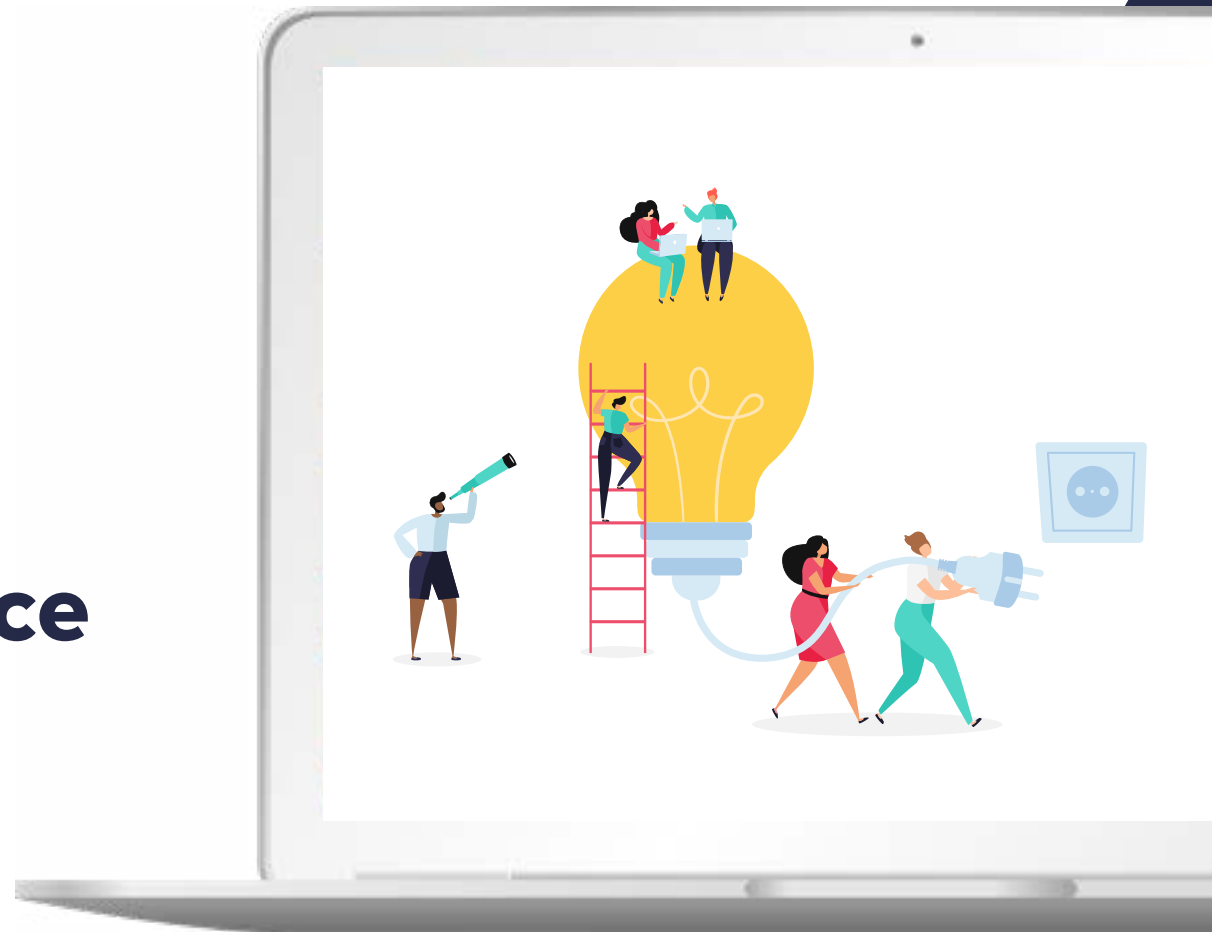


HR chefens guide til bedre employee experience

Tag hånd om medarbejderrejsen
fra onboarding til offboarding





I disse år fylder teknologi alt. Alle taler om teknologi alle steder - i de private virksomheder, i den offentlige sektor, i skolerne og i de små hjem. Det kan være vanskeligt at komme i tanke om bare én udfordring, hvor løsningen ikke synes at skulle findes på computeren, på telefonen eller på armbåndsuret. Teknologi lader til at være både spørgsmålet og svaret.

Men hvad skal egentlig drive innovationen og sikre, at det potentiale, som teknologien giver, bliver indfriet? Eller rettere: Hvem?

Ifølge **PwC's "21st CEO Survey"**, som baserer sig på 1.293 interviews med CEO's i 85 lande, er talent lige så væsentligt et begreb at forholde sig til som teknologi. Det er mennesker, der bruger teknologien som et redskab, og det er mennesker, der skaber værdi.

Derfor er det afgørende, at virksomheder og organisationer ikke bare identificerer og ansætter den rette talentmasse, men også sikrer, at medarbejderne bliver modtaget, udvikler sig og i sidste ende forlader arbejdspladsen på den - for alle parter - mest hensigtsmæssige måde. Den proces kaldes medarbejderrejsen eller employee journey, og det er den, vi fokuserer på i denne e-bog.

God læselyst - og god rejse.

I denne e-bog tager vi dig med på medarbejderrejsen og dykker ned i de forskellige faser, som du bør kende og forholde dig til. Du får konkrete tips og tricks til, hvordan du tager imod nye medarbejdere og får dem onboardet på den bedste måde, ligesom vi rådgiver dig om, hvordan du sikrer, at de udvikler sig og får de faglige vitaminer, der holder dem glade i jobbet.

Og så kigger vi nærmere på, hvordan du håndterer medarbejdere, der skal kommer tilbage fra barsel, skal have en ny funktion i virksomheden eller måske skal afskediges.

