



people & performance

DERFOR BLIVER LEDERANSÆTTELSEN EN FIASKO

— når onboardingen ikke rækker

INDHOLD

Forord	s03
Reducer tiden fra ansættelse til full performance med en tredjedel	s05
5 fokusområder baner vejen for den succesfulde integration	s07
1,5 millioner kroner: Så meget koster en fejlslagen ansættelse	s09
En effektiv integrationsproces sikrer virksomhedens investering	s11
Kunsten at lære, hvordan en organisation egentlig fungerer	s12
Employer branding: Integration gør det nemmere at rekruttere	s14
Performance Acceleration: Få den nye leder op i fart efter start	s15
Derfor kan man med fordel inddrage en ekstern konsulent som guide	s17
Skal vi hjælpe jer med integrationen?	s19

FORORD

Onboarding. En introduktion til den nye virksomhed, dens systemer og arbejdsgange og det team, man er blevet leder for. Det er den typiske opskrift, og efter at være blevet onboardet, er det så op til lederen selv at lykkes i den nye rolle.

Formår den nye leder ikke at udfylde sin rolle, kan det føre til en opsigelse eller afskedigelse; begge dele noget, man som organisation gerne vil undgå.

Dette til trods er der desværre meget få virksomheder, der prioriterer at supportere deres nye leder hele vejen fra ansættelse, til denne er fuldt integreret i virksomheden. Det er en skam, set fra både et forretningsmæssigt og menneskeligt perspektiv, og dét er emnet for dette white paper. Her kigger vi på, hvorfor onboarding i sig selv ikke er nok, men skal suppleres med grundig integration.

Man kan sige, at integrationen er en udvidet del af onboarding, som starter dér, hvor onboarding slutter.

I forbindelse med onboarding får den nye leder de basale, nødvendige introduktioner og ressourcer til at lykkes, men at forstå virksomheden er ofte op til lederen selv – medmindre denne bliver ledt igennem et struktureret integrationsforløb.

Bliver lederen integreret, bliver vedkommende en del af virksomheden fremfor blot at blive bekendt med den. Dét maksimerer chancen for succes for både lederen og virksomheden, og derfor er den værd at prioritere.

Foruden at integrationen minimerer risikoen for fiasko, gælder det, ifølge Harvard Business Review, også, at man kan minimere tiden fra opstart til fuldt performanceniveau med en tredjedel ved at sørge for grundig integration af den nye leder. Ved at prioritere integrationen, bliver lederen altså hurtigt i stand til at træffe de rigtige ledelsesmæssige beslutninger, og derved forkortes tiden, der går fra ansættelse, til lederen kan levere de ønskede resultater i den nye kontekst.

Hos People & Performance har vi flere års erfaring med integration og lederudvikling. Samtidig er vi en del af Compass Human Resources Group, som i mere end tre årtier har udført succesfulde rekrutteringer. Vi har således set, hvordan den rette kandidat kan løfte en virksomhed til nye niveauer. Vi har desværre også set, hvordan en god rekruttering kan falde til jorden, fordi kandidaten ikke bliver ordentligt integreret i den nye organisation.

Vi ønsker at bidrage til virksomhedsudviklingen verden over ved hjælp af gennemtænkte rekrutteringer, og vi ønsker at se vores rekrutteringer lykkes. Derfor er integration vigtigt for os, og det bør det også være for dig.

God læselyst!



REDUCER TIDEN FRA ANSÆTTELSE TIL FULL PERFORMANCE MED EN TREDJEDEL

Seks måneder eller derover. Så lang tid tager det at opnå den ønskede performance i en ny stilling. Det viser [en undersøgelse](#), hvor knap 600 ledere på VP-niveau og opefter deltog.

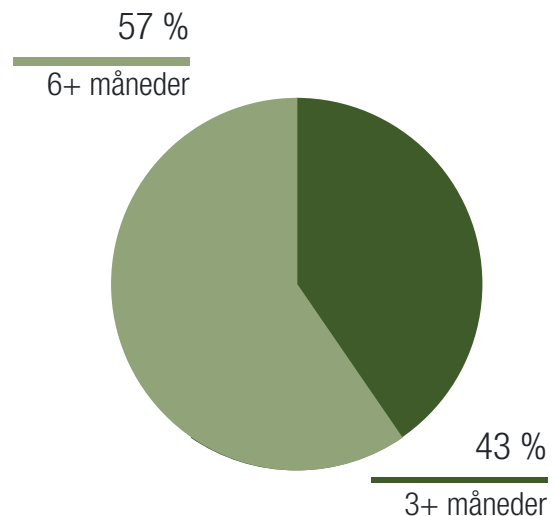
I undersøgelsen svarer 57 % af de adspurgte ledere, at det – sidst de lavede et karriereskift – tog dem seks måneder eller derover at nå deres fulde performanceniveau. Ifølge [Harvard Business Review](#) kan denne tid reduceres fra seks til fire måneder gennem grundig integration.

