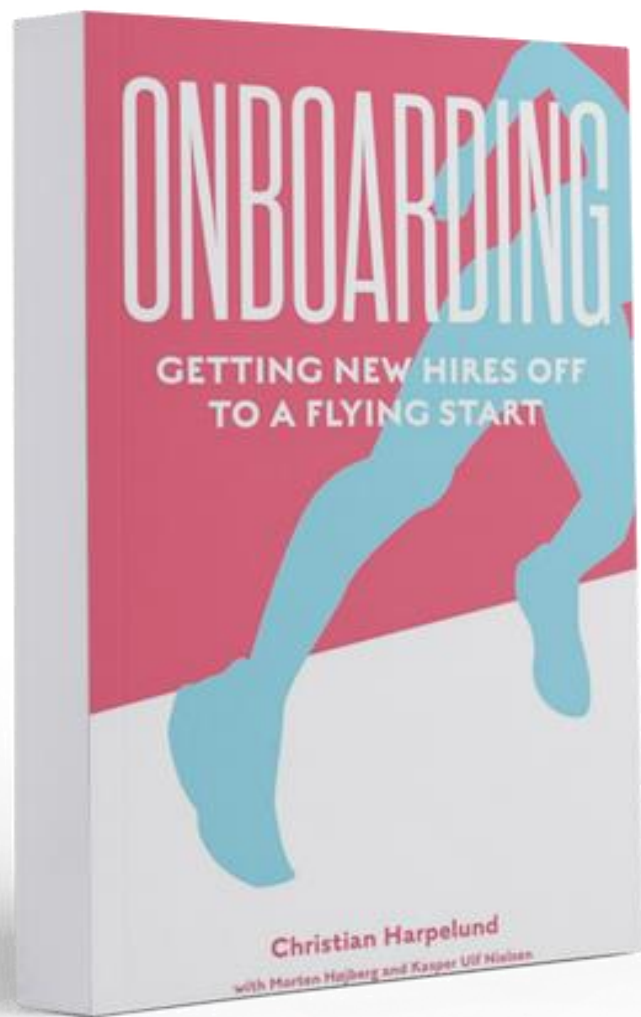




Lederonboarding

Sat op til succes?



ONBOARDING

GETTING NEW HIRES OFF
TO A FLYING START

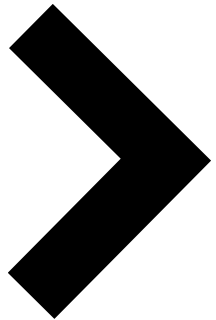
Christian Harpelund
with Marten Højberg and Kasper Ulf Nielsen

Lederonboarding

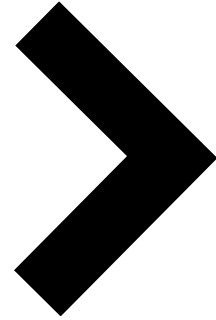
**Det er
noget
'andet'**



Lederonboarding

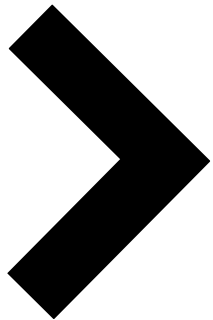


"Det er svært som leder at lande i organisationen og navigere sikkert rundt på relativt kort tid. Især når ens primære adgang til viden er de medarbejdere, man selv har ansvaret for."

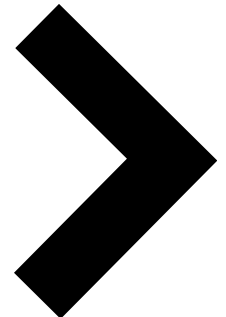


'Magt'

Lederonboarding

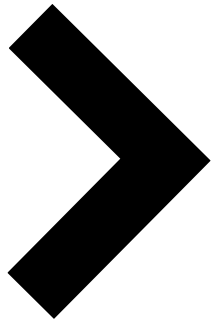


"Jeg følte ikke, at jeg havde nogen tid eller 'ret' til at blive onboardet. Der var både forventninger til mig og vurdering af mig fra den første dag."

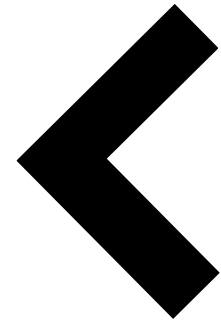


'Legitimitet'

Lederonboarding



"På positivsiden har jeg dog oplevet stor velvilje alle steder fra - der er gode intentioner og hjælp når man henvender sig."



'Iscenesættelse'

Lederonboarding



- *Virksomheder investerer typisk flere ressourcer i onboarding af nye medarbejdere på lavere niveauer end i lederonboarding.*
- *Onboardingprogrammer for ledere er ofte mindre strukturerede og mindre formelle sammenlignet med programmer for medarbejdere på lavere niveauer.*
- *Lederonboardingprogrammer mangler evaluering og opfølgning sammenlignet med programmer for medarbejdere på lavere niveauer.*



Medarbejderonboarding

Lederonboarding

Det er

para-

doksalt



Lederonboarding

Leder



Hvem onboarder lederen?

Chef



Medarbejder



Stab



Sideordnet



Specialist



Lederen selv



Paradoksalt krydspres

Leder



Jeg vil gerne bidrage med værdi og produktivitet

Vær tålmodig

Chef



Giv den alt hvad du har...

Lav forbedringer

Opbyg vigtige relationer

Demonstrer din kompetence og erfaring

Medarbejder



Husk ikke at ignorere personlige behov...

Stab



Undlad at devaluere det, der allerede virker

Sideordnet



Bliv ikke set som en overfladisk politisk person...

Specialist



Opsøg råd og sparring og respekter vores unikke kontekst

Lederonboarding

Leder



Chef



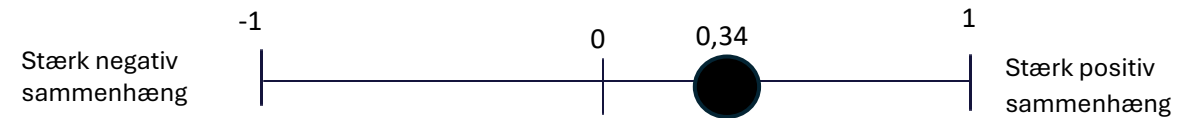
Hvem onboarder lederen?

