

748718

747990

747807

BCR3102
Bacheloroppgave
Høyskolen Kristiania

”Alle kjenner apa, apa kjenner ingen” -

Onboarding, finn din plass i organisasjonskulturen



HR og personalledelse

Vår 2017

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven er det undersøkt hvordan nyansatte opplever å bli inkludert i en allerede eksisterende organisasjonskultur. Det er antatt at bedrifter har strategier for å skape en god organisasjonskultur som fører med visse positive effekter, som blant annet lavere turnover, høyere prestasjoner og sterkere sosiale relasjoner. Ved å benytte onboardingstrategier er målet å få den nyansatte inn i organisasjonskulturen slik at de kan være med på å skape disse effektene. Eksisterende forskning dekker dette på et overordnet nivå, men det er derimot lite forskning på hvordan denne prosessen oppleves av de ansatte. Ved å undersøke hva nyansatte mener har størst betydning for å bli involvert på en ny arbeidsplass, er det ønskelig å kunne inspirere de som utarbeider onboardingstrategier, slik at de kan bli enda bedre. På bakgrunn av dette er følgende problemstilling undersøkt og besvart:

“Hvilke elementer av onboardingstrategiene har størst betydning for at de nyansatte blir involvert i organisasjonskulturen?”

Det har blitt gjennomført 17 kvalitative dybdeintervjuer med respondenter fra fem bedrifter i Oslo og Akershus. Studiens funn viser at bedriftene benytter ulike onboardingstrategier, men det er noen elementer som går igjen og har hatt betydning for de nyansatte. Et av funnene fra undersøkelsen viser at det er nødvendig med en tydelig forventningsavklaring. Det ser ut til at det er positivt om det er en person som tar ansvar for den nyansatte, ved å bistå med faglig og sosial opplæring. Et interessant funn var at det er tydelig forskjell mellom hva unge og eldre ansatte ønsker av sosiale aktiviteter i og utenfor arbeidstid. Det kom og frem at nyutdannede, eller arbeidstakere med lite erfaring, trenger mer oppfølging enn de med mye erfaring. Ved å ta hensyn til disse funnene under utarbeidelse av fremtidige onboardingstrategier, øker sannsynligheten for at de vil treffe den nyansattes behov bedre.

Det gjøres oppmerksom på at alle figurene i oppgavene er laget av oppgaveforfatterne.

Forord

Denne bacheloroppgaven har blitt skrevet som en avsluttende del av vårt studium i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Å skrive en bacheloroppgave har vært en lang og utfordrende prosess, men samtidig lærerikt og spennende. Bakgrunnen for valg av tema er vår interesse rundt nyansatte og organisasjonskultur.

Vi vil gjerne takke Accenture, Bane NOR, Bluegarden, Høyskolen Kristiania og NHO som har stilt opp for oss, og innsikten deres nyansatte har gitt til vår oppgave. Uten dere ville ikke oppgaven ha blitt så god som den er.

Vi må og takke våre tålmodige romkamerater og foreldre som har holdt ut med oss i denne perioden. Det har til tider vært kokkelering på nattestid, humørsvingninger og mentale sammenbrudd med behov for hobbypsykologer. Dere har, utrolig nok, holdt ut med alt uten å klage en eneste gang.

Og sist, men ikke minst, vil vi takke vår veileder Rune Bjerke som har holdt oss på rett spor, ved å gi oss tøffe, men ærlige tilbakemeldinger. Du har en egen evne til å se forbedringspotensiale i absolutt alt, noe som har bidratt til mye hardt arbeid, men en oppgave vi er utrolig stolte av å presentere.

God lesing!

Oslo, 18. mai 2017

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.2 Formål, problemstilling og avgrensninger.....	6
1.3 Presentasjon av bedrifter.....	8
1.4 Disposisjon.....	10
2.0 Teori	11
2.1 Begrepsavklaring.....	11
2.2 Utfordringer ved ansettelser.....	11
2.3 Onboarding.....	13
2.4 Hva er organisasjonskultur?	14
2.5 Effekter av organisasjonskultur.....	16
2.6 Konklusjon av teori.....	18
3.0 Metode	19
3.1 Utvikling av problemstilling.....	19
3.2 Valg av undersøkelsesopplegg.....	20
3.3 Kvalitativ metode.....	20
3.4 Utvalg av enheter.....	21
3.5 Datainnsamling.....	21
3.6 Analysering.....	22
3.7 Hvor gode er funnene og konklusjonene?	24
3.8 Forskningsetikk.....	25
3.9 Kritikk av valgt metode.....	26
4.0 Analyse	26
4.1 Bedrift A.....	27
4.1.1 Forventninger.....	28
4.1.2 Formelle tiltak.....	29
4.1.3 Uformelle tiltak.....	30
4.1.4 Mottakelse.....	33
4.2 Bedrift B.....	35
4.2.1 Forventninger.....	35
4.2.2 Formelle tiltak.....	36
4.2.3 Uformelle tiltak.....	38
4.2.4 Mottakelse.....	39

4.3 Bedrift C.....	41
4.3.1 Forventninger.....	41
4.3.2 Formelle tiltak.....	42
4.3.3 Uformelle tiltak.....	43
4.3.4 Mottakelse.....	45
4.4 Bedrift D.....	47
4.4.1 Forventninger.....	47
4.4.2 Formelle tiltak.....	48
4.4.3 Uformelle tiltak.....	50
4.4.4 Mottakelse.....	51
4.5 Bedrift E.....	53
4.5.1 Forventninger.....	53
4.5.2 Formelle tiltak.....	53
4.5.3 Uformelle tiltak.....	55
4.5.4 Mottakelse.....	58
5.0 Drøfting.....	61
5.1 Hvilke forventninger har kommende arbeidstakere til å starte i ny jobb?.....	61
5.2 Hvilke formelle tiltak har bidratt til å involvere den nyansatte i organisasjonskulturen?.....	62
5.3 Hvilke uformelle tiltak har bidratt til å involvere den nyansatte i organisasjonskulturen?.....	65
5.4 Hvordan opplevde de nyansatte å bli involvert?.....	67
6.0 Konklusjon.....	70
7.0 Avslutning.....	70
7.1 Kritikk av studien.....	70
7.2 Anbefaling for videre forskning.....	72
8.0 Litteraturliste.....	73

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuer, bedrift D

1.0 Innledning

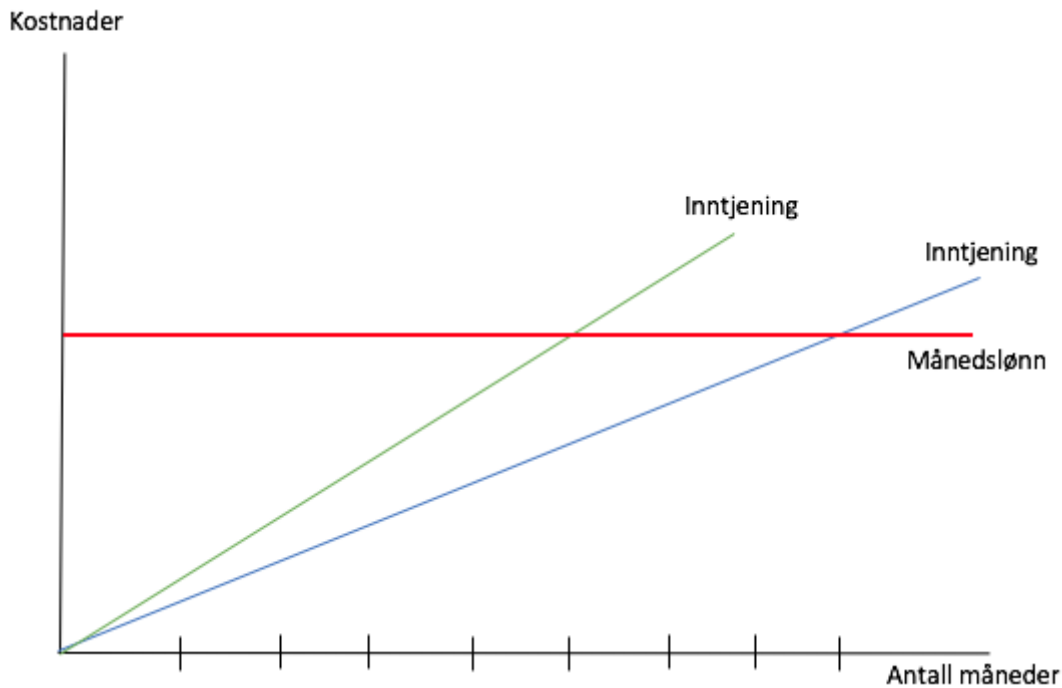
1.1 Bakgrunn for valg av tema

Farber (1994) og Griffeth & Hom (2001) skriver at en organisasjons turnover ofte er høyest blant nyansatte (sitert i Allen 2006, 237). Dette støttes av Aberdeen Group (2006, 1), som forklarer at en nyansatt beslutter om de vil bli værende i løpet av de første seks månedene. Ansatte som slutter etter kort tid, eller ikke leverer tilfredsstillende resultater, kan regnes som en feilansettelse. Tidligere administrerende direktør i Proffice, Per Bergerud, har anslått at feilansettelser koster norske bedrifter 2,4 milliarder kroner årlig (Dagens Næringsliv). En vellykket onboarding kan føre med seg flere effekter; høyere jobbtilfredshet, forpliktelse til organisasjonen, prestasjoner og effektivitet, og lavere turnover og stressnivå (Bauer 2010, 6).

Det er derfor grunn til å tro at bedrifter vil tjene på å gjennomføre gode onboardingprosesser slik at de nyansatte velger å bli værende i bedriften og blir mer effektive. Bauer (2010, 13) forteller at 32% av ledere verden over sier at onboardingprosessen de ble presentert for i ny jobb var for dårlig, selv om hele 76% av bedrifter påstår at de har implementert eller i ferd med å implementere en formell onboardingprosess (Aberdeen Group 2006). Dette kan tyde på at bedrifter enten nedprioriterer en slik prosess, eller mangler kunnskap om hvordan den blir vellykket. HR bør være opptatt av å utvikle og beholde de menneskelige ressursene i bedriften. Når rekrutteringen er gjennomført trenger den nyansatte opplæring for å forstå sin rolle, arbeidsoppgaver og kulturen i bedriften. Onboarding blir dermed det første steget i å utvikle gode medarbeidere, og legger grunnlaget for å skape verdifulle ressurser bedriften kan beholde i lengre tid.

1.2 Formål, problemstilling og avgrensninger

Med utgangspunkt i Bauer (2010, 2) sine fire C'er, compliance, clarification, culture, og connection, har det blitt undersøkt hvordan onboarding gjennomføres i fem bedrifter. Mota (2016, 4) sier at det i gjennomsnitt tar åtte måneder fra ansettelse til den nyansatte er fullt produktiv i stillingen. Dette tilsier at i denne perioden koster den nyansatte bedriften penger, fordi de ikke leverer resultater som bringer høy nok verdi tilbake. Figuren under illustrerer dette.



Formålet med undersøkelsen var å bidra med mer forskning på organisasjonsnivå og komme med anbefalinger for onboardingprogrammer, slik at den ineffektive perioden etter ansettelse kan kortes ned. På bakgrunn av dette formålet er følgende problemstilling undersøkt og besvart;

“Hvilke elementer av onboardingstrategiene har størst betydning for at de nyansatte blir involvert i organisasjonskulturen?”

For å kunne besvare alle elementer ved problemstillingen på en god måte, ble det utarbeidet fem analyse spørsmål (AS). Disse analyse spørsmålene deler problemstillingen opp i fem ulike kategorier. Analyse spørsmålene ble ulikt formulert avhengig av om de var rettet mot HR-avdelingen eller nyansatte.

Analyses spørsmål HR-avdeling

- AS1: Hvordan ser arbeidsgiver for seg oppstartsfasen til en ny medarbeider?
- AS2: Hvilke strategier har HR-avdelingen utarbeidet for å inkludere nyansatte i den eksisterende organisasjonskulturen?
- AS3: Hva er HR-avdelingens mål med strategiene?
- AS4: Hvordan blir den nyansatte fulgt opp den første tiden?
- AS5: Hvilke effekter har kommet av strategiene?

Analysespørsmål nyansatte

- AS1: Hvilke forventninger har kommende arbeidstakere til å starte i ny jobb?
- AS2: Hvilke formelle tiltak har bidratt til å involvere den nyansatte i organisasjonskulturen?
- AS3: Hvilke uformelle tiltak har bidratt til å involvere den nyansatte i organisasjonskulturen?
- AS4: Hvordan opplevde de nyansatte å bli involvert?
- AS5: Hvilke aktiviteter har hatt størst betydning for de nyansatte med tanke på å bli involvert i organisasjonskulturen?

For å besvare problemstillingen ble det satt flere kriterier. Respondentene måtte være ansatt ved bedriftenes kontorer i Oslo eller Akershus. Aktuelle bedrifter hadde både en HR-avdeling med planlagte strategier for onboarding, og nyansatte som ikke var internt rekruttert. Videre i studien blir det lagt mest vekt på de to siste C'ene til Bauer; forståelse av organisasjonskultur og bygging av sosiale relasjoner. Under utvelgelse av respondentene ble det ikke tatt hensyn til hvilken bransje bedriftene opererer i, eller hvilken stilling de nyansatte er ansatt i.

1.3 Presentasjon av bedrifter

Det er fem ulike bedrifter som har deltatt i undersøkelsen. Under følger kort presentasjon av hver enkelt bedrift. Senere i studien vil bedriftene holdes anonyme og refereres til som henholdsvis Bedrift A, Bedrift B og så videre, med tilhørende respondenter.

Høyskolen Kristiania

Høyskolen Kristiania er en fremtidsrettet høyskole, med fokus på hvilket kompetanse- og kunnskapsbehov samfunnet har. Dette gjenspeiles i deres misjon: ”Høyskolen Kristiania skal gi flest mulig anledning til utdanning og personlig utvikling i et livslangt læringsperspektiv, til det beste for samfunnet” (Kristiania). Høyskolen Kristiania tilbyr nettstudier, har studiesteder i Oslo, Bergen og Trondheim, og har i over 100 år tilbudt morgendagens utdanninger ved å være innovative og nyskapende. Utdanningsstiftelsen består av fire ulike institutter for faglig virksomhet, og en avdeling for fagskolestudier. Dette er en akkreditert høyskole med solid økonomi, og en ideell utdanningsstiftelse hvor alt overskudd går tilbake til høyskolen. Høyskolen Kristiania eier Westerdals Oslo ACT, og til sammen tilsvarer dette 10.000 studenter, 460 ansatte og en omsetning på 700 millioner. Høyskolen Kristiania

arbeider etter fire kjerneverdier, de skal være praksisnære, ambisiøse, kreative og tolerante (Kristiania).

NHO - Næringslivets hovedorganisasjon

Næringslivets hovedorganisasjon (NHO) er den største interesseorganisasjonen for bedrifter i Norge med ca. 25.000 medlemmer. Flertallet av medlemsbedriftene er små og mellomstore bedrifter, men både familieeide bedrifter og multinasjonaleselskaper i de fleste bransjer har og medlemskap. NHO består av NHO sentralt, 15 regionsforeninger og 17 landsforeninger, og jobber for sine medlemmer lokalt, nasjonalt og internasjonalt. NHO arbeider etter sin visjon: ”Ved politisk påvirkning, gjennomslag i forhandlinger og attraktive medlemstjenester skal NHO bidra til lønnsomhet i medlemsbedriftene. Slik skal vi sammen sikre grunnlaget for et økonomisk sunt og vekstkraftig samfunn” (NHO). De har fire verdier som skal kjennetegne organisasjonen utad mot samfunnet og sine medlemmer, som er å være modig, samspillende, tilgjengelig og troverdig. NHO har som formål å arbeide for arbeidsvilkår og utviklingsmuligheter for sine medlemmer, som skal styrke næringslivets lønnsomhet og konkurransedyktighet, slik at det kan skapes et økonomisk sunt og vekstkraftig samfunn med en god leve- og livsstandard (NHO).

Bane NOR

Jernbaneverket ble i januar 2017 omdannet til statsforetaket Bane NOR etter Stortingets nye jernbanereform i 2015, hvor de ville gjøre jernbanesektoren mer kundeorientert og effektiv. Bane NOR eies av staten og har ansvaret for planlegging, utbygging, forvaltning, drift og vedlikehold av jernbanenettet, samt trafikkstyring, forvaltning og utvikling av jernbaneeiendom (Bane NOR: Om Bane NOR). Bane NOR er delt inn i fem divisjoner: utbyggingsdivisjonen, infrastrukturdivisjonen, kunde- og trafikkdivisjonen, knutepunkt- og eiendomsdivisjonen og digitalisering- og teknologidivisjonen. Alle divisjonene er ansvarlig for utføring og leveranser innen sine virkeområder. I tillegg finnes stabene virksomhetsstyring, sikkerhet og kvalitet, samfunnskontakt og HR som har det overordnede ansvaret innen sine fagområder på tvers av divisjonene (Bane NOR: Organisasjonskart). Bane NOR tilbyr et traineeprogram for nyutdannede innen fem forskjellige grener; Prosjektledelse, infrastruktur, signal, styring og ledelse, og ledelse av teknologiendringer (Bane NOR: Traineeprogram). I denne studien ble det intervjuet traineer innenfor forskjellige fagfelt og deres koordinator.

Accenture

Accenture er en ledende global organisasjon med kunder i over 120 land på tvers av over 40 forskjellige industrier. Firmaet tilbyr tjenester og løsninger innen strategi, rådgivning, digital teknologi og outsourcing. Med en omfattende bransjeksperitise, globale ressurser og erfaring innen konsulentvirksomhet hjelper de sine kunder med å bli virksomheter som har høy prestasjonsevne. Accenture i Norge har hovedkontor på Fornebu i Akershus, med over 1000 ansatte fordelt på prosjekter over hele landet i tillegg til in-house ansatte. Enheten i Norge jobber tett med resten av Accenture-fellesskapet, som til sammen utgjør over 400.000 mennesker fordelt over hele verden (Accenture).

Bluegarden

Bluegarden er en sammenstilling av tre bedrifter i Norge, Sverige og Danmark. Med mer enn 600 ansatte fordelt over alle tre landene og produksjon av over 28 millioner lønns slipper hvert år, er de Skandinavias største leverandør av lønns- og HR-tjenester. Med sine tjenester hjelper de sine kunder med å effektivisere sine prosesser innenfor HR og administrasjon. Bluegarden har utviklet en egen plattform for tjenestene de tilbyr, hvor fokuset er brukervennlighet uavhengig av bedriftens størrelse og at den skal være lett å håndtere i hverdagen. Konsernet har utviklet et verdigrunnlag bestående av fem verdier; Presisjon, respekt, enkelhet, verdiskapning og eksekvering. Disse verdiene står sterkt i organisasjonen og danner en felles forståelse for hvordan man skal jobbe og handle som en Bluegardenansatt (Bluegarden).

1.4 Disposisjon

Frem til nå har det blitt gjennomgått bakgrunn for valg av tema og problemstilling, og gitt en kort presentasjon av bedriftene som har deltatt i undersøkelsen. Videre vil det teoretiske rammeverket for studien presenteres, før det blir gjennomgått hvilken metode som er benyttet for å besvare problemstillingen. Deretter vil funnene presenteres i sin helhet i analysedelen, før det drøftes hva som har hatt størst betydning for de nyansatte med utgangspunkt i de fire første analyse spørsmålene. Avslutningsvis vil det tas utgangspunkt i det siste analyse spørsmålet for å trekke en konklusjon basert på hva drøftingen har kommet frem til. Til slutt vil det rettes et kritisk blikk mot studien, før det blir gitt anbefalinger for hva videre forskning innenfor temaet kan ta utgangspunkt i.

2.0 Teori

I teorikapittelet vil fire sentrale elementer for å besvare problemstillingen utdypes: hva er en nyansatt, hva er onboarding, hva legges i organisasjonskultur og hvilke effekter kan organisasjonskultur føre til. Disse fire områdene er helt sentrale for undersøkelsen, da det antas at en nyansatt blir tatt imot med planlagte onboardingstrategier. Disse strategiene skal bidra til at den nyansatte kommer inn i både det faglige og det sosiale på arbeidsplassen. Det sosiale på arbeidsplassen inngår i organisasjonskulturen, som fører med seg ulike effekter for bedriftene, både positive og negative.

2.1 Begrepsavklaring

For å sikre en felles forståelse av undersøkelsens avgrensninger og fokus, vil det først gjennomgås hva som legges i de ulike begrepene som skal benyttes videre.

En nyansatt betegnes som en arbeidstaker som trer inn i en stilling i en organisasjon vedkommende ikke kjenner fra før. Internt rekrutterte arbeidstakere regnes derfor ikke som nyansatte i denne studien.

Onboarding er en prosess hvor den nyansatte tilpasser seg sin nye arbeidsplass, både det sosiale og det faglige. I denne studien blir det kun fokusert på det sosiale aspektet, og sett bort fra det faglige.

Organisasjonskultur omfatter alle ansatte eller grupper av ansatte innenfor samme organisasjon, hvor grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter er felles.

Effekter er virkninger av en eller flere påvirkninger. I denne studien blir onboarding og organisasjonskultur betegnet som påvirkninger. Effekter kan være blant annet høyt eller lavt sykefravær, høy eller lav turnover og tidlig eller sen effektivitet hos den nyansatte.

2.2 utfordringer ved ansettelser

Innledningsvis ble det nevnt at en bedrifts turnover gjerne er høyest blant nyansatte, og at feilansettelser kostet norske bedrifter 2,4 milliarder kroner årlig i 2006. Dette tallet er trolig høyere i dag, og representerer en økonomisk utfordring for norske bedrifter. Med kostnader menes både direkte kostnader knyttet til rekruttering, lønn, og utilfredsstillende arbeidsprestasjoner, og indirekte kostnader som positiv effekt på turnover og tap av selvbilde

til personen som gjennomførte rekrutteringen. I samme artikkel presenteres en studie utført av Proffice der 4 av 10 nordmenn sier at de jobber med en person de mener ikke burde ha fått jobben (Kaspersen 2006). Dette kan lede til en annen indirekte kostnad, hvor de velfungerende ansatte kan føle det urettferdig at de som fungerer dårlig tjener like mye som dem. De kan velge å senke sin innsats og på denne måten rettferdiggjøre at de ikke får en lønn de mener gjenspeiler arbeidsinnsatsen. Både direkte og indirekte kostnader koster bedriften dyrt, selv om de indirekte kostnadene ikke er like målbare og tydelige som de direkte.

Dette understreker hvor viktig det er å tilrettelegge for den nyansatte slik at de ikke avslutter arbeidsforholdet eller bruker lang tid på å bli effektiv. Mota (2016, 4) sier at det i gjennomsnitt tar åtte måneder fra tiltredelse til den nyansatte er fullt produktiv i stillingen. Dette kan forstås slik at en ansatt som slutter i stillingen før det har gått åtte måneder, ikke har rukket å bringe noen verdi tilbake til organisasjonen, men heller representerer en utgift. Tiden man blir regnet som, og regner seg selv som, en nyansatt påvirkes av flere forskjellige faktorer. Alle bedrifter er forskjellige og jobber på forskjellige måter med ulike arbeidsoppgaver. Det kommer derfor an på hva slags type stilling man trer inn i, og omfanget og kompleksiteten i arbeidet.

I oppstartsfasen har arbeidsgiver muligheten til å legge et godt grunnlag for at den nyansatte ønsker å bli. Allied Workforce Mobility Survey (2012, 15) anbefaler å ha god opplæring over lengre tid, et formelt introduksjonskurs, sette mål og bruke ledere under opplæringen. I samme undersøkelse vises det at en av fallgruvene ved nyansettelser er mangel på tydelige avklaringer om hva arbeidsoppgavene innebærer. Dette kan føre til at den nyansatte har urealistiske forventninger og blir demotivert. En annen fallgrube som byr på utfordringer er om personen som blir ansatt har rett kompetanse eller ikke. Hvis kompetansen er for lav kan det føre til at den nyansatte ikke forstår arbeidsoppgavene sine, og i motsatt tilfelle vil ikke arbeidsoppgavene være utfordrende nok (Skorstad 2015, 30). Som Bauer (2010, 1) påpeker har en nyansatt 90 dager til å vise seg frem i en ny jobb, noe som vil være vanskelig hvis man ikke besitter rett kompetanse.

