at selvom det kan være svært for en ny ansat at se perspektivet – hvordan kan jeg udvikle mig her over flere år? – kan det sagtens være der alligevel.

Hold fortællingen om spændende muligheder levende. Hvis der findes ansatte, der har flyttet sig i jobbet, så vis dem frem som eksempler.

Karriereveje

At rykke opad i hierarkiet og fx få personaleansvar er en drøm hos mange. Det kræver en vis virksomhedsstørrelse at have disse muligheder. Og generelt skal man være påpasselig med at indsætte ledelseslag, som reelt ikke er nødvendige, primært for at tilfredsstille ambitiøse medarbejdere.

Men hvis mulighederne er der – enten pga. sandsynligheden for vækst eller virksomhedens aktuelle størrelse – bør vi synliggøre dem. Det motiverer både vores ansatte og giver os mulighed for at udvikle og beholde vores talenter. Frem for, at de rykker andre steder hen, når deres erfaring er til det.



AFSTEM PERSPEKTIVERNE TIL DEN ENKELTE

Forskellige medarbejdere har forskelligt temperament. For nogle betyder gentagelsen og stabiliteten meget for følelsen af tryghed i jobbet. Det skal vi huske, før vi kaster os ud i fremtidsscenarier, der kan virke uoverskuelige på nogen.

Der er dog ikke noget nødvendigt lighedstegn mellem tryghed og kontinuitet i jobbet. Tværtimod kan det øge følelsen af tryghed at kunne se udviklingsmuligheder og flytte sig med dem.

En oplagt slagside ved ikke at vise udviklingsmulighederne er, at gode medarbejdere, skifter job i en fejlagtig tro på, at det var nødvendigt for at udvikle sig.

KAPITEL 9 FØLG OP HOS EKSISTERENDE MEDARBEJDERE

Når vi taler onboarding, handler det i sagens natur primært om at få den nye medarbejder om bord på en god måde.

Men der sker også noget hos vores erfarne medarbejdere, når der kommer nye folk ind i virksomheden. Vi må endelig ikke undervurdere vigtigheden af også at have blik for dette.



REAKTIONER I TEAMET

Når en ny person kommer ind, bliver hele teamet sat i svingninger. Det er normalt, at alle roller skifter i større eller mindre grad. Det sker både, hvis teamet er stærkt og velfungerende, og hvis der i forvejen er konflikter og dårligt samarbejde.

