

Fra Rolle til Rolle:

Effektiv Cross-boarding for Fremtidens Arbejdsstyrke

Artikel af Christian Harpelund, cand.psych.aut

Hvad er cross-boarding?

Cross-boarding er en HR-disciplin, der fokuserer på at lette interne overgange for medarbejdere, som skifter roller eller funktioner inden for samme organisation.

Mens onboarding typisk handler om at integrere nye medarbejdere i organisationen, retter cross-boarding sig mod eksisterende medarbejdere og fokuserer på, at de bliver klædt godt på til nye udfordringer, uanset om det er en ny afdeling, en lederrolle eller en specialiseret stilling.

Målet med cross-boarding er at skabe en struktureret og effektiv overgang, hvor medarbejderen hurtigt kan tilpasse sig deres nye ansvarsområder og teams. Derfor er det også en utroligt potent strategisk indsats for organisationer, der ønsker at fastholde og udvikle deres talentmasse.

Hvorfor ved vi så lidt om det?

Uanset sin relevans i moderne HR-praksis, er cross-boarding stadig forholdsvis ubelyst i både forskning og erhvervslitteratur. Mens der findes omfattende litteratur om onboarding og offboarding af medarbejdere, mangler cross-boarding stadig den samme dybdegående opmærksomhed. Cross-boarding ligger i krydsfeltet mellem flere etablerede HR-discipliner, og derfor overses emnet til fordel for mere afgrænsede emner som onboarding eller talentudvikling. Cross-boarding bliver derfor også nemt en gråzone, hvor ansvaret for transitioner mellem roller 'flyder' mellem forskellige HR-funktioner, uden at blive en selvstændig indsats.

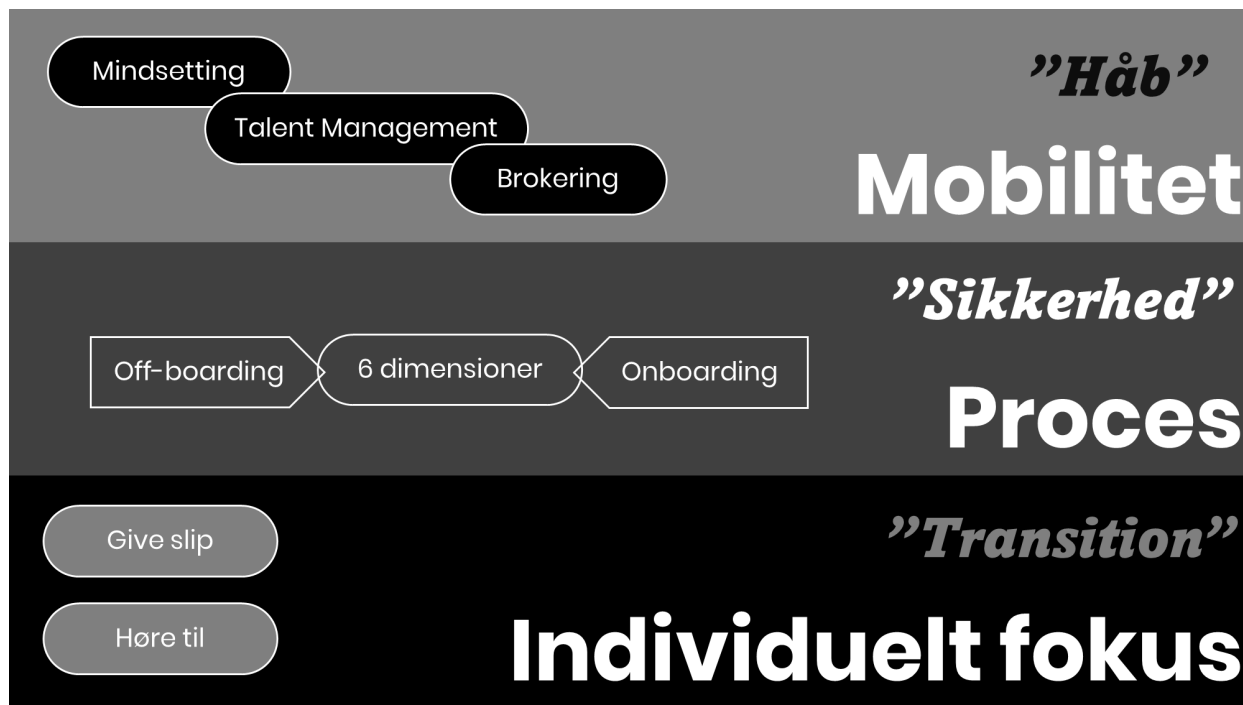
Den sparsomme litteratur betyder, at der er stort potentiale for at udvikle både teoretisk og praktisk viden på området. Der er behov for at skabe en dybere forståelse af, hvordan cross-boarding kan struktureres, og hvordan det kan tilpasses forskellige typer af organisationer og medarbejderprofiler.

Et overblik

I den eksisterende litteratur benævnes cross-boarding typisk som én af to ting. En del af de få tilgængelige kilder berører cross-boarding i relation til talent retention og karriereudvikling, og nogle artikler beskriver cross-boarding som en strategisk mulighed for at udnytte og udvikle eksisterende medarbejdere. Nogle få fagbøger og artikler fra HR-tidsskrifter skitserer også cross-boarding som en metode til at skabe hurtigere integration og øge produktiviteten for medarbejdere, der skifter rolle internt. I en verden, hvor organisatorisk fleksibilitet og medarbejderudvikling hele tiden er på dagsordenen, bliver det ikke desto mindre stadig vigtigere at håndtere interne skift og overgangsprocesser på en struktureret måde.

Tre strategiske områder

Cross-boarding, som en strategisk disciplin, adresserer tre hovedområder, som en organisation kan forberede og udvikle: *den interne mobilitet, en cross-boarding-proces og evnen til at holde et individuelt fokus på 'den der skifter rolle'.*



Intern mobilitet som kultur

Intern mobilitet refererer til muligheden for, at medarbejdere kan bevæge sig mellem forskellige roller, teams, eller afdelinger inden for den samme organisation. Dette kan omfatte **horisontale bevægelser**, hvor medarbejdere skifter til lignende stillinger, og **vertikale bevægelser**, hvor de avancerer til højere niveauer af ansvar. Intern mobilitet er et stærkt redskab for organisationer, der ønsker at fastholde talentfulde medarbejdere, da det tilbyder en måde at udvikle kompetencer og holde arbejdsoplevelsen dynamisk og udfordrende. Ved at gøre intern mobilitet tilgængelig for medarbejderne skaber organisationen en kultur, hvor karriereudvikling ikke nødvendigvis kræver skift til en anden arbejdsplads, men i stedet kan ske gennem udforskning af nye muligheder internt.

Når en organisation understøtter intern mobilitet skaber det håb og perspektiv hos medarbejderne, fordi det signalerer plads til personlig og professionel udvikling. Det viser en vilje til at investere i medarbejdernes vækst og trivsel, hvilket kan øge medarbejdertilfredsheden og loyaliteten. At vide, at man kan opnå nye færdigheder, udvide sit netværk og potentielt avancere uden at skulle forlade organisationen, kan skabe en følelse af sikkerhed og motivation, der kan styrke medarbejderens engagement. Samtidig bidrager intern mobilitet til at skabe et mere agilt og modstandsdygtigt arbejdsmiljø, da organisationen får medarbejdere, der forstår forskellige dele af virksomheden og kan tilpasse sig forandringer.

Intern mobilitet som kultur og som cross-boarding-disciplin kan understøttes af:

1. Et mobilitetsmindset hos den enkelte leder
2. En integreret Talent-management praksis
3. En struktureret tilgang til 'medarbejder-brokering'

1. Et mobilitetsmindset

At styrke mobiliteten kræver naturligvis et både strategisk og praktisk planlægning og tæt samarbejde med HR for at sikre, at der både er en klar proces for intern mobilitet, og at alle medarbejdere har adgang til information om mulige karriereveje. Men det kræver i lige så høj grad en bestemt indstilling hos den enkelte leder.