En feilansettelse er ikke nødvendigvis begrenset til at den nyansatte ikke utfører arbeidsoppgavene sine effektivt, slutter tidlig, eller innehar feil kompetanse. Det må i tillegg tas hensyn til det sosiale aspektet, og Per Bergerud sier at en person blir ansett som en feilansettelse hvis han ikke går overens med de andre på arbeidsplassen (Bergerud 2006).

Internt rekrutterte ansatte kjenner allerede til organisasjonskulturen på arbeidsplassen, slik at overgangen til en ny stilling i hovedsak vil være opplæring av nye arbeidsoppgaver. Denne studien fokuserer på den sosiale delen av onboarding, og vil kun ta for seg eksternt rekrutterte ansatte som ikke har kjennskap til organisasjonskulturen på forhånd. Neste avsnitt vil gå nærmere inn på hva som legges i onboarding, hva strategiene bør inneholde, og hva en vellykket onboarding kan føre til.

2.3 Onboarding

For å hjelpe den nyansatte inn i sin stilling og rolle på arbeidsplassen, kan bedriftene benytte seg av ulike onboardingstrategier. Først når en nyansatt føler seg velkommen og godt nok forberedt til å utføre sine arbeidsoppgaver vil de bli en ressurs for bedriften (Bauer 2010, 1). Det skilles mellom formell og uformell onboarding. Formell onboarding gjennomføres med planlagte aktiviteter på en strukturert måte. Dette kan være velkomstmøte, fadderordning og opplæringskurs som skal hjelpe den nyansatte inn i organisasjonskulturen og det faglige. Uformell onboarding har og som formål å få den nyansatte inn i organisasjonskulturen og det faglige, men det gjøres uten en konkret plan for gjennomføring (Bauer 2010, 2). Dette kan være å sitte sammen med kollegaer i lunsjen, delta på sosiale begivenheter utenfor arbeidstid, og samtaler i gangen.

Bauer (2010, 4) presenterer fire faktorer som spiller inn for at onboarding av en nyansatt har vært suksessfull: selvsikkerhet, rolleavklaring, sosial integrasjon, og implementering av organisasjonskultur. Selvsikkerhet handler om hvor mye den nyansatte tror på at han vil klare arbeidsoppgavene. Hvis en nyansatt er selvsikker på at han kommer til å utføre arbeidsoppgavene bra, vil han bli mer motivert og heve seg mer over tid i motsetning til de som ikke er selvsikre. Organisasjoner bør derfor innføre et onboardingprogram som styrker de nyansattes tro på å kunne gjøre det bra, siden dette har god effekt på turnover, dedikasjon og tilfredsstillelse. Den andre faktoren er rolleavklaring, hvor den nyansatte får avklart sin posisjon i organisasjonen og hva som forventes. En undersøkelse gjennomført i USA og Storbritannia viser at bedrifter mister rundt 37 milliarder USD i året på grunn av ansatte som ikke forstår hva de skal gjøre (Bauer 2010, 5). Gode rolleavklaringer vil derfor bidra til å øke prestasjonene. Hvor godt en nyansatt kjenner sin rolle fungerer samtidig som en nyttig indikator for i hvilken grad den nyansatte har funnet seg til rette.

I en undersøkelse sier 60% av ledere at en av hovedgrunnene til at organisasjonens onboarding har blitt regnet som mislykket, er at de ikke klarte å etablere effektive arbeidsforhold for den nyansatte. Det bør sørges for at nyansatte blir introdusert for sine kollegaer og medarbeidere det er nyttig å kjenne til, samtidig som de legger inn en innsats i å la dem bli kjent med seg (Bauer 2010, 6). Dette inngår i den tredje faktoren; sosial integrasjon. En god indikator på en vellykket onboardingprosess er at det har blitt etablert gode relasjoner mellom den nyansatte og sine kollegaer og ledere. Den fjerde og siste indikatoren er implementering av organisasjonskulturen. Alle organisasjoner har en unik kultur og noen ganger flere subkulturer. Det er spesielt viktig at den nyansatte blir involvert i alt fra organisasjonens formelle mål og verdier, til uformelle normer og stammespråk. I det neste avsnittet skal det utdypes hva som legges i begrepet organisasjonskultur.

2.4 Hva er organisasjonskultur?

Det som skiller organisasjonskulturer fra andre kulturer er at de utvikles og dannes innenfor en organisasjon. Organisasjonskultur er definert av Edgar Schein (1990, 111);

Culture can now be defined as (a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

I følge Schein (1985) vil derfor seks forskjellige krav måtte oppfylles før det kan kalles en organisasjonskultur, men i denne studien vil det kun bli gått dypere inn i fire av dem. Først og fremst må medlemmene dele en forståelse av hva som blir sett på som riktig og galt. For det andre er kulturen basert på læring; man tilpasser tidligere erfaringer til nye oppdagelser, både omgivelsene rundt organisasjonen og internt blant de ansatte. For det tredje må medlemmene oppfatte kulturen som riktig for at den skal kunne opprettholdes. Det må bevises at organisasjonskulturens kjøreregler legger korrekte føringer for hvordan man bør opptre i forskjellige situasjoner i det daglige arbeidet. Til slutt er det en forutsetning at den læres bort til nyansatte som en riktig måte å arbeide på, slik at kulturen føres videre (sitert i Jacobsen og Thorsvik 2013, 130).

Når man skal studere organisasjonskultur er det nyttig å vite hvordan den er bygd opp og kommer til uttrykk. Kulturen kan deles inn i tre kulturelle nivåer: grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter. Grunnleggende antakelser kan ikke observeres, men fungerer som en felles fortolkning av hva som blir sett på som riktig og galt innenfor

organisasjonen. Verdier handler om hva man ser på som positivt og dermed vil ivareta og fremme, mens normer betegnes som uformelle regler medlemmene av kulturen må forholde seg til (Jacobsen og Thorsvik 2013, 131). Artefakter er symboler hvor grunnleggende antakelser, normer og verdier kommer til syne og kan observeres. Et symbol må tillegges mening og tolkes før det kan opptre som et symbol. Dette kan være utfordrende siden alle mennesker tolker det samme forskjellig på bakgrunn av tidligere erfaringer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 136).

Geert Hofstede (1981, 17) presenterer tre ulike nivåer av mental programmering: universelt, kollektivt og individuelt. Det kollektive nivået deles med andre mennesker som tilhører samme gruppe som deg, og skiller seg fra andre grupperes mentalitet. I det kollektive nivået deler man for eksempel måter å uttrykke seg på, hvordan man samhandler og respekten man viser for eldre. Den kollektive mentaliteten er i stor grad tillært av andre som tidligere har gått igjennom de samme læringsprosessene som en selv (Hofstede 1981, 18). Denne måten å tenke og oppføre seg på blir bevart innad i organisasjoner, og overført mellom generasjoner med lite rom for fleksibilitet. Det påpekes at yngre mennesker har lettere for å lære en kollektiv mentalitet enn eldre mennesker. De trenger ikke bryte med tidligere etablerte mønstre på samme måte som eldre, som kan ha levd og handlet etter samme mønstre i lengre tid (Hofstede 1981, 19).

Organisasjonskultur er gjerne betegnet som en helhetlig kultur som omfatter alle ansatte innenfor en organisasjon. I motsetning til dette har Joanne Martin (1992, 12) presentert tre ulike perspektiver på organisasjonskultur. Det første perspektivet er integreringsperspektivet hvor hele organisasjonen faller innenfor samme fellesskap med like meninger og holdninger. Dette perspektivet kjennetegnes ved at det er klare normer og regler for alle, som samsvarer med organisasjonens ideologi. Det andre perspektivet er differensieringsperspektivet. Her blir de kulturelle manifestasjonene tolket ulikt av de forskjellige gruppene i organisasjonen, noe som resulterer i ulike subkulturer. Her har medlemmene i de ulike subkulturene egne meninger og holdninger som ofte er forskjellige fra de andre subkulturene, noe som kan, men ikke alltid, skape konflikt og splittelse på arbeidsplassen. Det tredje perspektivet er fragmenteringsperspektivet, som i motsetning til de to andre har uklare kulturelle manifestasjoner som resulterer i situasjonsbetingede meninger og handlinger. Dette kan føre til at organisasjonens medlemmer ikke forstår hvordan de skal opptre, eller hvordan ulike situasjoner bør tolkes (Martin 1992, 13).

2.5 Effekter av organisasjonskultur

Som vist i forrige avsnitt har alle bedrifter en form for organisasjonskultur, selv om det vil variere i hvilken grad den er fremtredende og hvilken betydning den har for de ansatte. Det er vist at organisasjonskulturen fører med seg ulike effekter for bedriften, som skal utdypes videre i dette avsnittet.

En positivt effekt av organisasjonskultur vil det være større grad av tillit mellom ansatte på en arbeidsplass, noe som fører til et mindre behov for overvåkning og kontroll. Disse organisasjonene er gjerne mer effektive enn de som arbeider etter rigide styringsformer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). Organisasjonskultur kan danne grunnlaget for et sosialt fellesskap, noe som kan ha en angstreduserende og motiverende virkning på de ansatte. Kulturen kan bidra til å forklare hvordan ting henger sammen i organisasjonen ved å gi en pekepinn på hvordan man skal opptre i ulike situasjoner. Dette kan være med på å redusere usikkerhet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127).

Ved at den nyansatte blir inkludert i organisasjonskulturen er ett av Bauer (2010, 6) sine punkter for en vellykket onboarding oppfylt. Hun peker på flere effekter ved en vellykket onboarding; høyere jobbtilfredshet, forpliktelse til organisasjonen, prestasjoner og effektivitet, og lavere turnover og stressnivå. Det er flere som har ønsket å undersøke hva som kan bidra til å redusere turnover i en bedrift. Tews, Michel og Allen (2014, 937) undersøkte om moro på jobben kunne ha en påvirkning, og kom frem til at det må skilles mellom moro igangsatt av ledelsen og moro igangsatt av kollegaer. Sosiale aktiviteter med kollegaer blir oppfattet som mer uformelt og har en større påvirkning på å redusere turnover. Disse oppfattes som mer frivillige aktiviteter, noe Mariotti (1999, 63) sier bidrar til å bygge sterke relasjoner og en bedre lagånd, fremfor aktiviteter igangsatt av ledelsen som fremstår som mer påtvunget.

Selv om frivillighet rundt aktivitetene står sentralt, har en annen studie vist at det oppfattes som positivt at ledelsen er støttende til at de ansatte har det morsomt på jobb. I tillegg kom de frem til at morsomme aktiviteter har en positiv effekt på prestasjoner (Tews, Michel og Stafford 2013, 375). Dette støttes av en annen studie, som sier at bedrifter med fornøyde ansatte skaper bedre finansielle resultater enn tilsvarende bedrifter med mindre fornøyde ansatte (Chan, Gee og Steiner 2000, 51). En studie gjort på tvers av de tre sektorene, offentlig, privat og veldedige organisasjoner, kom frem til at de morsomste aktivitetene var de som var

relatert til mat og matlaging. De understreker og viktigheten av tillit, hvor holdninger til morsomme aktiviteter er positivt relatert til tilliten til leder og kollegaer (Karl m.fl 2005, 1).

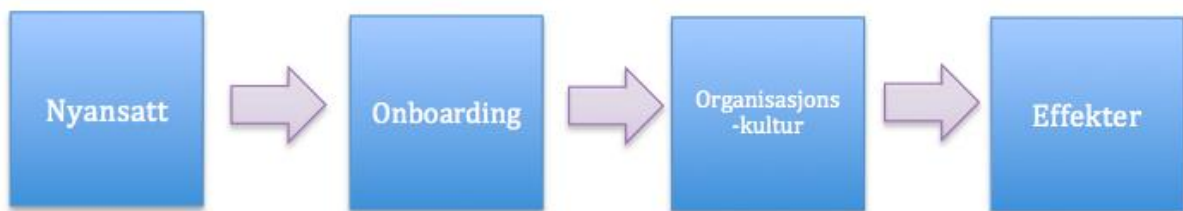
Det kan forstås slik at de ansatte bør få velge selv hva de ønsker å delta på, fremfor at ledelsen skal bestemme hva de ser på som passende organisatoriske aktiviteter. Baldry og Hallier (2010, 167-168) forklarer at for ansatte med lav grad av autonomi i arbeidshverdagen blir påtvungne aktiviteter oppfattet som enda en arbeidsoppgave som må gjennomføres. De skriver at noen ansatte finner det vanskelig å delta på jobbarrangementer igangsatt av ledelsen. De får en mindre autentisk opplevelse siden de skjuler sin personlige identitet og viser sin jobbidentitet. De kan føle at de må oppføre seg slik ledelsen forventer under disse arrangementene slik at det passer med den helhetlige organisasjonskulturen (Baldry og Hallier 2010, 167-168). Det eksisterer gjerne flere subkulturer på en arbeidsplass som de ansatte allerede har identifisert seg med. Dette gjør det utfordrende for ledelsen å skape en forpliktelse blant de ansatte til den overordnede organisasjonskulturen (Baldry og Hallier 2010, 160). Som Hofstede (1981, 17) forklarer, har alle mennesker en individuell, kollektiv og universell mental programmering, og det er ikke nødvendigvis slik at disse tre går overens. En ansatt sine personlige, individuelle, verdier, trenger ikke gå overens med den ansattes organisatoriske, universelle, verdier.

En for rigid organisasjonskultur kan hemme utvikling, endring og læring i en organisasjon. Medlemmene i en slik organisasjonskultur kan oppfatte kritikk av organisasjonens arbeid som en direkte kritikk mot organisasjonens eksistens. Den tradisjonelle tankegangen kan føre til at kulturen blir vanskelig å endre, noe som kan gi utfordringer ved fusjoner eller organisatoriske endringer. Til tross for at det skjer endringer i organisasjonen kan de ansatte følge den gamle organisasjonskulturen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 144). Denne oppfattes fremdeles som riktig av dem, for som Hofstede (1981, 19) forklarer er det vanskelig å bryte etablerte tankemønstre. Et annet resultat er gruppedanninger i organisasjonen, hvor de ansatte kan føle at det er dem mot ledelsen. Dette kan resultere i at de jobber mot ledelsen og de ansatte som bryter med gruppen blir fryst ut. Gruppemedlemmene kan og utvikle en felles tankegang, hvor de kan få en tendens til å overvurdere sin makt og moral, slik at de blir mer trangsynte og tenker mer ensartet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 144).

2.6 Konklusjon av teori

Slik det fremkommer av teorien er det flere utfordringer ved ansettelse. Dette kan bli svært kostbart og det er derfor viktig at bedriftene tar disse utfordringene på alvor.

Onboardingstrategier kan bidra til å sannsynliggjøre at ansettelsen blir en suksess, såfremt fire ulike krav er oppfylt. I denne undersøkelsen legges det mest vekt på kravene om involvering i organisasjonskulturen og dannelse av sosiale relasjoner. Videre har det blitt presentert hvilke effekter organisasjonskultur kan føre med seg for bedriftene. Onboardingstrategier kan bidra til å involvere de nyansatte i organisasjonskulturen, slik at de kan være med på å produsere disse effektene. Dette illustreres i figuren under.



Formålet med denne undersøkelsen er å bidra til mer forskning på organisasjonsnivå. Teorien dekker i stor grad de overordnede resultatene ved onboarding og involvering i organisasjonskulturen. Denne undersøkelsen vil fokusere mer spesifikt på hvilke deler som bidrar til å produsere disse resultatene og hva som har mindre betydning. Dette skal gjøres ved å undersøke hvilke elementer av onboardingstrategiene de nyansatte finner mest verdifulle. Det vil være ulike organisasjonskulturer hos de forskjellige deltakende bedriftene, og det antas at dette vil føre til ulike strategier for onboarding. Derfor er det nærliggende å tro at respondentene vil trekke frem et bredt spekter av elementer som har hatt betydning for dem under oppstartsfasen. Ved å undersøke hva organisasjoner gjør for å skape en suksessfull onboarding, og hva som har størst betydning for de ansatte, er målet å komme med anbefalinger som kan korte ned den ineffektive perioden etter ansettelse.

Med bakgrunn i dette skal problemstillingen *“Hvilke elementer av onboardingstrategiene har størst betydning for at de nyansatte blir involvert i organisasjonskulturen?”* undersøkes og besvares, ved hjelp av følgende analysespørsmål:

Analysespørsmål HR-avdeling

- AS1: Hvordan ser arbeidsgiver for seg oppstartsfasen til en ny medarbeider?
- AS2: Hvilke strategier har HR-avdelingen utarbeidet for å inkludere nyansatte i den eksisterende organisasjonskulturen?

- AS3: Hva er HR-avdelingens mål med strategiene?
- AS4: Hvordan blir den nyansatte fulgt opp den første tiden?
- AS5: Hvilke effekter har kommet av strategiene?

Analysespørsmål nyansatte

- AS1: Hvilke forventninger har kommende arbeidstakere til å starte i ny jobb?
- AS2: Hvilke formelle tiltak har bidratt til å involvere den nyansatte i organisasjonskulturen?
- AS3: Hvilke uformelle tiltak har bidratt til å involvere den nyansatte i organisasjonskulturen?
- AS4: Hvordan opplevde de nyansatte å bli involvert?
- AS5: Hvilke aktiviteter har hatt størst betydning for de nyansatte med tanke på å bli involvert i organisasjonskulturen?

3.0 Metode

I metodekapittelet vil det først beskrives hvordan problemstillingen er utviklet og hvilken påvirkning dette har hatt for valg av undersøkelsesopplegg, før undersøkelsens metode presenteres. Videre beskrives metoden som er brukt for datainnsamling, utvalg av enheter og analysering. Til slutt blir undersøkelsens reliabilitet og validitet vurdert, og ulike etiske hensyn gjennomgått, før det blir gjennomgått hvilke mulig implikasjoner valgt metode kan ha medført.

3.1 Utvikling av problemstilling

Temaet undersøkelsen startet med var onboarding. Dette er et spennende og aktuelt tema innenfor HR-verdenen, som kan bidra til positive resultater for bedriftene. For å komme frem til en konkret problemstilling var første steg å bryte ned begrepet onboarding, for å avdekke hva som kunne undersøkes nærmere (Jacobsen 2015, 73). Onboarding ble delt inn i to hovedretninger; faglig- og sosial onboarding, og det ble bestemt at undersøkelsen skulle rettes mot den sosiale delen. Da dette var gjort ble det undersøkt hva eksisterende teori dekket og eventuelt manglet. Det er forsket mye på onboarding tidligere fra et overordnet organisatorisk nivå, men det finnes få empiriske funn for hvilke konkrete elementer som har mest betydning for de nyansatte sett fra deres perspektiv.

På bakgrunn av dette ble det valgt å benytte en åpen og eksplorerende tilnærming til temaet, for å etablere en sterkere forståelse for hvilke deler av onboarding som har størst betydning (Askheim og Grenness 2008, 58). Forskerne hadde på forhånd ingen formening om hva som ville ha størst betydning for de nyansatte, men antok at mangel på planlagt onboarding ville være negativt (Jacobsen 2015, 80). Målet med denne undersøkelsen var ikke å finne et konkret svar på hva som fungerer og ikke, men heller å inspirere andre som utarbeider onboardingstrategier til hvor fokuset bør rettes. Det er ikke ønskelig å generalisere funnene fra denne undersøkelsen, men å avdekke hva som ser ut til å ha størst betydning på tvers av ulike kontekster (Jacobsen 2015, 90). På bakgrunn av dette er følgende problemstilling utviklet og undersøkt ved hjelp av fem tidligere nevnte analyse spørsmål:

“Hvilke elementer av onboardingstrategiene har størst betydning for at de nyansatte blir involvert i organisasjonskulturen?”

3.2 Valg av undersøkelsesopplegg

For å besvare problemstillingen ble det benyttet et intensivt undersøkelsesopplegg bestående av mange variabler og få enheter. Ved at det ble brukt en prosesstilnærming til kausalitet er det undersøkt både om det er en kausal sammenheng, og hvordan årsak (onboardingstrategier) og virkning (opplevd betydning) henger sammen. Det ble lagt vekt på hvilke deler av strategiene som førte til at den nyansatte følte seg involvert i kulturen, og hvorfor disse hadde en effekt sammenlignet med andre hendelser (Jacobsen 2015, 96). Av hensyn til tid og ressurser ble det utformet en utvalgsundersøkelse, hvor et lite utvalg av populasjonen har deltatt i undersøkelsen (Jacobsen 2015, 106). Målet var å belyse hvilke elementer ved onboarding som har størst effekt, fra flere ulike ståsteder enn kun én bedrift. Det har derfor blitt gjennomført fem små N-studier i ulike bedrifter (Jacobsen 2015, 107).

3.3 Kvalitativ metode

Den åpne problemstillingen og valg av undersøkelsesopplegg gjorde det mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. Det var usikkert hva slags informasjon som ville bli samlet inn, noe som hadde gjort det vanskelig å utforme gode spørreskjemaer. En tilnærming som tillot respondentene å legge føringer for hvilken informasjon de fant relevant, ga større mulighet for å forstå deres opplevelse av de ulike delene av onboarding (Jacobsen 2015, 127). Ved at respondentene benyttet egne ord var det mulig å fange opp mange nyanser, og det unike og særegne ved hver respondent kom frem. Dette har gjort det mulig å gjengi respondentenes

egen tolkning av opplevelsene, og samtidig ta hensyn til deres personlige bakgrunn (Creswell 2013, 48). Kvalitativ metode er en ressurskrevende metode, og studien har blitt begrenset til fem bedrifter selv om dette ikke nødvendigvis tilsvarer et metningspunkt av informasjon (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 114). Dette muliggjør teoretisk generalisering, og gir undersøkelsen høy grad av intern gyldighet og lav grad av ekstern gyldighet (Jacobsen 2015, 90). Målet var derfor å beskrive opplevelsen som nyansatt slik hver av respondentene opplevde den, ved å få tak i tykke beskrivelser gjennom et hensiktsmessig utvalg (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 78).

3.4 Utvalg av enheter

For å få innsikt til å besvare problemstillingen ble det gjort et utvalg fra populasjonen til to grupper av respondenter. Her ble det benyttet en kriteriebasert utvelgelse, hvor målet var god informasjon fremfor et representativt utvalg (Jacobsen 2015, 178; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 120). Den teoretiske populasjonen er stor, da alle bedrifter med HR-avdeling og onboardingstrategier, som nylig har foretatt en eller flere ansettelser, var av interesse. Populasjonen ble begrenset til bedrifter i Oslo og Akershus som dekket disse kriteriene (Jacobsen 2015, 181). Den ene gruppen var bedriftens HR-avdeling som ga innsikt i strategier bedriften bruker, hva som er ønsket effekt og hvilke resultater de har oppnådd. Den andre gruppen var nyansatte i bedriftene som ga innsikt i hvilke deler av onboardingen som har hatt størst betydning.

For å sikre tilgang til mye og god informasjon ble det fokusert på store og mellomstore bedrifter, som det ble antatt at benytter strategier for onboarding. For å komme i kontakt med aktuelle bedrifter ble det benyttet personlig rekruttering gjennom nettverk av venner og bekjente som jobber i bedrifter som passet til undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 123). Da dette ikke ga et stort nok utvalg, ble det sendt e-post til mellom 50-60 forskjellige bedrifter via deres nettsider. De som takket ja til å delta er utvalget som benyttes i studien. Den første kontakten har vært med HR-avdelingen i de ulike bedriftene, som har hatt det videre ansvaret for å velge ut nyansatte til å delta i undersøkelsen.