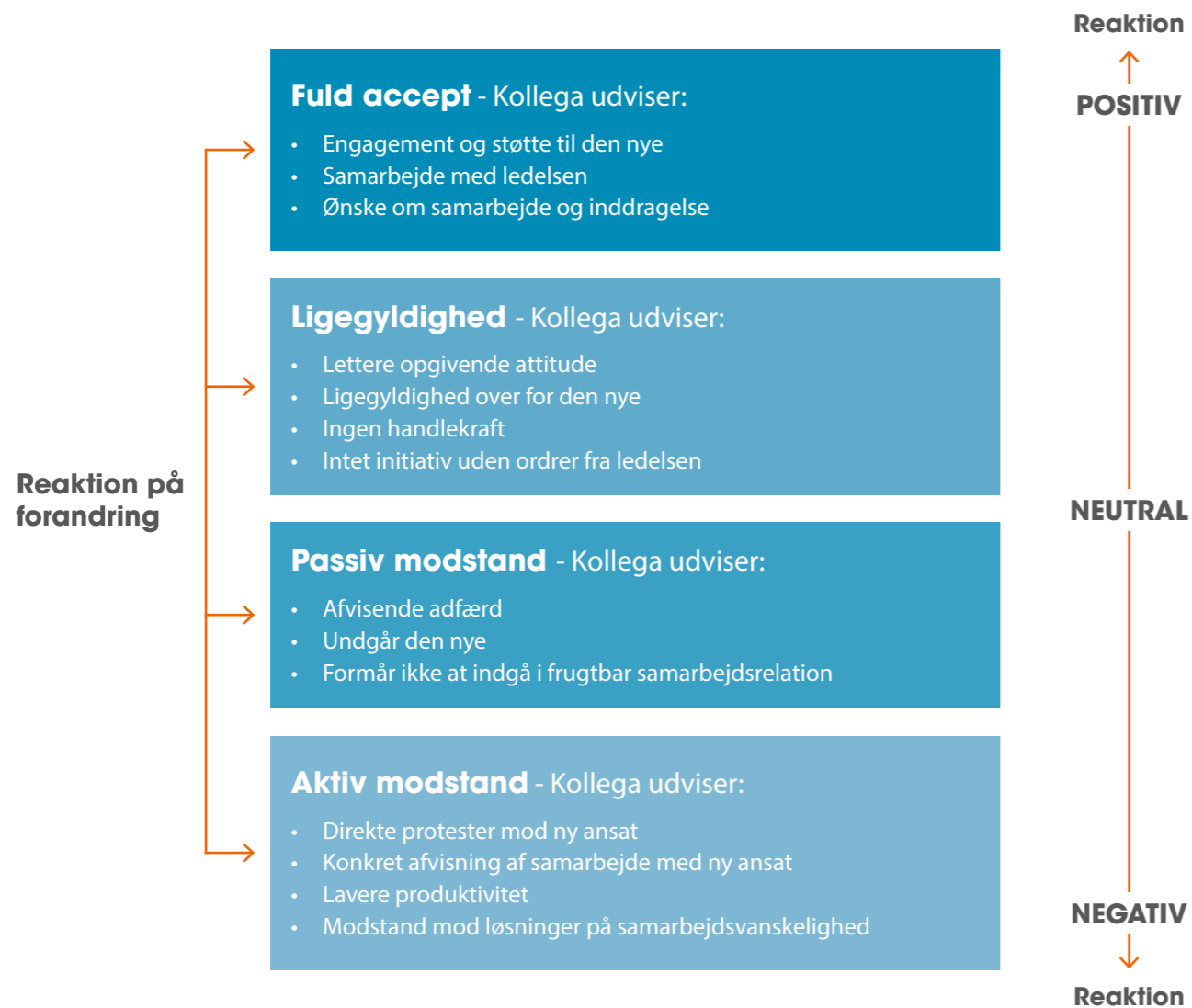
Forskellige medarbejdere reagerer forskelligt på nye kolleger. Det kan spænde lige fra utvetydig accept og varm velkomst til aktiv modstand og kolde skuldre.

Vores opgave som ledere er at være skarpe og nærværende, så eventuelt negative reaktioner ikke ødelægger produktivitet og trivsel.

Det er en god idé at tage både teammøder, hvor vi taler åbent om tingene og individuelle snakke, som kan give os informationer, vi ikke får på et teammøde. Vi bør dog være opmærksomme på, at der ikke skabes en sladre- eller bagtalerkultur. Et team med tillid hele vejen rundt fungerer bedre.



FIRE REAKTIONER PÅ EN NY KOLLEGA



FIRE REAKTIONER

Reaktionen på nye ansatte kan for overblikkets skyld inddeles i fire kategorier, som hver i sær kræver forskellige handlinger.

1: Fuld accept vil afsløre sig ved, at alt fungerer som det skal, og der er ingen synlige tegn på negative følelser i teamet. Situationen kræver ikke yderligere handling.

2: Ligegyldighed kan vise sig ved, at eksisterende medarbejdere ikke selv tager initiativ til at samarbejde med den nye. Måske afventer de, at ledelsen beordrer samarbejde og samspil.

3: Passiv modstand fremtræder gerne i form af afvisende adfærd. En eksisterende ansat undgår fx den nye og ønsker ikke at indgå i en frugtbar samarbejdsrelation. Det kan også være, at han eller hun uanfægtet fortsætter med at udføre opgaver, som var tiltænkt den nye ansatte.