Indhold

4 Mennesker skal indfri det teknologiske potentiale

- 7 Hård teknologi og bløde evner
- 8 Employee journey

9 Preboarding - støb et trygt fundament

- 11 Fejlrekruttering koster dyrt
- 12 Tag preboarding alvorligt
- 13 Preboarding - vigtigt at huske

14 Onboarding - spil dine medarbejdere gode

- 16 Tag udgangspunkt i medarbejderen
- 17 Husk hele pyramiden
- 17 Digitale hjælpemidler sikrer den røde tråd
- 18 Onboarding - vigtigt at huske

19 Development & Growth - udvikling er afgørende

- 21 Hold løbende fokus på udvikling
- 22 Tag læring alvorligt
- 23 Development & Growth - vigtigt at huske

24 Reboarding - nye situationer kræver nye indsigter og indsatser

- 26 Forandringer stiller store krav til mennesker
- 28 Digitale løsninger giver masser af fordele
- 29 Reboarding - vigtigt at huske

30 Offboarding - til den dårlige afsked og det gode farvel

- 31 Vær ordentlig når du fyrer
- 32 Gør en gammel medarbejder til en ny ambassadør
- 34 Offboarding - vigtigt at huske

35 God forberedelse giver en bedre rejse

Mennesker skal indfri det teknologiske potentiale



Et eller andet sted er det lidt omsonst at tale om arbejdsmarkedet som en fast størrelse, hvor virkeligheden er den samme, uanset om vi kigger på Danmark, USA, Senegal eller Vietnam. Men når det forbehold er taget, er der nogle makro-tendenser, som ledere og HR-ansvarlige globalt set bør forholde sig til.

Det er et faktum, at der er kamp om de dygtigste medarbejdere. Der tales om **“War for talent”**, og selvom krigsretorikken måske kan synes lidt voldsom, er den i realiteten ganske rammende. For når alt kommer til alt, handler det om at sikre sig de rigtige ressourcer i form af medarbejdere, som kan holde forretningen kørende og udvikle den. Alternativet er opbremsning og siden afvikling - eller med andre ord: Liv eller død.

Og “sikre” skal forstås bredt - det er nemlig langt fra nok at identificere, tiltrække og onboarde de attraktive medarbejdere. Når de først er ombord i organisationen, begynder arbejdet med at uddanne og ikke mindst udvikle medarbejderne.

Et kendetegn ved ikke mindst millennial-generationen er, at denne generation forventer, at motivation skal leveres af arbejdsgiveren. Det stiller enormt store krav til organisationer, som bliver nødt til at forholde sig til, at medarbejderne har en tilgang til det at gå på arbejde, der betyder, at følelsen af at være motiveret bliver et fælles ansvar

mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Hvis arbejdsgiveren ikke vil hjælpe den enkelte medarbejder med at udvikle sig fagligt og personligt, er det overvejende sandsynligt, at medarbejderen vil lede efter et nyt sted at realisere sig selv.

Virksomheder og organisationer bliver altså nødt til at anerkende, at opgaven med at ansætte og udvikle medarbejdere skal anskues som et forløb - en rejse - som tager udgangspunkt i medarbejderne, deres forventninger, ønsker og drømme.

De unge generationer af medarbejdere - generation Y og Z, som er født mellem 1978 og 2001 - kommer i stigende grad til at dominere arbejdsmarkedet. Generation Z, som er født mellem 1990 og 2001, vil i 2022 udgøre 25 procent af det danske arbejdsmarked. Det er massivt, og deres forventninger og krav kommer til at definere den måde, vi indretter arbejdspladserne på. De stiller andre (og større) krav end tidligere generationer for så vidt angår anerkendelse og forventningen om "at blive set", og for dem er livet i udgangspunktet digitalt.

De forhold bliver man som udgangspunkt nødt til at omfavne, og i forhold til medarbejderrejsen vil det materialisere sig i større fokus på og brug af gamification, mobile learning og micro learning. Teknologier og læringsmetoder, der tager udgangspunkt i modtageren i langt højere grad end afsenderen. Kikser man den udfordring, taber man kampen om talenterne.

Man bruger også begrebet **employee lifecycle management**, og netop det cykliske aspekt - at ting skal afrundes på en hensigtsmæssig måde for at give det bedste fundament for at komme styrket ud af en proces - er noget, vi kigger nærmere på i det kapitel, der handler om offboarding.



Hård teknologi og bløde evner

I kølvandet på den teknologiske udvikling, der i den såkaldte **fjerde industrielle revolution** udvikler sig eksponentielt, har dommedagsprofeterne talt om en markant ændring af arbejdsmarkedet, hvor mennesker bliver afløst af robotter. Men i PwC's CEO-survey svarer hele 54 procent af de adspurgte, at de forventer at ansætte flere folk.

Samme survey viser, at 80 procent af topcheferne er bekymrede for, om de kan finde de rette personer til kritiske jobfunktioner, ligesom 91 procent ser et behov for at dyrke de såkaldte soft skills.

Netop soft skills er værd at dvæle ved. Begrebet kan være vanskeligt at definere fuldstændig præcist, men det dækker over de kompetencer, som er vanskelige (hvis ikke umulige) at erstatte med artificial intelligence (AI), algoritmer og serverparker. Der er med andre ord brug for mennesker, som bidrager med kreativitet, sociale egenskaber og evnen til at fravige køreplanen, hvis der sker noget uventet.

Det er altså for tidligt at afskedige HR-afdelingen og håbe på, at computerne klarer resten. I stedet bør man tage medarbejderrejsen - eller employee journey - alvorligt og sikre sig, at man som virksomhed har styr på hele turen fra A til Z.

“Organisations need to strengthen their innovation, digital, and technology capabilities in order to capitalise on new opportunities, and they need the skills to support that investment”

Kilde: **“21st CEO Survey”**, PwC

Employee journey

Medarbejderrejsen, eller på engelsk Employee Journey, er alle stadierne og hele den samlede oplevelse gennem medarbejderens rejse i din virksomhed - lige fra den første dag til den sidste.