3.5 Datainnsamling

I studien er det totalt 17 respondenter; en respondent fra HR-avdelingen, og mellom en til tre nyansatte i hver bedrift. For å få frem mye og detaljert informasjon ble det gjennomført individuelle intervjuer (Jacobsen 2015, 146). En intervjusituasjon ga respondentene mulighet

til å tenke tilbake på den første tiden som nyansatt ved å gjenskape hendelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 146). Personlige intervjuer ga en fysisk nærhet til respondentene og skapte en dynamisk kommunikasjon (Jacobsen 2015, 147). Dette var viktig siden det var ønskelig med ærlige og ufiltrede svar som ikke var pyntet på, i et forsøk på å fremstille seg selv eller sin bedrift i et bedre lys. Et personlig møte la grunnlag for tillit mellom respondent og intervjuer, samtidig som intervjueren fikk mulighet til å observere intervjusituasjon (Jacobsen 2015, 155). Intervjuene foregikk i egne møterom, hvor det kun var intervjuer og respondent, noe som ga lite forstyrrelser og en naturlig kontekst ved at det var kjente omgivelser for respondentene. Dette ga et innblikk i deres arbeidshverdag og arbeidsplass, som ga en bedre kontekst da datamaterialet ble analysert. Det eneste som kan ha påvirket respondenten i løpet av intervjusituasjonen var intervjueren selv (Jacobsen 2015, 148).

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet to semi-strukturerte intervjuguider, hvor den ene ble brukt under intervjuer med HR-avdelinger og den andre ble brukt under intervjuer med nyansatte. For noen var dette første jobb, mens andre har vært nyansatt flere ganger, noe som gjør at deres personlige forutsetninger var viktige faktorer. Dette ble tatt hensyn til med en semi-strukturert intervjuguide, hvor alle respondentene ble møtt med samme utgangspunkt, og var innom samme temaer og ble stilt flere like spørsmål. Ved å ikke ha full grad av strukturering var det rom for oppfølgingsspørsmål, og samtidig opprettholdt en viss grad av struktur i datamaterialet, uten at det begrenset respondentenes svarmulighet i like stor grad som en standardisert intervjuguide (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). For at samtalen skulle ha god flyt ble det benyttet lydopptak (Jacobsen 2015, 153). Dette bidro til å lette analyseringen i etterkant, ved at intervjuene ble transkribert i sin helhet.

3.6 Analysering

Da intervjuene var gjennomført ble hvert enkelt intervju transkribert hver for seg, så tett opp til intervjusituasjonen som mulig. Dette sikret at intervjuene ikke ble blandet sammen, og det ville være enklere å ta kontakt med respondentene for mer utfyllende informasjon kort tid etter intervjusituasjonen. Intervjuene ble skrevet ut i sin helhet (Jacobsen 2015, 202). Da alle intervjuene for en bedrift var gjennomført ble intervjuene satt sammen i et dokument. Her inneholdt hvert spørsmål svarene fra de ulike respondentene, hver for seg. Dette ble gjort for å lette analyseringen, da det var mest hensiktsmessig å analysere bedriftene hver for seg. På denne måten ville likheter og ulikheter mellom respondentenes svar komme tydeligere frem.

Da alle intervjuene var gjennomført og transkribert, ble datamaterialet kategorisert. Intervjuguiden ble benyttet som utgangspunkt for kategoriene, og de fire hovedkategoriene ble basert på følgende av analyse spørsmålene (Jacobsen 2015, 208);

- AS1: Hvilke forventninger har kommende arbeidstakere til å starte i ny jobb?
- AS2: Hvilke formelle tiltak har bidratt til å involvere den nyansatte i organisasjonskulturen?
- AS3: Hvilke uformelle tiltak har bidratt til å involvere den nyansatte i organisasjonskulturen?
- AS4: Hvordan opplevde de nyansatte å bli involvert?

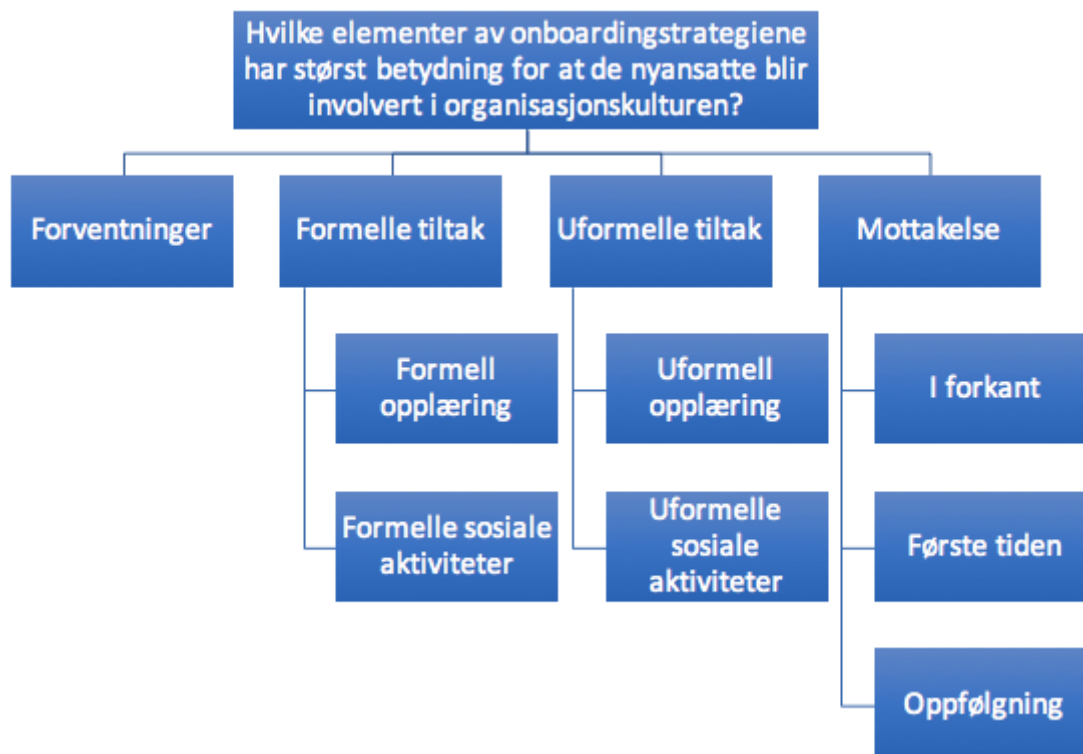
Med tanke på at det var usikkert hva respondentene ville finne mest betydningsfullt for å bli involvert i det sosiale på arbeidsplassen, ble det bestemt at det skulle benyttes en induktiv metode for å avdekke relevante underkategorier (Jacobsen 2015, 207). For å forstå den underliggende betydningen utover det som ble direkte uttalt, ble det benyttet en fortolkningsbasert tilnærming (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 235). Her ble de samlede intervjuene lest bedriftsvis, og i margin ble fremtredende ord og uttrykk notert. Dette ble gjort for alle intervjuene, før ord og uttrykk som var notert i margin for alle bedriftene ble listet opp i et eget dokument. Her ble de organisert slik at de som lignet hverandre ble plassert sammen, og ord som var like av betydning ble slått sammen (Jacobsen 2015, 207). Det krevde flere forsøk før de endelige grupperingene ble bestemt. Eksempler på ord som ble plassert sammen er blant annet “*Fadder*”, “*Veileder*”, “*Mentor*”, “*Karriereveileder*” og “*Introduksjonskurs*”. Disse dannet til sammen underkategorien “*Formell opplæring*”. Dette ble gjort for alle ord og uttrykk.

For å bekrefte at kategoriene var relevante å benytte videre i analyseringen, ble intervjuene gjennomgått på nytt. Her ble respondentenes svar markert ut i ulike farger som symboliserte hvilken kategori og underkategori svaret tilhørte. Kategorier som kun ble trukket frem i en eller to bedrifter ble forkastet, og det ble avdekket syv underkategorier til de fire hovedkategoriene (Jacobsen 2015, 211). Det endelige kategorikartet ble seende slik ut:

- Forventninger
- Formelle tiltak
 - Formell opplæring
 - Formelle sosiale aktiviteter
- Uformelle tiltak

- Uformell opplæring
- Uformelle sosiale aktiviteter
- Mottakelse
 - I forkant
 - Første tiden
 - Oppfølging

Dette er presentert i følgende figur:



3.7 Hvor gode er funnene og konklusjonene?

For å styrke studiens pålitelighet hadde det ideelt sett vært ønskelig å gjennomføre undersøkelsen flere ganger, men av hensyn til tid var ikke dette gjennomførbart (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 36). For å styrke reliabiliteten har det istedenfor vært full åpenhet rundt den metodiske fremgangsmåten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). I forkant av intervjuene ble det gjennomført to pilotintervjuer for å sikre at det ble gitt relevante svar på spørsmålene. Etter det første pilotintervjuet ble det bestemt at det skulle settes av tid underveis i intervjuet til å definere flere begreper, for å sikre en felles forståelse mellom respondentene og intervjuer av begrepets betydning (Johannessen, Tufte og

Christoffersen 2016, 66). Her ble blant annet formelle og uformelle aktiviteter, onboarding og organisasjonskultur konkretisert, slik at kun det som var relevant for studien ble behandlet. Under andre pilotintervju var det mindre forvirring rundt spørsmålenes betydning, og forskerne synes svarene var mer relevante for problemstillingen.

Siden det har vært flere intervjuere er det en mulighet for at svarenes gyldighet er påvirket, ved at intervjuerne påvirket respondentene ulikt. En viss standard på intervjuguiden var med på å øke validiteten selv om det var flere som intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Ved å benytte lydopptak ble transkriberingen så nøyaktig som mulig, og gir mulighet til å gå gjennom rådata senere (Jacobsen 2015, 245). I etterkant av intervjuene ble de transkriberte intervjunotatene sendt tilbake til respondentene, slik at de kunne godkjenne at datamaterialet som ble benyttet videre var korrekt oppfattet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Andre etiske avveininger blir gått nærmere inn på i neste avsnitt.

3.8 Forskningsetikk

I forkant av intervjuene ble det sendt ut et utfyllende dokument til alle respondentene. Her ble det teoretiske utgangspunktet for studien beskrevet, samt hvilke kriterier de som ønsket å delta i studien måtte oppfylle. På denne måten kunne de ta en informert avgjørelse om å takke ja eller nei til deltakelse i undersøkelsen. Datainnsamlingen har omhandlet respondentenes opplevelser rundt det å være nyansatt. Avhengig av om respondenten har hatt en positiv eller negativ opplevelse forbundet med oppstarten, kunne dette utløse ulike reaksjoner (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 83). HR-avdelingene i bedriftene hadde ansvaret for å velge ut nyansatte, og det ble antatt at de ville velge ut ansatte med positive opplevelser.

Alle respondentene ble bedt om å signere en samtykkeerklæring før intervjuet startet, som presiserte at det var en frivillig og informert deltakelse i studien (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 91). Her ble bakgrunn og formål ved studien beskrevet, og det ble forklart hva informasjon gitt under intervjuet ville bli brukt til (Jacobsen 2015, 48). Det ble i tillegg informert om at respondentene på et hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg fra studien uten å oppgi en grunn (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 86). Videre sikrer samtykkeerklæringen alle respondentene full anonymitet, slik at de kunne være trygge på at opplysningene de ga under intervjuet ikke kan spores tilbake til dem. Anonymiteten ivaretas ved at intervjuene ikke har blitt koblet opp til bedriftens navn. Det ble benyttet en kjønnsnøytral benevnelse, hvor alle respondentene ble referert til som "han", slik at ingen

skilte seg ut i de bedriftene hvor det kun har vært én respondent av sitt kjønn (Jacobsen 2015, 50). Der det ble nevnt navn eller andre personopplysninger har disse blitt erstattet med pseudonymer eller tatt ut av datamaterialet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 91).

3.9 Kritikk av valgt metode

Med utgangspunkt i temaet ville det vært interessant å følge færre respondenter over lengre tid ved å benytte et fler-casedesign (Jacobsen 2015, 100) . En mulighet hadde vært å følge nyansatte i to forskjellige bedrifter over lengre tid, hvor den ene bedriften har strategier for onboarding og den andre ikke. På denne måten hadde forskjeller kommet frem etter hvert som de nyansatte utviklet seg på arbeidsplassen. Med tanke på tidsperspektivet var ikke dette gjennomførbart, og det ble heller benyttet en utvalgsundersøkelse, som fremdeles er et godt, men mindre egnet alternativ. Studien opererer med et lite utvalg som ikke gir mulighet for generalisering, men kun viser et utsnitt av virkeligheten slik den fremstår for de deltakende enhetene (Jacobsen 2015, 131).

Ved at det er fokusert på få enheter og benyttet dybdeintervjuer, kan det ha oppstått en nærhet hvor evnen til kritisk refleksjon ble svekket. Det er derfor en fare for at respondentenes forståelse ble tillagt for mye vekt, slik at andre tolkningsmuligheter ubevisst ble avvist. Denne nærheten kan samtidig ha gitt en større undersøkelseeffekt, enn et forskningsopplegg med mer avstand mellom forsker og respondent, som kvantitative metoder. Ved at det ble benyttet en semi-strukturert intervjuguide, er det en mulighet for at det i forkant ble lagt føringer for hvilken informasjon respondentene ga. Den fortolkningsbaserte tilnærmingen har økt sannsynligheten for at forskerne har tolket respondentenes svar, slik at det er forskernes tolkning, og ikke respondentenes, som kommer frem under analyseringen av datamaterialet (Jacobsen 2015, 132).

4.0 Analyse

I denne delen av undersøkelsen skal resultatene som har kommet frem gjennom bruk av overnevnte metode presenteres. Resultatene vil presenteres for hver bedrift, etter de fire hovedkategoriene med sine tilhørende underkategorier. Før funnene presenteres blir det gjennomgått hva som inngår i de ulike kategoriene.

Forventninger er ment å beskrive hvilke forventninger respondentene hadde i forkant av tiltredelse. Dette inkluderer forventninger til arbeidsplassen, kollegaer, arbeidsoppgaver og

utviklingsmuligheter. Hvilket inntrykk respondentene hadde av bedriften på forhånd vil og bli presentert.

Formelle tiltak er delt inn i formell opplæring og formelle sosiale aktiviteter. Formell opplæring dekker introduksjonskurs, hvordan det har vært å ha en fadder, veileder eller andre som har stått for faglig og sosial opplæring. Formelle sosiale aktiviteter er aktiviteter igangsatt av bedriften, som alle på tvers av avdelinger har mulighet til å delta på. Disse kan være faglige, sosiale eller begge deler. Denne underkategorien dekker og avdelingsvise aktiviteter som arrangeres i regi av bedriften.

Uformelle tiltak er delt inn i uformell opplæring og uformelle sosiale aktiviteter. Uformell opplæring inneholder opplæring fra kollegaer og medarbeidere, og kunnskapsdeling som forekommer på en naturlig måte som ikke nødvendigvis er planlagt. Uformelle sosiale aktiviteter er det som forekommer naturlig i gangene og på kontorene, som småprat og kaffepauser. Sosiale aktiviteter i og utenfor arbeidstid igangsatt av de ansatte selv, enten innad i avdelingen eller på tvers av avdelinger, tilhører denne underkategorien.

Mottakelse er delt inn i; i forkant, første tiden og oppfølging. I forkant dekker kontakt mellom den nyansatte og bedriften før oppstart, og kurs, møter, sosiale aktiviteter eller lignende den nyansatte har blitt invitert med på i denne perioden. Første tiden inneholder hvordan den nyansatte ble mottatt på arbeidsplassen første dag og den første tiden etter tiltredelse. Her vil det gjennomgå hvor godt forberedt arbeidsplassen var på at den nyansatte startet i stillingen, om kontor og utstyr var klart, og om det var en plan fremover. Hvordan den nyansatte opplevde å bli introdusert for bedriften og sine nærmeste kollegaer, og hvor involverende han opplevde dem å være, er og med i denne underkategorien. Oppfølging dekker hvor godt fulgt opp den nyansatte har blitt av nærmeste leder, fadder, HR, kollegaer og andre i bedriften.

4.1 Bedrift A

Denne bedriften gjennomfører et større inntak av nyansatte hver høst med en felles opplæringsperiode på en måned. Etter denne perioden blir de nyansatte ansatt i avdelinger ulike steder i landet, avhengig av hvilket fagfelt de skal jobbe innenfor. I denne bedriften har de en HR-avdeling med det overordnede ansvaret for nyansatte. I tillegg er det HR-avdelinger

i de forskjellige avdelingene som følger opp de ansatte lokalt. Det har deltatt tre nyansatte fra denne bedriften.

4.1.1 Forventninger

Alle respondentene hadde store forventninger til bedriften før de søkte på stillingene. En av respondentene hadde hatt sommerjobb der tidligere, mens de to andre hadde hørt mye positivt fra venner og bekjente som jobber for bedriften. Den ene fortalte at *”Jeg kjente folk fra studiet som jobber her. Ganske tydelig at nyansatte var veldig høyt prioritert i bedriften, gode omtaler”*. Bedriftens hjemmeside hadde og en tydelig beskrivelse om hva stillingene gikk ut på, og hvordan de nyansatte ville bli mottatt. Alle forventet at det ville være spennende, givende og lærerike arbeidsoppgaver, da alle var nyutdannet eller med få års arbeidserfaring. Det er mye prosjektarbeid i denne bedriften, noe som skapte forventninger om mye samarbeid og tett arbeid med kollegaer. Dette var spesielt viktig for en av de nyansatte, som under intervjuet sa

Jeg har veldig lyst til å ha en jobb hvor jeg jobber med andre, i jobbsammenheng, at jeg ikke sitter alene og jobber med min oppgave kontinuerlig for meg selv. Det er ikke en jobb jeg kunne tenkt meg å hatt. Det er ikke et inntrykk jeg hadde heller. På prosjekter må man jo samarbeide hele veien. Det synes jeg det er bra.

Samme respondent hadde høye forventninger til jobb- og utviklingsmuligheter på sikt, som og var en viktig grunn til at han ønsket å jobbe for denne bedriften. *”Ser ingen grunn til å ikke jobbe her i flere år, da må det skje noe drastisk. Det må være en reell mulighet, håper ikke det blir sånn at de bare finner på en plass. Det må være litt konkret.”*

Det varierte litt mellom respondentene hvilke forventninger de hadde til arbeidsmiljøet. En av de hadde mer direkte kjennskap enn de to andre fra sommerjobben han hadde hatt, og det gode arbeidsmiljøet var en av grunnene til at han ville jobbe der. *”En av grunnene til at jeg søkte meg hit, jeg hadde vært her og visste at det var trivelige folk. Viktig for meg, ungt miljø. Visste at det var ganske bra og er veldig fornøyd nå.”* En av respondentene med mer arbeidserfaring hadde en mer pragmatisk tilnærming, og stilte seg åpen uten forventninger til arbeidsmiljøet og kollegaene; *”Den eneste tingen du ikke kan styre når du blir ansatt er dine kollegaer. Får bare håpe på det beste. Bedriften er kanskje ikke kjent for å ha et ungt miljø, men jeg er ganske positivt overrasket over det der jeg jobber nå. Ungt miljø i forhold til det jeg hadde sett for meg”*. For den siste av respondentene var dette den første faste jobben etter studie, og han var usikker på hvordan sosiale sammenkomster med kollegaer pleier å foregå.

Han syntes det var lite sosialt med kollegaene i forhold til hva han forventet, men synes det er fint at alle som ble ansatt på samme tid fortsatt har god kontakt. *”Tror jeg hadde litt forventninger om at det skulle være litt mer, for det er ikke så mye kanskje. Det er jo veldig bra at nyansatt-gruppa har veldig god kontakt, men sånn på prosjektet kunne det kanskje vært mer. At man møttes av og til og tok en øl eller noe sånt”.*

4.1.2 Formelle tiltak

Formell opplæring

Det var en oppstartsfase over en måneds tid i bedriften for de nyansatte, før de startet i stillingene sine, hvor de fikk introduksjonskurs og andre faglige kurs. Her fikk de nyansatte mye informasjon om bedriften og en mer praktisk opplæring i dens virksomhetsområder, noe som var nyttig for å knytte teori til praksis. Dette synes respondentene hjalp dem å få dem inn i det faglige og organisasjonskulturen. *”Alle nyansatte var sammen hele første måneden. Det var veldig intensivt, men en veldig fin måte å bli kjent med de andre nyansatte. Da skjedde det litt, middager.”* Det var et intensivt opplegg med mye faglig og en del sosiale tilsetninger, og en respondent fortalte *”(...) det var fint at det var litt tidlig, så man ikke går alt for lenge og blir litt kjent”.* Når de drar på kurs og eventer i ettertid treffes de igjen, noe som er hyggelig siden de ble godt kjent den første måneden. En respondent sa at det var veldig morsomt med oppstartskursene, spesielt siden de var en stor gruppe.

Ja, veldig. Faktisk veldig gøy (...) ble litt skoleklasse på tur, med timer hver dag, spise lunsj hver dag. Litt morsomme situasjoner. Når vi begynte var jo alle nye, alle lurte litt, var litt usikre. Du følte deg ikke så teit hvis du ikke hadde fått med deg hva vi skulle da og det, gjerne noen andre som lurte på det samme.

For han var det fint at kursene de deltok på var felles for alle, og ikke bare spesifikke kurs for den avdelingen han skulle jobbe i senere. Dette gjorde at han lærte mye og synes i ettertid det er praktisk å ha en vag følelse av hva andre avdelinger jobber med, selv om han ikke jobber med det selv. Den ene respondenten sa at det var en veldig tydelig plan for hva de nyansatte skulle gjennom før oppstart i de ulike avdelingene. *”Hadde så stort opplegg de fem første ukene med kick-off, tydelige rammer på kurs og alt mulig.”* En annen respondent var enig i dette, og sa det virket veldig ryddig og gjennomtenkt på forhånd.

Ved tiltredelse i de forskjellige avdelingene blir respondentene tildelt en veileder og en mentor. Veilederen sitter på samme avdeling som den nyansatte og er en person de kan henvende seg til i det daglige arbeidet. Respondentene bemerket at det har vært veldig fint å

ha en slik støtte, og at det har resultert i god og tett oppfølging. *“Mye mer definert nå enn hvis man ikke har det. Rollen er mer tydelig noe som kan gjøre det lettere å stille litt kritiske spørsmål og sånne ting. Så det er veldig lettere med veileder. Veldig bra.”* Å ha en de vet de kan gå til med spørsmål har gitt en trygghet de er veldig takknemlige for. Dette sørget for at de nyansatte fortere ble trygge med sine arbeidsoppgaver og derfor kunne ta mer ansvar tidlig. Noen av respondentene nevnte samtidig at dette hadde skjedd av naturlige grunner uten en definert veilederrolle, ved at de jobber så tett som de gjør, og at de som har jobbet der lengst vet mer og kan svare på spørsmålene de stiller. Samtlige av respondentene fortalte at de er svært fornøyd med å ha en veileder og trakk frem veilederen som en viktig grunn til at de trives i bedriften.

Respondentene forklarte hva en mentor er i forhold til en veileder. En mentor skal følge den nyansatte opp karrieremessig og sørge for at de har en faglig utvikling de første to årene. Ved å ha samtaler med mentoren kan de nyansatte sikre at de får den erfaringen de bør ha, slik at de får mulighet til å ta mer ansvar etter de første to årene. *“Kan for eksempel si at nå ble det litt mye møtereferatskriving, sånn at man kan peile seg inn på riktig kurs, du får de arbeidsoppgavene du bør gå gjennom.”* De nyansatte har også muligheten til å ta opp ting de er misfornøyd med under disse samtalerne, slik at mentoren kan sørge for at dette blir rettet opp i. Disse samtalerne gir dem i tillegg muligheten til å se sammenhenger mellom det de gjør og resten av bedriften, og for å få et annet blikk på sine arbeidsoppgaver.

Formelle sosiale aktiviteter

Alle de nyansatte ble invitert med på samling i forkant av tiltredelse, for å bli kjent med hverandre og bedriften. Dette var et todagers event som var arrangert for de nyansatte. Her var de ulike direktørene med, og holdt innlegg om sine ansvarsområder og forklarte hva de jobber med. *“Det var veldig imponerende og profesjonelt”* er et utsagn alle respondentene støttet, og de var veldig imponert over innsatsen som ble lagt ned i å ta dem imot. Dette var de andre respondentene enige i, og en respondent fortalte at de sosiale aktivitetene i starten hadde mye å si for han.