At lede med et mindset, der understøtter intern mobilitet, kræver en åben og generøs tilgang, hvor man som leder er villig til at give sine bedste medarbejdere fra sig, når de er klar til nye udfordringer i organisationen. Dette indebærer at se talenter som dynamiske og i konstant udvikling, hvilket betyder, at medarbejdere måske på sigt ønsker at bevæge sig i nye retninger. En succesfuld leder i denne sammenhæng er ikke besiddende over for sine talenter, men ser det som en sejr, når medarbejdere vælger at forblive i organisationen, selv hvis det betyder, at de flytter til andre afdelinger.

Denne type ledelse kræver en dyb værdsættelse af læring, videndeling og tværgående samarbejde. En leder med dette mindset forstår, at succes ikke nødvendigvis måles i individuelle præstationer, men snarere i, hvordan hele organisationen udvikler sig og bliver stærkere gennem årene. At give slip på dygtige medarbejdere kræver mod og et langsigtet perspektiv. Ved at tænke langsigtet investerer man ikke kun i det enkelte team, men i en kultur, der fremmer bæredygtig vækst og skaber en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejderne føler sig trygge og motiverede til at vokse.

2. Talent management

Crossboarding-disciplinen krydser ind over hele det faglige felt, vi kalder *Talent-management*. Begge discipliner fokuserer på medarbejderudvikling og fastholdelse af talent internt i organisationen. Men hvor Talent-management handler om at forstå organisationens talentbehov, identificere, udvikle og fastholde nøglemedarbejdere, og udvikle programmer og veje for talenternes udfoldelse – så handler crossboarding om at skabe en praksis, der muliggør en smidig overgang, når en medarbejder skifter rolle eller afdeling. Denne synergi gør det muligt for organisationen at udnytte eksisterende kompetencer optimalt, samtidig med at medarbejdere kan udvikle sig i takt med organisationens behov.

3. Brokering

Brokering af medarbejdere er en proces, hvor ledere eller HR-fagfolk fungerer som "mægler" for medarbejdere ved at matche deres kompetencer, interesser og udviklingsmål med nye muligheder inden for organisationen. Dette kan indebære at identificere talenter, der har potentiale til at bidrage i andre teams eller afdelinger, og aktivt facilitere deres overgang til disse nye roller.

Brokering handler om at skabe forbindelser og åbne døre på tværs af organisationen, så medarbejdere får mulighed for at udvide deres færdigheder og erfaringer uden at forlade virksomheden. Denne proces hænger tæt sammen med crossboarding, da brokering ofte er det første skridt i en crossboarding-proces – det er gennem dette, at medarbejderen introduceres til nye muligheder, hvorefter crossboarding sikrer en struktureret overgang.

Cross-boarding processen

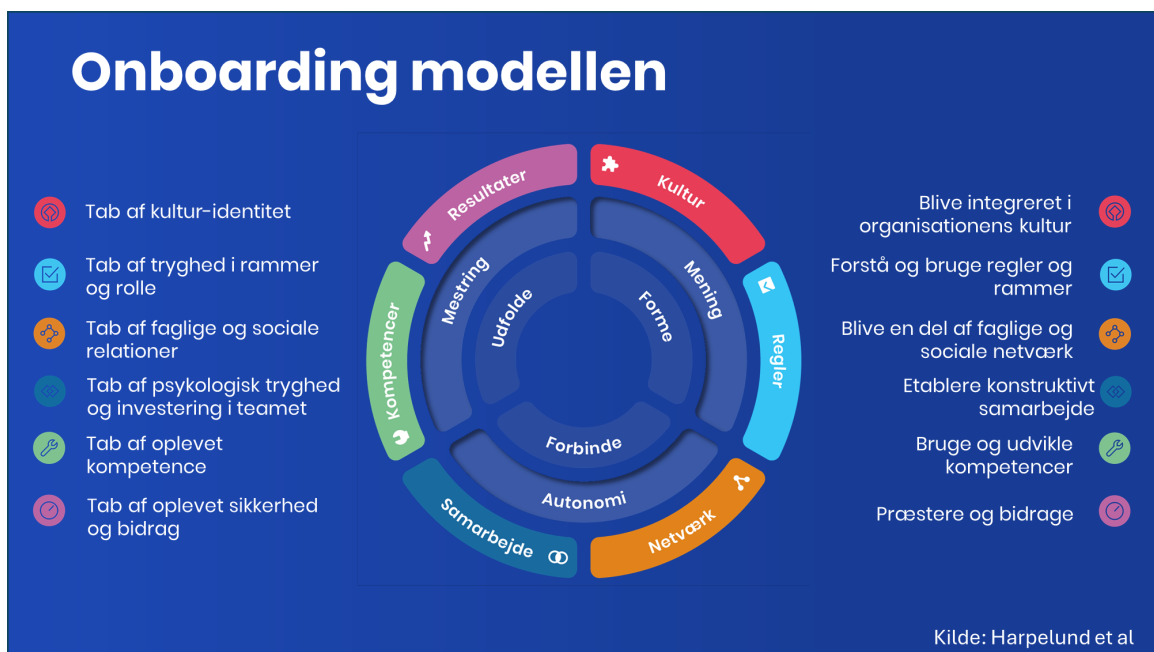
Crossboarding-processen indtager en unik position klemt inde mellem off-boarding og onboarding. Mens off-boarding fokuserer på at afslutte en medarbejders engagement i en given rolle, og onboarding på at integrere en ny medarbejder, har crossboarding til formål at facilitere en intern overgang for medarbejdere, der skifter til nye roller eller afdelinger inden for organisationen. Denne proces kræver, at man som organisation har øje for begge sider af overgangen – både det, medarbejderen forlader, og det, de træder ind i.

For at skabe en effektiv crossboardingoplevelse er det afgørende at forstå, at medarbejderen gennemgår en form for "mini-offboarding," hvor de skal sige farvel til de kendte rammer og relationer fra deres tidligere rolle. Dette kan indebære et element af tab, da medarbejderen måske har været en del af et velkendt team og en etableret kultur, hvor de har opbygget relationer, rutiner og arbejdsgange. Samtidig skal medarbejderen gennemgå en form for "mini-onboarding" i deres nye rolle, hvor de skal introduceres til nye kolleger, forstå nye procedurer og tilpasse sig en anden kultur eller arbejdskontekst.

At balancere disse to sider af overgangen kræver en struktureret tilgang, hvor crossboarding ikke bare handler om en formel flytning fra én afdeling til en anden, men om at støtte medarbejderen gennem en helhedsorienteret proces. Hvis medarbejderen skal trives i sin nye rolle, kræver det, at både afslutningen på det gamle og integrationen i det nye får opmærksomhed. For at sikre, at medarbejderen ikke kun har den nødvendige praktiske viden til at udføre sin nye rolle, men også er følelsesmæssigt og socialt klar til at tage imod de nye muligheder og udfordringer.

6 dimensioner som en strukturerende ramme

For at sikre en struktureret og succesfuld crossboardingproces kan organisationen anvende seks centrale dimensioner, som er hentet fra onboarding-disciplinen, og som ofte benyttes i moderne onboarding-praksis: kultur, regler, netværk, samarbejde, kompetencer og resultater.



Disse dimensioner danner en helhedsorienteret ramme, som gør det muligt at tage hånd om både afslutningen af medarbejderens tidligere rolle og integrationen i den nye. Ved at bygge processen op omkring disse seks aspekter får medarbejderen den nødvendige støtte til at håndtere overgangen på en balanceret måde. Dette sikrer ikke alene en meningsfuld afslutning på det tidligere arbejdsområde, men også et solidt fundament for at kunne trives og yde sit bedste i den nye rolle.