I alle stadier er der essentielle elementer, hvor virksomheden bør fokusere på ændringer i medarbejderens virkelighed på arbejdspladsen, hvad angår medarbejderens funktion eller evner. Det handler også om at tage højde for ændringer i medarbejderens liv, fx. når en mor kommer tilbage fra barsel.

Virksomheden bør tilbyde læring og træning i hele rejsen for at sikre medarbejderens trivsel og udvikling i alle stadierne. Mens rejsen kan foldes mere ud i din egen virksomhed, er der 6 gennemgående stadier, som du kan læse om i de næste 6 kapitler.



Preboarding

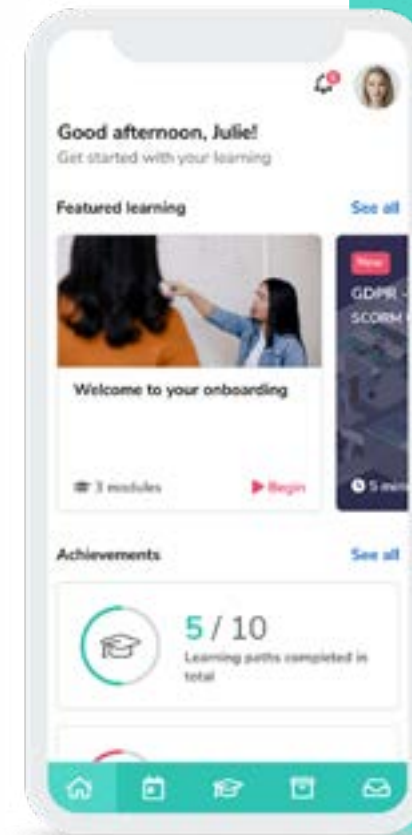
- støb et trygt fundament



Når en medarbejder træder ind ad døren på sin nye arbejdsplads, er alt nyt. Det kan være vanskeligt nok at skulle forholde sig til nye kolleger, nye omgivelser, nye arbejdsopgaver og alt det andet, som også er nyt. Men rent faktisk begynder sommerfuglene i maven ofte at flakse noget før - nemlig i den tid, der går, fra ansættelseskontrakten bliver underskrevet til den første arbejdsdag oprinder.

Alle, der har skiftet job eller har prøvet at træde ind på arbejdsmarkedet for første gang, har siddet foran skærmen for at finde ud af så meget som overhovedet muligt om sin kommende arbejdsplads. Hvad er det for et sted? Hvem og hvordan er de kommende kolleger?

Hvad med virksomhedens historie og kunder eller samarbejdspartnere? Og hvad med alle de utallige andre ting, der kunne være rare at vide, inden man står der i døren som hende den nye, der ikke ved noget endnu?



Fejlrekruttering koster dyrt

Når alt kommer til alt, handler det om tryghed. Tryghed for den nye medarbejder, men også for virksomheden. For det er nemlig afgørende, at virksomheder lykkes med at byde nye medarbejdere velkommen på en måde, der øger sandsynligheden for, at de bliver i jobbet. For når man kigger på tallene, koster en fejlrekruttering op mod 500.000 kroner, og eftersom 25 procent af alle nyansatte stopper, inden der er gået et år, er det åbenlyst, at det er en god forretning at investere i dette område.

Heldigvis viser tallene også, at man reducerer risikoen for, at medarbejderen forsvinder igen inden for det første år, med 87%, hvis man sikrer, at medarbejderen er engageret.

Første step i medarbejderrejsen er preboarding. Preboarding foregår i perioden fra kontraktunderskrivelse, til medarbejderen har sin første arbejdsdag, og den minimerer time-to-performance perioden - altså den tid, det tager for en ny medarbejder at nå op på et niveau, hvor hun kan klare sine arbejdsopgaver og nå sine KPI'er.

På det praktiske plan kan et preboardingforløb eksempelvis indebære besøg på arbejdspladsen, hvor den kommende medarbejder kan få mulighed for at møde sine nye kolleger over en frokost eller et socialt arrangement, eller det kan være en rundvisning, som

giver hende mulighed for at danne sig et indtryk af sin kommende arbejdsplads.

Nogle virksomheder tager endnu et skridt og laver personaliserede hjemmesider, som den nye medarbejder kan tilgå i preboarding-fasen (og den kan i øvrigt også bruges i den efterfølgende onboarding). Det kræver lidt mere, men det er en god måde at signalere imødekommenhed på, samtidig med at man får påbegyndt en reel relation.

Alternativt kan man allerede inden medarbejderen begynder lukke den kommende kollega ind på intranettet, men her skal man overveje, om det reelt giver mening - kan jeres tone of voice afkodes af udenforstående, og har I et lingo, der giver mening uden for murene? Sidstnævnte forhold bør i øvrigt give anledning til en lille syretest: Er jeres interne kommunikation egentlig den samme som jeres eksterne kommunikation? Og hvis ikke: Hvorfor egentlig ikke? Husk, at grænserne mellem interne og eksterne forhold er udflydende, og i den digitale virkelighed er intet reelt hemmeligt længere.

Alt skal kunne tåle dagens lys, så kig på jeres interne kommunikation og vurder, om den er tidssvarende.

Tilbage til preboarding: Det kan også være en god idé at udpege en “buddy” (eller måske endda to - én med socialt og én med fagligt fokus), som allerede inden den første dag tager kontakt til kommende kollega og byder velkommen samt åbner for muligheden for at stille spørgsmål - også dem, hun måske ikke har lyst til at stille til ansættelsesudvalget eller til sin kommende chef.