4.1.3 Uformelle tiltak

Uformell opplæring

Mye av arbeidet er basert på samarbeid med kollegaer, og de som jobber mest sammen sitter veldig tett eller i åpent landskap. Dette skaper mange faglige diskusjoner, hvor det er veldig

lett å spørre kollegaene hvis det er noe man lurer på eller trenger hjelp med. Som den ene respondenten påpekte er de veldig avhengig av hverandres kompetanse for å levere et godt resultat, og han opplever kollegaene som veldig imøtekommende; *”Alle har ulik spesialkompetanse, det er veldig naturlig å spørre, alt etter hva man lurer på. De er veldig behjelpelige, det er en kultur hvor alle hjelper alle uansett”*. Alle respondentene synes det var veldig naturlig å spørre kollegaer hvis det var nødvendig å få hjelp av andre enn veilederen, og har et inntrykk av at kollegaene ønsker både å bistå og hjelpe dem med å komme inn i arbeidet. *”Du må kjenne nok folk til å vite hvem du skal spørre om hjelp, for det må man”*, var det en respondent som sa, og opplevde de andre som behjelpelige når det kommer til nyansatte.

En respondent opplevde at de andre på avdelingen ikke var forberedt da han startet på hva hans rolle var ment å være. *”Hvis det da dukker opp problemstillinger i prosjektet og andre områder, vet de at det kan være veldig relevant for meg å være med på.”* Han opplevde å ikke bli invitert med på andre prosjekter og hendelser som han kanskje burde ha blitt invitert med på. I starten var han ikke helt klar over selv hva han skulle gjøre, og følte seg avhengig av at kollegaene visste hva de burde ta han med på.

Uformelle sosiale aktiviteter

To av respondentene syntes det forekommer mye sosiale aktiviteter både innad i avdelingen og prosjektet de jobber på, på tvers av avdelinger og med de nyansatte som startet samtidig som dem. Det er en gruppe som er åpen for alle de ansatte i bedriften, og er ment for de unge, eller de som føler seg unge til sinns. Her er det mange sosiale aktiviteter hvor de får møte andre jevnaldrende fra hele bedriften; *”Er også med i ungdomsgruppa. Hyttetur i Oppdal for noen uker siden. Kjempemorsomt. 27 stykker fra Oslo og Trondheim, møttes på Oppdal”*. Den ene respondenten har deltatt på flere av aktivitetene til ungdomsgruppa, og aktiviteter kollegaer på avdelingen har igangsatt på eget initiativ. Han sa at dette har hatt stor betydning for han for å bli kjent med andre ansatte. *”Da blir man kjent på en litt annen måte, enn kun det faglige”*; *”Jeg synes det er ganske høy takhøyde så det er overhode ingen ulempe å bli bedre kjent med folk.”* Begge påpekte at det gjerne er de unge i bedriften som tar initiativ til sosiale aktiviteter og finner på ting sammen. Her ble det nevnt at det avdelingsvis er en sosialkomité, og blir arrangert julebord, lønningspils, lotteri, sommerfest og markering av milepæler.

Lønningspils er også en stor greie for hele bedriften. Her i avdelingen er det slik at man tar en pils selv når man er ti stykker. Det er vi unge som oftest de som tar en pils sammen. Vi er kanskje litt mer ivrig på å bli kjent med folk så da kan man gjøre det selv;

Veileder var mest på det faglige, men de er litt eldre igjen, så mer vi unge som dro i gang et eget miljø, fordi det er vi som er gira på å få i gang ting. Vi yngre er en litt egen klikk. Synes det er naturlig og greit.

Det er sjelden det er andre aktiviteter utenfor arbeidstid enn lønningspils som omfatter hele avdelingen. ”Det er ikke så mye med hele avdelingen, blir stort spenn i alder og alt mulig.”

Det er mer vanlig at de som ønsker å delta på en aktivitet melder seg på, på tvers av avdelinger. Den siste respondenten savnet litt mer sosiale aktiviteter med kollegaene på sin avdeling som ikke er jobbrelatert. Han mente mangelen på sosiale aktiviteter kommer av personlige preferanser; ”Folk synes det er greit å holde jobb som jobb, og ha fri med de man er vant med å ha fri med når man er ferdig på jobb”. Alle avdelingene har en såkalt fredagssamling, hvor de møtes i kantina for kaffe og kake, som er noe alle respondentene setter pris på.

For det første snakker jeg med litt andre folk enn jeg vanligvis gjør, som jeg ikke nødvendigvis har så mye å gjøre med i jobbsammenheng. Blir fort inkludert i en samtale, folk sitter og snakker litt på tvers av ”klikker”. Blir litt mer at alle kan snakke med alle under fredagskaffen.

Dette er sett på som en fin mulighet til å bli bedre kjent med flere enn kollegaene de jobber tettest med og gir mulighet for erfaringsutveksling. Her møtes alle på en felles plattform hvor de stiller mer likt, og alle snakker med alle.

Under lunsjen er det mer vanlig at de som jobber sammen spiser og snakker sammen. Da er det et skille mellom de som har ulike arbeidsoppgaver og jobber på ulike prosjekter. ”I kantina er det ikke sånn at alle sitter med hverandre, men det blir på en måte litt fritiden til folk og.” Respondenten forklarte at når man først har litt fri fra arbeidsoppgavene er det veldig greit å kunne slappe av litt, istedenfor å introdusere seg for nye personer hele tiden. Det er fort veldig slitsomt å kun snakke om fag, og respondentene er alle enig i at det er veldig greit å kunne snakke om litt annet til tider. Da faller det mest naturlig å sitte sammen med de som allerede kjenner til fagområdet ditt, slik at det er rom for andre samtaleemner.

4.1.4 Mottakelse

I forkant

Alle respondentene var veldig fornøyde med samlingen og introduksjonsmåneden de hadde i forkant av tiltredelse. ”Å ha en måned med dem er en trygg start. Det er folk på samme alder gjerne, og litt samme typer. Det blir litt som å starte i en ny klasse. Det gjør jo at det blir veldig sånn bra miljø med en gang.” Dette bidro til at de nyansatte ble godt kjent med hverandre og de har holdt kontakt i ettertid. Ved å ha en felles samling før introduksjonskursene trengte de ikke gå for lenge sammen før de ble godt kjent.

Første tiden

De hadde fått alt av nødvendig utstyr i løpet av introduksjonsmåneden. Alt i forbindelse med introduksjonskursene var forberedt og fremsto som veldig ryddig, spesielt siden kursholderne kunne navnene til de nyansatte på forhånd. Den ene respondenten påpekte at det ikke var like ryddig da han skulle starte opp på sin avdeling. Det var mange som hadde ferie på det tidspunktet, veileder var ikke tilstede, og det virket som at de andre på avdelingen hadde glemt ut at det var den dagen han skulle begynne.

De gjør jo noe med det, men det virker jo veldig profesjonelt om det er klart. Det gir et mye bedre førsteinntrykk. Det virker litt uryddig, når du kommer til et nytt sted. Vet det er veldig mange som opplever det. Det er dumt hvis det fargelegger litt hva man tenker om organisasjon i starten, når det er en veldig enkel ting å fikse.

Det var ikke forberedt hvor han skulle sitte, noe som ikke var en direkte dårlig opplevelse, men en liten innsats fra de andre på forhånd hadde gjort en forskjell. Det at veilederen var på ferie førte til at han måtte finne ut av en del ting på egenhånd den første tiden, og introduksjonen for avdelingen følte litt tilfeldig og lite planlagt, med tanke på at mange var på ferie.

Allerede under introduksjonsmåneden fikk den ene respondenten en plan for hva som skulle gjøres den første tiden da han kom til sin avdeling. ”De hadde satt opp hele møteplanen min to uker fremover, med kurs og møter og sånt. Visste godt hva jeg skulle gjøre de første ukene.” Det var planlagt ”speed-dates”, 30 minutters møter, noe han fant veldig nyttig.

Jeg synes det var veldig nyttig på en sånn måte at det var 30 minutter, du får tid til å kjenne igjen ansikter og navn istedenfor å bare hilse og si jeg jobber med det. Jeg tror det er veldig greit at de vet at jeg finnes. Hvis det kommer nye blir det gjerne sånn at man lurere på hvem det er.

På denne måten fikk han et inntrykk av hva kollegaene jobbet med, og ble samtidig introdusert for alle på avdelingen. De to andre respondentene ble tatt med av veilederen sin på en hilserunde i avdelingen. En av respondentene fikk inntrykk av at kollegaene hadde ventet på at han skulle begynne, noe som gjorde at han følte seg ønsket og veldig velkommen. En annen respondent sier at han og veilederen hadde mye faste møter, hvor fokuset var på hva respondenten skulle jobbe med. For veilederen var det viktig å avdekke hvilke arbeidsoppgaver respondenten fant interessante og ville trives med.

Det handler mye om å få være med på ulike ting innad i bedriften de første dagene, siden de nyansatte finner det vanskelig å vite hvor de skal starte. Kollegaene må ta et initiativ til å ta med den nyansatte på det som skjer, i tillegg til at den nyansatte må være på tilbudssiden og la seg bli involvert. Ingen av respondentene syntes det har vært vanskelig å bli kjent med kollegaene sine, og presiserer at alle er veldig hjelpsomme og imøtekommende. Det faller veldig naturlig å bli kjent med de du jobber mye med på prosjekter, men alle syntes det har vært veldig fint å ha en veileder som har introdusert dem.

Jeg føler egentlig her at det ikke har vært noe problem å bli kjent med folk i det hele tatt. Det er bare det at det tar tid å bli kjent med folk sånn generelt sett. Det har hjulpet veldig å ha en veileder som kan introdusere deg for forskjellige folk i bedriften. Handler mye om å vise ansiktet sitt, at folk kjenner deg igjen eller de blir tryggere på deg. Og at man bare er hyggelig i starten hvis man synes det er vanskelig å introdusere seg. Du må bare la folk bli kjent med deg og omvendt.

Den ene respondenten la til at man må jobbe for å bli kjent med de i avdelingen, da det allerede var et etablert miljø der. Han har i senere tid blitt flyttet over i åpent landskap, noe som har ført til at han har blitt bedre kjent med kollegaene sine; ”Men de personene jeg har endt opp med å sitte i nærheten av, det ble mer naturlig at jeg ble bedre kjent med de”. Den andre respondenten som sitter i åpent landskap var enig i dette, og sa det er lett å komme inn i arbeidsmiljøet når han på en naturlig måte får ta del i de faglige diskusjonene. Alle respondentene påpekte at det har gått veldig raskt å bli kjent med kollegaene de sitter sammen med, noe de alle mener er naturlig. Innad i avdelingene er de veldig glad i å hjelpe folk og har humor, noe alle trekker frem har betydning for trivsel. En av respondentene mente at arbeidsmiljøet er mye bedre i denne bedriften enn han har opplevd tidligere, hvor det var mange som var ute etter å skape en karriere. Her er det mer rom for å ta seg tid til å hjelpe hverandre, og han ”Føler ikke at man stjeler tid fra andre når man spør”.

Oppfølging

Den ene respondenten trakk spesielt fram overordnede HR, og syntes de har vært svært flinke til å følge ham opp hele veien. ” *Det jeg synes er bra er nettopp det at jeg følte du kunne komme innom og snakke med de som hadde ansvaret for oss nyansatte om hva som helst. Den innsatsen hun gjør med en og alle, hun avvæpner veldig. Det er gull verdt.* ”

Overordnet HR har ufarliggjort hele prosessen for de nyansatte ved å gjøre dem oppmerksom på at døren alltid er åpen hvis det er noe de måtte lure på eller trenger hjelp til. Det har vært en trygghet for respondenten å vite at han alltid kan gå til deres kontorer hvis det skulle være noe, siden det kan være litt skummelt å være ny i en stor bedrift. Han savnet derimot nærværet til den lokale HR-avdelingen, og sa

Vi hadde intervju med HR på prosjektet, og de har vi ikke snakket så mye med i etterkant. Det har jeg kanskje savnet litt, for det er en terskel å ta initiativ selv, men når man er helt ny er det kanskje litt vanskelig å være den som sender ut mail og ber om møte for å bli introdusert for det som skjer her. Det er mye lettere for noen som allerede sitter i et prosjekt.

Han skulle ønske at de var mer informert om hans rolle på prosjektet, på samme måte som overordnet HR og veileder, slik at introduksjonsfasen for avdelingen hadde gått raskere. Alle respondentene påpekte at de har fått veldig tett og god oppfølging fra veilederen sin, og at det å ha en veileder gjør det lettere å komme inn i rollen de er ment å ha. Den ene respondenten sa følgende om veilederen sin under intervjuet; ”*Det å ha en veileder har vært utrolig fint, og viktig. Man er helt blank når man starter og trenger en som vet hva du skal drive med og en du vet at du kan spørre om ting uten at den personen blir oppgitt*”.

4.2 Bedrift B

I denne bedriften var det kun en nyansatt som hadde anledning til å stille til intervju. Dette har ført til at det kun er én persons opplevelse av bedriftens onboardingstrategier, som er beskrevet.

4.2.1 Forventninger

Arbeidsoppgavene var hovedgrunnen til at han ønsket å begynne i stillingen. “*Er en konsulentstilling jeg er i, det er mye kontakt med kunden, noe jeg synes er spennende. Det er vel for meg derfor jeg hadde lyst til å jobbe her.*” Han kjente ikke til bedriften på forhånd, men leste seg grundig opp i forkant av intervjuet, for å sikre at det var en bedrift han ønsket å jobbe for. At det var en stilling med gode utviklingsmuligheter, var en annen grunn til at han

søkte på stillingen. Han presiserte at det er viktig å ikke kjede seg, og at han trives best når det er mye å gjøre. Under intervjuene var det en forventningsavklaring mellom han og HR-sjefen, hvor begge parter uttrykte hva de forventet av den andre. Det var en omfattende intervjuopprosess, noe som bidro til høye forventninger om kompetanse i bedriften. *“Hadde forventninger om at folk kan det de driver med, og at jeg som nyansatt kan en del, men må få lov til å lære og få opplæring av de som jobber her. Det har levd opp til forventningene i hvert fall de første fire ukene.”*

4.2.2 Formelle tiltak

Formell opplæring

Ved å bli invitert med avdelingen på kurs før oppstart, fikk han følelsen av at de andre ønsket å integrere han i avdelingen, og at han skulle komme i gang med arbeidsoppgavene sine så tidlige som mulig. Allerede de første dagene ble han tatt med på en omvisning av avdelingslederen sin, og fikk hilse på alle som var tilgjengelig på kontoret. Som en del av introduksjonen ble det satt opp flere møter med andre avdelinger. Under disse møtene fikk han en dypere forståelse for hva de andre avdelingene holdt på med. Han fant det nyttig å vite hvem som satt hvor, og hvem han kunne snakke med hvis han trengte hjelp til noe, med tanke på at han ville jobbe mye med disse personene fremover. *“Fikk jo opplæring av forskjellige personer og følte at det var en klar plan på at første uken gjør vi det, andre uken går du videre til å gjøre noe annet. Føler at det gikk ganske bra, og veldig fornøyd med opplegget som ble satt opp.”*

I bedriften blir alle nyansatte tildelt en fadder, og respondenten ble introdusert for sin første dagen. *“Ja, jeg har jo en fadder. Og hun hjelper meg ganske mye og det er jo en veldig fin ordning. Hun hjelper meg med å bli kjent med folk og hvis jeg har noen spørsmål kan jeg stille de til henne (...) jeg synes det fungerer veldig bra.”* Fadderen er prosjektleder på samme prosjekt som respondenten, og for han har det vært nyttig å kunne følge med på hva fadderen gjør og lære av en person som kan faget godt. Han mener dette legger et godt grunnlag for når han skal jobbe med egne prosjekter senere.

Å ta en del i prosjektene ga han en forståelse av det interne språket som benyttes i bedriften. *“Mye forkortelser her har jeg skjønt. Forkortelse for en forkortelse på en måte. Vanskelig å få med seg hvis man ikke er med på prosjektene. Det hjelper veldig mye, synes det har vært en viktig del av det, absolutt.”* For ansatte som har jobbet i en bedrift lenge faller det naturlig å

bruke disse forkortelsene uten å tenke over det. Det var derfor viktig for respondenten at de andre ansatte tok seg tid til å forklare betydningen av forkortelsene, og lot han stille spørsmål hvis det var forkortelser han ikke forstod. Han opplevde at han selv måtte ta initiativ for å lære disse, slik at han ikke ble sittende utenfor og ikke skjønne hva de andre snakket om. I denne sammenhengen var det nyttig at fadderens jobbet på samme prosjekt, slik at det var en kjent person i nærheten han kunne spørre.

Fadderens har ansvaret for inkludere den nyansatte i sosiale aktiviteter, enten det er på eller utenfor arbeidsplassen. Respondenten fortalte at fadderens tok han med til lunsj hver dag, gjerne med flere fra avdelingen. *“Det synes jeg er veldig viktig, at de man skal jobbe med faktisk er med på det, at det ikke bare er deg og sjefen for eksempel.”* Han trakk frem fadderordningen som en av de viktigste faktorene i oppstartsfasen; *“Hvor lenge fadderordningen varer det vet jeg ikke, men håper det blir litt til, til jeg blir kjent med folk. Absolutt. Som sagt er hun flink, og da er det greit å lære av en som kan sine saker godt”*.

Formelle sosiale aktiviteter

Respondenten visste at det er en sosialkomite i bedriften, som er dannet av de ansatte og arrangerer ulike sosiale aktiviteter for alle. Han visste forøvrig ikke hvem som var medlem eller hvilke aktiviteter de tilbyr. Bedriften stiller med et lag til Holmenkollstafetten hvert år hvor de som vil kan melde seg på. Som en oppkjøring til dette arrangeres det løpetrening en gang i uken hvor de trener sammen frem til stafetten.

I forbindelse med en stor hendelse i bedriften ble det arrangert et kick-off event for hele bedriften i Oslo. Her var det faglig opplegg på dagen, og middag og fest på kvelden. *“Du fikk tildelt et bord, du fikk ikke velge hvor du ville sitte, så da må du bli kjent med folk. Det var veldig bra synes jeg.”* Ved å ha gjennomført en hilserunde de første dagene, syntes han det ble lettere å komme i snakk med de andre rundt bordet, siden han allerede hadde hilst på dem før. Respondenten hadde ikke blitt informert om andre arrangementer i bedriften da intervjuet ble gjennomført, men han regnet med at det ville komme mer etter hvert. Ved bursdager blir det markert med kake i lunsjen. *“Men det virker som at de har god kontroll på sånt og det er moro. Spesielt når det er avslutningsfester er det en del av i hvert fall, og ved bursdager er det en enkel kake. Så ja, det virker som de har god kontroll på det og det er jo bra det.”* Slike markeringen og feiringer syntes han var en fin måte å bli kjent med flere enn de på avdelingen.

4.2.3 Uformelle tiltak

Uformell opplæring

Andre avdelinger har invitert han med for å lære hvordan de jobber, og selv om det ikke er noe han skal jobbe så mye med i det daglige, ga det en god forståelse for hvordan systemet fungerer. *“Blir vist ting selv om jeg ikke skal gjøre det. Det synes jeg er veldig positivt.”* Han har spurt om å få delta i andre prosjekter, og syntes det har vært veldig fint at han har fått lov til å være med og prøve seg frem. Gjennom samtaler over lunsj, ved kaffemaskinen og på kontoret har han fått en oppfatning av hvordan bedriften fungerer, noe som har betydd mye for å komme fort i gang og bli effektiv tidlig.

Uformelle sosiale aktiviteter

Avdelingens ansatte spiser lunsj sammen hver dag, noe som har resultert i at han tidlig ble kjent med sine kollegaer. Samtidig jobber ikke alle ut fra kontoret hver dag, så han får ikke snakket like mye med alle, men de har ukentlige avdelingsmøter hvor alle deltar. Når statusoppdateringen er ferdig er det rom for å avtale sosiale aktiviteter for avdelingen. De har en egen aktivitetsplan for avdelingen, noe han syntes var veldig hyggelig. *“(…) det er satt av en dag de neste fire månedene så er det forskjellige personer som har fått så og så mye til å bruke på aktivitet for oss som avdeling.”*

Siden respondenten var helt ny hadde han ikke fått deltatt på en slik aktivitet enda, men avdelingen skulle ut og spise lunsj sammen noen uker senere. For han er dette en fin mulighet til å bli bedre kjent med de han jobber sammen med hver dag. *“...ha det moro utenfor jobb i tillegg. Ganske viktig det og, å bli kjent med personene du jobber med. Skal jo jobbe sammen 8 timer hver dag eller mer.”* Som konsulent har man et hektisk arbeidsmiljø, og ved å kun fokusere på jobb til enhver tid kan man risikere å bli utbrent. Utover dette er det lite sosiale aktiviteter for avdelingen, men han så frem til å møtes for å ta en lønningspils han har hørt snakk om.

Respondenten fikk tidlig kontakt med en kollega på avdelingen som delte hans fotballinteresse, og han følte det var lettere å snakke med en med felles interesser slik at de kunne dra noen paralleller. Utover dette var det ingen av kollegaene han hadde fått bedre kontakt med enn andre. Dette var noe han syntes var helt greit, for han var ikke vant til å være sammen med kollegaene sine utenfor arbeidstid, med mindre det er noe spesielt som skjer. Han har sin egen vennekrets og et liv utenfor jobben som han ønsket å ivareta. *“Det er i*

arbeidstiden god kontakt, foreløpig i hvert fall. Så får vi se. Man vet jo aldri, men akkurat nå så er det vel ikke slik at jeg har fått så god kontakt at jeg kommer til å henge med de etter arbeidstiden med mindre det er noe felles som kommer til å skje.” Han sa det ville være hyggelig å dra ut en kveld for å se fotball sammen og ta et par øl, så det er mulig at det vil skje fremover. Han påpekte at fadderer, de han jobber tettest med på prosjekter, og de andre på avdelingen, er de han hadde fått best kontakt med.

4.2.4 Mottakelse

I forkant

“Men jeg ble jo satt opp i for eksempel innføring i lønn, det kurset jeg deltok på. Det fikk jeg jo tilbud om før jeg begynte fysisk i jobben. Det ga meg en god indikasjon på at de har lyst til å integrere meg i avdelingen og få meg i gang så fort som mulig.” Ved å bli invitert med på kurs før oppstart, fikk han et inntrykk av at avdelingen ønsket å inkludere han, og at det var ønskelig at han skulle komme i gang med arbeidsoppgavene tidlig. HR-avdelingen var involvert i rekrutteringsprosessen og respondenten møtte flere av sine kommende medarbeidere allerede der. Inntrykket han fikk under intervjuprosessen påvirket hans beslutning om å takke ja til jobben.

Så føler hun (nærmeste sjef) har hatt mye å si for at jeg valgte å jobbe her og. Hun virket interessert i at jeg skulle jobbe her. Hun var med på begge intervjuene. Hun og HR først, så avdelingslederen min og en kollega som og jobber i min avdeling. Hadde og mye å si at jeg fikk møte en jeg skulle jobbe med, og se hvordan de var.

Ved å møte dem på forhånd fikk han et innblikk i hvordan det var å jobbe i bedriften og hvem han ville jobbe med fremover. Han oppfattet dem som veldig inkluderende, og de fikk han til å føle seg svært velkommen. Han trekker frem lederen som en viktig faktor for hans valg om å starte i jobben.

Første tiden

Den første dagen på arbeidsplassen hadde han et møte med en fra HR-avdelingen hvor de snakket om forventninger, målsettinger og generelle retningslinjer for bedriften.

Respondenten var svært imponert over hvor godt forberedt bedriften var da han kom, i motsetning til hans forrige jobb hvor det tok flere dager før han fikk datamaskinen sin.

“Hadde alt klart da jeg begynte første dagen, PC og sånt. Det er det ikke alle som klarer.”

Ved at alt var organisert og klart ga det et inntrykk av at han var svært ønsket, og at bedriften tilrettela for at han kunne være effektiv fra starten av.