1. Kultur: Medarbejderen går fra en kendt kultur til en ny, og denne overgang kan indebære et følelsesmæssigt såvel som et identitetsmæssigt tab. Ved at anerkende den gamle kultur og samtidig introducere medarbejderen til værdierne og normerne i den nye afdeling, sikres en glidende kulturel integration.

2. Regler: Hver afdeling eller rolle kan have sine egne specifikke procedurer og regler. Medarbejderen skal igennem en potentielt kompleks proces med først at afvikle gamle arbejdsgange og derefter lære de nye regler, der gælder i deres nye position.

3. Netværk: Når medarbejderen forlader et team, mister de også et etableret netværk af kolleger og samarbejdspartnere. Derfor skal crossboarding-processen understøtte medarbejderen i at opbygge nye relationer og blive integreret i det nye teams sociale struktur, for at styrke deres tilhørsforhold og følelse af tilknytning.

4. Samarbejde: Overgangen til en ny afdeling kan også betyde ændringer i de samarbejdsdynamikker og roller, medarbejderen tidligere har haft. Det er vigtigt, at de hurtigt får en forståelse af den nye gruppes arbejdsformer og roller, så de kan finde deres plads i samarbejdet.

5. Kompetencer: Når en medarbejder skifter rolle, kan der være behov for at opkvalificere eller tilpasse deres færdigheder til de nye krav. Crossboardingprocessen bør både inkludere måder at bevidstgøre og evaluere medarbejderens kompetencer fra det gamle job – og træning og udviklingsplaner, der sikrer, at medarbejderen har de nødvendige kompetencer for at lykkes i deres nye funktion.

6. Resultater: Endelig skal medarbejderen forstå de nye mål og succeskriterier, som er specifikke for deres nye rolle. En klar definition af forventninger og resultater gør det muligt for medarbejderen at fokusere og motivere sig selv fra dag ét. På off-boarding siden kan en struktureret tilgang til opgaver, der skal afsluttes eller overdrages uafsluttede, skabe tryghed i overgangen.

Disse seks dimensioner kan bruges som struktur, til at understøtte en succesfuld transition, hvor medarbejderen både kan sige farvel til det gamle og omfavne det nye.

Kultur i Crossboarding: En Værktøjskasse til Lederen

Kultur kan være noget af det mest subtile, men også noget af det mest indflydelsesrige aspekt i en medarbejders oplevelse af deres arbejdsplads. Når en medarbejder skifter rolle eller afdeling, kan der opstå et "tab af kultur-identitet," især hvis de har haft en stærk tilknytning til deres arbejdsplads normer, værdier og arbejdsgange.

Som leder kan du hjælpe med at skabe kontinuitet og tryghed i denne overgang ved at facilitere en bevidst proces, hvor medarbejderen både kan afslutte og integrere sig i nye kulturelle sammenhænge. Nedenfor finder du konkrete aktiviteter, der kan hjælpe dig med at håndtere kulturaspektet i crossboarding.

Ved Offboarding: Støt Medarbejderen i Kulturfslutningen

Klar til rejsen-proces:

Giv medarbejderen mulighed for at reflektere over essensen af den kultur, de forlader. Hvad har de særligt sat pris på? Hvilke værdier og vaner vil de tage med sig? Dette kan foregå som en guidet refleksionsøvelse eller en dialog, hvor de får sat ord på, hvad de tager med sig fra den tidligere afdeling.

Forandringsdialog:

Især, hvis cross-boardingen skal se som del af en organisationsforandring, kan det være effektivt, at invitere medarbejderen til en samtale om personens oplevelse af forandringen. Spørg, hvordan de har oplevet deres tid i den tidligere afdeling, og hvor de ser sig selv nu. Denne dialog kan skabe klarhed og lukke et kapitel på en god måde, og skabe mental klarhed til en ny rolle.

Ved Onboarding: Integrér Medarbejderen i Den Nye Kultur

Ventet og velkommen:

Gør medarbejderen opmærksom på, at de er både ventet og velkommen i det nye team. Planlæg en velkomstceremoni eller en mindre fejring for at markere, at de officielt er en del af teamet. Det kan være en frokost, en kaffepause eller en velkomsthilsen på intranettet.

Første uger på-jobbet tidslinje/plan:

Udarbejd en tidslinje eller plan for de første uger, hvor du introducerer medarbejderen til centrale aktiviteter, møder og nøglepersoner. Dette kan hjælpe dem med at forstå teamets rytme og få en fornemmelse af kulturen i praksis.

En ny kultur-proces:

Afhold en session, hvor teamet sammen introducerer medarbejderen til kulturen i deres nye afdeling. Hvad kommer de fra? Hvilke værdier og vaner sætter de pris på? Her kan du hjælpe med at skabe en fælles forståelse og dialog omkring, hvad der forventes og værdsættes i teamet.

En lærings-log:

Du kan opfordre medarbejderen til at føre en lærings-log, hvor de noterer observationer, ting de undrer sig over og spørgsmål i forbindelse med deres nye rolle. Det kan styrke deres nysgerrighed og engagement i at lære kulturen at kende, og du kan bruge loggen som udgangspunkt for løbende dialog.

Når Crossboarding Sker i Forbindelse med Organisationsændringer

Kultur-ambitionen i forandringen:

Hvis crossboarding er en del af en større organisationsændring, er det vigtigt at minde medarbejderen og teamet om den kulturambition, der ligger i strategien. Tag en snak om, hvad hver person kan bidrage med for at understøtte den nye retning, og hvordan de tidligere erfaringer kan styrke kulturen i den nye kontekst.

Som leder er din rolle at sikre, at overgangen 'fra og til' en kultur, sker på en måde, der skaber forståelse, tilhør og en følelse af kontinuitet i medarbejdernes bevægelse i organisationen.

Regler og rammer i Crossboarding: En Værktøjskasse til Lederen

Regler og strukturer udgør ryggraden i enhver arbejdsrolle, og de skaber en nødvendig tryghed i medarbejderens rammer og rolle. Når en medarbejder skifter til en ny position internt, kan der let opstå et "tab af tryghed." Selvom kendte regler og procedurer måske ikke ændrer sig markant, så kan praksis omkring dem let gøre det. For at støtte medarbejderen i denne overgang er det vigtigt, at lederen arbejder med både afslutningen på de gamle rammer og på integrationen i de nye. Her er nogle praktiske tiltag, som kan hjælpe med at skabe en god overgang.

Ved Off-boarding: Støt Medarbejderen i Afskeden med Kendte Rammer

Mental afsked og praktisk dokument:

For at gøre overgangen lettere kan medarbejderen lave en "Hvordan er det at være mig"-dokumentation, hvor de beskriver de særlige rammer, processer og systemer, de har arbejdet med i deres tidligere rolle. Dette fungerer både som en mental afsked, hvor medarbejderen får sat ord på det kendte, og som en praktisk guide til deres efterfølger.

Pre-forberedelse:

Bed medarbejderen om at lave en liste over spørgsmål eller emner, som personen har om den nye stilling. Dette kan hjælpe vedkommende med at forberede sig mentalt på, hvilke rammer og processer man skal lære at kende, og det giver lederen en god indgang til, hvor behovet for støtte vil være størst.

Ved Onboarding: Skab Klarhed om Nye Regler og Systemer

Forberedt præsentation af systemer og processer:

Som leder kan du forberede en præsentation af de mest essentielle systemer og processer i den nye rolle. Giv medarbejderen en grundig introduktion til de vigtigste arbejdsgange og systemer, så de får en tydelig ramme at navigere i fra start. Dette kan også inkludere en oversigt over dokumentationsværktøjer og standardprocedurer, som er specifikke for det nye område eller afdeling.

Rolle-dialog:

Afhold en dialog med medarbejderen om deres nye rollebeskrivelse og de forventninger, der er knyttet til stillingen. Giv plads til spørgsmål og diskussion omkring, hvordan de gamle og nye rammer adskiller sig. Her kan I sammen afklare både lederens og medarbejderens forventninger, hvilket er essentielt for at skabe klarhed og tryghed i de nye strukturer.