Tag preboarding alvorligt

Hvis man gerne vil sikre, at den kommende medarbejder bliver klædt så godt på som muligt, kan man overveje at kigge nærmere på et digitalt læringsforløb. Her kan man skabe et univers, som tager nye folk i hånden og lukker dem ind i den nye verden, hvor de kan lære virksomheden at kende gennem blandt andet gamification.

Du kan læse mere om [preboarding i denne e-bog](#), hvor du også kan se vore 12-punkts tjekliste til det gode preboarding-forløb. Samtidig kan du læse, hvordan Arbejdernes Landsbank helt konkret har arbejdet med preboarding gennem et digitalt læringsforløb.

Uanset hvordan du griber opgaven an, er preboarding et led i kæden, som ofte bliver undervurderet eller slet og ret ignoreret,



og det svarer lidt til at sætte sig ind i en bil på vej til et vigtigt møde uden at være sikker på, at der er benzin nok på bilen. Det kan være, du når sikkert frem, men hvis det går galt, er der stor risiko for, at du bliver forsinket, og at prisen for at springe turen på tanken over bliver høj.

Preboarding - vigtigt at huske:

- Husk, at onboarding af en ny medarbejder begynder, før vedkommende træder ind ad døren til sin første arbejdsdag.
- Sørg for, at “de bløde” ting er på plads. Udpeg en buddy eller to, som kan tage den kommende medarbejder i hånden og svare på de spørgsmål, man ikke nødvendigvis har lyst til at stille sin kommende chef.
- Du skal sikre, at preboarding kører på en struktureret måde. Overvej, om et digitalt værktøj kan være relevant for jer.

Du kan læse mere om preboarding i vores [preboarding-guide](#).



Onboarding

- spil dine medarbejdere gode



En computer, en buket blomster og en plade chokolade.
Så er den nye kollega budt velkommen, og så er det vel ellers bare med at komme i gang med arbejdet?

Svaret burde være et indlysende "NEJ", men det er desværre virkeligheden i mange virksomheder. Faktisk stopper 4 procent af alle nyansatte efter en katastrofal første dag, og som vi tidligere har været inde på, er 25 procent af alle ansatte væk igen inden for det første år.

Modsvaret er en struktureret, engagerende onboarding, som er med til at fastholde medarbejdere og gøre dem effektive hurtigere.
Og onboarding er heldigvis noget, som allerede er inde på lystavlen i mange virksomheder og organisationer.

Desværre ser vi ofte, at onboarding-tilgangen bliver lige lovlig håndholdt. Og i mange tilfælde de facto består af en tjekliste, hvor man kan sætte et flueben, når mailen er oprettet og man har husket at fortælle den nye kollega, hvornår kantinen har åbent.

Struktureret onboarding handler om at sikre, at den nye kollega føler sig velkommen og får et tilhørsforhold til virksomheden - hurtigt. Og om at anerkende, at det at kunne præstere i en ny stilling forudsætter, at du både har den rette viden og reelt bliver klædt på til at bringe den viden i spil i konteksten. Det kræver, at man bliver onboardet ordentligt.

Nogle af de indledende trin bliver trådt i preboarding-fasen, men på denne etape af medarbejderrejsen handler det om at få den nye medarbejder ført helt ind i maskinrummet.

Tag udgangspunkt i medarbejderen

Det begynder imidlertid ikke i maskinrummet - eller i virksomheden i det hele taget - men med medarbejderen. Om, hvad medarbejderen kan bidrage med i organisationen og ikke omvendt. Det begynder med medarbejderens kompetencer, som skal sættes i spil på en måde, så de bidrager til kulturen og til at nå målene i organisationen.

Den snak skal tages, og et godt middel til at forankre den i et konkret outcome er at præsentere den nye medarbejder for et digitalt univers, som medarbejderen kan vende tilbage til. Her kan man vise virksomhedens mission, og den nye medarbejder kan få en fornemmelse af, hvordan hun konkret kan bidrage til, at den mission bliver forfulgt.

For at mennesker kan fungere, er der nogle basale ting, der skal være på plads. De fleste kender Maslows behovspyramide, som beskriver de behov, vi mennesker har. Det fundamentale, som udgør pyramidens bund, er de helt grundlæggende behov såsom mad, søvn og så videre. Når det er på plads, kan man begynde at orientere sig opad i pyramiden.



Husk hele pyramiden

Det samme gør sig gældende i relation til onboarding. I Learningbank har vi opdelt pyramiden i tre lag, som vi (fra bunden) kalder Administration, Assimilation og Acceleration.

Administrationstrinnet handler om alt det praktiske - kontrakten, uniformen, kodeordet til alarmerne og den slags. Assimilationstrinnet handler blandt andet om at få inddraget medarbejderen i virksomhedens kultur, få compliance-træningen på skinner og få klare linjer i forhold til de gensidige forventninger. Og i toppen af pyramiden ligger accelerationstrinnet, hvor medarbejderen har fået basis på plads og er klar til at levere på det forventede niveau.

Problemet er bare, at mange onboardingforløb aldrig når videre end administrationstrinnet. Intentionerne kan være nok så gode, men hverdagsrutinerne tager over, og der bliver ikke fulgt op på, hvordan det nu lige går med hende den nye medarbejder. Dagene tager hinanden, og pludselig er den nye medarbejder enten en medarbejder, der ikke performer, eller en tidligere medarbejder.

Digitale hjælpemidler sikrer den røde tråd

Et nyttigt hjælpemiddel til at sikre, at der er en rød tråd gennem onboarding-forløbet, er at gøre processen digital. Digitale læringsmoduler kan "pakkes" til den enkelte medarbejder, og I kan styre, hvornår de enkelte moduler skal præsenteres for medarbejderen, så det passer til hendes konkrete situation.

En anden og ikke uvæsentlig fordel ved en digital læringsplatform er, at du gør læringen tilgængelig for medarbejderen, når hun - og ikke du - har tid. Sørg for, at platformen kan tilgås på tværs af enheder, så træningen også kan klares i S-toget, i bussen eller i venteværelset hos tandlægen.