At reducere tiden fra start, til lederen er oppe i fart, kan selvsagt have stor indflydelse på organisationens udvikling. Jo hurtigere lederen opnår det ønskede performanceniveau, des hurtigere kan forretningen udvikles.

Man kan altså reducere tiden fra ansættelse til full performance med en tredjedel ved at prioritere integration i virksomheden. Alligevel svarede blot 30 % af de adspurgte ledere, at de ved deres seneste karriereskift oplevede støtte i forhold til at blive integreret i deres nye virksomheder. Af dem, der deltog i en form for integrationsforløb, tilkendegav 81 %, at forløbet var udbytterigt.

Blandt de nye ledere er der altså bred enighed om, at et grundigt integrationsforløb gør dem i stand til hurtigere at opnå succes i deres nye roller.

Tidsforbrug fra start til den ønskede performance opnås



30 %

af lederne oplevede, ved deres seneste karriereskift, støtte i forhold til at blive integreret i deres nye virksomheder

81 %

af dem, der modtog støtte, fandt det udbytterigt

Hos People & Performance har vi udviklet et Performance Acceleration-forløb, som sikrer, at man kommer op i fart efter start.

Vores forløb er baseret på forskning og årtiers erfaring med rekruttering, ledelses- og virksomhedsudvikling.

Vil du høre mere? [Så kontakt os.](#)

5 FOKUSOMRÅDER BANER VEJEN FOR DEN SUCCEFULDE INTEGRATION

Integrationen af en ny leder sker i forlængelse af den "almindelige" onboarding og kan være udslagsgivende i forhold til, om og hvor hurtigt lederen opnår den ønskede indflydelse i virksomheden.

Integration er den opbygning af indsigt og forståelse, som skaber lederens grundlag for at udøve effektiv ledelse. Indsigten i teamets styrker og svagheder, virksomhedskulturen og de vigtigste interne stakeholders er den ene del af integrationen. Den anden del er klarhed omkring, hvilken effekt lederen skal skabe igennem sin ledelse sammenholdt med lederens personlige styrker. Tilsammen skal integrationen gøre det muligt for lederen hurtigere at kunne træffe de rigtige og nødvendige beslutninger – altså lede effektivt.

Med afsæt i forskning – og på baggrund af årtiers erfaring med rekruttering og lederudvikling – har vi hos People & Performance identificeret fem fokusområder, en ny leder skal arbejde med.

1. Hvilket udbytte skal dit lederskab drive i den nye kontekst?
2. Hvilke dele af organisationens kultur støtter performance, og hvad bør du udvikle – og hvordan?
3. Hvordan bruger du dit personlige lederskab, og hvordan undgår du afsporing?
4. Hvilke stakeholders skal du mobilisere, og hvordan påvirker du dem proaktivt?
5. Hvordan afdækker du teamets evne til at levere og forstå behovene for at justere?

Med fokus på disse kan man som ny leder accelerere ens performance og hurtigere komme op i fart efter start. Man kan imidlertid ikke gøre det alene.

Skal en ny leder succesfuldt og hurtigt integreres, er det nødvendigt, at der fra virksomhedens side bliver skabt nogle klare rammer for processen. Skal den nye leder på egen hånd lære at navigere i det organisatoriske miljø, vil det tage en betydelig mængde tid, og denne kan nedbringes ved at systematisere og prioritere integrationsprocessen.

1,5 MILLIONER KRONER: SÅ MEGET KOSTER EN FEJLSLAGEN ANSÆTTELSE

Et ledelsesskift resulterer i, at virksomheden i en periode ikke er 100 % effektiv. Dels tager det tid, før den nye leder når sit full performance-niveau og dels tager selve ansættelses- og onboarding-processen tid. Dette er effektiv arbejdstid, som kunne være brugt på andre opgaver.

