

GUIDE TIL OFFBOARDING

Sig pænt farvel til dine medarbejdere og styrk din forretning, dit brand og dine rekrutteringsevner



Indhold

- 05 Det oversete stop på medarbejderrejsen
- 07 Tøm harddisken og hovedet
- 11 Send medarbejderen videre med outplacement
- 13 Veteranerne kan blive guld værd
- 16 Tjeklisten til den gode offboarding



Intro

Offboarding - farvel og måske på gensyn?

Intet varer evigt, og det gælder i dén grad også ansættelsesforhold. Hver time skifter 95 danskere job, og 43% af millennial-generationen forventes at skifte job hvert andet år.

Og hvad så? I hvor høj grad skal man som arbejdsgiver forholde sig til det? Og skal man overhovedet det? Det handler vel om de medarbejdere, der bliver, og ikke dem, der står ved udgangen?



Svarene er: I meget høj grad, ja og ja. Offboarding er et område, som mange virksomheder undervurderer både omfanget og implikationen af. Det bunder ofte i en helt grundlæggende mangel på forståelse af, hvor vigtige, de signaler, man sender som arbejdsplads, er. Og af, hvad de signaler betyder både udadtil og indadtil.

Hver gang, du sender en medarbejder ud ad døren - eller vedkommende selv vælger at forlade virksomheden - kommer der en historie i markedet. En historie om et ansættelsesforhold, om din virksomhed, om din virksomheds værdier, om din virksomheds ledelsesstil og om alle mulige andre forhold, der fortæller om, hvem I er. Og om, hvor god en arbejdsplads, I kan tilbyde.

De historier er afgørende for din værdi på markedet for lyse hoveder. Attraktive medarbejdere er en knap ressource, og i USA tales der om en decideret krig om talenterne. Og derfor er det sidste, du har brug for, et dårligt omdømme som følge af, at du er bedre til at indlede et forhold end til at afslutte det. Et dårligt omdømme, som desuden kan få de tilbageværende medarbejdere til at overveje, om de alligevel bør sige ja tak til de kaffe-invitationer fra konkurrenterne, der ligger og venter i indbakken på LinkedIn. For hvem har egentlig lyst til at blive, hvis partneren viser sig at have været lige vel håndfast i sine tidligere forhold? Offboarding er det sidste trin i medarbejderrejsen, men det er også det potentielt første skridt for det næste talent, som forholder sig til den historie,

dine tidligere medarbejdere fortæller om dig. Og måske det første skridt for den tidligere medarbejder, som på sigt gerne vil tilbage til den gode arbejdsgiver, som formåede at kysse ordentligt farvel efter 1. runde.

Og offboarding er det rette sted at sætte ind i relation til at skruer ned på udgifterne, men op for effekten af goodwill og omdømme.

Det dykker vi ned i i denne guide til den gode offboarding-proces, hvor vi også kigger på de compliance-aspekter, der ligger i at sige farvel (og måske på gensyn) til en medarbejder.

God læselyst.

Det oversete stoppested på medarbejderrejsen

Mens der traditionelt bliver puttet store summer i rekruttering, onboarding og udvikling af medarbejdere, er offboarding sjældent en post, der fylder ret meget i budgettet. Det er måske ikke så overraskende - potentialet synes umiddelbart lidt større i de andre faser - men ikke desto mindre er det en praksis, som kan vise sig at blive dyr målt på forskellige parametre.



I en tid, hvor der er kamp om de attraktive medarbejdere, bliver man som arbejdsgiver nødt til at se på rekruttering, fastholdelse og afgang som led i den samme kæde. Medarbejderrejsen er - eller bør være - cyklisk, for talentmassen er ikke uendeligt stor, og den medarbejder, der træder ud ad døren, kan være mange penge værd på sigt. Ligesom vedkommende kan komme til at koste dig meget mere end en eventuel fratrædelsesgodtgørelse eller en buket blomster.