Når Crossboarding Sker i Forbindelse med Organisationsændringer

Gør noget ud af forskellene, stræb mod en best-practice:

Hvis crossboarding sker som led i en organisationsændring, kan der være betydelige forskelle mellem den gamle og den nye organisationsstruktur. Sørg for at fremhæve disse forskelle og brug dem som en læringsmulighed. Tilskynd medarbejderen til at bidrage med deres erfaringer fra tidligere roller, så I sammen kan arbejde hen imod best-practice inden for de nye rammer.

Ved at skabe klarhed omkring regler og processer samt give mulighed for afsked med de gamle rammer, sikrer du som leder en overgang, hvor medarbejderen kan opleve klarhed og tryghed omkring at navigere i de nye strukturer.

Netværk i Crossboarding: En Værktøjskasse til Lederen

Netværk, både faglige og sociale, er en afgørende dimension for såvel medarbejderens trivsel som succes i en rolle. Når en medarbejder skifter position internt, kan de opleve et "tab af faglige og sociale relationer," da de skal forlade kendte kolleger og etablere nye forbindelser. For at lette denne overgang kan lederen aktivt støtte medarbejderen i at forankre gamle netværk og integrere dem i nye. Her er konkrete tiltag, som kan hjælpe lederen med at understøtte netværksdimensionen i crossboarding-processen.

Ved Offboarding: Støt Medarbejderen i at Forankre eller tage afsked med Gamle Netværk

Bevaringsværdige Relationer:

Bed medarbejderen om at identificere de relationer, de ønsker at bevare, og som de mener kan have værdi for dem i deres nye rolle (f.eks. tidligere kolleger, samarbejdspartnere eller mentorer). Hjælp medarbejderen med at planlægge, hvordan og hvor ofte de vil opretholde kontakten med disse nøglepersoner. Det kan være gennem faste kaffemøder, deltagelse i fælles faglige netværk, eller ved at sætte tid af til løbende sparring.

Hej omverden: Jeg skifter!:

Du kan opfordre medarbejderen til at annoncere sit jobskifte over for de vigtigste interessenter i og uden for organisationen. Dette kan være via en intern mail, SoMe platforme, eller en uformel meddelelse til faglige netværk. Denne annoncering skaber en officiel afslutning på den tidligere rolle og en potentielt rituel handling for personen i forhold til sine relationer.

Ved Onboarding: Skab Muligheder for Nye Netværksrelationer

Præsentation af vores faglige og sociale netværk:

Som leder kan du hjælpe medarbejderen med at få et overblik over de faglige og sociale netværk, som de nye kollegaer deltager i. Dette kan være alt fra projektgrupper og videndelmøder til mere sociale arrangementer. Giv en introduktion til disse muligheder og diskuter, hvordan medarbejderen kan bidrage og integrere sig i dem. Spørg også ind til, hvad de eventuelt kan tage med sig fra deres tidligere netværkserfaringer.

Identificér Nøglekontakter:

Du kan sammen med medarbejderen udarbejde en liste over de personer, som du og personen oplever er vigtige for deres succes i den nye rolle (interne og eksterne samarbejdspartnere, mentorer, teammedlemmer, etc.).

Arranger en job-skifte-buddy:

Tildel medarbejderen en "buddy," som kan være en fast kontaktperson i de første uger og som kan hjælpe med introduktionen til nye kolleger og arbejdsfællesskaber. En buddy fungerer som en vigtig støtte for at forstå både det faglige samarbejde og den sociale dynamik på den nye arbejdsplads.

Når Crossboarding Sker i Forbindelse med Organisationsændringer

Reboot og dialog om vores netværk:

Hvis crossboarding sker som en del af en organisationsændring, kan det være nødvendigt med en "reboot" af netværkene. Brug dette som en anledning til at gennemgå, hvilke netværk der skal bevares, og hvilke der skal udvikles i lyset af den nye struktur. Dette kan styrke medarbejderens forståelse af, hvordan netværkene understøtter den nye kultur, strategi og praksis - og hvordan de kan bidrage aktivt til denne udvikling.

Spejlings-proces:

For at hjælpe medarbejderen med at bevare en følelse af kontinuitet kan lederen sætte dem i kontakt med andre, der skifter til tilsvarende roller i organisationen, og som de kan sparre med. Ved at etablere en form for "spejling" mellem gamle og nye kollegaer kan medarbejderen få støtte og inspiration, som hjælper dem til at tage deres netværkserfaringer med ind i den nye rolle.

Som leder bidrager du til medarbejderens oplevelse af tilknytning ved at støtte en meningsfuld afsked med gamle relationer og skabe muligheder for at integrere sig i nye netværk.

Samarbejde i Crossboarding: En Værktøjskasse til Lederen

Samarbejdsdimensionen i crossboarding handler om at sikre, at medarbejderen kan skabe gode samarbejdsrelationer i deres nye rolle og hurtigt opbygge psykologisk tryghed i det nye team. Ved intern overgang kan der opstå et "tab af psykologisk tryghed," især når medarbejderen forlader et team, hvor de har investeret tid og energi, og hvor de føler sig trygge. Som leder kan du hjælpe medarbejderen både med at afslutte relationerne til det gamle team og skabe konstruktive samarbejdsbånd til det nye. Her er nogle konkrete aktiviteter, der kan støtte denne proces.

Ved Offboarding: Støt Medarbejderen i Afskeden med sit Team

Pro-aktivitet: Selvpræsentation til det nye team

Du kan opfordre medarbejderen til at lave en kort præsentation af sig selv, som kan deles med deres nye team. Det kan være en præsentation, der fortæller om deres erfaringer, styrker og motivationer. Dette kan hjælpe medarbejderen med at forberede sig mentalt på overgangen og forberede en klar – måske ny - positiv fortælling, de kan tage med ind i det nye samarbejde.

Anerkendelse og afsked:

Hold en kort afskeds-session, hvor det gamle team får mulighed for at takke og anerkende hinanden. Det kan være en vigtig mental afslutning, der hjælper medarbejderen med at gå videre med en følelse af, at have 'stået stærkt'.

Team-kultur: De bedste team-oplevelser

Inviter medarbejderen til at reflektere over de bedste oplevelser, de har haft med samarbejdet i deres tidligere team, og hvad de ønsker at tage med sig ind i den nye stilling. Dette kan både fungere som en anerkendende proces, og skabe konkrete ideer til, hvad der kunne være godt at sætte i spil i det nye team.

Ved Onboarding: Skab Konstruktivt Samarbejde og Psykologisk Tryghed

Pro-aktivitet: Præsentation fra det nye team

Bed det nye team om at forberede en kort præsentation af sig selv til deres nye kollega. Det kan være en uformel introduktion, hvor de deler deres arbejdsroller, interesser og måske lidt om, hvordan de arbejder. Dette kan hjælpe medarbejderen med at lære kollegerne bedre at kende og få en fornemmelse af teamets dynamik.

Psykologisk tryghed: Uformelle team-seancer i preboarding

Inviter medarbejderen til uofficielle teamseancer allerede i preboardingfasen. Det kan være en uformel kaffepause eller et fælles frokostmøde, hvor medarbejderen får mulighed for at møde kollegerne i et afslappet miljø og opbygge en følelse af tilhørsforhold.

Forskellighedsdialog:

Facilitér en dialog omkring forskellighed og diversitet i teamet. Giv plads til, at medarbejderen og teamet kan udtrykke deres forskellige perspektiver og styrker, hvilket fremmer psykologisk tryghed og en åben kultur, hvor alle føler sig inkluderet.