En undersøgelse viser, at 34 % af alle CFOs mener, at en fejlansættelse går ud over deres produktivitet. Dertil kommer, at managers, ifølge undersøgelsen, bruger 17 % af deres tid på at supervisere ansatte, der underperformer.

Foruden de mange timer, der – bevidst eller ubevidst – bruges på projektet, gælder det også, at der investeres ressourcer i at få en ekstern samarbejdspartner til at finde den kandidat til rollen, der kan skabe allermest værdi.

Som virksomhed skal man altså sørge for at ansætte på den mest hensigtsmæssige måde, så investeringen i den nye medarbejder bliver sikret. Dermed er vi tilbage ved dét, det hele handler om: integration.

Ifølge the U.S. Department of Labor koster en fejlansættelse op til 30 % af vedkommendes løn det første år. Jörgen Sundberg, som er specialist i employer branding og CEO hos Link Humans, sætter beløbet til op til 1,5 millioner kroner. Uanset hvad er det ikke småpenge, vi har med at gøre, når der fejlansættes.

Begrebet "fejlansættelse" ville man måske først og fremmest forstå som, at virksomheden har ansat en forkert kandidat. Det kunne være en kandidat, der ikke har de nødvendige kompetencer til at udfylde rollen, eller som ganske enkelt ikke er et godt match for virksomheden. Ordet kan dog også forstås på en anden måde.

I ordet "fejlansættelse" ligger i bund og grund blot, at der er tale om en fejlslagen ansættelse. Det behøver ikke skyldes personlighed, kompetencer eller ambitioner, men kan også skyldes en fejlslagen integrationsproces. Selv den allermest ideelle kandidat til en stilling risikerer at fejle, hvis ikke vedkommende bliver ordentligt integreret i virksomheden, og dét kan resultere i fyringer eller opsigelser.

En mangelfuld integrationsproces kan altså føre til, at den samlede ansættelsesproces må betegnes som fejlslagen – og dermed kommer til at koste virksomheden dyrt.

EN EFFEKTIV INTEGRATIONSPROCES SIKRER VIRKSOMHEDENS INVESTERING

En fejlslagen ansættelse kan have uoverskuelige økonomiske konsekvenser for en virksomhed. Særligt i mindre og mellemstore virksomheder kan det være altafgørende, at en ledelsesansættelse bliver en succes. Derfor er det ikke nok at finde en kompetent kandidat, der passer ind i virksomheden. Det er ligeledes nødvendigt at sikre, at vedkommende bliver ordentligt integreret.

Ved at have en struktureret tilgang til den nye leders integration i virksomheden, er der langt større sandsynlighed for, at vedkommende lykkes. Den investering, der både direkte og indirekte ligger i rekrutteringen, sikres altså igennem integrationsforløbet. Samtidig bidrager integrationen ikke blot til, at den nye leder får succes, men også at denne hurtigere får succes.

Set fra et økonomisk såvel som forretningsudviklingsmæssigt perspektiv, er integrationen således værd at prioritere. Samtidig bidrager integrationsprocessen positivt til virksomhedens employer branding og skaber desuden tryghed for den nye leder.

Selvom man har både kompetencer og erfaring til at løfte en lederstilling, kan det være udfordrende at indtræde i en ny én af slagsen. I jobskiftet er der mange indtryk, informationer og opgaver at forholde sig til, og det kan selvsagt være en stressende affære at lære den nye organisation grundigt at kende.

Ved at prioritere integrationen, gøres karriereskiftet så trygt og problemfrit som muligt for den nye leder. Samtidig skabes der hurtigt et tilhørsforhold til den nye virksomhed, hvilket kan være med til at øge lederens performance betydeligt.

Vores Performance Acceleration-forløb hjælper ledere med at komme op i fart efter start.

Vil du høre mere om dét? [Så kontakt os.](#)

KUNSTEN AT LÆRE, HVORDAN EN ORGANISATION EGENTLIG FUNGERER

Som vi tidligere har nævnt, gælder det, at kun 30 % af alle ledere oplever at få tilstrækkelig støtte i forbindelse med integrationen i en ny virksomhed. 81 % siger, at støtten har haft positiv indflydelse på deres integrationsproces.

Det gør altså en forskel for de nye ledere, at de bliver taget i hånden. Ikke fordi, de ikke er kompetente eller erfarne nok til at magte opgaven, men fordi det kræver mere end et imponerende CV at komme ind under huden på en organisation.