En medarbejder, der forlader virksomheden, tager noget med, uanset hvem vedkommende er, hvilken rolle, hun har haft og måden, afgang er blevet håndteret på. En senior- eller nøglemedarbejder medtager en masse

erfaring, viden og knowhow, og en mindre "tung" medarbejder bærer på en række omkostninger i form af oplæring og "døde timer" som resultat af læringskurvens hældning i begyndelsen af ansættelsesforholdet.

Det manglende fokus på offboarding giver intuitivt god mening. Det er naturligt at fokusere på de medarbejdere, der fortsat er i virksomheden, samt de, der kommer til, men det er nødvendigt at anskue offboarding som et element i en cyklisk proces. Både af hensyn til den føromtalt erfaring og viden, som vi i øvrigt vender tilbage til i det kommende kapitel, men også af hensyn til det faktum, at dygtige medarbejdere er en knap ressource. Så udover at tage en masse knowhow med ud ad døren,

tager den tidligere medarbejder også et særdeles værdifuldt aktiv med - nemlig dit brand som arbejdsgiver.

Lad os lige slå én ting fast: Offboarding er ikke en manøvre, der har til formål at overbevise din snart tidligere medarbejder om, at vedkommende skal fortælle en rosenrød historie om, hvor fantastisk det har været at arbejde i din virksomhed. Offboarding har i employer branding-sammenhæng til formål at sikre, at medarbejderen rent faktisk har oplevet en ordentlig, respektfuld og meningsgivende proces. Fortællingen om din virksomhed skal selvfølgelig helst være positiv, men den skal først og fremmest være ægte. Og det er dit ansvar at sikre, at begge forhold rent faktisk er tilfældet.

Tøm harddisken og hovedet

Når en medarbejder har afleveret sin nøglebrik og går ud ad hoveddøren for sidste gang, er det ikke kun et lønnummer, der forsvinder. Det er også en portion viden og erfaring, som i bedste fald kan indhentes og opbygges over tid, men som i værste fald bare forsvinder. Det er derfor væsentligt, at du har en plan for, hvordan du får sikret informationen,



så du alt andet lige har det bedste udgangspunkt for at holde produktivitet og udviklingsniveauet kørende.

Ikke mindst i de tilfælde, hvor medarbejderen besidder det, man kalder Deep Smarts - altså erfaringsbaseret viden, der kan betegnes som forretningskritisk - er det fuldstændig afgørende, at du tager aktivt fat om rorpinden og sikrer et systematisk og gennemtænkt offboarding-forløb. Du kan ikke klonе medarbejderen, men du kan sætte videndelingen i system.



● Lav en plan

Planer giver overblik, og overblik giver det bedste udgangspunkt for at træffe de rigtige beslutninger på de rigtige tidspunkter. Du har brug for at kende tidslinjer og danne dig et konkret billede af, hvilken viden der skal videregives til hvem.

● Få styr på it

Lav en konkret plan for, hvornår medarbejderen ikke længere skal have adgang til virksomhedens it-systemer. Det er afgørende, at I hurtigt og grundigt får styr på den viden, der ligger lagret digitalt. Sørg for, at alle relevante mapper, filer og dokumenter ligger på de relevante virksomhedsdrev, og få kortlagt, om medarbejderen ligger inde med koder til virksomhedens systemer, som skal overdrages til andre og ændres.

● Tænk compliance

Der er en del compliance-aspekter forbundet med et brud mellem en virksomhed og en medarbejder, og det er dit ansvar at sikre, at der er styr på formalia. Skab dig et overblik over compliance-relaterede forhold, og gå gerne med livrem og seler. Hvis din virksomhed har en HR- eller en juridisk afdeling, bør du teame op med eksperterne, så alle tænkelige aspekter - såsom bevarelse af medarbejderens personfølsomme data, medarbejderens adgang til andre personers personfølsomme data, adgang til virksomhedsfortroligheder etc. - bliver tænkt igennem.