Forklaring

Korrelationskoefficienten ligger på 0,34, hvilket indikerer, en moderat positiv sammenhæng. Korrelationen er ikke stærk men ej heller ubetydelig. Dette fordi, den viser en sammenhæng mellem at føle sig onboardet og om den nærmeste leder spiller en aktiv rolle i onboardingprocessen. Det er dog ikke muligt at sige noget om, hvad der påvirker hvad, ud fra en korrelationsanalyse.

Visualisering

Korrelation mellem "I hvilken grad føler du dig, på nuværende tidspunkt, onboardet som leder?" og "I hvilken grad føler du, at din nærmeste leder har været en aktiv spiller i din onboarding"



Lederonboarding

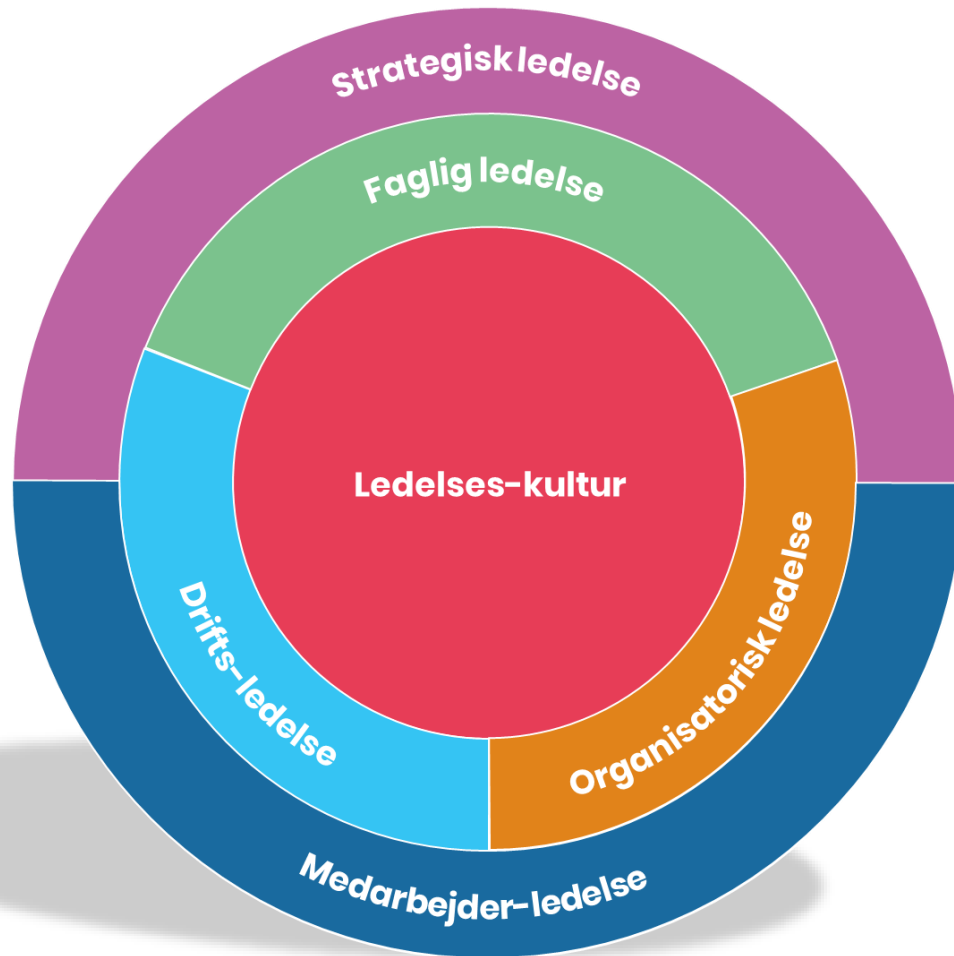
Det er

uni-

verselt



6 ledelsesdiscipliner



- **Forstå og kende sine medarbejdere**
- **Mestre driften**
- **Lede specialiseret faglighed**
- **Blive en del af ledelseskollektivet**
- **Levere det forventede**
- **Navigere ledelses-kulturen**

Fejl-greb i lederonboarding

Medarbejderledelse	Passiv ressource	Korrelation
Kendskab til medarbejdere		**
Indblik i dynamikker ml. medarbejdere		**
Bidrage til at skabe tillidsfuld kultur		*

Strategisk ledelse	Strategiske forventninger er uafstemte	Korrelation
Omsætte strategi til praksisnære mål		0.62***
Identificere fremtidige muligheder/udfordringer		0.47**
Lede opad ved uoverensstemmelse mellem		0.39**

Driftsledelse	Stabs-overload	Korrelation
Forstå kontorets ansvar		0.38**
Planlægge og prioritere		0.46**
System og procesme		0.20*

Organisatorisk ledelse	Ledergruppen er et driftforum	Korrelation
God relation til sideordnede		0.39**
Navigere i organisationens netværk		0.63***
Etablere effektive samarbejdsforhold		0.65***

Faglig ledelse	Faglighed er gud...	Korrelation
Forstå kontorets faglige kompetencer		0.64***
Bidrage til at udvikle		0.64***
Understøtte hånd		0.66***

Ledelseskultur	For stor tillid til ledelsesgrundlaget	Korrelation
Forstå uskrevne regler for		0.58***
Mulighed for at udfylde		0.47**
Plads til at udfolde pers		0.37**

*svag sammenhæng
 **moderat sammenhæng
 ***stærk sammenhæng

Lederonboarding

Er scenen sat?

"Jeg er meget spændt på, hvad han skal lære mig?"

"Jeg har helt sikkert paraderne oppe fra starten af, og det har jeg også tænkt mig at fortælle hende!"

"Jeg synes bare, at han er kommet utroligt dårligt fra start. Hvorfor talte han slet ikke med mig til [socialt arrangement]?"