Styret proces med modeller:

Brug kendte team- eller psykologisk-tryghedsmodeller fra organisationen til at facilitere en teamdialog, hvor teamet og den nye kollega kan lære at arbejde sammen og medarbejderen kan finde sin nye plads. Ved at basere samtalen på en model får medarbejderen og teamet et fælles sprog og ramme for samarbejde.

Når Crossboarding Sker i Forbindelse med Organisationsændringer

De bedste team-oplevelser:

Hvis crossboarding sker som en del af en organisationsændring, kan det være effektivt at facilitere en proces, hvor medarbejderne deler deres ideer om 'den gode team-oplevelse'. Det kan give en indsigt i hinandens tilgang til og værdier i et samarbejde. Samtidig er det en handling, der anerkender det miljø, som den nye kollega kommer fra.

Dit fokus som leder på den psykologiske tryghed og åbenhed, kan være medarbejderens adgangsbillet til en stærk start og en bedre mulighed for at bidrage konstruktivt til samarbejdet i det nye team.

Kompetencer i Crossboarding: En Værktøjskasse til Lederen

Kompetence-dimensionen i crossboarding handler om at sikre, at medarbejderen både kan bruge sine eksisterende kompetencer og udvikle nye færdigheder i den nye rolle. Når en medarbejder skifter stilling internt, kan der dog opstå et "tab af oplevet kompetence," da de måske bevæger sig væk fra et område, hvor de følte sig sikre og erfarne. Det er derfor vigtigt, at lederen understøtter både konsolidering af 'gamle' kompetencer og tilpasningen til de nye krav. Her er konkrete aktiviteter, der kan hjælpe lederen med at støtte den proces:

Ved Offboarding: Støt Medarbejderen i Afslutningen på Tidligere Competenceområde

Vejledning til den næste: Fag- og terminologi-håndbog

Du kan opfordre medarbejderen til at udarbejde en fag- og terminologi-håndbog, som kan efterlades til dennes efterfølger. Ved at opsummere vigtige begreber, processer og arbejdsgange får medarbejderen en anledning til at besøge deres eget kompetence-landskab, mens de samtidig efterlader sig en værdifuld ressource.

Bevidstgørelse: Kompetence-beskrivelser

Lad medarbejderen lave en oversigt over de kompetencer, de har udviklet i deres tidligere rolle, og hvad de har opnået. Denne refleksion kan hjælpe dem med at se den erfaring, de bringer med sig, og skabe bevidsthed om, hvordan de gerne vil bruge disse kompetencer i den nye stilling.

Ved Onboarding: Støt Brug af Eksisterende og Udvikling af Nye Kompetencer

Vejledning: Fag- og terminologi-håndbog

Tilbyd en fag- og terminologi-håndbog specifikt for den nye afdeling eller rolle, som kan give medarbejderen et fundament af viden og øge personens tryghed i at navigere de nye faglige krav. Håndbogen kan introducere dem til de mest anvendte termer, værktøjer og arbejdsmetoder i den nye afdeling.

Undgå frustration: Kompetenceudviklingsundersøgelse efter 3 måneder

For at sikre, at medarbejderen ikke bliver frustreret over manglende udvikling i den nye rolle, kan du gennemføre en undersøgelse efter de første 3 måneder for at afklare ønsker og behov for kompetenceudvikling. Dette kan give dig en bedre forståelse af, hvilke kompetencer de ønsker at udvikle, og hvordan de bedst støttes.

Giv perspektiv: Introduktion til karriereveje

Støt medarbejderen i deres langsigtede udvikling ved at introducere potentielle karriereveje inden for organisationen. Giv dem indsigt i, hvordan deres nye rolle kan udvikle sig, og hvilke kompetencer der kan føre dem videre i organisationen. Dette perspektiv kan være motiverende og skabe en stærkere følelse af tilhørsforhold.

Når Crossboarding Sker i Forbindelse med Organisationsændringer

Fælles faglighed: Afhold kompetencedag efter 6 måneder

Hvis crossboarding sker som en del af en organisationsændring, kan det være effektivt at afholde en kompetencedag, hvor medarbejderen og teamet kan dele viden og erfaringer efter de første måneder i det nye setup. Dette kan give alle medarbejdere en chance for at dele det, de har lært, og få indsigt i fælles kompetencer og fælles oplevede kompetencebehov, hvilket styrker deres faglige forankring.

Ved at fokusere på både konsolidering af 'gamle' kompetencer og integration af nye skaber, kan du som leder skabe en overgangs-oplevelse af mestring og positiv udfordring.

Resultater i Crossboarding: En Værktøjskasse til Lederen

Resultat-dimensionen i crossboarding handler om at sikre, at medarbejderen hurtigt kan forstå og bidrage til de forventede mål i deres nye rolle. Når en medarbejder skifter stilling, kan de opleve et "tab af succes og at af at bidrage," fordi de forlader et miljø, hvor de havde en klar forståelse af deres mål og opgaver. For at gøre denne overgang så smidig som muligt, kan lederen støtte medarbejderen både i afslutningen af deres gamle rolle og i integrationen i de nye forventninger. Her er nogle konkrete aktiviteter, som kan hjælpe med at støtte resultatdimensionen i crossboarding-processen.

Ved Offboarding: Støt Medarbejderen i Afslutningen af Opgaver og Mål

Afslutning: Aftal afslutninger og mål

Hjælp medarbejderen med at afrunde deres opgaver ved at lave en klar plan for afslutning og målsætning af opgaver. Gennemgå sammen, hvilke opgaver der kan afsluttes inden overgangen, og hvordan deres bidrag i den tidligere rolle har gjort en forskel. Dette skaber en følelse af opnåelse og klarhed over, hvad de har bidraget med, før de tager næste skridt.

Uafsluttet: God hand-over af igangværende opgaver

Sørg for, at igangværende projekter får en grundig overlevering til de kolleger, som skal overtage dem. Dette kan omfatte dokumentation og korte møder, hvor medarbejderen deler status og eventuelle udfordringer i projekterne. En god hand-over sikrer, at medarbejderen kan skifte fokus til den nye rolle uden at bekymre sig om, hvad de efterlader.

Ved Onboarding: Støt Medarbejderen i At Præstere og Bidrage i Den Nye Rolle

Hit-the-ground-running: Mål, workflows og nøgleprojekter

Vær klar til at introducere medarbejderen til de vigtigste mål, arbejdsprocesser og projekter i deres nye stilling. En klar struktur fra start giver dem de bedste forudsætninger for hurtigt at forstå, hvor de kan bidrage og begynde at skabe resultater. Giv dem adgang til workflows og værktøjer, der kan understøtte deres præstation.

Fokus: Sæt målsætninger med medarbejderen

Sæt jer sammen og definer konkrete mål for den nye rolle. Aftal både kortsigtede mål, som kan opnås inden for de første måneder, og længerevarende mål, der støtter medarbejderens udvikling. Denne fælles målsætning skaber klarhed og giver medarbejderen et pejlemærke for hvor de skal starte deres indsats.

Når Crossboarding Sker i Forbindelse med Organisationsændringer

Refleksion og progression: Feedback-check-ins med fokus på processen

Hvis crossboarding sker som en del af en organisationsændring, kan det effektivt, at skruer op for regelmæssige feedbackmøder i en kort periode. Især med fokus på både processen og de opnåede resultater. Her kan medarbejderen reflektere over deres progression og få vejledning, hvor der er behov. Feedback-check-ins understøtter medarbejderens motivation og hjælper dem med at justere deres tilgang, hvis der opstår udfordringer.

Ved at tage hånd om både afslutning og opstart i resultatdimensionen, kan lederen sikre, at medarbejderen får en stærk overgang til sin nye rolle, hvor andre måske også lægger mærke til den 'nye' på en positiv måde. Fokus på klare mål og feedback fra starten gør det lettere for medarbejderen at præstere og føle sig værdifuld i deres nye position, hvilket kan være en afgørende energi-tilførsel, når man skifter job.