4: Aktiv modstand er i reglen tydelig og viser sig ved åbenlyse protester. Fx når en eksisterende kollega nægter at deltage i sidemandsoplæring af den nye eller bevidst undlader at forberede sig, så oplæringen ikke fungerer.⁸



LEDELSENS INDSATS VED MODSTAND

Hvis reaktionen er negativ, er det vigtigt, at vi som ledere går konstruktivt til værks. Vi må finde årsagerne til modstanden. Det kan vi bl.a. gøre ved at iagttage situationen, spørge ind hos alle, evt. på individuelle møder. Dernæst må vi præsentere forslag til løsninger. Kan vi inddrage medarbejderne, så de føler ejerskab på løsningen og i det hele taget føler sig inddraget, er vi godt på vej.

Det kan i visse tilfælde forekomme naturligt at tage parti for den nye ansatte. Vi skal imidlertid huske at være opmærksomme på, at også nye medarbejdere kan udvise en adfærd, der er svær at håndtere.

Vi kan hjælpe os selv til afklaring ved at forsøge at danne et objektivt billede af situationen, før den nye startede. Derefter kan vi måske afsløre negative adfærdsmønstre, som eksisterede allerede dengang. Eller vi finder ud af, at vi måske har ansat den forkerte.

Føler vi os ikke afklarede gennem de snakke, vi har med medarbejderne, må vi inddrage andre. Hvis vi ikke kan finde hjælp i enten ledelses- eller ejerkredsen, må vi kigge ud over det. Både kunder og samarbejdspartnere kan have et billede af situationen, vi ikke selv kender. Alternativt kan vi overveje at hente hjælp udefra, fx i form af en team-coach.



Ved kraftig modstand mod nye ansatte opfordres medlemmer af Ase Selvstændig eller Ase Lønmodtager til at ringe på 7013 7013 for en udrørende samtale om løsningsmuligheder

KAPITEL 10 HOLD KONTAKTEN VED LIGE

Målet med onboarding er bl.a. at vores nye ansatte skal blive en stærk og selvkørende holdspiller. Derfor er det også vigtigt, at han eller hun ikke føler sig overvåget og styret. At nye ansatte lærer at navigere selvstændigt rundt i virksomheden og træffe egne beslutninger er generelt værdsat hos de ansatte. Det er tillige en fordel for forretningen.

Men det betyder ikke, at vi skal slippe kontakten til vores nye ansatte så hurtigt som muligt. Heller ikke selvom vedkommende ser ud til at klare sig godt. De gode ledelsesvaner, vi grundlægger i forbindelse med onboarding, kan vi med fordel videreføre. De fleste ansatte kan i øvrigt også godt lide noget opmærksomhed fra chefen.

Vi behøver ingen forkromede ledelsesmodeller, men kan i bund og grund blot tage en snak ind i mellem.



1-1

En oplagt måde at huske at holde kontakten ved lige er at kalendersætte en uformel og behagelig snak med medarbejderne 1-4 gange om måneden – mange omtaler det som en "én til én".

Fra gang til gang kan det vurderes, om mødet skal vare fem minutter eller op til en hel time.

Hvad skal 1-1 handle om?

I reglen behøves ingen dagsorden, men det kan være fint at have et par spørgsmål til medarbejderen i baghovedet, hvis ikke det giver sig selv.

- Trives du?
- Er der noget, du er i tvivl om?
- Er der noget, der er sværere end forventet?
- Er du (stadig) glad for at være her?
- Er der noget, jeg som leder kan gøre anderledes?

Mødet kan også bruges som en løbende og mindre formel kommunikation omkring performance. Både for at luften medarbejderens egen opfattelse og vores opfattelse af, hvordan det går med indsatsen og resultaterne.



KAPITEL 11 FØR PRØVETIDEN ER SLUT

I de fleste faste stillinger er der en prøvetid på tre måneder. I praksis skal vi dog allerede, inden der er gået 2 ½ måned, beslutte, om vi vil beholde vores nye medarbejder. Sagen er, at vi i de tre måneders prøvetid har 14 dages opsigelse. Ønsker vi at afbryde ansættelsesforholdet, er det altså nu!

Forhåbentlig giver det sig selv, at vi har ansat den rigtige, men der kan også være tvivl. Måske ønsker vi i udgangspunktet at beholde personen, hvis vi kan skabe visse forbedringer. Måske er vi sikre på, at det simpelthen bare ikke går.