I løpet av de to første dagene tok avdelingslederen med respondenten rundt for å hilse på alle ansatte i bedriften. Det gjorde at han fikk et innblikk i hva de ulike avdelingene jobbet med, og forsterket det gode førsteinntrykket. *“Jeg trengte jo hjelp allerede tredje dagen med pc og da visste jeg jo hvor IT-avdelingen satt på bygget, så jeg kunne jo bare gå opp og spørre. Så sånn sett så har det hjulpet veldig å vite hvor man skal gå.”* Alle de han møtte virket genuint interessert i å få inn nye personer. *“Men jeg kjenner jo til det selv, jeg har hilst på nye som startet der jeg jobbet før. Det går inn det ene øret og ut det andre med mindre de skal være på samme avdeling som deg.”* Dermed tenkte han at hilserunden fungerer mer som en formalitet enn å bli ordentlig kjent, men oppfattet kollegaene som hyggelige.

Det var utarbeidet en plan over hva som skulle skje i løpet av de første ukene, hvor det ble fokusert på at han skulle få tildelt forskjellige arbeidsoppgaver og prøve seg frem. *“Så jeg følte jeg ble tatt godt imot for å kunne gjøre en god jobb fra dag én.”* Dette satt han stor pris på og syntes det var hjelpsomt å få en del informasjon i starten slik at han hadde muligheten til å komme i gang fra dag én. Respondenten og hans nærmeste leder gjennomførte statusmøter den første tiden. *“...Og så har vi i hvert fall et møte annenhver uke for å sjekke hva slags mål jeg har satt meg og hva slags mål det er forventet at jeg skal gjennomføre i løpet av neste måned for eksempel.”* Han mente de to har hatt en god dialog og et godt samarbeid.

For respondenten har det hjulpet veldig å få tildelt forskjellige arbeidsoppgaver, og ikke bare sitte med det samme hver dag den første tiden. Han nevnte i tillegg at det er viktig å få lov til å jobbe selvstendig og bli kjent med ulike systemer på egenhånd, i stedet for å kun følge etter andre hele tiden. *“(...) men må komme til et sted hvor det er lov å prøve og feile. Det var de enig i så lenge man ikke gjør det i 10 år holdt jeg på å si. Men at det er lov å prøve litt og kan stille spørsmål.”*

Respondenten har fått inntrykk av at bedriften har en avslappet og uformell tone, samtidig som han påpekte at det var viktig å fremstå profesjonell og kompetent ute hos kundene. *“(...) det er litt mer formelt og ordentlig når du er ute hos en kunde, for da skal du faktisk levere et prosjekt til de og de skal være fornøyd med det. På kontoret er det litt mer avslappet med mindre det er noe livsviktig som skal gjøres.”* Denne bedriften er i tillegg mer fleksibel enn den forrige jobben hans. Der var det strengere rammer for når man må være på arbeidsplassen, i motsetning til denne jobben hvor man kan velge litt mer selv. *“Det er en*

positiv ting, i hvert fall i mine øyne. Folk drar tidlig på fredag, mange har hjemmekontor på fredag for eksempel og bare sitter hjemme og jobber. Så det er jo noe jeg ikke har hatt før. Kanskje jeg kan benytte meg av det i fremtiden.”

Oppfølging

Han syntes HR-avdelingen har vært synlige og han følte at han kunne stikke innom deres kontorer hvis det var noe han lurte på eller trengte hjelp med. Det ble i tillegg skapt et stort nettverk for respondenten under møtene med de andre avdelingene i starten som han har benyttet i ettertid. Han har fått tett oppfølging fra fadder og nærmeste leder hele veien, og god opplæring fra andre avdelinger. På spørsmål om hva som har hatt størst betydning for at han føler seg involvert på arbeidsplassen, trakk han frem fadder sin.

4.3 Bedrift C

Denne bedriften har en høy gjennomsnittsalder, noe som blir påpekt av både de nyansatte og HR-avdelingen. De nyansatte som deltok i studien er yngre enn gjennomsnittet, noe som kan føre til at deres opplevelse av onboardingprosessen samsvarer i mindre grad med de øvrige ansattes opplevelse. Det har deltatt tre nyansatte fra denne bedriften.

4.3.1 Forventninger

”Man antar jo at X er et relativt ryddig sted å komme til. En etablert organisasjon med struktur og ryddighet, og alt det formelle og slike ting”, sa en av respondentene tidlig i intervjuet. Han kjente godt til bedriftens omdømme og hadde et inntrykk han forventet bedriften ville leve opp til. I sin tidligere jobb hadde han en leverandørrolle og jobbet mye ute hos kunder, og forventet mer struktur og kontinuitet i en stilling hvor han jobber ut fra et kontor. En annen respondent forventet at kulturen ville gjenspeile de ansatte i organisasjonen, som han antok var bransjeorienterte personer. Den siste respondenten forventet mer spennende arbeidsoppgaver og større utviklingsmuligheter enn han hadde i sin forrige jobb. Alle respondentene hadde en grunnleggende forståelse for bedriften og dens virksomhet utenfra, men ingen kunnskap om hvordan kulturen eller strukturen var på innsiden. De kjente den mer på avstand, og valgte å lese seg opp før intervjuene sine. *”X er en ganske sterk merkevare, ikke sant?(...) De er relativt profilert, så jeg hadde vel egentlig bare en sånn slags grunnleggende forståelse av det. Men det indre liv og organisasjonskulturen, det hadde jeg ikke noe særlig kunnskap om.”*

4.3.2 Formelle tiltak

Formell opplæring

Det kjøres puljevis et introduksjonskurs for alle nyansatte som har blitt ansatt det siste halve året. Her møtes både de som er helt nye, og de som har vært der en liten stund, noe de nyansatte syntes var en hyggelige opplevelse. *”Da får man den store oversikten over de store linjene og veldig mye som går på hele fellesskapet og organisasjonen.”* HR-avdelingen arrangerer introduksjonskurset, og alle respondentene syntes det var veldig nyttig for å bli involvert i organisasjonskulturen. Informasjon fra introduksjonskurset er tilgjengelig på intranettet i etterkant, slik at det ikke skal bli for mye informasjon på kort tid.

Det er per dags dato ingen fadderordning, men det er noe de jobber med å få i gang. Slik det er nå er det avdelingsleder som har ansvaret for opplæringen, noe som fører til at det blir gjort på ulike måter fra gang til gang, og forskjellig mellom avdelingene. Som HR fortalte under intervjuet; *”Så det blir litt at kollegaene dine blir en type fadder, uten at det er uttalt eller avtalt i et skriv”*. Dette ble bekreftet av alle respondentene, som følte at deres nærmeste leder var veldig tilstede og tilgjengelig i oppstartsfasen. Lederen var en av dem de fikk best kontakt med tidlig, og den ene respondenten fortalte under intervjuet at lederen *”foreslo hvem jeg kunne spise lunsj med. Sånn hvert fall den første dagen. Og så var det jo litt sånn samtaler underveis, som var litt hyppig i starten selvfølgelig, sånn for å se hvordan jeg trives og med arbeidsoppgavene”*. En av respondentene fikk et tett forhold til en av kollegaene sine, som hadde ansvaret for opplæring av han. *”Jeg hadde en opplæring med en kollega hvor vi satt på hennes kontor og jobbet sammen som en slags opplæring de to første månedene. Så der fikk jeg jo et tett forhold der.”*

Formelle sosiale aktiviteter

En gang i året arrangeres det en bedriftsdag. Dette fungerer som et julebord, hvor alle kontorene er invitert inn til hovedkontoret. Det er både faglig og sosialt opplegg denne dagen, og alle respondentene kjenner til denne årsfesten. HR fortalte at ledere deltar på kurs *”For hvordan de skal håndtere sine ansatte og hva de skal ha fokus på”*, og at avdelingene har forskjellige aktiviteter hver for seg.

4.3.3 Uformelle tiltak

Uformell opplæring

En av respondentene mente det var veldig nyttig informasjon de fikk under introduksjonskurset, men for å lære avdelingen å kjenne var det nødvendig med litt mer. *”Må spørre litt til, og da spør man kollegaer.”* Han hadde på forhånd et inntrykk av at finanssjefer generelt har en arrogant holdning med lite sosiale antenner. Det var en positiv overraskelse å komme til denne bedriften og oppleve at alle tar ansvar, bidrar like mye, og jobber sammen mot felles mål. En annen respondent forventet at avdelingen skulle jobbe tett i åpent landskap, og var ikke vant med at det ble benyttet cellekontorer innenfor hans fag. Han har tatt over som leder for avdelingen, og valgte å endre på dette; *”Sånn er det ikke ute i litt yngre og mer pulserende miljøer for eksempel. Der sitter man åpent, det er mange fordeler med å gjøre det. Dette er et sånt fag hvor kunnskapsdeling er viktig. Det å kanskje jobbe litt tett på hverandre, åpne opp og ikke mure seg inne på et kontor”*. Han mente at dette kan komme av den høye gjennomsnittsalderen som er i bedriften, som kan påvirke organisasjonskulturen ved at ting setter seg over tid. En annen av respondentene oppfattet kollegaene sine som veldig hyggelige og løsningsorienterte, og syntes ikke det var noe problem å spørre dem om hjelp ved behov. *”Da jeg begynte måtte jeg lære alt, og måtte spørre mye om hjelp for å se sammenhengen i ting, og de andre var veldig hjelpsomme. Hvis jeg kom med innspill så lyttet de. Oppegående folk. De ville finne forbedringer på alt.”*

Uformelle sosiale aktiviteter

Respondentene oppfattet kollegaene som ivrige til å ta de med på ting som skjedde; *”De andre inkluderte meg og det blir sendt ut felles mail. De er ivrige på å få meg med”*. Det ble fortalt at det er aktiviteter hvor hele bedriften kan delta. Her ble det trukket frem Holmenkollstafett, julebord, løping i Frognerparken, at man kan være med og spille sport, kunst og kultur. To av respondentene satt særlig pris på aktiviteter som gjør det mulig å treffe ansatte på tvers av avdelingene.

Såne aktiviteter gjør at man treffer folk litt på tvers av linja. Det blir jo fort litt mer uformelt også, så er det jo litt at kanskje Holmenkollstafetten tiltrekker seg yngre arbeidstakere da, og at det da blir en gruppe som kanskje daglig er mer spredt som samler seg på noe sånt som er hyggelig.

Det sosiale arrangeres stort sett gjennom en sosialkomite som finnes i ulike deler av virksomheten. Det arrangeres ganske fast lønningsspils. De fleste arrangementene foregår avdelingsvis, og ledere står fritt til å arrangere sosiale aktiviteter for sin avdeling. Disse er

gjerning en kombinasjon av faglige og sosiale aktiviteter. Den nyansatte lederen mente at både formelle og uformelle aktiviteter har stor betydning. *”Jeg synes det er viktig med begge deler jeg, både formelle og uformelle aktiviteter. Begge deler har sin verdi og kanskje ulike formål. De formelle er gjerne litt større. Jeg vil si at disse uformelle aktivitetene bygger opp under trivsel.”* Det har vært noen slike aktiviteter på hans avdeling etter at han begynte i jobben, hvor de dro på konferanse i London og slo sammen faglig og sosialt opplegg. Innimellom er det litt enklere aktiviteter, som en helkveld ute med litt forskjellige aktiviteter, mat og sosialt samvær. Dette opplevde de to andre og, og er enig i at ulike aktiviteter bringer med seg ulik verdi.

Han påpekte at det er viktig å bli inkludert selv om han er leder, og synes det er hyggelig når de han leder inviterer han med på lunsj og annet sosialt i starten. *”Jeg følte meg veldig velkommen, både sidelengs, oppover og nedover. Så jeg spiser jo lunsj fortsatt med de jeg leder.”* Han sa selv at han ikke har ikke vært den som er mest ivrig på den sosiale fronten. Han syntes det er veldig hyggelig å kunne snakke om noe annet enn jobb og slappe litt mer av sammen med kollegaer, og blir med på lønningspils når han har mulighet. En av de andre nyansatte jobber i en avdeling med litt aldersspenn, og mente det er derfor de ikke har så mange sosiale aktiviteter sammen. Det er noen på rundt hans alder han tar pauser sammen med til tider. På avdelingen arrangeres det vinlotteri en gang i blant, og på fredager er det gjerne en kaffepause *”(...)bare sånn for å ha satt seg ned og tatt litt sånn rolig kvarter/halvtime på slutten av uka bare snakke litt sammen og sånn.”* Her er det rom for litt annet enn jobbprat, og i kantina snakker de gjerne mer privat sammen.

”Det gir en slags balansegang da, at man kan ha en litt mer profesjonell tone og en litt mer vennskapelig tone også, litt om hverandre. Det blir litt mer sosialt da.” Han bekymret seg litt for at det kan være negativt å ha en for vennskapelig tone. *”Hvis man kanskje er litt for vennskapelig så vil man kanskje ikke ta opp noe som er vanskelig alltid, eller man vil liksom ikke være den som ødelegger stemningen. Men jeg tror sånn i det store hele at det er positivt.”* To av respondentene mente at dette ikke er noe de er avhengig av for å trives, men det er veldig fint å ha muligheten til å være sosial med kollegaene sine hvis man ønsker det. En av de mente det uansett er hyggelig og nyttig å vite litt mer om kollegaene. Han mente det kan være til hjelp når de skal samarbeide og vite litt om hverandres livssituasjon, og om de går igjennom en tung periode.

Har egentlig ikke noe å si hvor godt jeg kjenner dem, det er mer personligheten på jobb som avgjør hvor godt man samarbeider. Så sånn sett gjør det det kanskje litt enklere å samarbeide. Livet påvirker alle, så det er kanskje lettere å forholde seg til hverandre hvis man vet om spesielle hendelser som kan påvirke.

4.3.4 Mottakelse

I forkant

HR-avdelingen holder en nyansattsamtale med de nyansatte før de starter opp, slik at de vet hvem de skal kontakte hvis noe skulle skje. Bedriftshelsetjenesten holder og en samtale med dem, om deres fysiske tilstand, slik at det kan tilrettelegges for eventuelle behov. Under intervjuet fikk de inntrykk av en tydelig organisasjonskultur, og en av respondentene sa at bedriften fremstod som mer formell enn andre steder han har jobbet tidligere. ”Kanskje litt mer formelt her enn det er andre steder, selv om det var jo mer det før, da gikk jo folk i dress og slips og sånt.” Det er tydelig at alle kjente til bedriftens verdier, og at dette er noe de ble presentert for tidlig i ansettelsesprosessen. Bedriften jobber etter ett sett med verdier, som gjennomsyrrer hele organisasjonen. ”Ja, jeg fikk inntrykk av at bedriften hadde en tydelig organisasjonskultur. Vi har ett sett med verdier og en visjon. Og nedover i organisasjonen, det er definert ett sett med verdier.” En annen respondent oppfattet kollegaene sine som veldig løsningsorienterte og samspillende, og mente dette beskriver kulturen på arbeidsplassen.

Første tiden

Alle respondentene forventet å bli introdusert for arbeidsplassen og nye kollegaer, og det var mye å se og mange å møte den første dagen. ”Jeg hadde vel egentlig en ganske stor forventning til det å bli introdusert og få en hilserunde, og det fikk jeg, de hadde et system her for å ta imot nye. Som var veldig ryddig og gikk veldig ordentlig for seg, veldig etter boka.” Oppstartsdagen inneholdt et velkomstmøte, en omvisning i bygget og en hilserunde. HR og nærmeste leder organiserte dette, og det ble påpekt at HR var mest involvert i det praktiske. ”Husker at jeg hilste på mange den første dagen. De var imøtekommende og mange blide fjes. De gjorde ikke noe spesielt, men pratet ved kaffeautomaten og på kontoret.” En av respondentene opplevde at kollegaene var vant til å gjøre ting på en spesiell måte siden de har jobbet der veldig lenge. Han tok over stillingen til en som hadde hatt et vikariat i ett år, og merket at kollegaene hadde fått et litt sterkere forhold til henne enn han i starten. ”Så var kanskje litt sånn usikkerhet i starten sånn hvorfor kommer den nye personen inn når vi kjenner henne fra før av da. Det merket jeg litt til kanskje. Men det gikk jo fort over da.”

Alle respondentene påpekte at de ellers følte seg veldig godt mottatt av sine kolleger, og at de virket interessert i nye fjes og var veldig vennlige. En av respondentene hadde ved flere anledninger gitt tilbakemelding på at han følte seg godt mottatt, både første dagen og i ettertid, og sa han hadde en veldig god erfaring med hvordan han ble tatt imot. Han ble ansatt som leder for en avdeling som hadde gått uten ledelse over lengre tid, og antok at noe av grunnen kan tilskrives dette. *”Så jeg tror det var kjærkomment at det kom inn noen og overtok, eller tok ledelsen, for den avdelingen som jeg leder. En del som har gått uten noen særlig ledelse over lang tid. Det var veldig kjærkomment at de omsider fikk inn noen som de ville ha.”* En av respondentene fortalte at alt som var nødvendig av kontor og utstyr for å starte rett i jobb var klargjort. Nærmeste leder hadde satt opp en plan for de to første ukene, slik at han skulle komme raskest mulig inn i rollen og bli kjent. Planen var detaljert og inneholdt punkter for møter han skulle delta på og lister over nøkkelpersoner han skulle møte, og første punkt var introduksjonskurset for nyansatte. Denne omhandlet først og fremst å få han inn i det administrative, men og hilserunder, ulike møter han skulle delta på, og møter med nøkkelpersoner. For han var det veldig nyttig å ha en konkret plan å forholde seg til i starten.

Alle respondentene syntes at deres nærmeste leder har vært inkluderende og støttende, og gjort en god innsats for å involvere dem. *” Sjefen var veldig støttende, og det er ikke noe han kunne gjort annerledes.”* En av respondentene påpekte at det alltid vil være noen man går bedre overens med enn andre, men merket allikevel at de han samarbeider mye med kom han tidligere i kontakt med. *”Noen raskere enn andre, og noen klikker du ikke med i det hele tatt. Sånn er det jo overalt. Klikker med noen mer enn andre på grunn av for eksempel humor, væremåte, måte å jobbe på, samarbeidsevner.”* Han syntes det var høy takhøyde i bedriften, det er lov å le og tulle, og en omgjengelig kultur uten for spisse albuer. Det er en positiv energi på arbeidsplassen, noe han satt pris på; *”Det er veldig profesjonelt, ingen er viktigere enn andre, takhøyden er høy. Det er veldig stor forskjell i forhold til andre steder jeg har jobbet.”*

Oppfølging

Alle respondentene syntes de har blitt fulgt godt opp av HR-avdelingen. Det er en synlig støttefunksjon, som følger opp hele huset. De sender ut nyttige mailer med anbefalinger til de nyansatte, noe som gjorde det veldig tydelig at de er tilstede. Den ene respondenten sa at han ikke trenger noe mer støtte fra HR enn det de allerede tilbyr.

Jeg føler at HR-avdelingen var der for meg. Jeg jobber jo sammen med HR i den forstand at vi er samlokalisert. Og jeg sitter i ledergruppen til vår del av virksomheten hvor HR-leder sitter og. Så vi har en del kontakt, og da jeg var helt ny var de veldig åpne for å hjelpe hvis jeg trengte hjelp.

En annen respondent følte at det er mer naturlig å kontakte sin nærmeste leder ved behov, med tanke på at nærmeste leder kjenner bedre til hans arbeidssituasjon. HR var mer nyttig i starten enn i det daglige arbeidet. Han sier at HR-avdelingen la planen for hva som skulle skje da han ble ansatt, men at det var sjefen som gjennomførte det i praksis; *”HR bestemmer hva som skal skje, og så gjorde sjefen det i praksis.”*

Det ble påpekt at det er et internt språk i bedriften som respondentene måtte sette seg inn i. Bedriften har tradisjonelt en lav turnover hvor mange har vært ansatt der veldig lenge, noe som fører til at en ansatt som har vært der i flere år fortsatt kan bli sett på som en nyansatt. En av respondentene sa at etter hvert som han kunne jobbe mer selvstendig, ta på seg flere arbeidsoppgaver og ikke være i opplæringsmodus hele tiden følte han seg ikke like ny lengre. *”Så det har vært en sånn glidende overgang, men ja fra sånn nyåret da så hadde jeg jobbet et par måneder så følte jeg meg som en del av arbeidsplassen og sånn liksom nå var det her jeg jobbet og blitt litt sånn vane og nå har det her blitt normalen.”*

4.4 Bedrift D

I denne bedriften er den ene respondenten ansatt som konsulent og den andre respondenten jobber i en av bedriftens støttefunksjoner. Dette har ført til at de har hatt ulik onboarding som var mer tilpasset hva de skulle jobbe med. Bedriften har et stort inntak av nyansatte på høsten. Det har deltatt to nyansatte fra denne bedriften.

4.4.1 Forventninger

En av respondentene har en venn som jobber for bedriften, og var blitt fortalt at det var en arbeidsplass med mange arrangementer, noe han forventet ville stemme. *“Jeg hørte det var veldig sosialt. Man har lønningspilsler, fellesfester, vi hadde en årsfest for 3-4 uker siden, og så har alle avdelingene internt i X sine happenings.”* Da det ble en ledig stilling visste han at det var en bedrift han ønsket å jobbe for. Den andre respondenten kjente til bedriften gjennom bedriftspresentasjoner han hadde deltatt på, og kjente litt til bransjen selskapet jobber innenfor. Utover det visste han egentlig ikke så mye, og har heller blitt positivt overrasket etter oppstarten. Dette førte til at han ikke hadde så mange forventninger til arbeidsplassen og

det sosiale med nye kollegaer, for han følte han hadde for lite kunnskap om bedriften på forhånd.

Den ene respondenten visste erfaringsvis at det er naturlig å bli kjent i prosjektgrupper som jobber tett sammen. Utover det hadde han ingen spesielle forventninger til å bli kjent med kollegaene sine, annet enn det som faller seg naturlig. Den andre respondenten tenkte det ville være naturlig å bli bedre kjent med de på egen alder, som han trodde han ville ha mye til felles med. *“Selvfølgelig man blir jo kjent på tvers av alder og, men det er kanskje spesielt naturlig med de som man er på samme alder med da, man kanskje har mye til felles og sånne ting.”*

4.4.2 Formelle tiltak

Formell opplæring

Begge respondentene deltok på et onboardingkurs over to dager like etter oppstarten, som kjøres puljevis for de som har blitt ansatt den siste tiden. Her fikk de en innføring i bedriftens kultur og verdier, og hva som forventes av en nyansatt med tanke på å bli en del av kulturen. Kulturen er basert på respekt, at alle som jobber der er forskjellige, og at alt som skjer skal skje på en respektfull og konstruktiv måte. De ble ønsket velkommen av daglig leder for bedriften som var innom og holdt et innlegg. En av respondentene påpekte at onboardingkurset ikke nødvendigvis var betydningsfullt for han med tanke på å bli en del av kulturen. *“Så jeg følte egentlig ikke at det hadde så mye innvirkning på meg for å få meg involvert sosialt. Har bare følt at det var veldig sånn praktisk”*

En av respondentene sier at HR tok for seg mest praktiske formaliteter, og orienterte om hva organisasjonskulturen gikk ut på og hva de forventet av en nyansatt. Han påpekte at han kun forholdt seg til karriereveilederen og fadderer da han begynte å jobbe, og ikke HR. *“Så jeg tror på en måte at HR i stor del fordeler ansvaret litt ut til de som sitter tettest på, siden man er så store.”* Selv om han har lite direkte kontakt med HR-avdelingen, mente han de er veldig synlig, både fysisk og mentalt. Avdelingen er plassert slik at de er lett tilgjengelige, og det er lett å gå innom for å spørre om ting man lurer på, *“Både hvis man trenger noen å snakke med hvis man har det vanskelig på jobb eller er stresset, eller sånne ting.”* Han syntes de var veldig tilstede, spesielt med tanke på introduksjonsdagene, og de har en intern side med informasjon fra HR og hvilke ulike tilbud de har.

Konsulenten ble tildelt en fadder som var hans kontaktperson. Fadderen jobber med han på ulike prosjekter, og har ansvaret for oppfølging den første tiden. Som HR forklarte under intervjuet har fadderens flere viktige funksjoner:

Vi har fadderordning hvor hver nyansatt, lenge før de kommer her på huset, får en fadder. Tanken med det er at fadderens skal ta kontakt med dem lenge før de begynner og hilse på dem første dagen. De skal skape en trygghet slik at hvis den nyansatte lurer på noe så er det fadderens den nyansatte skal kontakte uansett hva det er (...).