"Jeg havde da klart forventet mere, end hun har talt med mig to gange i løbet af de første 4 uger."

Lederonboarding

Er scenen sat?

- Den forsmåede 'kalif'
- Måneders ledelses-vakuum
 - Individuelle behov
- Vi elskede den gamle chef
- Vi hadede den gamle chef

Lederonboarding

Er scenen sat?

”Der lå store beslutninger og skreg på at blive taget. Man skal løse konkrete opgaver fra dag 1, som man egentlig ikke har redskaberne til eller historikken på.”

”Hvor fanden er manualen til systemerne? Og hvorfor skal man kende nogen for at få hjælp?”

”Jeg blev vitterligt bombarderet med information. Men ofte var det som om, at informationerne alligevel var et skridt bagud. Jeg manglede alligevel tit, det jeg skulle bruge.”



Lederonboarding

Er scenen sat?

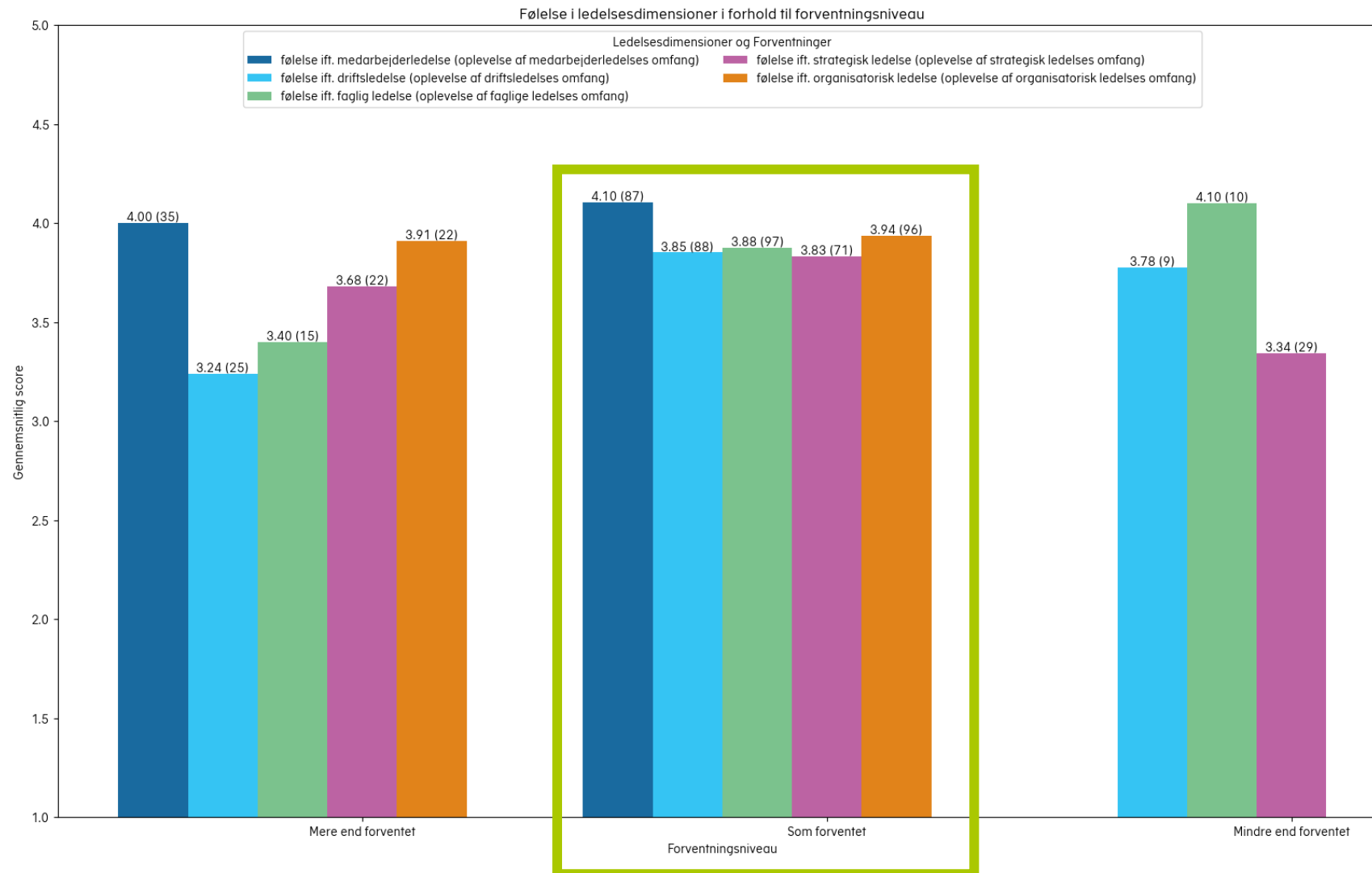
- Docering og prioritering
- Uløste opgaver
- Manglende beslutninger
- Informationsoverload
- Usammenhængende systemer