Ifølge Harvard Business Review svarer 69 % af de adspurgte ledere, at de finder det udfordrende at forstå, hvordan en ny organisation egentlig fungerer. Kun 26 % svarer, at manglende erfaring eller kompetencer er et problem. De efterspørger derimod hjælp til at forstå organisationskulturen, at navigere i den interne politik og at forstå dynamikken i deres nye teams.

De største udfordringer for nye ledere

Manglende forståelse for, hvordan organisationen fungerer

69 %

Dårligt match ift. kulturen i organisationen

65 %

Svært ved at skabe alliancer med ligemænd

57 %

Manglende forståelse for forretningsmodellen

48 %

Ineffektiv beslutningstagen

31 %

Uenighed ang. strategien

28 %

Manglende erfaring eller evner

26 %

Hvilke former for support havde været ønskværdige i forbindelse med integrationen?

Hjælp til at navigere i det interne netværk og den interne politik

89 %

Indsigt i den organisatoriske kultur

88 %

Konstruktiv feedback

85 %

Hjælp til at forstå den interne dynamik i det nye team

80 %

Undersøgelsen viser tydeligt, at det er de mere "bløde" aspekter af et jobskifte, der er udfordrende. Problemer med at falde til i en ny stilling handler således sjældent om manglende evner eller forståelse for selve jobbet, men derimod om manglende indsigt i organisationen på et menneskeligt og politisk niveau.

Ved hjælp af en grundig integrationsproces får den nye leder en dybdegående forståelse for virksomheden.

Onboarding giver generel og nødvendig viden om virksomheden, og i forlængelse af denne klæder integrationen lederen på til at agere hensigtsmæssigt i den organisation, vedkommende er blevet en del af. På den måde får lederen de bedst mulige forudsætninger for at lykkes.

EMPLOYER BRANDING: INTEGRATION GØR DET NEMMERE AT REKRUTTERE

Employer branding er blevet essentielt i en tid, hvor der i flere brancher er hård kamp om de dygtige kandidater. Som virksomhed er man nødt til at skille sig ud fra mængden, hvis man vil have fat i de allerbedste i ens branche, og her spiller integrationen også en rolle.

En virksomhed med et gennemført integrationsforløb udviser professionalism. Den nyansatte får følelsen af at være en prioritet og kan se, at virksomheden bidrager aktivt til, at ansættelsen bliver en succes. Dette skaber tryghed i jobbet fra starten, og dét er guld værd, når det kommer til employer branding. Føler man som ny leder, at man er blevet taget ordentligt imod, er der langt større sandsynlighed for, at man vil advokere for virksomheden.

Foruden at et integrationsforløb kan give pluspoint, når det kommer til employer branding, gælder det også, at det kan bruges aktivt som argument i forbindelse med en rekruttering.

Som vi også har været inde på, kan jobskifte være en stressende affære. Er en dygtig kandidat usikker på, om vedkommende skal takke ja til en lederstilling i en ny virksomhed, kan integrationsforløbet ganske enkelt være udslagsgivende.