Han fikk i tillegg en karriereveileder, som er en erfaren person som hjelper til med å definere hvor han vil, hvilke mål han har og sørger for at han har en karriereutvikling.

Karriereveilederen jobber ikke sammen med den nyansatte på prosjektene, men har oppfølgingssamtaler. Respondenten syntes dette har vært til stor hjelp for å bli involvert på arbeidsplassen, og syntes ikke noe burde ha blitt gjort annerledes. *“Det som er viktig med fadder, karriereveileder og onboardingkurset, er at når du begynner på dag 1, kjenner du kun X fra utsiden. Disse ordningene er veldig godt egnet til å bli kjent med X fra innsiden”*. Han påpekte at som helt ny vet du ikke hvem noen er.

Den andre respondenten kjente til de formelle aktivitetene som den første respondenten hadde under sin oppstart, men han er ikke ansatt som konsulent har hatt et annet opplegg. Han har ikke hatt en fadder, men synes det har gått veldig fint, og påpekte at de er en liten avdeling som jobber ganske tett. En av kollegaene tok på seg en uformell fadderrolle. *“(…) selv om det ikke formelt sett var en fadder så var det kanskje en av jentene som hadde litt ansvar for å lære meg opp. Hun ble på en måte litt sånn fadder hvis man kan kalle det for det.”* Han forklarte videre at han har en leder som er leder for hans lokale avdeling, og en leder som har ansvaret for alle tilsvarende avdelinger i hele Norden, og jobber ut fra et annet land. Lederen som sitter på kontoret har vært veldig tilgjengelig for spørsmål, mens den geografiske avstanden har gjort det utfordrende med oppfølging fra øverste leder. Disse to har hatt oppfølging via Skype, og i starten hadde de samtaler annenhver dag. *“Jeg følte ikke at det var til bry om jeg spurte om ting, og at jeg hadde noen som fulgte meg litt opp.”* Han sa at lederne gjorde en god innsats for å involvere han, men at det var kollegaene han jobbet tettest med som gjorde den største innsatsen. Han mente at en grunn til dette kan være at det er en forskjell mellom han og den lokale lederen i alder, og at det er en geografisk avstand til øverste leder.

Formelle sosiale aktiviteter

Etter onboardingkurset var det et opplegg for at de nyansatte skulle bli kjent. Dette var en mini-workshop, hvor de presenterte seg selv og skulle bli kjent. *“Folk her er jo veldig utadvendte så man blir kjent ganske automatisk egentlig”* fortalte han som jobber som konsulent. Han hadde ikke et bevisst forhold til at det var flere nyansatte samtidig som han, og var forberedt på at han kom til å møte dem sjeldent etter at kursene var over, med mindre de skulle jobbe sammen på et prosjekt.

Bedriften har en årsfest i mars hvert år som er for hele selskapet. På sommeren og høsten er det aktiviteter for nyansatte konsulenter, som inkluderer sosiale aktiviteter på kveldstid. Den ene respondenten nevnte at han savner litt mer formelle sosiale aktiviteter. *“For meg som begynte fast i september så var det en stund til det, i og med at det ikke er noen andre ting før det. Så det kunne jo for så vidt ha vært flere sånne ting som inkluderer alle da, ikke bare sin egen lille avdeling, men mer sånn formell.”* De har et system i bedriften hvor de ansatte er fordelt over ulike nivåer. Bedriften har årlige samlinger, hvor de ansatte møter andre som er på samme nivå som en selv, på tvers av stillinger og avdelinger. *“Jeg er på samme nivå med en som akkurat har begynt som konsulent for eksempel, så vi vil jo delta på samme samlinger. Så nå i februar var vi på Noreffjell to dager med noe sosialt og noe kurs.”*

4.4.3 Uformelle tiltak

Uformell opplæring

På et av prosjektene den nyansatte konsulenten var innom på hilserunden, møtte han en kollega han skulle ta over for. Kollegaen tok han med inn på et møte så han kom inn i prosjektet med en gang. Han synes alle kollegaene han møtte var veldig imøtekommende.

Uformelle sosiale aktiviteter

Det er mange aktiviteter som alle i bedriften kan delta på. Det ble trukket frem ulike idrettslag, hytteturer og Holmenkollstafett og andre løp som alle kan bli med på. Fotballaget reiser utenlands for å delta i cup om sommeren. *“Det er mange forskjellige aktiviteter, så du har nok å henge fingrene i hvis du vil bli med på alt.”* En av respondentene satt pris på tilbudet om fotball, og kan tenke seg å delta når det passer. Den andre respondenten sa bedriften organiserer en lønningspils for alle ansatte i slutten av måneden hver måned, og skulle ønske det var flere aktiviteter som inkluderte alle. *“Det virker som at man er opptatt av at folk skal ha det bra sosialt også, ikke bare trives med arbeidsoppgavene.”*

Begge respondentene sa at det er mye sosialt innad i prosjektene og avdelingene, og at kollegaene er flinke til å inkludere dem. *“I tillegg har vi spinning 1 gang i uka eller annenhver uke her på bygget”* fortalte den ene respondenten, og la til at fulle timeplaner og det at de jobber spredt fører til at det ikke alltid er mulig å delta. *“(…) men nå er jeg en veldig uformell person, så det å ha happenings på en uformell arena, for eksempel på en pub, liker jeg veldig godt. Da kan man slappe helt av og diskutere helt vanlige ting. Så for min del har det vært de uformelle aktivitetene hvor man ikke nødvendigvis sitter og diskuterer jobb.”* For han var det ikke så farlig å ikke få deltatt på alt bedriften arrangerer og tilbyr. Selv om de mer formelle aktivitetene er viktige, er det de uformelle som har hatt størst betydning for han med tanke på å bli kjent med kollegaene og føle seg som en del av bedriften. Avdelingen der den andre respondenten jobber har en egen sosialkomite, som tar mye initiativ. De har arrangert en egen sommerfest og julebord, går på teater sammen, spiller minigolf og har noen faste avdelingsaktiviteter hver tredje eller fjerde måned. *“Kanskje uformelle, siden jeg føler at det har det egentlig vært mest av, ikke så mye formelle aktiviteter for min del i hvert fall.”*

En av respondentene fortalte at han oppfattet kollegaene sine som veldig imøtekomende, de virket interessert i å bli kjent og tok han godt imot. Han merket et skille mellom de yngre og eldre på avdelingen, hvor de eldre gjerne har et mindre ønske om å delta på sosiale aktiviteter. *“(…) de som ikke har barn og sånne ting, at man har middag hos hverandre og sånt som gjorde at jeg følte at jeg ble inkludert når jeg begynte.”* Han fikk god kontakt med de på samme alder, siden de har mer felles interesser. Han fant tidlig ut at han syntes det var veldig hyggelig å være sammen med dem utenom jobb. Dette samholdet gjorde at han følte seg veldig inkludert helt fra starten av, og synes det er veldig hyggelig. Begge respondentene sier at de har fått best kontakt med kollegaene de jobber tettest med.

4.4.4 Mottakelse

I forkant

I forkant av oppstarten og etter intervjuet ble det holdt kontakt med HR og fadder. Den ene respondenten påpekte at ordningen med å få en fadder tildelt i forkant var veldig fint. *“Da er det greit å ha en som du ringer på forhånd for å avtale oppmøtested og tidspunkt.”*

Første tiden

Første dagen ble konsulentent møtt av fadderer han hadde fått utdelt. Fadderer hadde en omvisning, ordnet adgangskort og tok han med på en hilserunde. Etter kort tid fikk han

utnevnt en karriereveileder, som tok kontakt slik at de kunne sette mål sammen for hva han skulle jobbe med. Han syntes denne ordningen har fungert veldig fint. Han ble tidlig kalt inn til samtaler med forskjellige personer, alt fra øverste sjef til avdelingsleder. Hver av de hadde en times samtale med han, hvor de snakket om ønsker, mål og hva han hadde lyst til. Den andre respondenten fikk en onboarding-plan som skulle hukes av etter hvert, hvor det var listet opp personer han burde ha møter med for å komme inn i arbeidet.

En av respondentene fortalte at han tenkte at han ville bli introdusert for de han skulle jobbe tettest med i team, noe han syntes ble gjort. Den andre respondenten ble tatt imot av fadderens som han fikk tildelt på forhånd. Sammen ordnet de adgangskort, og tok en hilserunde så han fikk møtt sine nye kollegaer på de ulike prosjektene han skulle jobbe med. Han syntes dette var veldig praktisk *“Så da fikk jeg et ansikt og et navn på de forskjellige.”* Den første arbeidsdagen gikk med til denne hilserunden. Den andre respondenten følte seg godt mottatt av kollegaene på sin avdeling. Han jobber veldig tett med ledelsen, og merket tidlig at det er veldig kort vei opp til dem. *“Det er veldig lav terskel, det er ikke sånn at du må snakke på en spesiell måte til en som er veldig mye mer senior enn deg, det er veldig flat struktur.”* Dette ble støttet av den andre respondenten, som mente det er en inkluderende og hjelpsom kultur, hvor målet er å hjelpe nyansatte med å komme raskt inn i prosjektene.

Den nyansatte konsulenten har jobbet med prosjekter tidligere, og syntes det har gått veldig fint å komme inn i arbeidsoppgavene. Han har fått god kontakt med sine nærmeste kollegaer, og sa det var veldig naturlig når en liten gruppe jobber tett sammen over tid. En forutsetning for konsulenter er at de er utadvendte, noe som gjør at det å bli kjent går veldig naturlig. *“Ikke noe spesielt annet enn de du jobber mye med. Det er de du får best kontakt med, noe som egentlig er relativt logisk.”* Den andre respondenten har blitt godt kjent med de han jobber tettest med som er på hans egen alder. Han mente alder og felles interesser har påvirket dette. *“Så det var veldig lett å tidlig finne ut at man syntes det var veldig hyggelig å være sammen utenom jobb også.”*

Oppfølging

Siden selskapet er så stort får de ikke en direkte oppfølging fra øverste HR, men ansvaret ligger hos nærmeste leder, og konsulentene har i tillegg en karriereveileder som skal sørge for karriereutvikling. Respondenten som tidlig hadde samtaler med sine ledere om mål og ønsker, følte at dette har blitt fulgt opp over tid, og sa; *“Det er veldig fokus på at man skal komme fort*

inn i det. At man skal ha en utviklingskurve både faglig og personlig.” Etter første året får de en film fra HR-lederen for hele bedriften, som markerer ettårs-jubileet. Under onboardingkurset fikk de beskjed om at det bare var å komme innom HR hvis det var noe de trengte hjelp med. Han som jobber som konsulent er sjelden på kontoret og mest ute hos kunder, og får en geografisk distanse til HR på bygget. Den andre respondenten mente HR-avdelingen er veldig synlig, og lett å gå innom ved behov.

4.5 Bedrift E

I denne bedriften skiller den ene respondenten seg fra de andre, med tanke på at han er ansatt i en direktørstilling. En av forutsetningene ved at han ble ansatt var at han i stor grad skulle evne å ta seg frem på egenhånd. Det deltok tre nyansatte fra denne bedriften.

4.5.1 Forventninger

Ingen av respondentene hadde en direkte kjennskap til bedriften før de valgte å søke på stillingen, men hadde hørt om den gjennom nettverk og venner. To av respondentene hadde god kunnskap om bransjen, enten gjennom utdanning eller erfaring fra tidligere jobb. En av respondentene har tidligere jobbet ut mot bransjen bedriften opererer i. *“Ja, til en viss grad hadde jeg en idé om hva jeg valgte å gå til, men det er selvfølgelig forskjell på å ha en antagelse og det å faktisk sitte her.”* Alle respondentene syntes det virket som spennende arbeidsoppgaver ut i fra stillingsannonsen, noe som var hovedgrunnen til at de valgte å søke seg til bedriften. Den ene respondenten la til at han *“(…) søkte her fordi jeg kjenner til X, har et godt rykte og det var en veldig spennende arbeidsoppgaver som jeg først og fremst så frem til”*.

4.5.2 Formelle tiltak

Formell opplæring

En av respondentene fortalte om et introkurs som ble holdt for flere nyansatte en stund etter han selv hadde startet. Dette kurset var holdt av HR og det ble gitt informasjon om blant annet pensjonsordning, ferie, lønn, og andre praktiske ting. En annen respondent informerte om at det ligger en del informasjon på intranettet til bedriften i tillegg. Den samme respondenten mente at et felles opplæringskurs for alle nyansatte vil ha lite nytte. På grunn av stort spenn i stillinger og nivå vil det være vanskelig å lage et kurs som er relevant for alle. For han fremstår et skreddersydd introduksjonsprogram for de ulike avdelingene som mer verdifullt.

Ingen av respondentene ble tildelt noen form for fadder ved tiltredelse, og det har heller vært kollegaer og ledere som har vært tilgjengelige for de nyansatte ved behov. *“Ja, det har egentlig vært han sjefen min jeg gikk til for å spørre om ting. Ellers så har det bare vært folk man blir kjent med da, som man har snakket med. Men ikke noen som er utpekt til å være fadderen min eller noe sånt.”* Ingen av respondentene har opplevd noen utfordringer ved denne løsningen. To av respondentene fikk tidlig kontakt med dem de jobber tettest med. En av respondentene jobber ikke i team, så for han var dette nærmeste leder. *“Jeg er jo litt alene i min stilling, så hvis jeg hadde vært i et team hadde det kanskje vært mer sånn at jeg hadde blitt veldig godt kjent med noe kanskje. Det er kanskje en grunn.”* Det var mest naturlig å ha kontakt med sjefen i starten, og selv om han hadde kontakt med andre kollegaer var det ingen som utpekte seg mer enn andre.

Den siste respondenten ble invitert til å besøke de ulike avdelingene for å introdusere seg selv. *“Ja, faktisk, jeg ble invitert ved et par anledninger for å holde en kort intro om meg selv. Nå er du på plass, kan ikke du komme og hilse på? Så har vært på et par avdelinger og gjort det.”* På grunn av stillingen han er ansatt i, hadde de ansatte nytte av å få informasjon om hvem han var, samtidig som det var viktig for respondenten å presentere seg selv. Han satt derfor pris på å besøke de andre avdelingene for å få en oversikt. Han tok initiativ til å avtale 1-1 møter med nøkkelpersoner, som var hans måte å bli kjent med bedriften på. *“Få litt av det som beveger seg, det man ikke bare kan lese seg til. Jeg synes det er nyttig.”* Dette ga han muligheten til å bli kjent med både ledere og nøkkelpersoner, og en mer usminket fremstilling enn ved møter med mange deltakere. Han var spesielt fornøyd med at det var ansatte i hans avdeling som hadde vært der en stund som han hadde i nærheten. Disse kunne gi han mer av den tause kunnskapen som ligger i bedriften. *“Det er jo utrolig bra for min del å komme til.. om ikke dekket bord, så i hvert fall rimelig ordnede forhold.”*

Formelle sosiale aktiviteter

En av respondentene nevnte at det er ukentlige møter for avdelingen hans. Han nevnte også at avdelingen hans deltar på konferanser. *“Vi skal på årskonferanse, hvor avdelingen drar på tur, det er jo en teambuildings-aktivitet. Nå skal vi dra til København. Det er jo kanskje avdelings-building på en måte. Vi skal besøke noen bedrifter, ha det sosialt, spise på restaurant sammen og sånne sosiale ting.”* Bedriften deltar på Holmenkollstafetten, som alle de ansatte kan delta på. En av respondentene er ansatt i en direktørstilling, og kan få ansvaret for å arrangere teambuildings-aktiviteter. For han var det viktig å få tilbake en verdi for

pengene, og eventuelle fremtidige aktiviteter vil bli sett på som en investering i samarbeid. *“Litt value for money type ting. Hvis man bare gjør det for å gjøre det. Ja, at man ser på det som en investering i samarbeid. Til en viss grad.”*

4.5.3 Uformelle tiltak

Uformell opplæring

Stillingen til den ene respondenten var en sammenstilling av deler av to forskjellige stillinger. De personene som hadde de stillingene jobbet fortsatt i bedriften da han startet og skulle jobbe en liten stund til fremover. *“Så vi hadde en veldig lang og god sånn overgangsfase sånn i forhold til det faglige.”* Samme respondent jobbet i en veldig liten avdeling, og syntes det var veldig naturlig at de han jobber tettest med tok for seg introduksjon og opplæring. *“(…)om det skulle kommet noen utenfra å prøvd å inkludere meg i den avdelingen fremfor at de i avdelingen gjorde så hadde det kanskje føltes litt sånn kunstig.”* Han antok at det ville vært annerledes hvis han jobbet i en stor avdeling, men i denne situasjonen syntes han det har fungert veldig fint. En annen respondent nevnte at han sitter i et kontorlandskap og dette har ført til at han snakker mye med sine kollegaer. *“Jeg sitter i landskap, og da snakker man mye sammen sånn også. Og så er det mye man lurert på i starten, og da stiller man spørsmål og blir litt kjent på den måten også.”* Respondenten syntes dette samtidig var en fin mulighet til å bli kjent med de andre på og hadde inntrykk av at det var et svært inkluderende miljø.

En av respondentene hadde inntrykk av at det ikke er kun én organisasjonskultur som omfatter hele bedriften, men heller subkulturer i de ulike avdelingene. Han trakk frem kommunikasjon som et eksempel på dette; *“Jeg føler at folk er veldig rause og åpne for å gjøre ting på ulike måter. Du har liksom de som kommer å banker på døra, og de som ringer og de som sender epost, er ikke noe veldig sånn fast mønster her.”* En annen respondent følte at takhøyden var veldig høy i bedriften, og trodde dette kan ha noe med det relativt unge miljøet. For han fremstår denne arbeidsplassen som mer uformell enn hans tidligere jobb, og det er mer åpen og direkte kommunikasjon. *“Er vant til å kalle inn til møter, at det er slik at man snakker om ting som arbeidsoppgaver. Når jeg har sagt skal jeg bare kalle han inn? Og spurt sjefen min om det, har han sagt at det er veldig uformelt her bare gå på kontoret hans. Så det var litt nytt (…).”*

Den siste respondenten trengte og litt tid på å tilpasse seg kommunikasjonsmønsteret i bedriften. Han kom fra en bedrift hvor det ble fokusert på profitt og resultat i en høyere grad

enn på denne arbeidsplassen. *“Det er den verden jeg kommer fra, og da tas det og beslutninger ganske kjapt uten for mange omkamper og diskusjoner, og de gjennomføres.”* I denne bedriften er det en flatere struktur hvor flere involveres i beslutninger, noe som gir en annen dynamikk som utgangspunkt. *“Jeg opplever det er mer rom for politikk og omkamper her enn det var i det systemet jeg kom fra.”* Han sa at dette i utgangspunktet er en god idé, så lenge det ikke kun fører til lange diskusjoner uten at det blir foretatt noen konkrete beslutninger. *“Hvis alt skal diskuteres i hjel, tar det lang tid og du får ikke gjennomført. Det blir gjerne med diskusjonen uten at det blir gjort noe.”*

For to av respondentene var det viktig å bli involvert i de faglige prosessene tidlig.

Jeg tenker at det er en veldig ålreit måte å bli kjent på å bare bli dratt med i møter og spurt om meninger om det og det og får lov til å uttale seg om det og det veldig tidlig, sånn at man kommer inn i det faglige fellesskapet. Det kan være ulike måter man liker å bli inkludert på, for meg så er det beste.

Han oppfattet nærmeste leder som veldig lik, og syntes han har vært flink til å involvere ham på denne måten. Respondenten har en jobb som består av mange møter, og sa at det går fort å bli kjent når man har tre-fire møter hver dag. Ved å bli inkludert i de faglige prosessene tidlig følte han seg ikke ny i flere måneder. *“At man liksom ikke er ny i månedsvis og, bare sitter med liksom sånne hva skal jeg si plankeoppgaver.”* Den andre respondenten var enig dette, og sa at selv om det er viktig å føle seg velkommen må han og *“(…) få nok kjøtt på det berømte benet til å kunne begynne å gjøre en ordentlig jobb. Og begynne å føle at man kan gi noe verdi tilbake. Jeg er ganske sensitiv på det.”*

Uformelle sosiale aktiviteter

Det var jo det jeg håpet på før jeg kom hit, at det ville være sosiale aktiviteter med kollegaene, for det var på den gamle arbeidsplassen var det veldig godt miljø. Vi fant på ting utenfor jobb. Og det har jeg egentlig inntrykk av at det er sånn her og (...) For eksempel sånn matklubb som noen har satt i gang. Har vært med på det. Jeg synes det er veldig hyggelig.

Den ene respondenten syntes det er fint med sosiale aktiviteter etter arbeidstid. *“Det er hyggelig å kunne snakke sammen på jobb. Om mer enn bare arbeidsoppgaver selv om det blir jo mye det da. Det er greit å ha litt sosialt miljø også.”* Han følte seg inkludert og tryggere på kollegaene da han ble bedre kjent med dem. De to andre respondentene var ikke av samme oppfatning, og mente det sosiale blir ivaretatt i løpet av møter i arbeidstiden. *“Det er ikke noe viktig for meg. Altså jeg har små barn og, jeg har det veldig travelt på fritiden. Så det er ikke noe viktig for meg at det er mye sosiale tilstelninger på jobben.”; “Men det er sikkert også et*

resultat av at jeg ikke er 29 år lenger. Så jeg skiller nok litt mer på jobb og fritid.” Begge påpekte at det hyggelig å kunne ha det trivelig på jobben, og setter pris på småprat på kontoret. De var alle under oppfatning av at det er mye humor og generelt en avslappet tone i bedriften.

Det finnes en sosialkomite som drar i gang uformelle aktiviteter, og sosiale aktiviteter publiseres på intranett hvor alle ansatte har tilgang. Respondentene fortalte at de som har jobber der i lengre tid er flinke å invitere med nyansatte på disse aktivitetene. Det finnes en middagsklubb, kakeklubb, arrangeres vinlotteri og er mulighet for trening, noe en av respondentene benytter seg av. *“Eller så kan det hende at jeg stikker ned og trener. Kan avtale med en kollega (...).”* Her møter han på kollegaer fra andre avdelinger de gangene han deltar på gruppetimer. Det er vanlig at det markeres når noen i bedriften har bursdag. *“Når noen har bursdager er det sånn at vi pynter pulten til hverandre og gir oppmerksomhet.”*; *“Kake når noen har bursdag virket som er ganske innarbeidet her. Det er fint det.”*

“Begynner å bli såpass stort at det begynner å bli vanskelig å få med alle ansatte.” Sosiale aktiviteter arrangeres gjerne avdelingsvis. Den ene respondenten fortalte at han ikke har vært med på noen av disse aktivitetene, og at det som er viktig for han er å komme inn i det faglige arbeidet. Han håpet at det blir et faglig opplegg hvis det arrangeres noe sosialt på avdelingen hans. En respondent fortalte at det er noen faste uformelle aktiviteter på avdelingen, hvor de blant annet spiser lunsj sammen hver dag. En kollega fra en annen avdelingen har tatt initiativ til å invitere han med på lunsj rundt på huset. *“Det var veldig hyggelig, som en uformell aktivitet. Så det var jo hyggelig at noen viste initiativ og var hyggelig sånn da.”*

En annen respondent mente det sosiale på arbeidsplassen blir ivaretatt i forbindelse med møter og strategisamlinger, hvor man reiser bort og jobber konsentrert og intensivt over et par dager. *“Og selvfølgelig er det sånn chit-chat hver dag, som selvfølgelig også har en verdi og er et poeng i seg selv.”* I forbindelse med ansettelse var det flere runder med intervjuer, noe som gjorde at han møtte både HR-avdelingen, sin nærmeste leder, og økonomidirektøren flere ganger. *“Så da blir det jo knyttet et kanskje spesielt bånd til de.”* De sitter veldig nære hverandre i dag, og *“det gjør det veldig lett å stikke hodet inn, si hei, småprate og få de avklaringene jeg trenger.”* Videre fortalte han at de ansatte vanligvis går ned i kantinen for å hente seg lunsj, for å så gå tilbake til avdelingen og spise sammen med sine kollegaer. Han ble invitert, og inviterte seg selv, til å spise lunsj på andre avdelinger flere ganger i starten for

å bli bedre kjent med flere. For han er dette en fin måte kollegaene inkluderer han i det sosiale på.