Lederonboarding

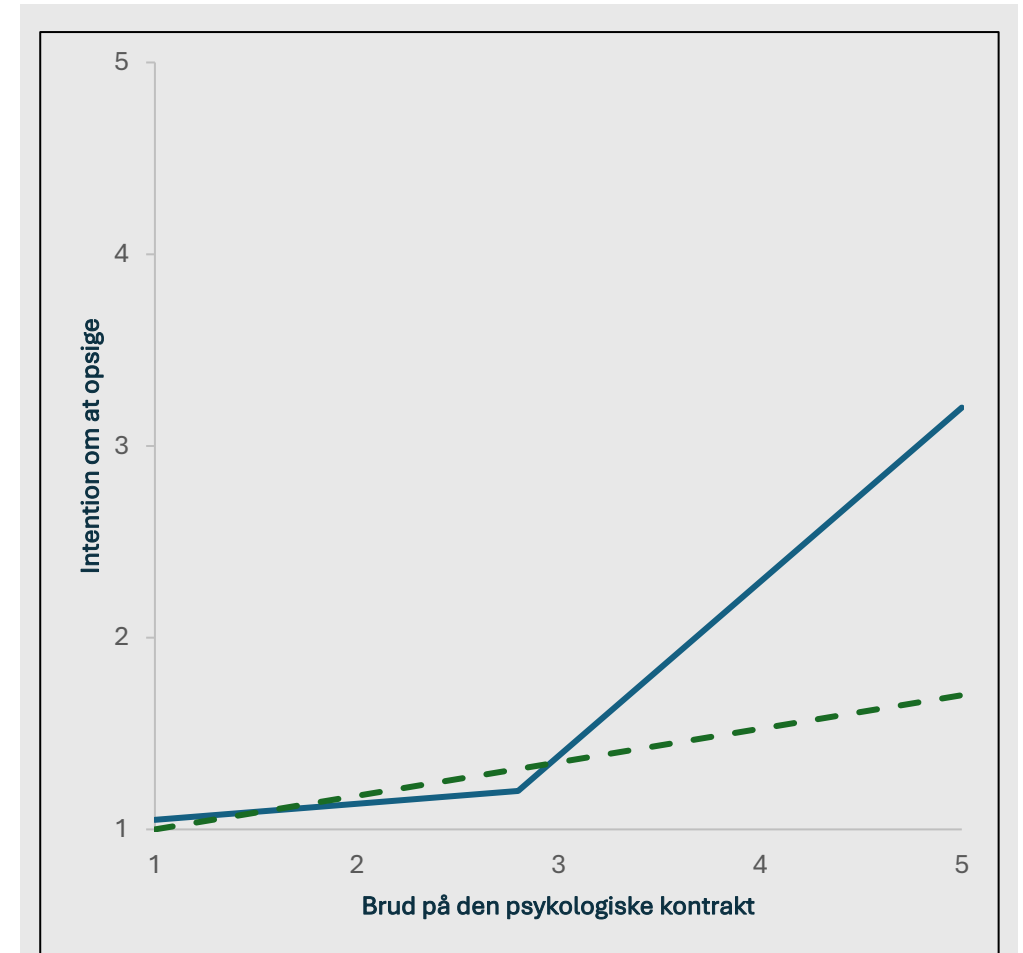
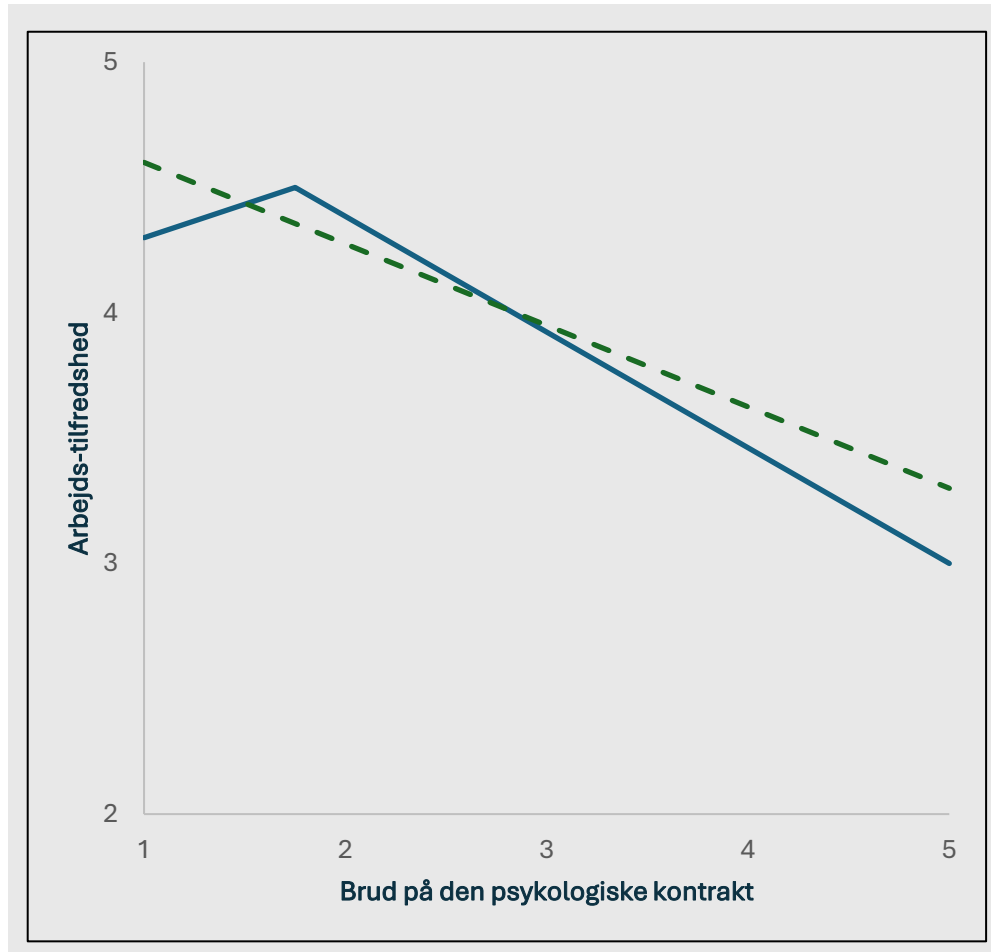
Er scenen sat?