Uanset hvad, skal vi være afklarede før den samtale, vi skal afholde med medarbejderen, inden de 2 ½ måned er gået.



SKEMA TIL PRØVETIDSSAMTALE

Når den formelle opfølgningssamtale i forbindelse med prøvetiden skal afholdes, er det en god idé at følge en bestemt skabelon. Visse ting er vigtige at huske. Se et eksempel nedenfor.

OPFØLGNINGSSAMTALE
til ny medarbejder

Navn: [medarbejderens navn] Opstartsdato: [dato]

Fortæl mig kort om, hvordan du oplever din første tid i [virksomhedens navn]

Hvordan trives du i dit nye job?

Hvad er dit indtryk af [virksomhedens navn], arbejdsmiljøet og medarbejderne?

Hvordan synes du, din introduktion er forløbet?

Er der noget, der kunne gøres bedre?

Føler du, at du mangler introduktion til dele af virksomheden, opgaver eller afdelinger?

Hvad har du oplevet som det mest tilfredsstillende ved dit job i den tid, du har været her?

Hvad har været din største udfordring i den tid, du har været her?

Er der noget specielt, vi skal have fokus på i den kommende tid (evt. yderligere træning/intro)?

OVERVEJELSER I PRØVETIDEN – PERSONLIGT OG KULTURELT

Der er ofte rigtig meget, der skal læres, når en person starter i nyt job. I mange faggrupper går der et halvt års tid, før en ny ansat kan følge med mere erfarne kolleger.⁹ Derfor kan det være svært på 2 ½ måned at skabe fuld klarhed over, hvor dygtig og kompetent vores nye ansatte er til jobbet.

Kultur og personlighed
Frem for behård performance går overvejelserne i prøvetiden derfor i høj grad på, om den nye passer ind i kulturen og virksomheden. Mange ledere har en god intuitiv fornemmelse af det, men fornemmelsen kan med fordel trykprøves ved at forhøre os andre steder.

- Spørg kolleger, kunder og samarbejdspartnere ...
- Hvordan oplever du generelt, at det går med NA?
 - Hvad er dit indtryk af NA's faglige niveau?
 - Svinger du selv godt med NA?
 - Hvordan er kemien med kolleger, kunder og samarbejdspartnere?

Kolleger er ikke nødvendigvis helt objektive. De kan fx føle deres egen position truet af den nye, eller den nye kan have ideer til udvikling og forandringer i virksomheden, som ikke alle er enige i.

Et godt overblik
På baggrund af overvejelserne og vores research bør vi have et fornuftigt billede af, om vores nye ansatte er et godt match. Når vi har med mennesker at gøre, er tingene dog ikke altid helt sort-hvide. Derfor vil vi nu se lidt på, hvad vi kan gøre, hvis vi ønsker at beholde personen, men ikke er helt tilfredse.



Er du medlem af Ase Selvstændig, er du altid velkommen til at ringe til os på 7013 7015 eller skrive på selvstaendige@ase.dk

HVIS VI ØNSKER FORBEDRINGER

Ind i mellem vil vi opleve at stå med en ny ansat, som vi ser et godt potentiale i, men hvor ikke alt er helt så godt, som det kan blive. Det kan være hårdt for den nye ansatte at få det påpeget og medfører typisk usikkerhed. Men hvis vi vil have det bedste ud af vores nye medarbejder, nytter det ikke at være konflikttsky. Så vi må gå ind i problemet. Det kan struktureres på et møde som nedenfor.

1) Hvad er problemet, og hvad skyldes det?

Vi indleder med at forklare, hvad problemet er. Det er vigtigt at være helt konkret og give eksempler på det. Gerne flere, så vi ikke står med en enkeltsag, der i princippet kan skyldes et uheld.

Vi lytter til medarbejderen og sikrer, at vi lander på en fælles forståelse af problematikken. Der kan med stor sandsynlighed være andre forklaringer end dem, vi selv har lagt til grund.