4.5.4 Mottakelse

I forkant

Alle tre respondentene ble invitert med på ulike aktiviteter etter ansettelse, før de offisielt tiltrådte i stillingen. Den ene respondenten startet i stillingen på høsten og fikk en hilserunde hvor han møtte de nye kollegaene sine før sommerferien. *“Men det er jo hyggelig før man går i sommerferie så er det hyggelig å på en måte hilst på og sett noen ansikter og sånn.”* Han mente det hadde gått helt fint å starte opp i august uten en hilserunde på forhånd, men påpekte at det var et hyggelig engasjement overfor nyansatte. På denne måten fikk han sett litt ansikter, og selv om det kanskje var mest av nysgjerrighet, syntes han det var til god hjelp da han startet i stillingen. *“Jeg tenker det er jo hyggelig det å vise litt sånn engasjement ovenfor nyansatte da.”* Dette er de andre respondentene enige i.

En annen respondent ble invitert med på julelunsj før han startet i stillingen etter nyttår, og fikk hilse på de fleste der. *“Det var egentlig litt greit, gjør at det blir litt sånn mindre skummelt å starte ordentlig (...) Det gjør at du gruer deg litt mindre, blir litt mindre spent når man har møtt noen.”* Han syntes det var veldig fint at det ikke var en julefest eller et julebord, og tenkte at det var lettere å være med på en lunsj hvor han ikke kjente noen. Det var veldig avslappet stemning, og han sa det var veldig greit å ha hatt en hilserunde og sagt hei til kollegaene sine før han startet i stillingen.

Den siste respondenten deltok på en strategisamling før oppstart, noe han synes var en veldig fin mulighet og valgte å prioritere. *“Så det var en fin start, også med tanke på å bli kjent med de jeg skulle jobbe sammen med.”* En annen avdeling, som jobber tett opp mot hans avdeling, inviterte han med på sitt julebord, og han fikk være med på en middag med ledergruppen. *“Så i flere små drypp fikk jeg litt intro, flere ansikter og ble litt overfladisk kjent med noen. Jeg er ikke avhengig av det, men det er alltid positivt.”* Dette gjorde det enklere å komme på jobb dag én, fremfor å starte opp uten å kjenne til noen. Han sa at disse mulighetene ga han et lite forsprang i starten. Det var en god opplevelse, med mange hyggelige flinke personer, som fikk ham til å føle seg velkommen. *“Jeg følte meg velkommen. Og det i seg selv har stor verdi.”*

Første tiden

Ingen av respondentene hadde sett for seg en formell hilserunde hvor de ble presentert for alle som jobber på samme kontor i bedriften. Den ene respondenten sa at han var veldig åpen siden han skulle starte et nytt sted, og antok at kollegaene ville være det samme. Det var noen oppstartsmøter, men han hadde ingen spesielle forventninger til hva som ville skje de første dagene. En annen respondent tenkte mer på hvordan arbeidsoppgavene ville være og de andre ansatte på avdelingen, og håpet de andre ansatte på avdelingen var hyggelige. *“Tenkte ikke så mye sånn, mer slags hva slags folk er det? Er de hyggelige? Er det mange unge/eldre? Er det mange som er lik meg? Er det noen som er lik meg? jeg tenker at hilserunde er noe alle gjør.”* Den siste respondenten har vært nyansatt flere ganger, og verken forventet eller trengte en formell introduksjon;

Der tror jeg det er ganske stor forskjell på å være godt voksen og ung rett fra skolebenken. Jeg har vært i arbeidslivet i mange år. Jeg tror jeg har en ganske bra evne til å ta meg frem i organisasjonen, i forhold til en som kanskje er helt fersk og ny i arbeidslivet også. Der må det kanskje legges mer til rette og føre med informasjon osv.

Han mente selv at han besitter både nødvendige evner og erfaring for å ta seg frem i bedriften på egenhånd, og at en nyutdannet vil kreve mer tilrettelegging. Han forteller at det var laget en intranettsak som signaliserte til de andre i bedriften at han var på plass. Første dagen hilste han på veldig mange, han kjente igjen noen ansikter, men husket få navn. Det ble overveldende mye informasjon innenfor et kort tidsrom, noe han var forberedt på og prøvde å akseptere og tolerere så godt som mulig. *“Det blir jo litt sånn alle kjenner apa, apa kjenner ingen-følelse. (...) Det er info overload.”* Han følte seg veldig velkommen, og de andre ansatte var tilgjengelige og tok seg tid til å hilse på han.

Samme respondent fortalte at han fikk en velkomstpakke før han startet, som og lå klar da han begynte. I velkomstpakken lå det rutiner for nyansatte og regler for arbeidsplassen, sammen med en lederhåndbok. Han visste at det finnes egne rutiner for nyansatte ledere. Da han kom på jobb første dagen var kontoret klart med en PC, men det var mye annet som manglet. *“Ja, en god del av det måtte jeg ta hånd om selv. Det fungerer ikke fra dag én, det skal godt gjøres. Det gjorde det ikke der jeg kom fra heller, så man må ha litt tålmodighet med at det tar litt tid.”* Han syntes det var en veldig hyggelig gest at det stod en blomst på kontoret hans da han kom første dagen. En annen respondent sa at den første dagen gikk med til mye praktisk, som teknisk utstyr, men hadde en veldig god følelse og en positiv opplevelse da arbeidsdagen var over.

De to andre respondentene var og veldig fornøyd med hvordan de har blitt tatt imot av sine kollegaer. En av respondentene mente de nærmeste kollegaene og leder hadde en plan for hvordan de skulle ta han imot. Denne planen kan ha vært utarbeidet av HR, men at de som jobber tettest på stod for det praktiske selv. De har ikke gjort noe spesielt for å ta han imot, men det er en liten avdeling noe som gjør det lett å bli kjent med alle. *“Vi har det veldig hyggelig i hva skal man si gangen der hvor jeg sitter. Kan være meg selv. Jeg har det veldig fint hvert fall. Og sånn syns jeg det har vært ganske lenge. Det er veldig utadvendt og imøtekommende mennesker rundt meg sånn at ja.”* Han syntes det var veldig hyggelig at andre ansatte stikker innom og snakker med han om andre ting enn kun det faglige. Det var noen av kollegaene han fikk tidlig kontakt med, noe han mente kom av at de passet godt sammen som personer. For han har de uformelle sosiale hendelsene hatt mest å bety. *“Bare sitte å snakke med noen i fem minutter, som er hyggelig. Som jeg tenker har mer å si at man har mange sånne da i løpet av en uke enn formelle aktiviteter.”*

En annen respondent var enig i at det er de uformelle sosiale aktiviteter som har hatt størst betydning for at han føler seg involvert og godt mottatt på arbeidsplassen. Det har ikke vært noen store ting som har utmerket seg, men det som faller litt mer naturlig har han satt pris på. *“Ja, med det uformelle er jo lunsj veldig viktig synes jeg. At man ikke spiser alene, men at man spiser sammen og snakker sammen. Ja, tror det har hatt mye å si for hvordan jeg har blitt kjent med kollegaene mine. Er gjerne sånn man blir bedre kjent i starten.”* De andre kjenner hverandre bedre siden de har jobbet sammen lengre, og han påpekte at det tar lang tid å bli kjent, men han følte seg allerede veldig inkludert. Han la vekt på at det er avgjørende hvordan kollegaene er, og at de er hyggelige. De har vært veldig flinke til å vise initiativ.

Oppfølging

To av respondentene fortalte at de var veldig fornøyd med innsatsen nærmeste leder har lagt ned for å inkludere dem på arbeidsplassen. Lederen har tatt de med for å hilse på personer de burde ha kjennskap til, tatt de med til lunsj og møter, og generelt holdt dem godt orientert. *“Han passet på at jeg fikk hilst på alle jeg skulle hilse på. De jeg skulle ha mye å gjøre med i jobben, at jeg fikk introduksjonsmøter med de. Bare passet på egentlig.”* Samme respondent sa at lederen har vært en god rådgiver; *“Det er litt lett når det er noen som veldig åpne og gir informasjon og forteller hvordan det er her, er det lettere å komme inn og forstå organisasjonskulturen og hvordan det er her på en måte.”* Den andre respondenten har en

kollega han har utviklet et tett forhold til, som har vært veldig inkluderende. *“(...) jeg føler jo at jeg har blitt veldig godt ivaretatt. Føler meg veldig godt mottatt av kollegaene mine.”*

Den siste respondenten poengterte at hans nærmeste leder har et behov for ansatte som klarer å ta seg frem på egenhånd, og at det ikke er hennes jobb å følge opp han. *“Så hvis ikke jeg har en evne til å ta meg frem i organisasjonen er jo heller ikke jeg rette mann for den jobben. Men jeg får de avklaringene jeg trenger for å gjøre min jobb, og så spør jeg de jeg mener jeg må spørre og tar de med på råd for å gjøre min del av jobben.”* Han må kreve av hennes tid for å få de avklaringene han trenger, for hun har en veldig travel arbeidshverdag. På denne måten har han det han trenger. Han følte hun gjorde en innsats for å involvere han; *“Hun er veldig inkluderende som person”*. To av respondentene fortalte at HR-avdelingen har vært åpne og synlige i deres første tid i bedriften. *“Har liksom ikke akkurat vært en veldig aktuell problemstilling, men hvis at det skulle vært noe så hadde jeg ikke hatt noe problem med å ta kontakt med HR.”* De satt begge igjen med et inntrykk av at de kan gå til kontoret hvis de har behov for hjelp, noe den ene respondenten har gjort flere ganger.

5.0 Drøfting

Formålet med denne studien var å avdekke hva som har størst betydning for nyansatte i en onboardingprosess, for å kunne komme med anbefalinger som kan korte ned den ineffektive perioden. Teorien dekker både hva onboarding er, og hva det kan føre til hvis den blir en suksess, men sier ingenting om hvordan de nyansatte opplevde prosessen. I analysen kom det frem at det er mye som har hatt betydning for at de føler seg velkomne og godt mottatt på arbeidsplassen. Drøftingen vil derfor basere seg på å komme frem til hva som har hatt størst betydning, med bakgrunn i hva respondentene selv har opplevd, og hvilke implikasjoner dette kan ha for bedriften.

5.1 Hvilke forventninger har kommende arbeidstakere til å starte i ny jobb?

Flere av respondentene hadde kjennskap til bedriften fra før av, og hadde laget forventninger i tråd med egne inntrykk. Det kommer frem av analysen at respondentene forventer at disse ville bli innfridd. Det er vanskelig å avgjøre om disse forventningene er realistiske eller ikke. Forventningene baserer seg stort sett på rykter og indirekte kjennskap til bedriften, og stemmer ikke nødvendigvis overens med virkeligheten. Hvis det er et stort gap mellom forventninger og virkelighet, antas det at det vil være vanskelig å justere ned høye forventninger til de faktiske forholdene. Dette vil trolig oppleves som et brudd på den

psykologiske kontrakten, og en grundig forventningsavklaring vil mest sannsynlig kunne bidra til mer realistiske forventninger (Allied Workforce Mobility Survey 2012, 15). For mange er disse forventningene grunnen til at de takket ja til akkurat denne stillingen og kan ha takket nei til andre. Hvis de ansatte føler at de har kastet bort en mulighet til fordel for en bedrift som ikke innfrir deres forventninger, er det mulig at de mistrives og sprer negativ omtale om bedriften.

I tilfeller hvor bedriftene selv har kommunisert ut hva respondentene kan forvente av dem, bør forventningene i aller høyeste grad innfris. Forventninger som skapes ut fra bedriftens hjemmeside, stillingsannonse og rekrutteringsprosessen, vil trolig oppfattes som en svært troverdig kilde. Dette kan føre til at respondentene vil benytte dette som et grunnlag for å danne egne forventninger utover dette. På en annen side kan dette være det eneste de forventer, og alt som overskrider dette vil bli sett på som en bonus. Ved å møte eller overskride forventningene vil den nyansatte mest sannsynlig bli positivt overrasket, noe som kan forsterke et godt førsteinntrykk. Dette kan føre til at lysten til å gjøre en god jobb og motivasjonen øker, noe som videre vil kunne føre til en suksessfull ansettelse og en lojal ansatt. Hvis det derimot ikke er gjort en reell forventningsavklaring under rekrutteringen, eller at bedriften har lovet noe de ikke kan holde, vil dette sende et signal til den nyansatte om at de ikke er pålitelige. Tilliten kan være vanskelig å bygge opp igjen etter en skuffelse så tidlig etter ansettelse.

5.2 Hvilke formelle tiltak har bidratt til å involvere den nyansatte i organisasjonskulturen?

Flere av respondentene deltok på et introduksjonskurs i løpet av den første tiden etter tiltredelse. Det forstås slik at kursene ble oppfattet som nyttige, fordi de ga mye relevant informasjon om bedriften som en helhet tidlig i ansettelsesforholdet. Samtidig kan det bli for mye informasjon på en gang, da mange opplever at det er mange inntrykk den første tiden. En måte å sikre at de nyansatte ikke glemmer hva det er blitt informert om, vil være å gjøre kurset tilgjengelig som e-læringskurs via bedriftens intranett. Det kan og være med på å sikre at alle nyansatte får all nødvendig informasjon, hvis den som holder kurset mot formodning skulle glemme å informere om noe. Ved å kun benytte e-læringskurs, vil det derimot være en utfordring for bedriften å sikre at all informasjon er lest og forstått, og det kan se ut som en kombinasjon vil være optimalt. Dette blir gjort i en av bedriftene, noe som har fått positive tilbakemeldinger.

Selv om respondentene fant introduksjonskurset nyttig, virker det som det allikevel ikke er nok. Det kom frem at respondentene trengte mer informasjon om sin avdeling. Et skreddersydd kurs for de ulike avdelingene vil kunne sørge for at nyansatte får mer relevant informasjon. Samtidig er dette noe som vil kreve betydelig mer tid og ressurser enn et felles kurs for alle nyansatte på tvers av avdelinger. Det forstås slik at de nyansatte får god hjelp til å forstå det spesifikke for sin avdeling av sin nærmeste leder og kollegaer. Som enkelte av respondentene påpekte, sitter disse på mer relevant kunnskap om arbeidshverdagen enn ledelsen gjør. Dette er trolig noe som kommer frem på en bedre måte gjennom naturlig samhandling i avdelingen, og er noe som må læres over tid.

De nyansatte som fikk tildelt en fadder ved tiltredelse fant denne ordningen veldig nyttig. Det tolkes slik at dette var en person som hjalp dem å komme inn i bedriften, og det var flere som trakk frem fadderens rolle som den viktigste årsaken til at de ble involvert på arbeidsplassen. En mulig årsak til dette kan være at det å ha en bestemt person å forholde seg til, gjør det lettere for den nyansatte å stille spørsmål. På denne måten vet han at det er en person som ønsker å ta seg tid til å hjelpe han, og at det å stille dumme spørsmål er lov, noe som kan bidra til å redusere usikkerhet. En annen mulig årsak kan være at fadderens rolle på arbeidsplassen, og kan dermed introdusere den nyansatte for kollegaer han bør ha kjennskap til. Dette kan bidra til at den nyansatte kommer lettere inn i arbeidet, fordi han vet hvem han bør kontakte om hva (Bauer 2010, 6). Ved å bruke en fadderordning vil samtidig bedriften ha mulighet til å velge ut de beste merkeambassadørene til å være fadder. På denne måten kan de sikre at den nyansatte får god opplæring og introduksjon i organisasjonskulturen. Dette kan i tillegg fungere som en motivasjon for de andre ansatte, da det vil være kjent at kun de som presterer best vil bli spurt om å være fadder. Det er derimot ingenting som tyder på at de som ikke fikk tildelt en fadder har merket et savn etter dette. Det viser seg at kollegaer og ledere gjerne tar på seg en uformell rolle som fadder, selv om dette ikke er uttalt på noen måte.

Det antas derfor at det kun trenger å være en person som tar litt mer ansvar for å hjelpe den nyansatte, uten at det nødvendigvis er satt i et system. På denne måten blir den nyansatte lært opp av en person med direkte kunnskap om arbeidsoppgavene, samtidig som denne personen er en del av den eventuelle subkulturen på avdelingen og vil derfor kunne være et godt forbilde. I tillegg vil det skape en nær relasjon fra første dag i avdelingen, og muligens med flere, hvis det ikke kun er en person som tar på seg ansvaret for opplæringen. Ved at den nyansatte og kollegaene får god kontakt tidlig og blir vant med hverandres arbeidsmønster, er

dette noe som kan bidra til å skape gode arbeidsforhold, noe som er svært viktig for en nyansatt (Bauer 2010, 6). Det er vanskelig å ta et standpunkt til hva som er mest lønnsomt for både den nyansatte og bedriften. Det er mulig at prosessen vil gå raskere med en fadder, som gjerne har en plan over hva som skal gjennomgås med den nyansatte før opplæringen kan ansees som fullverdig. Uansett kom det frem at personen som skal lære opp den nyansatte bør være en god representant for organisasjonskulturen. Vedkommende bør i tillegg ha god kunnskap om både bedriften, arbeidsoppgavene, og et godt internt nettverk, samtidig som den etablerer en trygg ramme for den nyansatte ved å redusere usikkerhet.

Alle mente det var viktig å bli introdusert for kollegaene sine, og spesielt dem de skulle jobbe tett eller samarbeide med fremover. Noen av respondentene fikk, i tillegg til en hilserunde, et mer intimt møte med nøkkelpersoner. Ved å ha kjennskap til relevante medarbeidere, er det mer sannsynlig at de nyansatte kan bli tidligere effektive, ved at de sparer tid på å vite hvem de skal kontakte. Ved at det første møtet allerede er gjennomført, vil det trolig være enklere for den nyansatte å ta kontakt i fremtiden. Som Bauer (2010, 6) påpekte i sin studie, vil det å etablere effektive arbeidsforhold for den nyansatte bidra til å øke onboardingens suksess. En annen fordel en-til-en-møter med nøkkelpersoner kan føre med seg, er at ved å hilse på for mange på en gang øker faren for at det blir mer informasjon enn man klarer å ta til seg. På denne måten kan det være at verken den nyansatte eller de andre ansatte husker spesielt mye av det som ble sagt. Dette kan derfor ses på som en relativt overflatisk introduksjon, samtidig som det kan være nyttig å vise frem den nyansatte, og på denne måten la de andre få vite at han er på plass.

Ved å prioritere, sette av tid til å planlegge og organisere en-til-en-møter, legger bedriften til rette for at nyansatte kan bygge et større nettverk utover avdelingen. I en stor bedrift kan dette være et omfattende opplegg hvor det vil gå med mye tid til disse møtene. Både den nyansatte og den erfarne må velge bort andre arbeidsoppgaver til fordel for å bli kjent med hverandre. Samtidig kan dette skape verdi på sikt, ved at samarbeidet går lettere siden forventningene ble avklart tidlig. Som Bauer (2010, 1) har forklart, vil ikke den nyansatte være en ressurs for bedriften før han klarer å utføre sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte. Flere av respondentene fortalte at de kunne ta på seg flere og mer varierte arbeidsoppgaver da innsikten økte. For mange var dette et avgjørende øyeblikk for at de begynte å føle seg som en del av bedriften og fellesskapet.

5.3 Hvilke uformelle tiltak har bidratt til å involvere den nyansatte organisasjonskulturen?

Alle respondentene påpekte at de har fått et bedre forhold til noen av sine kollegaer enn andre. Flere trakk frem åpent landskap som en grunn til dette, mens andre mente det kunne komme av felles interesser og likheter i væremåte. Andre igjen opplevde seg som like i væremåte med dem de sitter i landskap med, og at det viste seg etter hvert at de har felles interesser. Det er derfor vanskelig å si hva som avgjør at man får bedre kontakt med noen enn andre. På den ene siden fremstår det som veldig naturlig å få god kontakt med de man jobber mye og tett med, for mye samarbeid fører til at man må bli kjent med hverandre. Dette kan sees i lys av Hofstede sine mentale nivåer, hvor dette er en form for kollektiv mentalitet. Det kan forstås slik at denne formen for et vennskap i stor grad baserer seg på felles jobb, og ikke stikker dypere enn det. Felles interesser og likheter i væremåte er nærmere knyttet til den enkeltes personlighet og er en del av den individuelle mentaliteten. På denne måten kan det antas at disse to faktorene skaper et sterkere bånd.

På den andre siden vil felles interesser fortsatt eksistere, selv om personene jobber med avstand i mellom seg. Dette ble bekreftet av respondentene som jobber ut fra cellekontorer, som allikevel følte det er enkelte av kollegaene de har fått bedre kontakt med enn andre. Denne kontakten må tilskrives en annen grunn enn åpent landskap, og flertallet av dem mener dette er personer de har felles interesser med, eller er like på andre måter. Det kan derfor antas at de allikevel ville fått god kontakt, selv om de ikke jobbet sammen i åpent landskap. Relasjonene som kun baserer seg på åpent landskap, vil derimot ikke eksistere med avstand mellom personene. Det er derfor grunn til å tro at om åpent landskap har en effekt på å danne sosiale relasjoner eller ikke, er mye avhengig av gruppesammensetningen. Ved en dårlig gruppesammensetning vil det ikke være noe annet enn romlig nærhet som binder personene sammen. Ved fravær av både felles interesser og likheter i væremåte er det ikke like sannsynlig at personene i samme landskap ville fått spesielt god kontakt utover det jobbmessige. De har gjerne blitt plassert til å sitte i samme landskap, i motsetning til de man har felles interesser med, hvor man velger gruppesammensetningen mer selv. Som det er påpekt av de fleste av respondentene er det de man jobber mest med man har best kontakt med. Det er derfor ikke sikkert at en nyansatt vil møte på en kollega med felles interesser med mindre de jobber sammen i det daglige.

Selv om landskap alene ikke nødvendigvis er nok til å danne et vennskap, eller en relasjon utover det jobbmessige, kom det frem at det er godt egnet for kunnskapsdeling. Som flere av respondentene påpekte er det veldig lett å spørre hverandre om hjelp når de sitter veldig nære hverandre. På denne måten krever det ikke et avbrudd i arbeidet for å gå til en annens kontor, og man vet umiddelbart om personen er tilgjengelig eller ikke. Det ble nevnt av flere at det er lett å småprate med de man sitter i landskap med. Det var ingen som sa det rett ut, men det forstås slik at det til tider kan bli for sosialt i et landskap, og litt lite fokus på jobb. Det oppfattes at dette ikke er et problem for respondentene som jobber ut fra cellekontorer. De som jobber ut fra cellekontorer opplever allikevel at det foregår en kunnskapsdeling, men denne blir gjerne ivaretatt gjennom møter med kollegaer. Her er det vanlig å stoppe innom hverandres kontorer, enten for å småprate eller spørre om noe man lurer på. Dette kan oppleves som mer privat enn å snakke med noen som sitter i landskap. I landskap er det mange som hører hva man snakker om, noe som kan være ubehagelig for enkelte, i den forstand at man forstyrrer andre i arbeidet hvis man lurer på noe.

En annen interessant ting analysen avdekket, var et skille mellom unge og eldre arbeidstakere, med tanke på hva de ønsker av uformelle sosiale aktiviteter. Flertallet av respondentene som påpekte at sosiale aktiviteter i og utenfor arbeidstid ikke var nødvendig for deres trivsel, var eldre enn de som satte pris på slike aktiviteter. De ønsket heller å bli involvert i de faglige prosessene så tidlig som mulig, og begrunnet dette med at de har en familie og et eget sosialt liv de ønsker å ivareta. En annen måte å forstå dette på er at det er ulike fremgangsmåter for å danne nettverk de kan ha nytte av i sin karriere. Yngre nyansatte kan oppleve at det er vanskelig å ta del i faglig diskusjoner, noe som kan komme av at de ikke har tilsvarende erfaring og faglig tyngde som eldre nyansatte. For dem kan det være enklere å danne et nettverk og komme inn i kulturen gjennom uformelle aktiviteter, hvor alle stiller mer likt. De eldre ansatte har gjerne mer erfaring, og kan føle at de besitter nok faglig tyngde til å gå mer rett på sak. De har allerede et stort nettverk, og foretrekker å utvide dette gjennom å bevise at de har en verdi å tilføre. Ved å bli involvert i faglige prosesser tidlig, får de mulighet til å bringe en slik verdi tilbake allerede fra starten av. Det ser derfor ut til at det er både et faglig fellesskap og et sosialt fellesskap som ikke nødvendigvis er det samme.