Forventninger til lederjobbet



Forventninger til lederjobbet

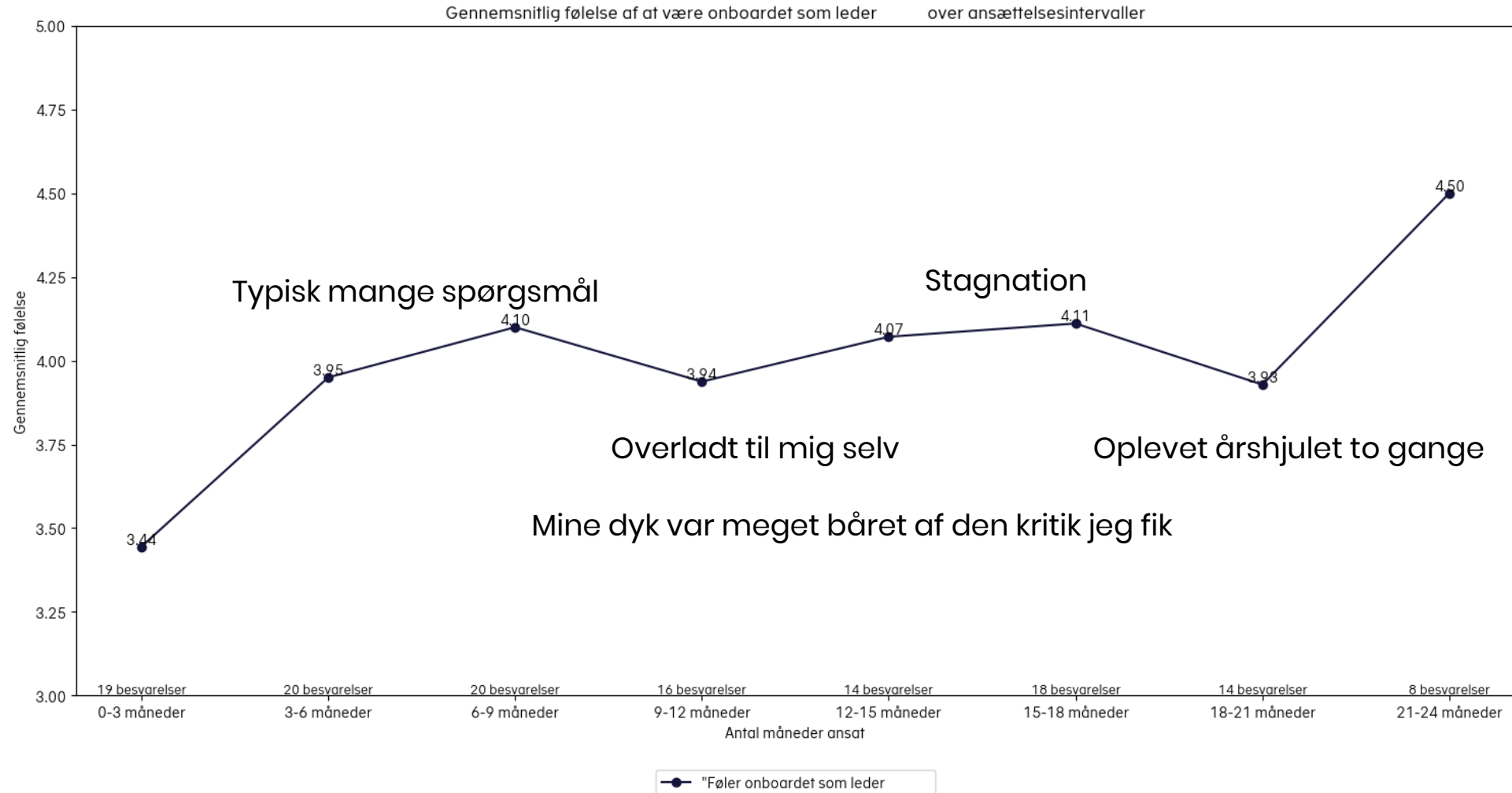


Lederonboarding

**Det
tager
to år**



Hvor lang tid tager ledersonboarding?