Det individuelle fokus

Det sidste hovedområde af cross-boarding-disciplinen handler om at have øje for den individuelle persons oplevelse og forløb.

Selvom en vellykket crossboardingproces afhænger af et overordnet mindset og af gode planlagte processer, er det vigtigt at huske, at alle medarbejdere er forskellige. Deres oplevelser vil variere betydeligt – og deres forskellige individuelle behov kan stille meget forskelligartede krav til os, der skal lede dem gennem forløbet.

En række faktorer påvirker, hvordan en crossboardingproces opfattes af den enkelte: *om skiftet er selvvalgt eller påtvunget* (f.eks. i forbindelse med en organisationsændring), *hvor medarbejderen er i deres liv og karriere*, og ikke mindst *deres personlige præferencer og følelser i forhold til forandring*.

Til dig, der leder 'en, der skal fra borde'

Når du som leder skal sige farvel til en medarbejder, der skal videre i organisationen, er det vigtigt at tilpasse din ledelsesstil og opmærksomhed til medarbejderens individuelle behov og karaktertræk. At forstå og respektere den enkeltes historie, relationer, og hvordan de oplever forandring, kan gøre overgangen lettere og mere meningsfuld.

Respekter Medarbejderens Historik og Relationer

Lederen bør anerkende den historik, medarbejderen har opbygget i afdelingen, samt deres personlige relation til lederen selv. Et skifte kan være følelsesladet, især hvis medarbejderen har ydet en særlig indsats eller har været en del af teamet i længere tid. Det kan hjælpe at anerkende denne historie gennem en afskedsamtale, hvor lederen udtrykker taknemmelighed og sætter ord på, hvad medarbejderen har bidraget med. Dette skaber en værdig afslutning og viser, at medarbejderens tid og indsats i teamet har haft værdi.

Vær Opmærksom på Medarbejderens Tilknytningsbehov

Medarbejderes behov for tilknytning kan variere betydeligt, hvilket kan ses i deres præferencer for uafhængighed eller nærhed. Som leder kan du tænke over, om medarbejderen er en person, der trives bedst med stor selvstændighed, eller om de har brug for tæt kontakt og støtte i forbindelse med overgangen. For medarbejdere med behov for nærhed kan det være værdifuldt at tilbyde løbende opfølgninger og samtaler i opbrudsperioden. Omvendt kan medarbejdere, der trives med stor selvstændighed, sætte pris på mere frihed og selvstyring i denne proces.

Tilpas Kommunikation til Medarbejderens Stil

En anden vigtig opmærksomhed er medarbejderens kommunikationsstil, herunder hvorvidt de er introverte eller ekstroverte. En ekstrovert medarbejder vil muligvis have gavn af mere åbne og direkte samtaler, mens en introvert medarbejder måske har brug for mere tid til refleksion, en mere afdæmpet samtalestil eller flere ting på skrift. At tilpasse kommunikationen til medarbejderens personlige stil kan skabe større forståelse og tryghed i processen og hjælpe medarbejderen med at tage afsked på deres egen måde.

Vurdér Forandringens Indvirkning på Medarbejderen

Når et skifte sker som led i en større organisationsforandring, kan forandringens påvirkning variere meget fra person til person. Overvej, hvor længe medarbejderen har været i afdelingen, og hvor de befinder sig i deres karriere. En nyansat eller en person midt i karriereskift kan være mere påvirket af forandringen end en erfaren medarbejder, som måske ser det som en naturlig del af deres udvikling. En veltilrettelagt støtte, der tager højde for, hvor stor forandringen føles for den enkelte, kan potentielt imødekomme 'store' negative følelsesmæssige reaktioner.

2 afskedssamtaler

Vi anbefaler, at du som leder planlægger to samtaler med medarbejderen. Den første samtale kan tage udgangspunkt i de seks dimensioner – kultur, regler, netværk, samarbejde, kompetencer og resultater – for at skabe en helhedsorienteret afslutning. Her er potentielle opmærksomheder og spørgsmål til hver dimension i en afskedssamtale:

- **Kultur:** "Tak for [dit bidrag] til kulturen" & "Hvad er det vigtigste, du tager med dig herfra?"
- **Regler:** "Hvad er det vigtigste, at give videre til andre omkring dit arbejde?" & "Hvad tror du, bliver mest anderledes i dit nye job?"
- **Netværk:** "Tak for [dit bidrag] til vores sociale samvær" & "Hvilke kollegiale relationer bliver vigtige for dig at holde fast i?"
- **Samarbejde:** "Jeg synes, at du med fordel kan være opmærksom på [denne kvalitet ved dig selv] i det nye team, du skal ind i" & "Hvad har du lært her om samarbejde, på godt og på ondt, som du tager med dig?"
- **Kompetencer:** "Jeg kan se, at du har udviklet dig, mens du har arbejdet her, især [disse kompetenceområder]" "Hvad tror du, bliver vigtigst for dig at få lært til din nye rolle?"
- **Resultater:** "Tak for [de resultater] du har været med til at skabe her" & "Hvad er du selv mest stolt af at have nået her?"

Den anden samtale kan være mere kortfattet og fokuseret på selve forandringsprocessen. Tre centrale spørgsmål til denne samtale kunne være:

- "Hvordan har du oplevet overgangen indtil nu?"
- "Er der særlige udfordringer, hvor du ønsker ekstra støtte?"
- "Hvad tænker du om dine mål og muligheder fremover i din nye rolle?"

Til dig, der leder 'en, der skal ombord'

Når en du som leder skal modtage en medarbejder, der skifter internt, er det lige så afgørende at tilpasse sin ledelsesstil og opmærksomhed til medarbejderens unikke behov og karaktertræk, selvom du selvfølgelig ikke har samme forhistorie at tage udgangspunkt i.

Respekter Medarbejderens Historik og Relationer

Det er vigtigt, at lederen anerkender medarbejderens erfaringer og bagage fra deres tidligere rolle, samt deres personlige relationer. At spørge ind til, dette, kan hjælpe dem med at finde en god balance mellem fortiden og den nye begyndelse og styrke følelsen af kontinuitet og meningsfuldhed i deres karriere.

Vær Opmærksom på Medarbejderens Tilknytningsbehov

Medarbejderens tilknytningsbehov kan have stor indflydelse på, hvordan de tilpasser sig det nye team. Som lederen kan du kigge efter tidlige tegn, der indikerer medarbejderens tilknytningsmønstre, som spænder fra behov for stor selvstændighed til behov for tæt støtte og opmærksomhed. Medarbejdere med et stærkt tilknytningsbehov vil måske trives med regelmæssige check-ins og løbende feedback, mens medarbejdere, der foretrækker selvstændighed, kan få gavn af mere frihed og selvledelse.

Tilpas Kommunikation til Medarbejderens Stil

Medarbejdere har forskellige kommunikationspræferencer, også når de ankommer til en ny arbejdsplads, og disse påvirker, hvordan de bedst modtager information og feedback i den nye rolle. Ekstroverte medarbejdere sætter ofte pris på åben dialog og hurtigt feedback, mens introverte medarbejdere måske har brug for mere tid og flere ting på skrift. Ved at afstemme kommunikationen til medarbejderens stil kan lederen skabe en onboarding, hvor medarbejderen føler sig hørt og støttet på en måde, der matcher deres personlige behov.

Vurdér Forandringens Indvirkning på Medarbejderen

Hvis du modtager en medarbejder i forbindelse med en organisationsændring, vil der i høj grad være forskel på, hvor dybtgående forandringen føles. Hvis skiftet sker som led i en større organisationsforandring, og forandringen er ufrivillig, kan medarbejderen føle en større usikkerhed, fordi processen er uden for deres kontrol, og potentielt "modstand" mod at blive tvunget til noget. Ved en ufrivillig cross-boarding, er lederen nødt til at have en større opmærksomhed rettet mod personens reaktioner, samt hvordan vedkommende forstår forandringen. Kan vedkommende lide og/eller har tillid til forandringen?