Måske når vi i mål allerede her – årsagen kan jo fx vise sig at være sygdom i familien frem for et umådeholdent indtag af øl tirsdag aften.

2) Hvad skal forbedres?

Vi beskriver præcist og konkret, hvilke handlinger og indsatser, vi ønsker forbedret.

Her er det igen afgørende at underbygge det med eksempler. Hvis en ny ansat ikke har nået de aftalte mål, skal det være konkret. Hvis der er for højt sygefravær, skal det være konkret og kunne dokumenteres. Det er ikke nu, vi skal diskutere den slags fakta.

3) Hvordan løser vi problemet?

Når vi er nået til at have en dialog som denne, vil det være naturligt at spørge medarbejderen, hvordan hun selv mener, at problemet kan løses.

Dernæst må vi som ledere vurdere, om vi er enige i løsningsforslaget. Hvis vi ikke mener, at forslaget fungerer, må vi selv komme med forslag.

Før mødet er slut, skal vi være enige. Begge parter kan dog godt udbede sig betænkningstid.

4) Hvornår løser vi problemet

Vi bør lave en klar aftale om, hvornår de ønskede ændringer skal være sket, før vi betragter problemet som løst.

Det er en god idé at skrive det ned, så vi ikke senere skal til at diskutere, om vi nu også forstod det på samme måde.

5) Hvornår og hvordan evaluerer vi på det

Det er en god idé at aftale et møde, hvor problemet evalueres, og vi bliver enige om næste skridt. Om det skal være på skrift afhænger af alvoren. Hvis det er noget, der kan føre til, at vi ønsker at afskedige, skal det være på skrift. Er det en mindre justering, fordi vi gerne vil beholde medarbejderen, kan en skriftlig aftale måske virke lovlig dramatisk.

Vi bør dog huske, at uden skriftlige aftaler kan der opstå uenighed om, hvorvidt problemet er løst eller ej.

HVIS VI ØNSKER AT STOPPE ANSÆTTELSEN

Hvis vi konkluderer, at ansættelsen ikke fungerer, skal der indkaldes til opsigelses-samtale og udarbejdes et skriftligt dokument. Dokumentet skal underskrives af begge parter.

Opsigelsen bør meldes ud på en ordentlig måde til både kandidaten, kollegerne, kunderne mv. Opsigelser, der ikke håndteres sagligt og i god ro og orden vil altid i større eller mindre omfang skade virksomhedens omdømme.

Det skal desuden afklares, om medarbejderen er fritstillet, eller om vi ønsker, at vedkommende bliver og varetager sine opgaver i den 14 dages opsigelsesperiode.

I forbindelse med afskedigelse anbefaler vi desuden at ringe til Ase, som kan hjælpe med råd og vejledning i forhold til både jura og HR.

Hvis opsigelsen ikke finder sted inden for de første 2 ½ måned træder en række nye tidsfrister i kraft. Disse afhænger af den enkeltes overenskomst. Også her er der hjælp at hente ved at ringe til Ase.



Som medlem af Ase Selvstændig HR jura har du adgang til over 30 skabeloner og dokumenter via dokumenter.dk. Log ind på selvstaendig.ase.dk og se, hvordan du får adgang til din værktøjskasse. Du kan også ringe på 7013 7015 og blive guidet.



KAPITEL 12 HVORDAN GÅR DET MED ONBOARDINGEN?

I løbet af det første halve til hele år er det godt givet ud at holde øje med, hvordan det går med onboardingen.

Der findes flere systemer til at måle, om vi er på sporet. Et af dem er udviklet af firmaet Onboarding Group. Skønnes et egentligt system at være for omfattende i forhold til størrelsen på virksomheden, er der dog intet til hinder for selv at stå for evalueringen.

Vi kan med fordel bruge de seks emneområder fra side 11 og spørgsmålene under dem.



LØBENDE OPFØLGNING

Måske er vores nye ansatte ekstremt godt kørende på netværket og kulturen. Vi kan se, at vedkommende selv opsøger relevant viden hos kolleger og generelt har det godt med dem. Måske udvises samtidig den helt rette korpssånd og fightervilje og en stærk passion for at leve op til virksomhedens vision.