Lederonboarding

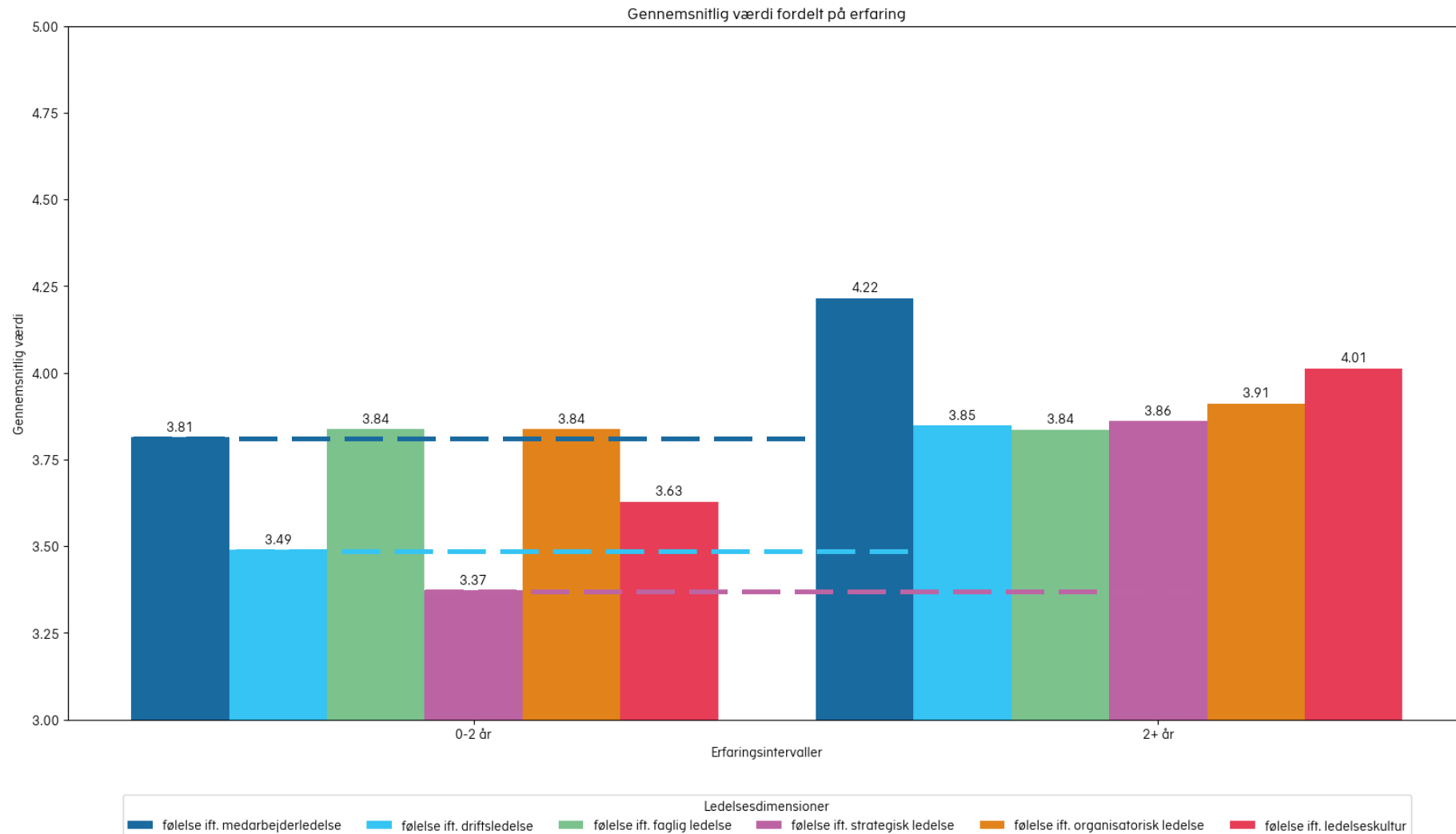
Det bør

diffe-

rentieres

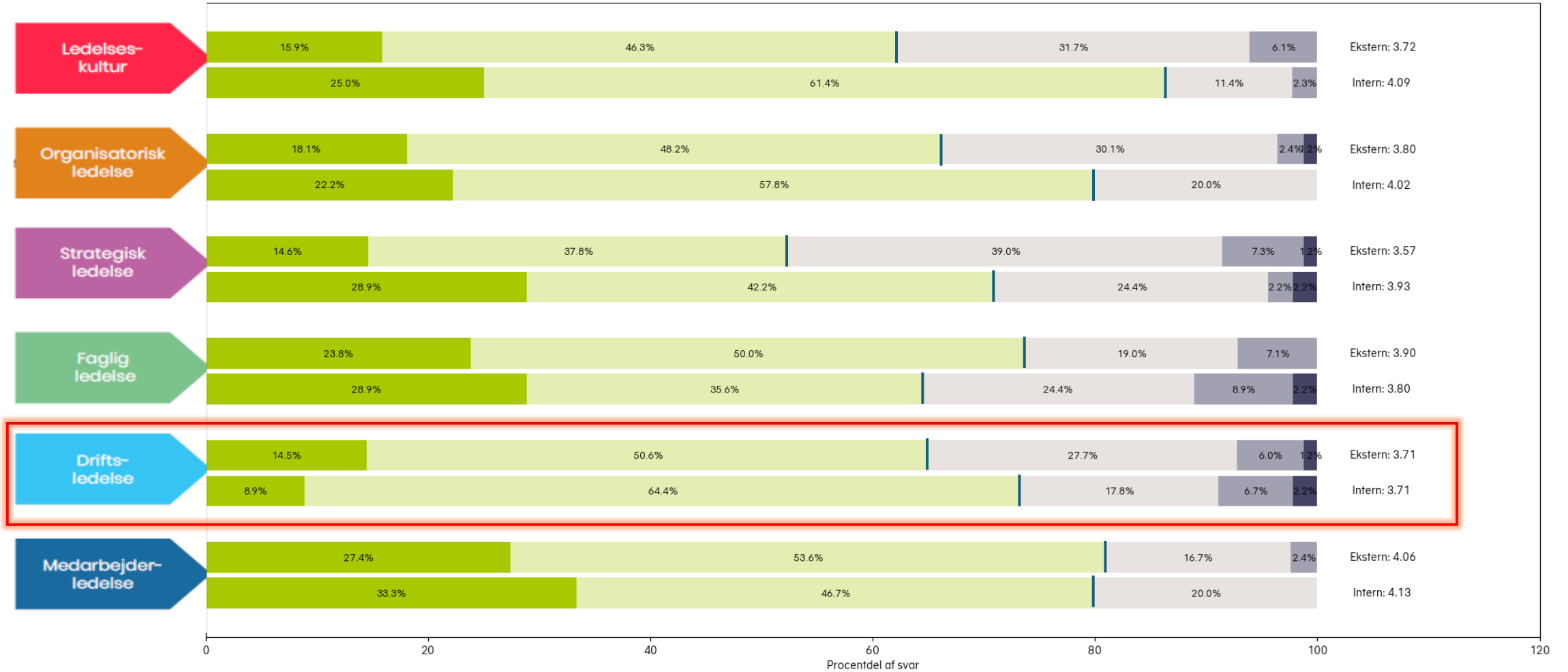


Differentiering: Ledererfaring



Differentiering: Intern/ekstern

Sammenligning af gennemsnitlig følelse i ledelsesdimensioner - Intern vs. Ekstern



Svarkategorier

- Meget tæt på
- Tæt på
- Hverken tæt på eller langt fra
- Langt fra
- Meget langt fra
- Intet Vurderingsgrundlag