Hvis medarbejderen er ny i virksomheden eller tidligt i karrieren, kan overgangen virke mere omfattende. I disse tilfælde kan det være vigtigt at give ekstra støtte og fokusere på at skabe en følelse af stabilitet og fremtidsperspektiv. At forstå, hvor stort skiftet opleves, og hvilken indvirkning det har på medarbejderens arbejdsglæde og motivation, kan hjælpe lederen med at sikre en god og stabil start.

1 Pre-boarding- og 2 Onboardingsamtaler

For at sikre en god start for medarbejderen bør du som modtagende leder planlægge tre vigtige samtaler i crossboardingprocessen: *en pre-boardingsamtale før jobstart, en dybdegående onboardingsamtale i løbet af den første uge, og en opfølgende samtale efter den første måned.*

Pre-boardingsamtale

Denne samtale finder sted, inden medarbejderen officielt starter i den nye rolle. Målet er at byde dem velkommen og skabe en tryghed omkring overgangen. Her kan lederen præsentere rammerne for rollen og åbne op for spørgsmål, så medarbejderen har en klar forventning om, hvad der venter dem. Dette hjælper med at bygge relationen op og giver lederen mulighed for at få indsigt i medarbejderens forberedelse og behov.

Tre centrale spørgsmål til denne samtale kunne være:

- "Hvordan har du oplevet overgangen indtil nu?"
- "Er der særlige udfordringer, hvor du ønsker ekstra støtte?"
- "Hvad tænker du om dine mål og muligheder fremover i din nye rolle?"

Onboardingsamtale inden for den Første Uge

Inden for de første 2 uger bør lederen holde en grundig samtale, der tager udgangspunkt i de seks dimensioner: *kultur, regler, netværk, samarbejde, kompetencer og resultater.* Denne samtale har til formål at give medarbejderen en helhedsforståelse af deres nye rolle og afdelingen. Lederen kan gennemgå hvert område og skabe en åben dialog, hvor medarbejderen kan stille spørgsmål og dele deres tanker om overgangens forskellige aspekter. Forslag til potentielle opmærksomheder og spørgsmål til hver dimension kunne lyde således:

- **Kultur:** "Essensen i vores kultur, er [især det her]." & "Hvad kan vi lære af den kultur, du kommer fra?"
- **Regler:** "De meste centrale systemer, og processer er [især det her]." & "Hvad tror du, bliver mest anderledes i forhold til den praksis, du kommer fra?"
- **Netværk:** "De væsentligste netværk og relationer, jeg synes, du skal blive en del af er [især de her]." & "Hvad er dine forventninger til de sociale liv på en arbejdsplads?"
- **Samarbejde:** "I det team, du skal starte i, skal du vide [især det her]." & "Hvad ved du, er vigtigt for dig selv, når du træder ind i et samarbejde?"
- **Kompetencer:** "[Især de her] kompetencer, er vi meget optaget af, at du bringer i spil her." & "Hvad tror du, bliver vigtigst for dig at få lært til din nye rolle?"
- **Resultater:** "Hvad er du selv mest stolt af at have nået i dit gamle job?" & "De vigtigste succeskriterier i dit nye job er [især det her]."

Opfølgende Onboardingsamtale efter den Første Måned

Efter den første måned bør lederen følge op med et check-in for at høre, hvordan medarbejderen oplever deres nye rolle. Dette kan være en kort samtale, hvis alt forløber som planlagt, eller en mere afklarende og løsningsorienteret samtale, hvis der opstår udfordringer. Her kan lederen støtte medarbejderen i at finde løsninger og give feedback, så eventuelle problemer adresseres hurtigt, og medarbejderen føler sig tryk og understøttet i deres udvikling.

Særligt for dig, der leder et team

Selv, når kun én medarbejder cross-boarder, kan du som leder godt opleve at stå tilbage med et "amputeret" team, hvor både roller og relationer pludselig føles forstyrrede. At miste et teammedlem betyder ikke blot, at én person forlader gruppen – men påvirker hele teamets dynamik. Psykologisk forskning viser, at etablerede teamdynamikker ofte nulstilles, når der sker udskiftninger, selv hvis det kun drejer sig om én person. Dette kan føre til en genforhandling af tillid, ændringer i teamets konflikthåndtering og en ny udfordring af alles følelse af fælles forpligtelse. Følelsen af engagement og ansvar overfor teamets mål og retning kan vakle, og teammedlemmerne kan blive usikre på deres roller og mål, hvis elementer som vigtig viden, magt, personlig stil og lign. forlader teamet sammen med personen.

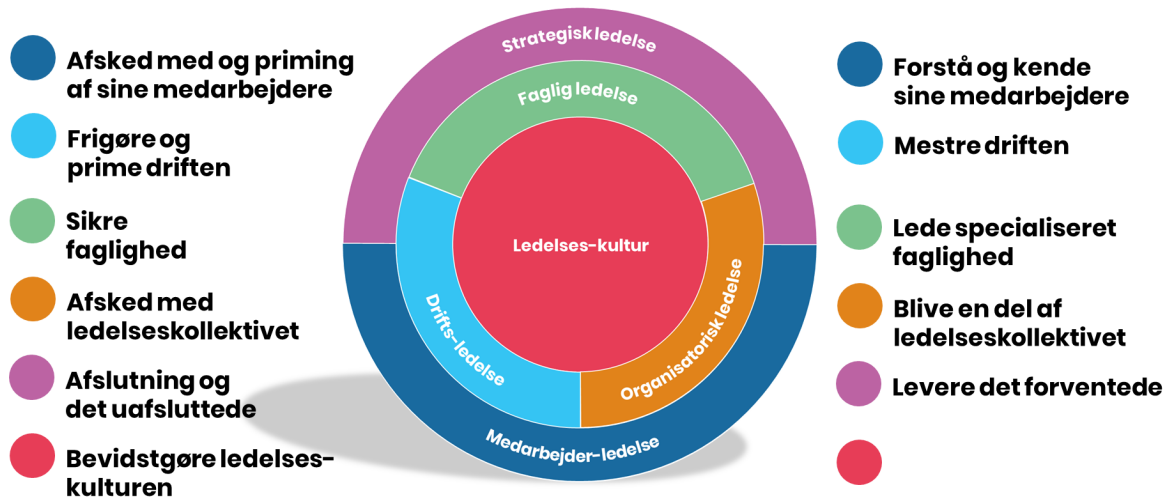
Når crossboarding sker som led i en større organisationsforandring, kan medarbejdere også opleve følelser af skyld og skam – for eksempel hvis de ser tidligere kolleger miste deres job eller føler, at de forlader et team i en vanskelig situation. Der kan opstå tvivl og usikkerhed omkring egen rolle og loyalitet, og nogle kan endda føle en form for "overlevelsesskyld," fordi de har fået mulighed for at blive, mens andre ikke har. Som leder er det vigtigt at skabe rum for disse følelser, så teamet såvel som medarbejderen kan bearbejde dem og genfinde legitimitet i den nye situation.

De samme overvejelser gælder, når et nyt medlem træder ind i gruppen. Det eksisterende team kan opleve følelser af usikkerhed og de kan opleve at den samlede dynamik ændrer sig, hvilket kræver, at lederen arbejder aktivt med at genopbygge tillid, klarhed og engagement hos alle. At anerkende dette, og skabe et miljø, hvor teamet løbende kan kommunikere og genbesøge deres fælles mål og ansvar, kan hjælpe med at reboote teamets interne 'processer', reducere uro og sikre, at alle kan blive genforbundet til hinanden og de fælles retninger.

Crossboarding af Ledere: Overvejelser og Dimensioner

Crossboarding af ledere er på mange måder en proces med mange af de samme overvejelser, som gælder for medarbejdere – både når lederen forlader en rolle, og når de træder ind i en ny ledelsesfunktion i organisationen. De seks dimensioner kan også bruges som udgangspunkt for lederens overgang, men med nogle afgørende forskelle, der tager højde for lederens særlige ansvarsområder.