Desuden giver et digitalt onboarding-forløb mulighed for at bruge gamification. Det dækker over at bruge elementer fra computer- eller brætspil og er med til at øge motivationen og indlevelsen, og det har en mærkbar effekt på læringsresultaterne.

Onboarding - vigtigt at huske:

- Onboarding-processen må ikke underprioriteres, og den må ikke blive for håndholdt. Det er afgørende, at nye medarbejdere lander rigtigt, så sæt tid og ressourcer af og tag opgaven alvorligt
- Tag udgangspunkt i medarbejderen - ikke i virksomheden
- Husk hele pyramiden - både administration, assimilation og acceleration

Du kan læse mere om onboarding-pyramiden og digitale hjælpemidler i vores [e-bog om onboarding](#).



Development & Growth - udvikling er afgørende

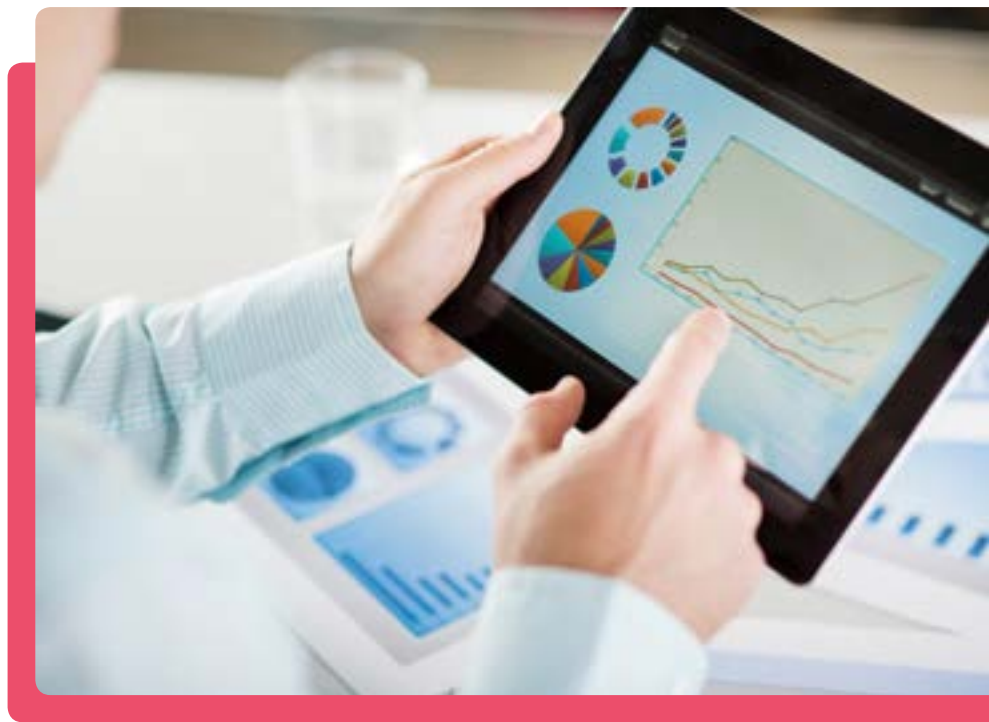


Når filmskabere, komikere og vittighedstegnere skal beskrive et ægteskab, fokuserer de ofte på forskellen mellem de nyforelskede, smukke mennesker, som i begyndelsen af forholdet gør alt for at være attraktive, og den lidt mere fedladne, dovne og opgivende tilstand, der indtræder, når den vildeste kærlighedsstorm er drevet over. Og på et tidspunkt begynder den ene part - eller begge - at kigge sig om efter noget bedre.

Lidt karikeret kan man sige, at mange virksomheder står overfor den samme udfordring. For selv den mest perfekte pre- og onboarding er på ingen måde en garanti for, at forholdet mellem medarbejder og virksomhed holder.

Udfordringen er, at hverdagen kan være en dræber. For mange er mangel på udvikling lig med afvikling - i hvert fald afvikling af karrieren i den position, vedkommende befinder sig i. **I en undersøgelse lavet af LinkedIn Learning** svarer 94 procent af respondenterne, at de er indstillet på at blive i jobbet, hvis virksomheden investerer i deres karriere. I samme undersøgelse peger respondenterne på, at den største barriere for at udvikle sig er manglende tid til at lære nyt.

Det er en kæmpe udfordring. Den teknologiske udvikling og den stadig større mobilitet både øger behovet for læring og giver medarbejderne bedre muligheder for at skifte job til arbejdsgivere overalt



på kloden. Eller med andre ord: Hvis det, du som virksomhed har at tilbyde, ikke er godt nok eller svarer til medarbejderens forventninger, er hun i mange tilfælde blot en stabil bredbåndsforbindelse væk fra sin kommende arbejdsplads.

Hold løbende fokus på udvikling

Det er derfor afgørende, at man som virksomhed formår at holde kæden stram og have respekt for tiden, der følger efter hvedebrødsdagene. Det er afgørende at lægge en karriereplan sammen med medarbejderen, så hun både kan se, at der er et potentiale for en fortsat udvikling, samt får mulighed for at byde ind med egne ønsker.

Og så er det væsentligt, at der bliver lagt en plan for, hvordan den løbende læring og udvikling kan klemmes ind i en alt andet lige travl hverdag.

Den mest enkle metode til at skabe fokus på udvikling og læring er at gøre det til et fast punkt på de løbende 1:1 samtaler mellem medarbejderen og hendes nærmeste chef. Det kan sikre, at emnet hele tiden har en plads på dagsordenen. Men det at tale om udvikling og læring gør ingen forskel, hvis der reelt ikke er tid til at gøre noget ved det på grund af arbejdsopgaver, så det er afgørende, at man som virksomhed reelt faciliterer et læringsmiljø og -kultur, der gør det muligt for medarbejderen at finde tid til læringen.