Lederonboarding

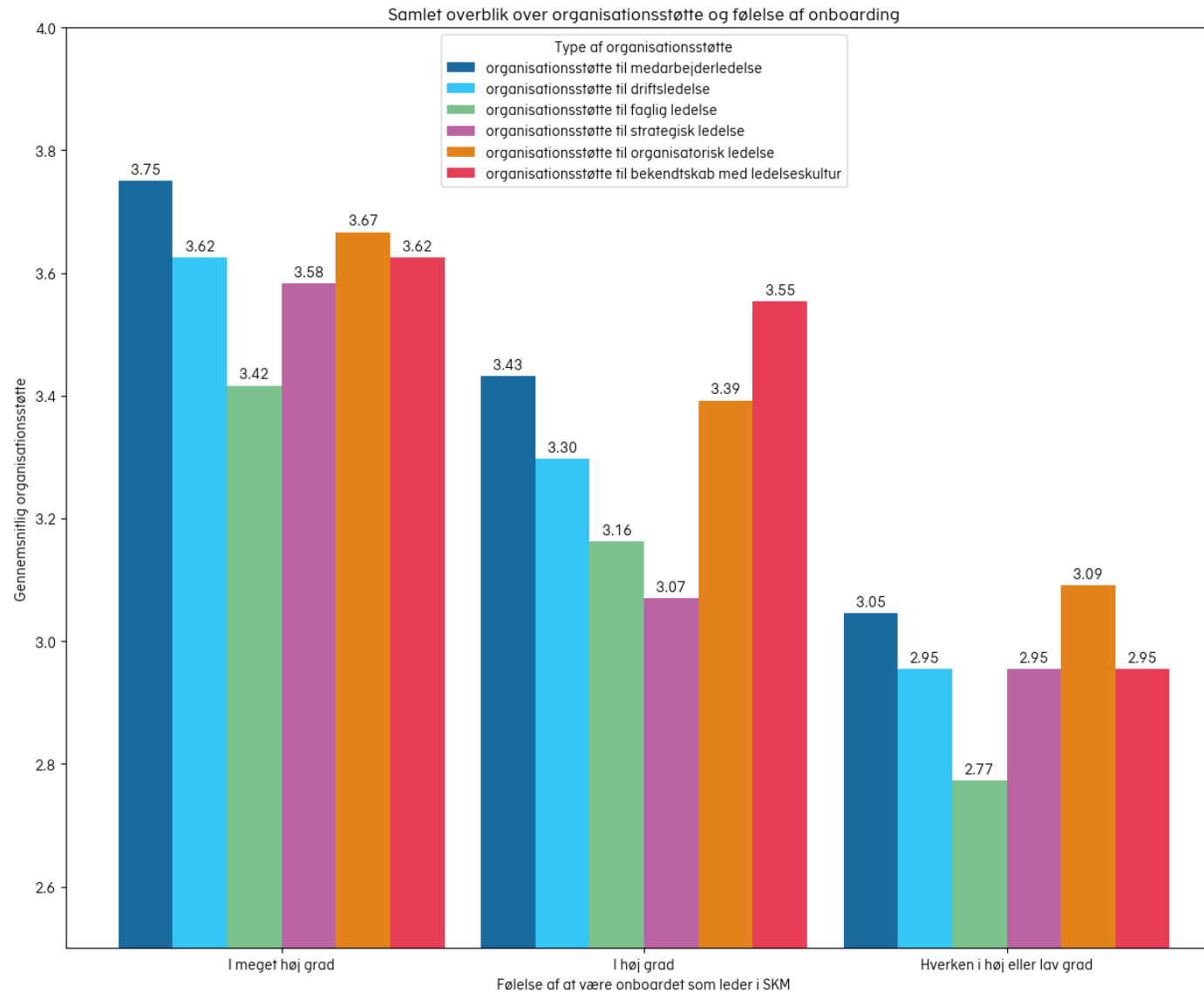
Priming

er af-

gørende



Priming



Medarbejderledelse

Medarbejderledelse	Korrelation
Kendskab til medarbejdere	0.67***
Indblik i dynamikker ml. medarbejdere	0.57***
Bidrage til at skabe tillidsfuld kultur	0.50**

DESIGN



Medarbejderprofiler

Workshop om forskelle

'Blå bog' template

Blå bog

1:1 med medarbejdere

Medarbejder-'pakke'

Hand-over



Medarbejderledelse

Organisatorisk ledelse	Korrelation
God relation til sideordnede ledere	0.39**
Navigere i organisationens netværk	0.63***
Etablere effektive samarbejdsrelationer på tværs	0.65***