6 ledelsesdiscipliner



(Kultur) Ledelseskultur

Når en leder cross-boarder, handler integrationen ikke blot om afdelingens kultur, men om at forstå og tilpasse sig områdets overordnede ledelseskultur. Her er det vigtigt, at lederen bliver introduceret til værdier og normer for ledelse i organisationen, så de hurtigt kan finde sig til rette i deres nye position. For at skabe en glidende overgang kan det hjælpe, hvis organisationen tilbyder indsigt i de forventninger, der stilles til ledere generelt.

(Regler) Driftsledelse

En hurtig mestring af den daglige drift er en af de faktorer, der kan skabe den bedste cross-boardingoplevelse for en leder. Her kan organisationen forberede praktisk støtte, der gør det nemt for lederen at glide ind i driften og hurtigt forstå rutinerne i afdelingen. Det kan f.eks. være ved hjælp af procesoversigter, vigtig dokumentation eller støtte fra en driftsansvarlig.

(Netværk) Organisatorisk ledelse

En leders netværk udgøres ofte af de andre ledere, - og kolleger på lederniveau kan være nogle af de vigtigste sparringspartnere i både off- og onboardingen. At blive en del af ledergruppen kan, hvis de etablerede ledere er forberedte og villige til at tage imod en, yde uvurderlig støtte og hjælpe den nye leder med at finde sin plads i det organisatoriske netværk. En bevidst indsats for at inkludere nye ledere i ledergruppen kan være afgørende for samarbejde.

(Samarbejde) Medarbejderledelse

En central del af lederens rolle er at opbygge et stærkt forhold til deres nye team. Jo hurtigere og nemmere lederen lærer sit nye hold at kende, jo bedre kommer de fra start. En grundig introduktion til teammedlemmernes kompetencer, opgaver, mål og interesser kan understøtte en tidlig forståelse af, hvordan teamet arbejder bedst

sammen. Som leder bliver det nemmere at vinde teamets tillid og etablere klare retningslinjer for samarbejdet, hvis du prioriterer denne proces.

(Kompetencer) Faglig ledelse

Det kan være afgørende for lederens succes, at blive hurtigt opdateret på den faglige ekspertise i afdelingen. At forstå afdelingens specifikke faglighed gør det nemmere at lægge en relevant kompetenceudviklingsstrategi og kan være afgørende for at vinde medarbejdernes respekt som leder. Organisationen kan hjælpe ved at tilbyde indsigt i afdelingens projekter, faglige mål og strategiske fokusområder.

Strategisk ledelse

Jo tydeligere de strategiske mål og succeskriterier står klart for lederen, jo lettere bliver det at navigere i den nye rolle og skabe resultater. Når lederen fra start har adgang til klare mål, forventninger og succeskriterier, kan de hurtigt fokusere på at skabe strategiske fremskridt og synlige resultater. Det kan derfor være en fordel, hvis organisationen formidler de langsigtede strategier og planerne for den afdeling, lederen træder ind i.

Ved at understøtte de seks dimensioner i crossboardingprocessen kan organisationen – også for lederne - skabe en succesfuld overgang for ledere, der både giver dem det nødvendige overblik og hjælper dem til at skabe værdi og sammenhæng fra første dag i den nye rolle.

At Lede gennem Cross-boarding: Tryghed i det utrygge

En af de største udfordringer for en leder er at lede mennesker gennem perioder med usikkerhed, hvor de måske ikke kan tilbyde klare svar eller forudsigelighed. Cross-boarding er en af den slags forandringer.

Det er vigtigt at huske, at selvom en forandring foregår 'på ydersiden', og ens skrivebord i praksis bliver flyttet et andet sted hen, så er den indre, psykologiske proces, ikke nødvendigvis synkroniseret med den ydre. Nogle følelser og erkendelse tager ganske enkelt længere tid end de praktiske. (Nogle gange går de endda hurtigere, så medarbejderen måske faktisk bliver utålmodig). I crossboarding kan medarbejderen befinde sig i en overgang, hvor personen endnu ikke har sluppet deres tidligere rolle helt, men heller ikke føler sig fuldt forankret i den nye. Denne mellempperiode kan være præget af usikkerhed og ambivalens, og medarbejderen kan opleve en følelse af utryghed i forhold til det nye.

Lederens opgave er her at hjælpe medarbejderen med at navigere i denne utrygge tilstand. I stedet for at give sikkerhed, som måske ikke er muligt, kan du som leder fokusere på at skabe psykologisk tryghed ved at anerkende medarbejderens usikkerhed og give plads til spørgsmål og refleksion. Ved generelt at tilbyde og facilitere samtaler, hvor medarbejderen kan dele deres bekymringer og få støtte, skabes en tryghed i at føle sig utryg – en forståelse af, at usikkerhed er en naturlig del af processen. Målet bliver dermed at skabe et miljø, hvor medarbejderen ikke behøver at 'holde' hele ansvaret selv, men i stedet kan føle sig tryk i, at de gradvist finder deres plads og mening i den nye rolle.

Kilder:

Harpelund, Christian. Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start. Bingley, UK: Emerald Publishing, 2019.– Grundlæggende principper for onboarding og cross-boarding, hvor de seks dimensioner kan bruges til at skabe en sammenhængende overgangsproces.

Clutterbuck, David, Kochan, Frances, Lunsford, Laura, Dominguez, Nelarine, & Haddock-Millar, Julie. The SAGE Handbook of Mentoring. Los Angeles: SAGE, 2017.

– Værdi af mentorordninger og støtte i organisationsforandringer, relevant for at støtte medarbejdere og ledere gennem crossboarding.

Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

– Betydningen af organisationskultur og ledelseskultur i overgange som crossboarding.

Bowlby, John. Attachment and Loss: Vol. 1. Attachment. 2nd ed., New York: Basic Books, 1982.

– Bowlby introducerer grundlaget for tilknytningsteori, som forklarer, hvordan tidlige tilknytninger påvirker følelsesmæssige bånd og relationer, herunder tilknytningsmønstre, som også kan have betydning i ledelse og medarbejderrelationer under crossboarding.

Bridges, William. Managing Transitions: Making the Most of Change. 4th ed., Philadelphia: Da Capo Press, 2016.

– Forståelse af psykologiske processer i forandringer og følelser relateret til crossboarding og rolleovergange.

Kaye, Beverly, and Sharon Jordan-Evans. Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay. 6th ed., Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2021.

– Fastholdelse af medarbejdere gennem udviklingsmuligheder og crossboarding-initiativer.

Goleman, Daniel. Emotional Intelligence. 10th Anniversary ed., New York: Bantam Books, 2005.

– Om følelsesmæssig intelligens i ledelse og som underbygger betydningen af tilpasset støtte i crossboarding.

Kotter, John P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

– Klassiske principper i forandringsledelse, der kan støtte forståelsen af organisatoriske ændringer ved crossboarding.

Lencioni, Patrick. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

– Denne bog beskriver de fem dysfunktioner, der kan opstå i teams, og hvordan ledere kan identificere og håndtere disse udfordringer for at opnå effektivt samarbejde og tillid i teamet.

Ibarra, Herminia. Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career. Boston: Harvard Business Review Press, 2004.

– Strategier til redefinering af roller og karriere, nyttige til forståelse af både frivillig og påtvunget crossboarding.

Cross, Rob, and Parker, Andrew. The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

– Indsigt i netværksopbygning og dens betydning i crossboarding-processen, særligt for nye ledere.

Tuckman, Bruce W. "Developmental Sequence in Small Groups." Psychological Bulletin, vol. 63, no. 6, 1965, pp. 384-399.

– Klassisk model over teamudviklingsfaser, anvendelig til at forstå teamdynamikker ved ændringer som crossboarding.