LEARN

● Motivér din fratrædende medarbejder

Under forudsætning af, at “skilsmissen” er lykkelig, bør det ikke være et problem at få din medarbejder til at videregive sin viden, men det er afgørende, at du tager lead på at få det til at ske. Det er ikke givet, at den fratrædende medarbejder er klar over, hvor vigtig overleveringen er - derfor må du træde i karakter.

● Lav en ordning om sidemandsoplæring

Hvis medarbejderens afløser findes internt, bør du lave en ordning, hvor den urutinerede medarbejder følger den afgående medarbejder tæt i perioden op til fratrædelsen. Meget viden skal opleves, så et tæt parløb op til vagtskiftet kan bidrage til et mindre tab af viden.




● Læg vægt på team learning

Hvis afløseren findes eksternt, bør du overveje, hvordan I kan forankre den fratrædendes viden og knowhow, så det ikke forsvinder med medarbejderen. Lav et team, så den ønskede viden bliver bredt ud på en flok, som samlet set vil kunne hjælpe hinanden. Og gennemfør også gerne en interview-session, hvor hele teamet kan spørge den afgående kollega om alt fra arbejdsgange over informationskilder til diverse do's and don'ts.

● Sortér i dokumentationskravene

Det er nærliggende at bede den afgående medarbejder om at dokumentere samtlige arbejdsgange, procedurer, konkrete processer og så videre, og det er i udgangspunktet også en god idé. Men overvej også, hvornår nok er nok. Hvis tiden er knap, er den i mange tilfælde bedre udnyttet gennem



dialoger end slaviske nedskrivninger af noget, som måske enten er intuitivt eller reelt ikke så vigtigt. Og lav en aftale om at holde linjen varm, hvis et helt konkret spørgsmål skulle dukke op efterfølgende.

● Alt det lavpraktiske

Vi har været omkring it-aspektet, men i mange virksomheder er det ikke kun en computer, en telefon og en nøgle, der skal afleveres. Måske er der også en bil, arbejdstøj, diverse udstyr og så videre, og her er det vigtigt, at der er styr på detaljerne. Sørg for, at medarbejderen kan arbejde så længe som muligt, og lav nogle helt klare aftaler om, hvad der skal afleveres til hvem, hvornår og hvor. Så ved medarbejderen, hvad vedkommende skal forholde sig til, og virksomheden ved, at tingene bliver afleveret. Aftal i samme ombæring også, hvordan den sidste dag skal forløbe, om der skal holdes et arrangement og så videre. Klarhed er at foretrække for alle parter.

● Husk de tilbageværende medarbejdere

Når en eller flere kolleger forlader arbejdspladsen - uagtet af hvilken årsag - vil det typisk påvirke de tilbageværende medarbejdere.

Ændringerne kan medføre en utryghed; hvilken påvirkning får det på den enkelte, vil kollegerne blive erstattet, og hvad med de opgaver, som nu skal løftes af andre?

Hav respekt for, at den utryghed skal håndteres, og at den opgave ligger hos ledelsen. Forbered svar på de spørgsmål, som I alt andet lige må forvente kommer, og husk i øvrigt på, at ro og stabilitet er guld værd i en omskiftelig situation. Omtal de tidligere medarbejdere med respekt, men sørg også for at sende et tydeligt budskab om, at I er trygge ved det hold, der er tilbage. **Den tryghed smitter.**



Et lille, men relevant aber dabej: Nu og da stopper et ansættelsesforhold på en mindre behagelig måde. Hvis en medarbejder bliver fyret, og fyringen eksempelvis skyldes kriminelle forhold eller lignende, er det en særlig situation, som det er vanskeligt at lave en generel guideline til. Her er der nærmere tale om en standard operation procedure, som du bør have uanset hvad i relation til medarbejdere, som du har behov

for at kunne lukke ude af systemet så hurtigt som overhovedet muligt.