Netop tiden - og for så vidt også stedet - er ret afgørende for, om læringen kan foregå på medarbejderens præmisser, hvilket alt andet lige må antages at give det bedste læringsresultat. Ifølge LinkedIn Learnings undersøgelse foretrækker 68 procent af medarbejderne

at gennemføre læringen, mens de er på arbejde. Samtidig foretrækker 58 procent at lære i deres eget tempo, mens 49 procent helst vil vente med at gennemføre lærings- og træningsforløb, til de står i en situation, hvor læringen er nødvendig for at fuldføre en opgave.

Det er alt sammen noget, der skriger på en skræddersyet løsning, som medarbejderen kan tilgå, når det passer ind i vedkommendes virkelighed. Og den slags kan være tæt på umulig at sætte i system, medmindre man bruger digitale hjælpemidler.

Tag læring alvorligt

I en travl hverdag er tid ofte den mest knappe ressource. Og hånden på hjertet: Det er sådan med mange arbejdsopgaver, at hvis ledelsen ikke er tydelig omkring, at de er vigtige, vil de blive nedprioriteret til fordel for de opgaver, der har ledelsens fokus.

Overvej derfor, hvor meget tid, I som virksomhed allokerer til læring. Og med allokering mener vi reel allokering. Skal medarbejderne bruge 15, 10 eller en 1 procent af deres tid på at udvikle og dygtiggøre sig? Og hvor og hvornår skal den tid lægges? Hav respekt for læringen, tag den alvorligt og sæt den i system. Hvis det passer dårligt i jeres hverdag at afsætte kvarte, halve eller hele dage, kan **micro learning** være en god idé - naturligvis under forudsætning af, at det bliver gennemført på den rigtige måde.

Development & Growth - vigtigt at huske:

- Husk at holde forholdet ved lige, når de indledende øvelser er overstået. En god onboarding er vigtig, men det er hverdagen også, så hold dampen oppe
- 94% af respondenterne i en stor LinkedIn-undersøgelse peger på, at de er indstillet på at blive i jobbet, hvis virksomheden investerer i deres karriere
- Sørg for, at den løbende træning og læringsforløb foregår på medarbejderens præmisser



Reboarding - nye situationer kræver nye indsigter og indsatser



Det fjerde stadie i medarbejderrejsen er reboarding - i nogle sammenhænge også kaldet crossboarding. På dette stadie skal medarbejderne af den ene eller anden årsag "sluses ind" i en job-funktion, i en afdeling eller i et team, hvor hun på overfladen måske kunne forventes at passe ind uden videre, men hvor der reelt er behov for at tilrettelægge et forløb, der kunne minde om onboarding.

Lad os forestille os et scenarie, hvor en medarbejder i en marketing-afdeling kommer tilbage på job efter 10 måneders barsel. Hun kommer tilbage i den stilling, hun forlod, men i mellemtiden er afdelingen blevet slået sammen med en anden afdeling i forbindelse med en fusion, og hun har fået ny chef.

I mange virksomheder vil medarbejderen blive budt velkommen tilbage med et møde med den nye chef, hvor de vigtigste ændringer vil blive gennemgået, og så er det ellers bare med at komme op i fart. Reelt er medarbejderen landet i en helt ny virkelighed, hvor ændringerne ikke er kommet gradvist, men skal fordøjes på én gang. Det kan virke som en banal udfordring, men tænk på, hvis det var dig, der mødte ind til en helt ny virkelighed med nye arbejds-gange, og alle andre bare kørte videre uden at sikre sig, at du kunne følge med?

Eller et scenarie, hvor en dygtig it-medarbejder udviser ekstra-

ordinær god forretningsforståelse og derfor bliver placeret i et team, hvor han skal agere teknisk ekspert i kundemøder. Adressen er den samme, kontoret ligger lidt længere nede af den samme gang, som han har haft kontor på i årevis, og han kan sidde sammen med sine tidligere kolleger til frokosten. Med andre ord: Forskellen er jo ikke ret stor.

I realiteten har it-medarbejderen skiftet job, og alt er nyt. Han er havnet i et nyt team, som taler et andet sprog og har andre KPI'er, og det er ikke fuldstændig klart for ham, hvad chefens og kollegernes forventninger til ham er.

Forandringer stiller store krav til mennesker

Eksemplet med marketingmedarbejderen drejer sig om reboarding, mens it-medarbejderen bliver crossboardet. Fælles for de to er deres behov for, at processen bliver taget alvorligt, og at organisationen anerkender, at forandringer stiller store krav til mennesker.

Og det er her, parallellen kan trækkes til onboarding. Forud for skiftet skal medarbejderen have en hel masse informationer, og i opstarten til det, der de facto er en ny start, skal vedkommende guides, trænes og hjælpes til at kunne levere det, der forventes.

En medarbejder, der enten har været væk fra virksomheden eller skal besætte en ny position, vil eksempelvis typisk have brug for et kursus eller et træningsforløb, der sikrer, at vedkommende er GDPR-compliant i relation til den funktion, han eller hun nu har. Og der vil derudover ofte være nogle kulturelle og helt lavpraktiske ting såsom håndtering af it- og alarmsystemer, ligesom der kan være behov for at få vedkommende til både at føle sig og blive opfattet som en del af gruppen.

Det vil i langt de fleste tilfælde være en god idé at gribe re- og crossboarding-processen temmelig struktureret an, så man minimerer risikoen for, at medarbejderen enten har en unødigt lang



indkøringsperiode eller simpelthen mister motivationen for at arbejde i virksomheden.