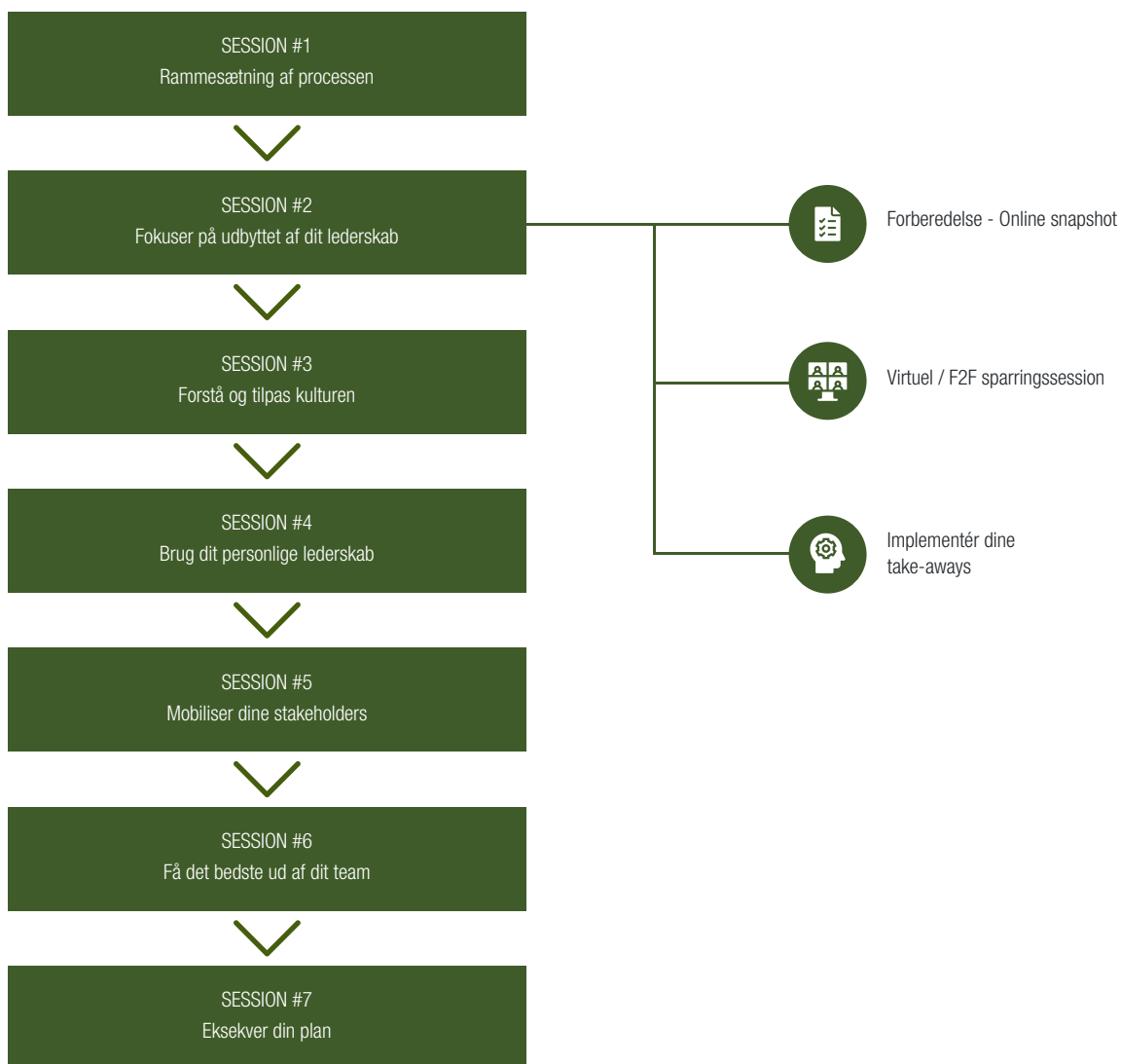
Ved kandidaten, at der bliver taget hånd om integrationen, og at dette er en topprioritet, virker det selvsagt mere overkommeligt at tage springet. Et gennemført integrationsforløb kan således både medvirke til, at flere kandidater bliver interesserede i en stilling og føre til, at virksomheden får fat i de absolut bedste kandidater på markedet.

PERFORMANCE ACCELERATION: FÅ DEN NYE LEDER OP I FART EFTER START

Hos People & Performance har vi udviklet et Performance Acceleration-forløb, som har til formål at sikre effektiv og hurtig integration af en ny leder.

Med forløbet bliver der sat struktur på integrationen og herunder de dialoger, den nye leder bør tage med eksempelvis organisationens CEO. Der er et fastlagt forløb, der gør, at lederen ved, hvad vedkommende skal forholde sig til og arbejde med fra uge til uge. På den måde kommer vi slavisk igennem alle de fokusområder, der er essentielle i den effektfulde integration.

Målet med Performance Acceleration er at skabe en ramme om integrationen – at sætte processen i system. Forløbet består af syv virtuelle møder, og på disse kommer vi omkring alle aspekter af integrationen i den nye organisation. Vi hjælper blandt andet den nye leder med at forholde sig til den nye rolle, organisationen og vedkommendes mål og ambitioner.



Vores Performance Acceleration-forløb består af syv moduler, som klæder den nye leder på til at agere hensigtsmæssigt i organisationen.

Som ekstern samarbejdspartner hjælper vi med at facilitere den effektfulde integration og at sikre, at de rette dialoger bliver igangsat. Vi holder styr på integrationsforløbet og sørger for løbende opfølgning, så intet bliver overladt til tilfældighederne, når lederen skal falde på plads i den nye rolle.