Men hvis afskedigelsen bunder i eksempelvis ordrenedgang eller omstruktureringer, bør du anskue medarbejderen på samme måde, som hvis vedkommende selv havde sagt op eller går på pension - som en snart forhenværende ressource, som for alles skyld skal sendes afsted på bedste vis.



Send medarbejderen videre med outplacement



Hvis en virksomhed bliver nødt til at afskedige medarbejdere, kan det være en god idé at kigge på et outplacement-program - af flere årsager.

Outplacement går ud på at tilbyde opsagte medarbejdere et forløb, hvor de bliver hjulpet videre på jobmarkedet gennem et professionelt, individuelt rådgivningsprogram. Det kan enten ske via virksomhedens egen HR-afdeling eller ved hjælp fra en ekstern aktør.

Et outplacement-forløb omfatter typisk en lang række elementer som profiltest, sparring, en-til-en samtaler og relevante kurser - ofte hjulpet på vej af digitale hjælpemidler.

Outplacement kan også være målrettet ledere, som skal klædes på til at håndtere afskedigede såvel som ikke-afskedigede medarbejdere i en situation, hvor opsigelser præger hverdagen i en organisation. Men er outplacement overhovedet noget,

du skal forholde dig til - det er vel blot en udgift?

Svaret er et rungende nej, og det har både bløde og hårde sider.

De bløde argumenter handler blandt andet om employer branding. Du har brug for at sende tidligere medarbejdere ud i verden, som taler godt om dig. Og det handler om at bidrage til den gode stemning, du er så afhængig af, for at få folk til at prioritere at lade erfaringer og viden gå videre til kolleger. Det gør du alt andet lige bedst ved at investere i at sende folk ud ad døren på en god måde og aktivt hjælpe dem med at øge sandsynligheden for at komme hurtigt over i et andet job.

Og netop investering er nøgleordet for så vidt angår de mere hårde aspekter. [I en videnskabeligt underbygget artikel publiceret af Federal Reserve Bank of Chicago](#) redegør John A. Challenger fra outplacement-virksomheden Challenger, Gray & Christmas Inc.

for, hvordan outplacement-forløb kan reducere udgifter som følge af blandt andet fravær, udgifter til arbejdsløsheds- og sundhedsforsikringer samt produktivitetstab. Måske ikke en overraskende melding fra en udbyder af netop outsourcing-forløb, men pointerne er underbyggede, og de giver ligeledes intuitiv mening - selv med de åbenlyse forskelle på arbejdsmarkedet (og de juridiske systemer) i henholdsvis USA og Danmark.

Det bløde og det hårde smelter sammen, for essensen er, at arbejdsgiver og arbejdstager bliver enige om at få processen til at forløbe på en måde, som kommer begge parter til gode.



Veteraner kan blive guld værd

I den akademiske verden hersker der en tradition, som mange virksomheder kan og bør lade sig inspirere af: Alumner.

En alumne er en person, der har taget en eksamen på en uddannelsesinstitution og stadig har kontakt til institutionen gennem en forening. Og alumner udgør en potentiel guldmine for virksomhederne i form af såkaldte



boomerang-ansættelser, hvor tidligere medarbejdere kommer tilbage til virksomheden efter afstikkere til andre virksomheder.

Ifølge Talya N. Bauer, professor ved Portland State University, ligger besparelserne på rekrutteringskontoen på mellem 33 og 67 procent, når det er en boomerang-ansat, der vender hjem. En virksomhed som Deloitte har sparet 3,8 millioner dollar på den konto, og Shell har investeret i en digital platform for at fastholde kontakten til deres alumner.

Selv hvis den tidligere medarbejder aldrig vender tilbage til folden, kan der godt være et økonomisk rationale i at investere i at facilitere et alumne-netværk. For hvis vedkommende har forladt din virksomhed i en god ånd, er det oplagt, at vedkommende vil kunne ende med at blive kunde, hvis dit produkt ellers matcher hendes nye virksomheds efterspørgsel. Eller hendes mands, venindes eller øvrige netværks efterspørgsel. Vi er tilbage ved ambassadør-pointen: Du får, hvad du giver. Så vær hellere gavmild.