DESIGN



Ledergruppe-
workshop format

Ledergruppe-
workshop

Stakeholder-
forarbejde

Bookede møder

Forventnings-
interview

Forventnings-
evaluering

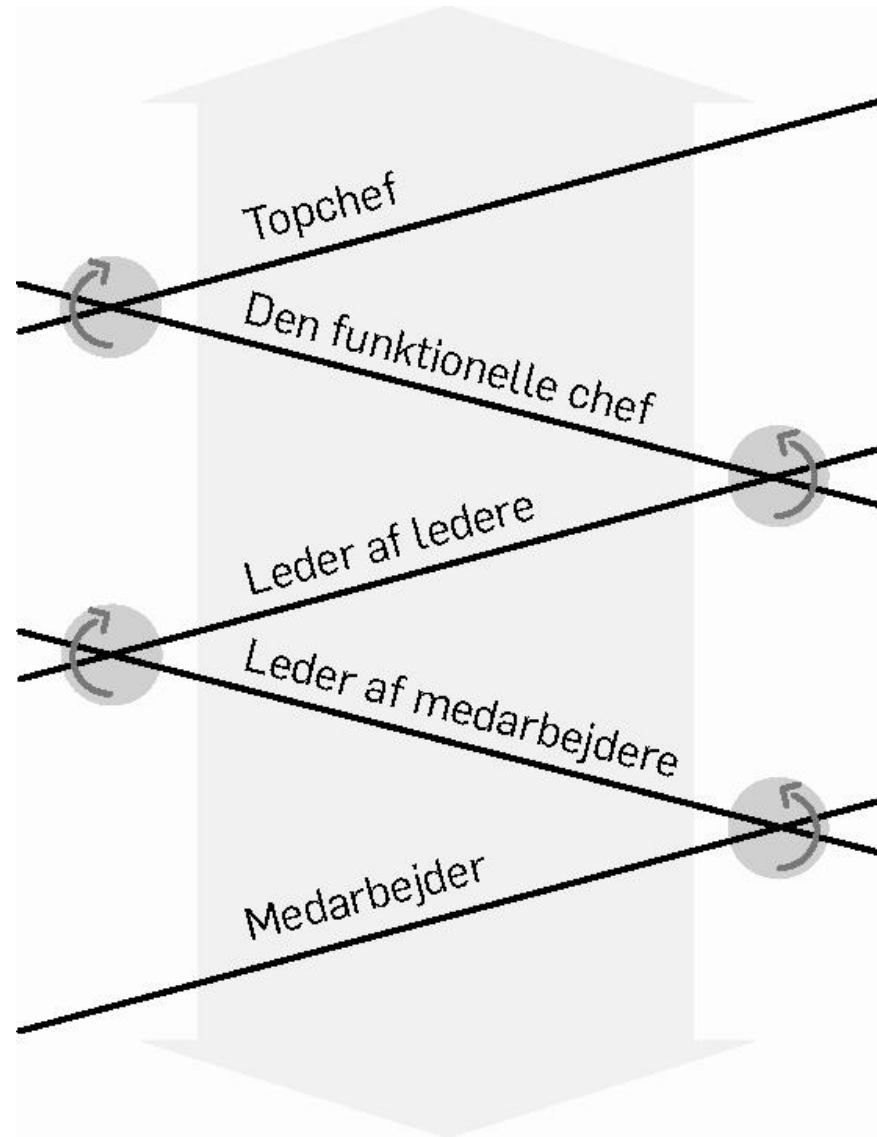


Lederonboarding

**Det er
ledelse
af ledere**



Ledelse af ledere



Topchefen

– at skabe resultater igennem en organisation

Den funktionelle chef

– at skabe resultater igennem en sammensat del af organisation

Ledere af ledere

– at skabe resultater igennem ledere

Lederen af medarbejdere

– at skabe resultater igennem andre

Medarbejderen

– at skabe resultater igennem egen indsats

Ledelse af ledere

Leder



Chef



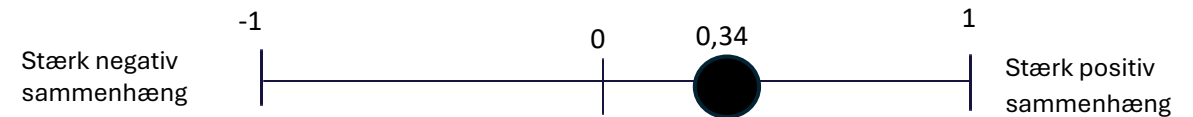
Hvem onboarder lederen?

Forklaring

Korrelationskoefficienten ligger på 0,34, hvilket indikerer, en moderat positiv sammenhæng. Korrelationen er ikke stærk men ej heller ubetydelig. Dette fordi, den viser en sammenhæng mellem at føle sig onboardet og om den nærmeste leder spiller en aktiv rolle i onboardingprocessen. Det er dog ikke muligt at sige noget om, hvad der påvirker hvad, ud fra en korrelationsanalyse.

Visualisering

Korrelation mellem "I hvilken grad føler du dig, på nuværende tidspunkt, onboardet som leder?" og "I hvilken grad føler du, at din nærmeste leder har været en aktiv spiller i din onboarding"



Ledelse af ledere

Jeg kan lære dig at komme tæt på dine medarbejdere. Jeg kan lære dig at forstå og håndtere dynamikkerne mellem medarbejderne.

Jeg kan lære dig, at styre din drift effektivt. Jeg kan lære dig at være autoritær på en god måde. Jeg kan lære dig at prioritere og styre andre.

Jeg kan lære dig, at bruge din ledergruppe. Jeg kan lære dig, hvordan du skal bruge netværkene og interesserterne i organisationen.

Jeg kan lære dig, at udvikle fagligheden i din organisation. Jeg kan lære dig at udnytte potentiale. Jeg kan udvikle din faglighed og din evne til at lede fagligt.

Jeg kan lære dig, at lede strategisk. Jeg kan lære dig at forstå og oversætte strategien til konkrete mål og prioriteter. Jeg kan lære dig at skabe og drive udvikling

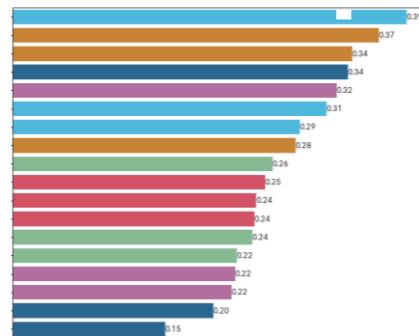
Jeg kan lære dig, at inspirere andre. Jeg kan lære dig at fortælle meningsfulde historier, Jeg kan lære dig at skabe en kultur. Jeg kan lære dig at skabe sammenhæng.

Lederonboarding: Arbejdet

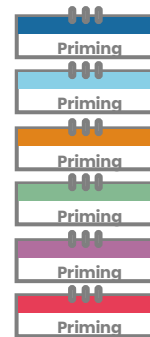
Rammeværktøj



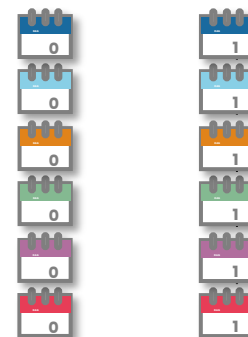
Drivers



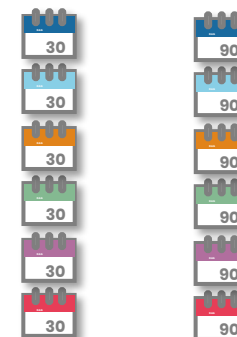
Priming



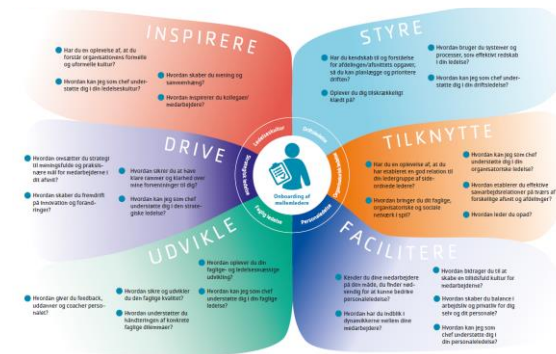
Preboarding



Onboarding



Ledelse af ledere





Lederonboarding

Scenen er sat



Christian Harpelund

Organizational Psychologist

Onboarding Expert

☎ +45 21 28 11 75

🌐 www.introdusapp.com

✉ ch@introdusapp.com