Selvom disse ting ser ud til at være på plads, kan der dog stadig være andre områder, der kræver en indsats. Der kan fx være for mange fejl angående regler. Måske bliver det rigtige sikkerhedsudstyr ikke brugt, eller måske løber den nye ansatte forbi bogholderiet hver anden dag for at få rettet fejl i sine udgiftsbilag.

Hvis vi er vågne, vil vi på den måde kunne spotte områder, vi skal sætte ind på gennem den daglige adfærd.

Vi anbefaler dog at supplere iagttagelserne ved også at tale med vores nye ansatte om det. Det vil i reglen være naturligt at berøre de forskellige elementer i onboardingen til de samtaler, vi løbende afholder. På den måde har vi gode muligheder for at få det hele med, og vi kan sætte ind, hvis vi vurderer, at noget mangler.



KAPITEL 13 MUS

Længden på et godt onboarding-forløb varierer alt efter medarbejdertypen. I meget komplekse stillinger er en ny ansat først oppe i fulde omdrejninger efter flere år. Andre gange tager det få dage.

Den første medarbejderudviklingssamtale (MUS) kan i langt de fleste tilfælde betragtes som det sidste punktum for onboarding. Det er her, vi evaluerer og kigger målrettet fremad mod udvikling og flere gode resultater.

Normalt afholdes MUS en gang om året, men vi anbefaler at inddrage nogle af emnerne løbende. Fx på de samtaler, vi afholder med vores ansatte med jævne mellemrum. På den måde undgår vi chokudmeldinger til MUS og kan have lavet små justeringer undervejs i ansættelsens første tid. Både når det kommer til vores egen ledelse og til vores (nye) ansattes adfærd og performance.

For de, der ikke afholder MUS som en fast ting, kan vi kun anbefale det. Undersøgelser viser, at MUS – ligesom onboarding – har en tydelig positiv effekt på medarbejderens engagement og arbejdsglæde.



SKEMA TIL MUS

MEDARBEJDER UDVIKLINGS SAMTALE FORBEREDELSE OG OPFØLGNING

Medarbejder: _____
 Afd.: _____
 Indkaldt til møde den: _____ kl. _____
 Sted.: _____
 Til samtale med.: _____

Arbejdsområder og vilkår

1. Hvilke opgaver har du varetaget i det forløbne år?

2. Har du været tilfreds med din opgaveløsning?

3. Hvordan har du oplevet mængden af opgaver?

4. Hvilke opgaver motiveres og trives du særlig godt af/med?

5. Hvilke opgaver trives du mindre godt med?

Samarbejdsrelationer – kollegaer

1. Hvordan synes du generelt at samarbejdet fungerer?

2. Særligt i forhold til fagligheden og kvaliteten i arbejdet?

3. Særligt i forhold til...

SPØRGSMÅL OG MUS-SKEMA

Vi kan sikre vores værdi af MUS gennem velforberedte spørgsmål og et enkelt MUS-skema. Samtidig er det vigtigt at følge op på, om de ting, vi taler om og aftaler til samtalen føres ud i livet.

Til venstre vises nogle eksempler på gode spørgsmål at bygge samtalen op omkring. De behøver ikke følges slavisk, men kan være en god rettesnor undervejs i samtalen.



Er du medlem af Ase Selvstændig, er du altid velkommen til at ringe til os på 7013 7015 eller skrive på selvstaendige@ase.dk

BOGENS VIGTIGSTE POINTER

- Det kan betale sig at bruge tid på onboarding. Vi får gladere og mere velfungerende medarbejdere, der kommer hurtigere op i gear
- Strukturere fx onboarding ud fra Onboarding Groups figur med de seks elementer kultur, regler, netværk, samarbejde, performance og kompetencer
- Vi kan med fordel holde en god kontakt til vores nye ansatte allerede før, de har første arbejdsdag. Det kan være både socialt fx via frokost og fagligt fx via oplæring hjemmefra
- Første dag betyder enormt meget for, hvordan en ny medarbejder kommer til at trives. Her bør der virkelig være styr på det
- I første uge er det en god idé at have rigeligt med planlagte aktiviteter. Introducer til kolleger, maskiner, systemer mv. og synliggør vores forventninger til medarbejderen
- Husk at give feedback – og at modtage og benytte nye input og ny læring fra vores nye ansatte
- Gør det synligt, hvad der skal til, før vores nye ansatte er en succes i virksomheden