Lyder det interessant? [Så kontakt os.](#)

DERFOR KAN MAN MED FORDEL INDDRAGE EN EKSTERN KONSULENT SOM GUIDE

Der er forskellige årsager til, at man med fordel kan inddrage en ekstern konsulent i integrationsprocessen.

Den primære grund til at vælge at inddrage en ekstern konsulent er, at denne har den nødvendige erfaring til at analysere og klarlægge de forretningsmæssige udfordringer, den nyansatte leder møder i sin nye kontekst.

En anden fordel er, at en ny leder roligt kan udvise usikkerhed, frustration eller forvirring over for en ekstern konsulent. Det samme kan den rekrutterende chef. En ekstern partner kan således agere sparringspartner for både den nyansatte og de eksisterende parter i den rekrutterende virksomhed.

Sidst, men ikke mindst, gælder det, at en ekstern konsulent helt lavpraktisk sørger for at guide den nyansatte igennem integrationsforløbet. Den eksterne partner sørger for løbende opfølgning og er således med til at sikre, at forskellige tiltag og projekter bliver fulgt til dørs.

Med andre ord sikrer en ekstern konsulent, at den nye leder bliver holdt til ilden.

Når Compass Human Resources Group hjælper med at rekruttere den helt rette kandidat til en lederstilling, får de en dybdegående forståelse for den organisation, de har med at gøre. Denne viden får vi glæde af hos People & Performance i forbindelse med integrationen. Vi lærer både den rekrutterende leder, organisationen og den nye leder at kende, og denne dyrebare viden bruger vi naturligvis i vores integrationsforløb.

Som et led i rekrutteringsprocessen foretages diverse tests af kandidaterne, og disse testresultater spiller en væsentlig rolle i vores integrationsforløb.

Som leder er det væsentligt at kende ens styrker samt at være bevidst om, hvor der er mulighed for udvikling. Begge dele bliver afdækket i vores tests. Med kendskab til den nye leders styrker og eventuelle blind spots kan den nyansatte og den eksterne konsulent i samarbejde sikre, at der bliver bygget et stærkt lederskab. Lederskabet bliver bygget på lederens styrker, og samtidig bliver der arbejdet med diverse udfordringer, så disse ikke resulterer i afsporing hos den nyansatte.

Vores integrationsforløb tager altså afsæt i den enkelte og er centreret omkring det personlige lederskab og virksomhedens DNA. Vi sørger for, at lederen kender sine styrker og udnytter disse bedst muligt i forhold til den organisation, vedkommende er blevet en del af.

Vi skaber en ramme om integrationen, som gør, at vigtige snakke bliver taget, og at den nye leder forholder sig til både den nye organisation, den nye rolle og det nye team. Med vores hjælp bliver lederen altså fortrolig med organisation og får lagt en ledelsesplan, så der hurtigst muligt kan opnås positive resultater.

SKAL VI HJÆLPE JER MED INTEGRATIONEN?

Grundig integration er en forudsætning for at lykkes som ny leder. Derfor kan man med fordel fremme integrationen fremfor blot at krydse fingre for, at lederen af sig selv bliver en integreret del af virksomheden.

Gør man som organisation ikke noget aktivt for at integrere lederen, er det knald eller fald, når han eller hun egenhændigt forsøger at finde hoved og hale i den virksomhed, vedkommende er blevet en del af. Prioriterer man derimod integrationsprocessen, så integrationen hurtigt lykkes, har det en lang række både økonomiske, menneskelige og forretningsudviklingsmæssige fordele.

Hos People & Performance kan vi hjælpe med at facilitere en succesfuld integrationsproces. Vi kan enten tilbyde selv at håndtere integrationen med vores Performance Acceleration-forløb eller at klæde den rekrutterende leder godt på til at håndtere integrationen.

Vi har mange års erfaring med både rekruttering og ledelsesudvikling, og vi har udviklet et effektivt integrationsforløb på baggrund af vores erfaringer og den førende forskning på området. Du kan derfor roligt overlade integrationen af din nye leder til os.

Vil du høre mere om, hvordan vi kan bidrage positivt til den effektfulde integration? Så [kontakt os](#). Vi tager hellere end gerne en uforpligtende snak om mulighederne for at inddrage os som samarbejdspartner.

Du kan ringe til os på 79 27 72 90 eller sende en mail til mail@pphr.com.