Hvis der er tale om, at den medarbejder, der forlader virksomheden, går på pension, er der nogle andre mekanismer, der træder i kraft. Her kan du af gode grunde ikke forvente, at du får medarbejderen tilbage, men måske kan du slå en handel af og efterlade jer begge et bedre sted end alternativet.

Lad os antage, at du har en medarbejder, der skal på pension efter en lang karriere i din virksomhed. Gyngestolen og børnebørnene kalder, men der er så mange ting, du har brug for at få hevet ud af hans hoved, og du kan ikke nå det. Måske kan du lade dig inspirere af Ford, der har et specielt pensions-program. Det program giver pensionsmodne medarbejdere mulighed for at arbejde på halv tid i et halvt år mod at få fuld løn. Det kan på papiret ligne en dyr aftale for arbejdsgiveren, men som vi har været inde på, vil det i mange tilfælde være langt dyrere at lade være, fordi den viden og knowhow, den rutinerede medarbejder ligger inde med, kan være kostbar - eller reelt umulig - at skulle "genopfinde" for en afløser.

Tjeklisten til den gode offboarding



Når det er på tide til at tage afsked med en medarbejder, er der en række ting, du skal huske. Vi har været omkring de fleste af dem i denne guide, men du får dem også i en listeform med do's and don'ts, fordi vores mangeårige erfaring med læring fortæller os, at det virker. Og vi begynder med det, du ikke skal gøre.