Tænk derfor i at have en tæt dialog i god tid, inden medarbejderen vender tilbage til virksomheden eller skifter til en anden afdeling, og giv om muligt vedkommende en support-person i form af en kollega, som kan svare på de “dumme” spørgsmål og hjælpe med til at få medarbejderen til at føle sig tryk.

Husk at forberede teamet på, at de får en ny (eller gammel) kollega, og gør det klart for alle parter, hvad vedkommendes rolle og funktion er, samt hvilke forventninger der er til både medarbejderen og teamet i forhold til at få tingene til at gå op i en højere enhed.

**Husk at forberede
teamet på, at de får en
ny (eller gammel)
kollega, og gør det klart
for alle parter, hvad
vedkommendes rolle
og funktion er...**

Digitale løsninger giver masser af fordele

Alt dette kan i teorien klares med en tjekliste, men i realiteten ved de fleste godt, hvordan det går med den slags: Det går ikke. Tænk i stedet digitale løsninger, hvor re- og crossboarding-processen er sat i system, og hvor eksempelvis GDPR-træningen ligger som læringsmoduler, som medarbejderen kan tilgå, når det passer ind i hendes kalender.

Husk også på, at ved at have læringen liggende digitalt, fjerner du risikoen for, at der florerer gamle versioner af forskellige typer viden. Digitale læringssystemer sikrer, at du kan opdatere materialet fra centralt hold og dermed bevare kontrollen.

De sikrer i øvrigt også, at du nemt og overskueligt kan lave et personaliseret læringsforløb, som er skræddersyet den enkelte medarbejders konkrete behov.

En vigtig note: Kig efter sygdomstegn. Re- og crossboarding-forløb indebærer en forhøjet risiko for, at ting går galt. Hvis en rutineret og skattet medarbejder kommer tilbage fra barsel og føler, at den arbejdsplads, hun er landet i, er markant anderledes end den, hun forlod, er hendes incitament til at søge væk stor.

På samme måde kan den superdygtige it-specialist føle sig efterladt i et ingenmandsland, hvor det faglige netværk er væk, og hvor de nye kolleger hverken helt forstår eller sætter pris på, hvem han er, og hvad han kan. Den medarbejder bliver ikke hængende ret længe.

For at blive på sygegangen er en gennemtænkt re- og crossboarding-indsats helt generelt vigtig i forhold til at modvirke kultur- og stress-udfordringer på arbejdspladser. Hele det mentale aspekt er ekstremt vigtigt; vi bruger så stor en del af vores vågne timer på jobbet, at det simpelthen bliver nødt til at være spændende, udviklende og socialt behageligt at møde op hver dag.

At fungere godt på jobbet er langt fra kun et spørgsmål om at være fagligt dygtig - hvis de andre parametre er i ubalance, er risikoen for at vælge stor. Og en væltet medarbejder bliver et problem for først HR og siden for bundlinjen.

Reboarding - vigtigt at huske:

- Hav respekt for, at medarbejdere, der kommer tilbage fra barsel eller sygdom eller får en ny funktion i virksomheden, kan have behov for at blive “genstartet”
- Respektér, at medarbejderen kan have behov for både praktisk og kulturel tilvænning - husk både de nye koder til døren og koderne til kulturen
- Forbered teamet på, at der kommer en ny spiller på holdet, og sørg for, at forventningerne er afstemt



Offboarding - til den dårlige afsked og det gode farvel



Ingen mennesker sidder i et job for evigt. Enten kommer der en dag, hvor pensionen ikke længere kan udskydes, eller også kommer der en dag, hvor enten medarbejderen eller virksomheden siger stop. Måske har medarbejderen brug for nye impulser, og måske synes arbejdsgiveren, at der er behov for nye kræfter.

Uanset om skilsmissen er lykkelig eller ej, er det afgørende, at man som virksomhed har en plan for, hvordan man siger farvel til en medarbejder.

Vær ordentlig, når du fyrer

Lad os tage afskedigelser først. Der kan være mange legitime årsager til, at man bliver nødt til at sige farvel til en medarbejder, men de færreste mennesker synes, det er en morsom situation at have i. Det stiller en række krav til arbejdsgiveren - både af etiske og strategiske årsager.

Først og fremmest bør man behandle andre mennesker med respekt. Uanset om man bliver opsagt som følge af dårlig økonomi, dårligt samarbejdsklima, dårlige præstationer eller noget fjerde, er man som arbejdsgiver "den stærke" part, og det ansvar bør man tage alvorligt.

Hvis der er tale om en pludselig eller akut afskedigelse, er det afgørende, at man har et beredskab klar. Der skal ligge en plan for, hvem der skal overbringe afskedigelsen, samt hvor og hvornår det skal ske, ligesom der skal være en rutine for, hvordan vedkommende får afleveret sit udstyr - eksempelvis it- eller specialudstyr. Tænk på, at medarbejderen uanset hvad er udsat, og sørg derfor blandt andet for, at vedkommende ikke skal gå oprevet fra en fyringssnak og gennem et kontorlandskab for at kunne komme væk fra virksomheden. Det er banalt, men det er vigtigt.

Og sørg for, at der ligger en klar køreplan for, hvordan adgangen til forskellige it-systemer, mailkonti og så videre kan blive cuttet med det samme.

Hvis medarbejderen ikke er blevet afskediget på grund af eksempelvis kriminelle forhold, men "bare" ikke rigtig er slået til eller er offer for tynde ordrebøger, bør I tilbyde vedkommende at sige farvel til sine snart forhenværende kolleger. Måske ikke på dagen, men gennem et besøg på virksomheden efter noget tid. Måske undrer du dig over, hvilken værdi det kan have for din virksomhed, men det vender vi tilbage til.

Gør en gammel medarbejder til en ny ambassadør

Langt hen ad vejen ligner de fleste arbejdspladser en fodboldklub. Alle har en interesse i, at spillerne leverer på højeste niveau, men hvis det går alt for godt, bliver de attraktive for markedet.