BOGENS VIGTIGSTE POINTER

- Lær gerne de nye noget om hele virksomheden. Kom omkring både marked, produkter, processer og roller
- Hold drømmene om et langt og udbytterigt ansættelsesforhold ved lige. Synliggør, hvad der er af faglige og karrieremæssige udviklingsmuligheder
- Husk at de eksisterende medarbejdere påvirkes af en ny ansat. Det er vigtigt at være åben og tage de nødvendige snakke, afstemme forventninger og håndtere konflikter tidligt
- Bliv ved at følge op, evaluere og tale tvivl, udvikling osv. med nye ansatte. Også selvom det ser ud til, at de nu er selvkørende
- To og en halv måned er fristen for at afbryde en ansættelse i de tre måneders prøvetid. Overvej, om der skal laves forbedringer, om alt er godt, eller om vi i værste fald må afskedige medarbejderen
- Følg op på onboarding og vær sikker på, at alle de elementer, vi har sat os for at dække, er dækket godt nok

KILDER

Nærværende bog hviler på artikler, bøger og, ikke mindst, de erfaringer, Ase selv har gjort sig med at onboarder egne medarbejdere og med at tale med små og mellemstore virksomheder om onboarding.

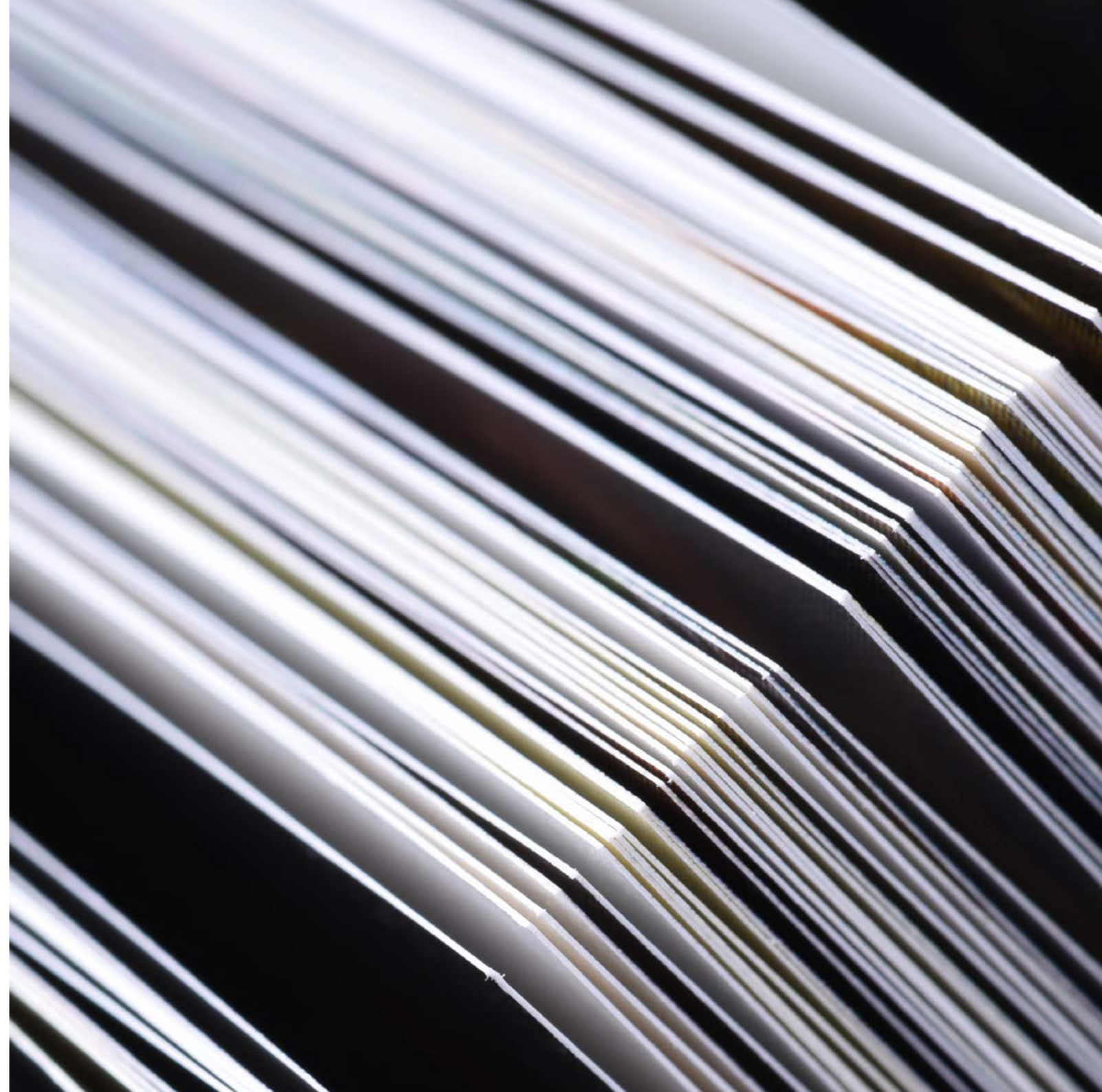
Fra litteraturen har vi bl.a. trukket på den danske bog Onboarding – flyvende fra start samt flere amerikanske titler. Al litteraturen kan enten findes på biblioteket eller rekvireres fra boghandlere på nettet. En lang række af de artikler, blogs og guides vi har hentet inspiration fra, ligger frit tilgængeligt på nettet.