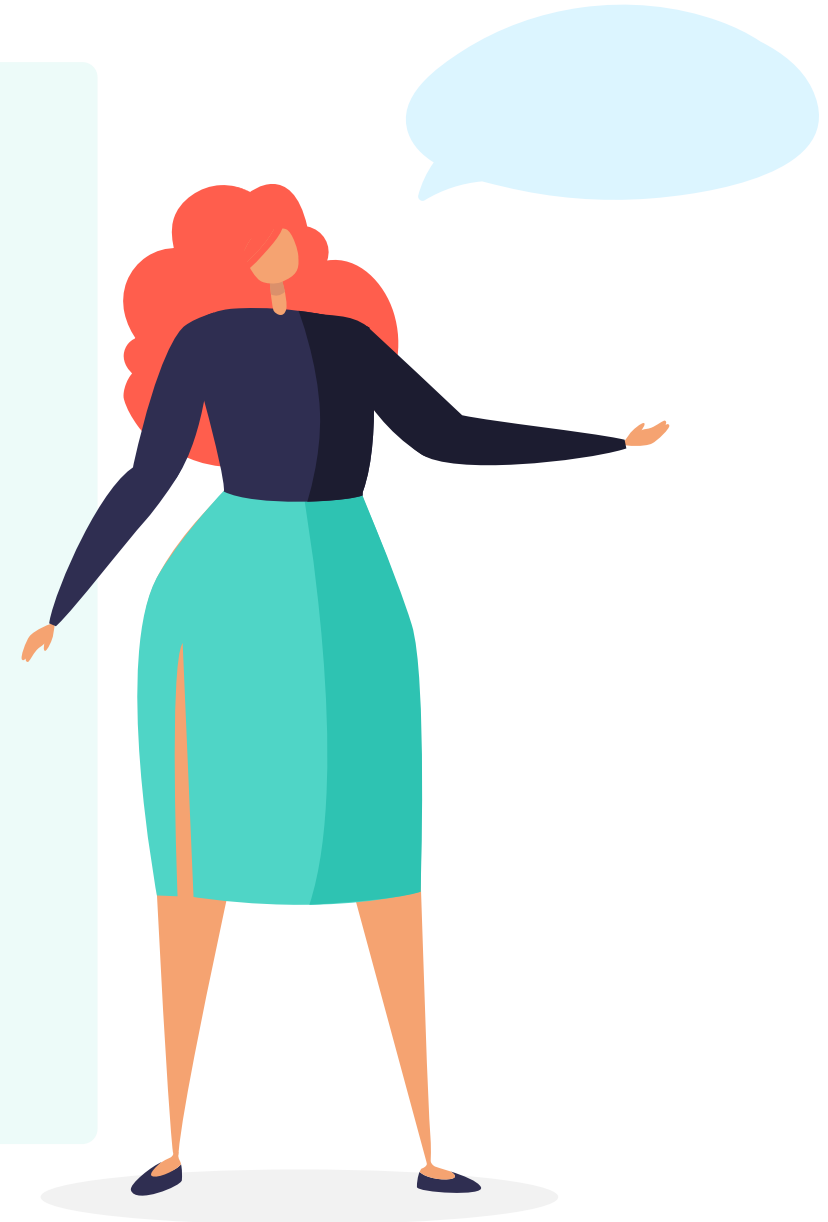


Don'ts

- Gå ikke i panik. Det er naturligt, at mennesker skifter job, og både du og de kommer videre.
- Tving ikke medarbejderen til at bruge sin sidste tid i virksomheden til at sidde og nedskrive samtlige arbejdsopgaver og processer, som vedkommende er inde over. Det er spild af tid, og det er demotiverende. Du har brug for, at I trækker i samme retning.
- Bliv ikke vred. Fravalget af dig og din virksomhed handler i langt de fleste tilfælde slet ikke om dig, og ofte er der end ikke tale om et fravalg, men om et tilvalg af noget andet. Måske noget bedre, måske ikke, men noget andet. Og lige præcis dét kan du ikke ændre på.

Do's

- Vis overskud. Sørg for, at medarbejderen forlader din virksomhed med et smil på læben. Det øger sandsynligheden for, at du får mest muligt ud af hendes sidste tid i jobbet, og for, at hun en dag vender tilbage som en endnu mere værdsat medarbejder. Og hvis vedkommende er blevet afskediget, fordi du ikke havde brug for hendes kompetencer, øger en god afsked sandsynligheden for, at hun taler godt om dig og dermed bliver en ambassadør for din virksomheds brand.
- Sørg for sidemandsoplæring af den mindre rutinerede medarbejder i den sidste tid, så den erfaringsbaserede viden kan "sive" videre ned i organisationen. Skriftlige instrukser kan helt sikkert noget, men husk på den gamle vending: Show it - don't tell it. Den holder!
- Hold døren åben. Den mest effektive rekruttering er boomerang-medarbejderen, så sørg for at forblive gode venner, og stil meget gerne et alumne-netværk til rådighed, så der er et miljø for tidligere medarbejdere omkring din virksomhed.
- Gennemfør exit-interviews, så du får en indsigt i, hvordan den afgangende medarbejder har truffet de valg, vedkommende har. Disse interviews kan give dig en uvurderlig indsigt i din egen virksomhed, og de kan gennemføres face-to-face eller gennem en læringsplatform.



Offboarding - i alles interesse

Det er sjældent rart at tage afsked. Nu og da er det bare nødvendigt, og uanset om det er dig eller medarbejderen, der træder på bremsen, har I i bund og grund en fælles interesse i, at bruddet og perioden op til det endelige håndtryk bliver så smertefrit og ikke mindst respektfuldt som overhovedet muligt.

Offboarding er erfaringsmæssigt et af de lavest prioriterede stop på medarbejderrejsen, hvis det overhovedet får opmærksomhed, men som denne

guide forhåbentlig giver dig et billede af, er det noget, der har stor implikation på de øvrige faser - både rekrutterings-, preboarding- og onboardingsfasen.

Held og lykke med offboardingen - må alle parter komme styrket ud på den anden side.

Kilder: <https://hbr.org/2016/01/the-right-way-to-off-board-a-departing-employee>

Skab de bedste læringsoplevelser for dine medarbejdere

learningbank 

Støberigade 14
2450 København SV

+ 45 71 999 123
info@learningbank.io
learningbank.io