I erhvervslivet får man dog sjældent en gigantisk transfersum, når nøglemedarbejderen skifter job, men til gengæld kan man få noget andet - nemlig en potentiel kunde, en ambassadør eller noget indsigt.

Hvis I evner at skilles på en god måde, vil du have en person, der kender dig og din forretning, og det er sandsynligt, at vedkommende vil være interesseret i at bygge en forretningsrelation op, hvis det er relevant i det nye job.

I forhold til employer branding er det afgørende, at du har så mange ambassadører derude som overhovedet muligt. I kampen om talenterne bliver mange virksomheder til- og fravalgt på bløde parametre som arbejdsmiljø og kultur, og i det spil kan det være dyrt at få et ry som et sted, hvor det simpelthen ikke er rart at være.

Det er også i relation til dette, at det kan være en god idé at holde døren åben for medarbejdere, som du rent faktisk har fyret.



Ved at være imødekommende øger du sandsynligheden for, at de rent faktisk også agerer som dine ambassadører i stedet for at blive rejsende i fortællinger om, hvor skidt et sted din virksomhed er.

Hvis en dygtig medarbejder skulle søge væk fra virksomheden, bør du forholde dig til følgende punkter:

- **Kommunikér, at medarbejderen stopper**

Sørg for, at de nærmeste medarbejdere samt kunder bliver informeret om, at medarbejderen stopper. Det minimerer risikoen for rygtedannelse, og det giver dig mulighed for at signalere overfor kunderne, at du har fod på situationen.

- **Sæt videnoverdragelsen i system**

Sørg for, at så meget knowhow som muligt bliver i virksomheden, selvom medarbejderen forsvinder. Få dokumenteret så meget som muligt.

- **Få styr på teknikken**

Som vi tidligere har været inde på, skal adgangen til it-systemerne blokeres, og kontoret skal ryddes. Tag it-sikkerhedsfolkene med på råd, men pas på med at være for "hysterisk" - lad medarbejderen nå at få sine eventuelle private ting med fra arbejdscomputeren, men hav selvfølgelig respekt for virksomhedens oplysninger.

- **Sig tak**

Sørg for at takke medarbejdere, som har været gode at have i virksomheden. Og gør det også offentligt. Det skaber en god kultur, hvis man kan forlade stedet og stadig få roser med på vejen, og det sender et signal til resten af medarbejderne om, at der bliver sat pris på gode medarbejdere.

- **Gennemfør exit-interviews**

Spørg dine medarbejdere, hvorfor de har søgt væk. Spørg dem, hvad der kunne have fået dem til at blive. Og spørg dem, hvad de har fået på deres nye arbejdsplads, som de kunne have brugt, da de var hos dig. Exit-interviews giver en masse indsigt i din virksomhed, som du kan bruge til både at rekruttere og fastholde medarbejdere. Vent eventuelt, til din tidligere medarbejder har været i sit nye job i et par måneder, men lav aftalen, når hun stopper hos dig.

Offboarding - vigtigt at huske:

- Uanset årsagen til, at en medarbejder stopper, skal du huske på, at det er en ambassadør, der går ud af døren. Alle vinder ved et respektfuldt og ordentligt brud
- Forbered dig til tænderne. Sørg for, at adgangen til IT lukkes ned, så der er helt styr på datasikkerheden
- Se dine tidligere medarbejdere i øjnene og dyk ned i, hvorfor de forlod virksomheden. Exit-interviews kan give dig uvurderlig viden om og indsigt i din egen forretning



God forberedelse giver en bedre rejse



Rekruttering og håndtering af medarbejdere er ikke nogen enkel opgave. Mennesker er forskellige, og forskellige situationer kræver forskellige indsatser. Men uanset hvad har man som arbejdsgiver både et ansvar for og en klar interesse i, at de rigtige folk får den rigtige behandling i den rigtige situation.

Når employee journey eller medarbejderrejsen er blevet en term, man bliver nødt til at forholde sig til, skyldes det, at kompetente og talentfulde medarbejdere er den måske mest knappe ressource for mange virksomheder. Rigtige hjerner og soft skills er den katalysator, der får hjulene til at dreje, og en struktureret employee journey-strategi er det værktøj, virksomheder kan bruge til at sikre sig, at de rigtige folk får de bedste betingelser for at levere varen fra dag 1. Og at de får de største incitamenter til at blive i butikken - folk bliver stadig kortere tid i det samme job, og 43% af millennial-generationen forventes at skifte job hvert andet år.

Der er med andre ord ret gode grund til at optimere medarbejderrejsen og dermed øge sandsynligheden for, at passagerne har lyst til at blive lidt længere på toget.

Den største risiko for at fejle er at lade hverdagen og det driftsfokus, som har det med konstant at snige sig foran i køen, fjerne fokus fra opgaven med at pre- og onboarde nye medarbejdere, at sikre

den enkeltes personlige og faglige udvikling, at omskole folk til nye funktioner og byde dem tilbage efter barsel, orlov og lignende, og slutteligt at sørge for at få sagt ordentligt farvel til dem, der forlader butikken.

Derfor bør du tage medarbejderrejsen alvorligt og overveje, om du skal investere i software, som kan hjælpe dig med at strømline og effektivisere processen.

Uanset hvad håber vi, at du og dine medarbejdere - de nuværende såvel som de kommende - får de bedste muligheder for at gøre hinanden gode. Til gavn for virksomhedskulturen og for bundlinjen.

God rejse.

Du kan læse mere om vores learning lifecycle platform til medarbejderrejsen [her](#)

Skab de bedste læringsoplevelser for dine medarbejdere

learningbank 

Støberigade 14
2450 København SV

+ 45 71 999 123

info@learningbank.dk

learningbank.dk