BØGER OG ARTIKLER

- Onboarding – flyvende fra start, Christian Harpelund og Morten Højberg, Jyllands-Postens Forlag 2016
- Skab værdi som finansiel forretningspartner, Bo Foged, Henriette Fynsk & Anders Liu-Lindberg, 2017
- Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing Your Orientation Program, Doris Sims, McGraw Hill 2010
- The Total Onboarding Program: An Integrated Approach to Recruiting, Hiring, and Accelerating Talent Facilitators Guide Set, George B. Bradt & Ed Bancroft, John Wiley 2010
- Perfect Phrases for New Employee Orientation and Onboarding, Brenda Hampel & Erika Lamont, McGraw-Hill 2011
- Harvard Business Review: hbr.org/2008/02/get-your-new-managers-moving-1
- Employee Orientation: managementhelp.org/training/employee-orientation.htm
- Clickboarding: clickboarding.com/employee-engagement-onboarding-impacts-performance
- SHRM Presentation, The Wynhurst Group 2007
- Onboarding New Employees: Maximizing Success, Talya N. Bauer, SHRM
- Organisation, Poul Erik Christiansen, Henrik Kjær, Hans Jørgen Skriver, Erik Staunstrup, Trojka A/S 2003

NOTER

- ¹ Resultaterne stammer fra flere undersøgelser og er bl.a. opsummeret i Onboarding New Employees: Maximizing Success, Talya N. Bauer, SHRM
- ² Onboarding – flyvende fra start, Jyllands-Postens Forlag 2016
- ³ Onboarding – flyvende fra start, Jyllands-Postens Forlag 2016
- ⁴ <http://managementhelp.org/training/employee-orientation.htm>
- ⁵ Perfect Phrases for New Employee Orientation and Onboarding, Brenda Hampel & Erika Lamont, McGraw-Hill 2011
- ⁶ K&K Technical Group - Employee Onboarding Plan for Success
- ⁷ Skab værdi som finansiel forretningspartner, Bo Foged, Henriette Fynsk & Anders Liu-Lindberg, 2017
- ⁸ Organisation, Poul Erik Christiansen et. al., 2003
- ⁹ clickboarding.com/employee-engagement-onboarding-impacts-performance





ase