Selv om det er et tydelig skille mellom de eldre og yngre respondentene, satt samtlige pris på småprat i gangene og det å snakke sammen mens de spiser lunsj. I begge tilfeller er det småprat som fører til at de ansatte blir bedre kjent. Som Karl med flere (2005, 1) kom frem til,

mener ansatte på tvers av sektorene at aktiviteter relatert til mat og matlaging er de morsomste aktivitetene, noe som virker som et tilfelle i denne studien og. Det kan tolkes dit hen at småprat under lunsjpausen i større grad betraktes som noe som foregår på de ansattes fritid, og at dette er en gylden mulighet til å opptre mer privat med kollegaene sine (Tews, Michel og Allen 2014, 937). Flesteparten mener det er viktig å ha balanse i hverdagen, og at det kan være uheldig å fokusere for mye på jobb. Det oppfattes slik at fritiden under lunsjpausen er en fin måte å bli kjent på, både med hverandre og hvordan bedriften fungerer. Det å bli bedre kjent kan bidra til å danne større tillit mellom de ansatte og mellom ansatte og ledere. Ved at den nyansatte føler seg trygg på sine medarbeidere, antas det at det vil være lettere å være åpen med dem. Som det ble poengtert under flere av intervjuene har den nyansatte et involveringsansvar selv, noe en slik uformell aktivitet kan bidra til (Bauer 2010, 6). Derimot foregår småprat på kontoret og i gangene i et tidsrom som gjerne betraktes som en del av arbeidstiden. Selv om dette er noe som oppfattes som hyggelig, er det ikke sikkert det føles riktig å være like privat i denne sammenhengen, og at dette er mer jobbrelatert prat.

Selv om flere spiser lunsj med andre avdelinger til tider, er normen at lunsj spises sammen med avdelingen. I lys av Joanne Martin sitt differensieringsperspektiv, kan det forstås slik at hver avdeling har sin egen subkultur. Dette ble bekreftet av den ene respondenten, som påpekte at det ville føles unaturlig å sette seg sammen med en annen avdeling i lunsjpausen. Andre igjen sa at dette er noe de i så fall må bli invitert til å gjøre. Det kan forstås slik at de ansatte uansett setter pris på å vite hva som foregår i ulike avdelinger. En grunn til at de ønsker slik innsikt kan være at det bidrar til bedre rolleavklaring (Bauer 2010, 4). På denne måten vet de hva andre jobber med, og hva som dekkes av andre, og kan bli sikrere på hva deres egne arbeidsoppgaver er ment å være. Ved å få lov til å ta del i andre avdelinger blir kollegaene oppfattet som hjelpsomme og imøtekommende, noe alle uttrykte har hatt stor betydning for hvor godt mottatt de følte seg helt fra begynnelsen av. Flere av respondentene påpekte at de fleste aktiviteter foregår avdelingsvis, fremfor hele bedriften som en helhet. Allikevel setter flertallet pris på at det arrangeres felles aktiviteter for hele bedriften, siden dette gir mulighet for å bli kjent med flere. Dette tyder på at det i tillegg er et integreringsperspektiv.

5.4 Hvordan opplevde de nyansatte å bli involvert?

Det var ikke alle som opplevde at bedriften var like godt forberedt på at de skulle starte. På den ene siden mener de som kom til et klargjort kontor at dette var veldig positivt. Dette var

ikke noe de forventet og så på det som en positiv overraskelse. Det kan forstås slik at når det tydelig vises at det er planlagt at den nyansatte skal komme, gir dette en følelse av å være ønsket. Ved å være ønsket fremstår det som at bedriften verdsetter de ansatte, gjennom at de legger til rette for at de skal kunne bidra fra dag én. På denne måten tydeliggjøres det at de har en kompetanse som kan tilføre bedriften en verdi, og de føler seg veldig velkomne, noe Bauer (2010, 1) trekker frem som en viktig faktor den første tiden. Ved å danne et godt førsteinntrykk, er utgangspunktet for at den nyansatte skal føle seg til rette på sin nye arbeidsplass etablert veldig tidlig.

På den andre siden var det ingen av respondentene som ikke kom til et klargjort kontor som oppfattet dette som spesielt negativt. Selv om dette ikke gir et like godt førsteinntrykk, kan det forstås slik at det er mye annet som foregår de første dagene, og at det ikke er nødvendig med et kontor som er helt klart fra første dagen. En annen mulig tolkning er at nyansatte er så motiverte for å starte i sin nye jobb, at dette blir sett på som en bagatell og ikke noe som er avgjørende for hva de tenker om arbeidsplassen fremover. Det er allikevel en fare for at dette sender et signal om at bedriften ikke tar det like seriøst at de skal komme tidlig i gang med arbeidsoppgavene. Ved at de ikke får samme mulighet som sine kollegaer til å kunne gjøre en god jobb den første tiden, kan det være at de føler seg tilsidesatt og på utsiden av det som skjer i bedriften. Dette kan medføre at den nyansatte ikke får muligheten til å vise seg verdig sin plass, noe som ifølge Bauer (2010, 1) bør skje så tidlig som mulig.

Alle respondentene oppfattet sine nye kollegaer som veldig imøtekommende og hjelpsomme fra dag én, med få unntak. Flertallet påpekte at det er en "alle-hjelper-alle"-kultur i bedriften. Samtidig kan det være slik at siden kollegaene har vært nye på arbeidsplassen selv, viser de forståelse for hvordan det er å være ny i et allerede etablert fellesskap. Dette kan føre til et ønske om å hjelpe nyansatte inn i arbeidsoppgavene og kulturen, da de av erfaring vet hvordan det føles å stå på utsiden. Allikevel var det noen som opplevde at kollegaene var litt fastlåst i sine vaner, og fant det vanskelig å inkludere en som var ny. Dette kan komme av at de hadde jobbet på samme måte over lengre tid, og hadde etablert velfungerende arbeidsmønstre. Som Jacobsen og Thorsvik (2013, 127) har forklart, kan en rigid organisasjonskultur, gjøre det vanskelig å tilpasse seg når det skjer endringer. En annen mulig forklaring på dette kan være at de som hadde en slik opplevelse, startet på en arbeidsplass med høy gjennomsnittsalder, og Hofstede (1981, 19) har vist at eldre gjerne finner det vanskelig å endre sine kollektive arbeidsmønstre.

De av respondentene som ble møtt med en tydelig plan for den første tiden fant denne veldig nyttig. En plan kan bidra til å redusere usikkerhet, og lav grad av usikkerhet er et av mange resultater av en sterk organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). Det er derimot usikkert om de nyansatte vil fortsette å føle seg like trygge i et tidsrom planen ikke dekker. En måte å forhindre et eventuelt tilbakefall på, kan være tett oppfølging utover det tidsrommet planen dekker, og at det avgjøres sammen med den nyansatte når det er på tide å stå på egne ben (Bauer 2010, 4). Flertallet av respondentene mener de har blitt svært godt fulgt opp av sin nærmeste leder, eller av en annen som har stått for oppfølgingen, og uttrykte at dette har vært av stor betydning for dem (Allied Workforce Mobility Survey 2012, 15). Dette er en person de har fått tidlig og tett kontakt med, noe de mener kan komme av den tette oppfølgingen og at denne personen tok ansvar for dem. En annen mulig forklaring kan være at nærmeste leder er en som har god oversikt over avdelingen og de ulike arbeidsoppgavene. Det kan derfor virke som en trygghet at man jobber tett med en som er fullt klar over hva ens egen rolle er ment å være, og hva som går inn under andres arbeidsoppgaver. Dette kan bidra til en tydeligere rolleavklaring, noe som er nødvendig for at den nyansatte skal bli et fullverdig medlem av bedriften (Bauer 2010, 5)

Noen av respondentene ble invitert med på aktiviteter i forkant av tiltredelse, og syntes det var en veldig positiv opplevelse. Alle mener dette uttrykte bedriftens engasjement ovenfor nyansatte, og at de ønsket å involvere dem så tidlig som mulig. Med tanke på at arbeidstaker og mest sannsynlig ønsker å vise engasjement for sin fremtidige arbeidsgiver, kan det for noen være vanskelig å takke nei til en slik innbydelse, noe som kan oppfattes som ubehagelig (Mariotti 1999, 63). Noen ble invitert med på sosiale tilstelninger og andre på faglige tilstelninger. De som ble invitert med på noe sosialt føler at de ble tidlig kjent med kollegaene sine, og at dette bidro til å gjøre den første arbeidsdagen mindre skummel. En grunn til dette kan være at de møttes på en uformell arena, som ikke var forbundet med det faglige, men heller fokuserte på det sosiale. De som ble invitert med på faglige aktiviteter, mener dette var for at de skulle komme raskt i gang med arbeidet, og at dette ga en mulighet til å bli tidlig effektiv. Det er en fare for at dette kan oppfattes som at bedriften kun er ute etter å tjene penger, og hvis man ikke presterer den første tiden vil man være en skuffelse. Dette er dog mindre sannsynlig i dette tilfellet, da alle de aktuelle respondentene påpekte at det var veldig hyggelig å bli invitert, og slik de oppfattet det, var det kun fordi bedriften ønsket å involvere dem så tidlig som mulig.

6.0 Konklusjon

Denne studien har avdekket flere elementer som respondentene mener har hatt størst betydning for å bli involvert i organisasjonskulturen. Det anbefales at forventningene blir avklart så tidlig som mulig, slik at begge parter sitter igjen med en følelse av at forventningene har blitt møtt. Det ble avdekket at nyansatte ikke nødvendigvis trenger å bli tildelt en fadder, så fremt de får grundig opplæring i både det sosiale og faglige av en forpliktet og engasjert person. Å sitte i åpent landskap gjør det mulig å bli kjent med kollegaer samtidig som det er en god arena for kunnskapsdeling. Det er samtidig felles interesser som er mest avgjørende for gode relasjoner, men det åpne landskapet er godt egnet for å komme i kontakt med kollegaer med felles interesser.

Videre kom det frem at det er forskjell mellom yngre og eldre nyansatte. De unge er interessert i sosiale aktiviteter i og utenfor arbeidstid, mens de eldre er mer opptatt av at disse aktivitetene er faglig relatert. Det kom frem at unge nyansatte trenger grundigere opplæring enn de eldre, på grunn av mindre erfaring. Det anbefales derfor at bedriftene utvikler onboardingstrategier som er tilpasset den nyansatte, og tar hensyn til både erfaring og stilling. Dette kan bidra til at den nyansatte blir raskere effektiv. Det å bli invitert med på aktiviteter i forkant av tiltredelse ser ut til å gi et positivt førsteinntrykk for den nyansatte og en følelse av at de er ønsket. Denne invitasjonen bør få frem at det er frivillig å delta, noe som forøvrig gjelder for alle sosiale aktiviteter bedriften organiserer. Ved tiltredelse er det av stor betydning at de andre ansatte er hyggelige og imøtekommende, så den ansatte føler seg velkommen. Det ser ut som at tett oppfølging fra ledere, HR-avdelingen, og andre ansatte bidrar til å minske usikkerhet for den nyansatte.

7.0 Avslutning

7.1 Kritikk av studien

Det ble oppdaget tidlig i prosessen at det var vanskelig å komme i kontakt med og intervjuer bedrifter med mange nok nyansatte. Det ble derfor godtatt at noen av respondentene ikke lenger betegnes som en nyansatt etter Mota (2016, 4) sin definisjon, og istedenfor ble bedt om å tenke tilbake til tiden som nyansatt. Dette kan ha ført til at viktig informasjon om den første tiden til respondentene har gått tapt, ved at de har glemt detaljer over tid. Ingen av de nyansatte respondentene har vært ansatt i mer enn ti måneder. Noen av bedriftene hadde

heller ikke mulighet til å stille med tre nyansatte, noe som har svekket troverdigheten i funnene hos de respektive bedriftene.

Det var i tillegg en utfordring å intervju to av respondentene, da den ene nyansatte var ansatt som HR-direktør, og den andre var internt rekruttert, noe vi ikke visste på forhånd. Dette kunne ha blitt unngått ved å foreta rekrutteringen av nyansatte til undersøkelsen selv, istedenfor å overlate dette til HR-avdelingene. Det kan og være en mulighet at HR-avdelingene bevisst har valgt ut nyansatte som har fortalt at de er fornøyd med onboardingprogrammet for å stille sin egen bedrift i et godt lys. Det må i tillegg tas høyde for at respondentene kan ha svart for å fremstille seg selv bedre, i frykt for at arbeidsgiver ikke ville likt deres ærlige svar. En løsning på dette kunne ha vært å skjule undersøkelsens hensikt for å få mer ærlige svar, i motsetning til full åpenhet som ble benyttet i denne undersøkelsen.

Ved at intervjuene ble gjennomført av uerfarne intervjuere, kan dette ha hatt en betydning for intervjuenes kvalitet. Intervjuerne kan ha stilt ledende spørsmål, eller kommet med bekræftende gestikuleringer da det ble svart noe de anså som bra. Under transkriberingen og analyseringen, kan relevant data ha forsvunnet ved at det ble foretatt en ubevisst siling, slik at relevant data ble oversett. Ved å benytte en fortolkende tilnærming, kan svar ha blitt tolket feil og tillagt mening utenfor det som egentlig ble sagt. Det er og en risiko for at det som er målt er skapt av forskerne selv, istedenfor å måle respondentenes faktiske opplevelse rundt det å være nyansatt. På grunn av at det var vanskelig å komme i kontakt med interesserte bedrifter ble det ikke satt mange kriterier de måtte oppfylle for å bli med i undersøkelsen. Dette har resultert i store forskjeller i alder og erfaring hos de nyansatte, og hva slags type bransje bedriftene opererer innenfor. Undersøkelsen kunne ha blitt mer valid med strengere selekteringskrav.

Forskerne har i etterkant av teoriinnhenting blitt gjort oppmerksom på at to av artiklene som ble brukt i studien kan ha blitt skrevet med en subjektiv baktanke. Bauer (2010) og Allied Workforce Mobility Survey (2012) har blitt skrevet på oppdrag av en tredjepart, og det er mulig at resultatene som er presentert i studien er fremstilt til tredjepartens fordel. Flere av argumentasjonene er i midlertidig hentet fra andre artikler og bøker publisert av en uavhengig forfatter. Disse artiklene og bøkene har ikke forskerne hatt tilgang til, men ved å ha lest sammendragene har det blitt bekreftet at innholdet samsvarer med det som er skrevet i artiklene brukt i denne studien. Under utarbeidelsen av studien var utgangspunktet å avdekke

funn kun knyttet til den sosiale delen av onboarding. Det viste seg å være vanskelig å skille mellom det sosiale og faglige, da det ser ut til at det faglige er en vei inn i organisasjonskulturen.

Under analyseringen kom det frem at det med fordel kunne blitt avdekket flere underkategorier til hver hovedkategori. Dette ble tydelig da flere av underkategoriene var så åpne at mye av datamaterialet passet inn under flere kategorier, og det var vanskelig å avgjøre hva som tilhørte de forskjellige kategoriene. Det ble gjennomført 17 intervjuer som varte i gjennomsnitt i en time hver, noe som har resultert i en lang analyse. I etterkant ble det forsøkt å kutte den ned, men siden mye gled over i hverandre og var vanskelig å skille fra hverandre, ble det oppfattet som relevant allikevel. I forkant av studien ble det antatt at intervjuene med HR-avdelingene skulle være av større betydning for studien. Intervjuene var veldig nyttige for å stille relevante oppfølgingsspørsmål til de nyansatte, da intervjuerne allerede visste hvilke strategier bedriftene benyttet. Det var derfor ønskelig å intervjuer HR-avdelingene før de nyansatte. Dette passet dessverre ikke for alle bedriftene, noe som førte til at ikke alle respondentene fikk like gode oppfølgingsspørsmål. Under analyseringen kom det frem at intervjuene med de nyansatte besvarte problemstillingen, noe intervjuene med HR ikke var like egnet til.

7.2 Anbefaling for videre forskning

Det kom frem av studien at alle de nyansatte satte stor pris på hjelpsomme og imøtekommende kollegaer. De kunne derimot ikke fortelle hvorfor dette var avgjørende for dem, annet enn at kollegaene var hyggelige. Det hadde vært interessant å gjennomføre en studie som undersøker hva bedriftene gjør for å skape en kultur hvor de ansatte er hjelpsomme og imøtekommende ovenfor nyansatte. I konklusjonen ble det nevnt at en mulig løsning for å gjøre onboardingprosessen bedre, er å skreddersy strategiene til de ulike nyansatte og stillinger. Et annet interessant studie vil være å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse i en bedrift som har skreddersydde onboardingstrategier. Her kan målet være å identifisere forskjellene i onboardingstrategiene, eller å undersøke hvordan de ansatte opplever slike strategier fremfor generelle strategier. Ved å gjenta denne undersøkelsen senere og benytte kvantitativ metode, kan det undersøkes om funnene som er avdekket er mer generelle og eventuelt kan generaliseres i større grad.

7.0 Litteraturliste

- Aberdeen Group. 2006. *Onboarding Benchmark Report: technology drivers help improve the new hire experience*. Lesedato: 10. april 2017:
http://www.hreonline.com/pdfs/10022007Extra_AberdeenReport.pdf
- Accenture. Lesedato: 07 april 2017:
<https://www.accenture.com/no-en/about-accenture-norway>
- Allen, David G. 2006. "Do organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover". *Journal of Management*, 32(2): 237-256. Business Source Complete (20664382)
- Allied Workforce Mobility Survey. 2012. "Onboarding and retention." Lesedato 12 mars 2017: hriq.allied.com/pdfs/AlliedWorkforceMobilitySurvey.pdf
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Baldry, Chris og Jerry Hallier. 2010. "Welcome to the House of Fun: Work Space and Social Identity." *Economic & Industrial Democracy*, 31(1): 150-172. Business Source Complete (47910919)
- Bane NOR. Om Bane NOR. Lesedato 07.april 2017:
http://www.banenor.no/Om-oss/Om_Bane-NOR/
- Organisasjonskart. Lesedato 07. april 2017:
<http://www.banenor.no/Om-oss/Organisasjonskart/>
- Traineeprogram. Lesedato 07. april 2017:
<http://www.banenor.no/karriere/traineeprogram/>
- Bauer, Talya N. 2010. "Onboarding new employees: Maximizing success." Lesedato 14. mars 2017:
<http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf>
- Bergerud, Per. 2006. *Proffice Arbeids Markedsanalyse*. PROFFICE rapport, 11/06. Lesedato 5. mai 2017: https://www.randstad.no/globalassets/arkiv---proffice/proffice-no/presse/pama/rapporter-2/pama-rapport-4_november-2006_feilansettelser.pdf
- Chan, Kam C, Michele V. Gee og Thomas L. Steiner. 2000." Employee Happiness and Corporate Financial Performance". *Financial Practice & Education*, 10(2): 47-52. Business Source Complete (27011888)
- Creswell, John. 2013. *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. 3. utg. London: SAGE Publications, Inc.
- Schein, Edgar H. 1990. "Organizational Culture". *American Psychologist*, 45(2): 109-119. Lesedato 05.05.17: <http://www.machon-adler.co.il/readers/reader56.pdf>

- Hofstede, Geert. 1981. "Culture and Organizations". *International Studies of Management & Organization*, 10(4):15-41. Business Source Complete (5812910)
- Høgskolen Kristiania. Om Oss. Lesedato 07. april 2017:
<https://kristiania.no/om-oss/organisasjonen>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Johannesen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per-Arne Tuft. 2005. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karl, Katherine, Joy Peluchette, Leda Hall og Lynn Harland. 2005. "Attitudes Toward Workplace Fun: A Three Sector Comparison." *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2):1-17. Business Source Complete (19051949)
- Kaspersen, Line. 2006. "Feilansettelser koster 2,4 milliarder." *Dagens Næringsliv*. 20. november. Lesedato: 7. april 2017:
<http://www.dn.no/karriere/2006/11/20/feilansettelser-koster-24-milliarder>
- Mariotti, John. 1999. "A Company That Plays Together, Stays Together." *Industry Week*, 248(6):63. Business Source Complete (1707383)
- Martin, Joanne. 1992. *Cultures in organizations Three Perspectives*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Mota, Diana. 2016. "Getting and Keeping Employees on Board." *Business Credit*, 118(2):4-6. Business Source Complete (112365100).
- NHO. Om NHO. Lesedato 07. april 2017:
<https://www.nho.no/Om-NHO/Fakta-om-NHO/>
- Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass: Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Tews, Michael J, John W. Michel og David G. Allen. 2014. "Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context." *Human Relations*, 67(8):923-946. Business Source Complete (97864177).
- Tews, Michael J, John W. Michel og Kathryn Stafford. 2013. "Does Fun Pay? The Impact of Workplace Fun on Employee Turnover and Performance." *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4):370-382. Business Source Complete (91683393).

Respondent 1:

Hvor lenge har du jobbet her?

Januar, så er relativt ny.

Hvilken stilling er du ansatt i? Avdeling?

Erfaren konsulent. Jeg har en del arbeidserfaring fra før jeg ble tilsatt her.

Hva har du jobbet med tidligere?

I et departement innenfor sikkerhet og beredskap. I forsvaret med sikkerhet.

Hvorfor valgte du å slutte i din tidligere jobb til fordel for denne?

Hadde lyst til å utvikle meg faglig og personlig, og X er et veldig godt sted for det.

Hva slags informasjon hadde du om bedriften før du søkte på stillingen?

En god del, har en kompis som har jobbet her i ca. 3-4 år, og vi har snakket en del om X over tid, og så kom X til den fasen hvor de trengte flere folk på avdelingen.

Hvilke forventninger hadde du til å bli introdusert for arbeidsplassen, kollegaer, opplæring av rutiner osv.? Eks: velkomstmøte, omvisning, hilserunde osv.

Jeg hørte det var veldig sosialt. Man har lønningspilsler, fellesfester, vi hadde en årsfest for 3-4 uker siden, og så har alle avdelingene internt i X sine happenings. Man har også happenings internt i de forskjellige prosjektene. Mye sosialt, så man skal være flink for å få med seg alt.

Hvilke forventninger hadde du til dine kollegaer med tanke på å bli kjent?

Jeg har ikke noe reflektert forhold til akkurat det. Jeg har jobbet i prosjekter før, og det går jo sin naturlige gang egentlig når man jobber sammen med en gruppe over tid, en 6-7-8 personer for eksempel. Så det har gått helt fint.

Fikk du inntrykk av at bedriften har en tydelig organisasjonskultur?

Ja. Det synes jeg. Vi hadde sånn onboarding-kurs som varer over to dager når du begynner, eller rett etterpå i hvert fall. Der er det fremføring av kulturen og verdiene, og hva som forventes av deg som nyansatt i forbindelse med å bli en del av den kulturen. Og den kulturen

er basert på respekt, at folk er forskjellig og at alt som skjer, skal skje på en respektfull og konstruktiv måte.

Hva var ditt første møte med HR-avdelingen, og hva gikk dette ut på?

Når man har vært på intervju, så får man et tilbud og da er det ofte litt telefoner frem og tilbake med HR.

Fikk du inntrykk av at HR-avdelingen hadde en “plan” for å involvere deg i organisasjonskulturen/det sosiale på arbeidsplassen?

Det gikk på mest praktiske ting, men også organisasjonskulturen. Så de hadde en plan på det og orienterte om hva kulturen gikk ut på, og hva som var forventet av en nytilsatt.

Hvilke formelle aktiviteter ble igangsatt da du startet i jobben? Eks. Fadderordning, velkomstmøte eller lignende.

Når man begynner får man en fadder. Det er en person som jobber med deg på prosjektet og som skal følge deg opp. På en måte din kontaktperson. I tillegg får du noe som heter karriereveileder. Det er en erfaren person som skal hjelpe deg med å definere hvor du vil, hjelpe deg med å sette mål, og en som sørger for at du får en karriereutvikling. karriereveileder sitter ikke på prosjektet med deg, men er en senior som skal ha oppfølgingssamtaler med deg.

Nyttig? Jeg synes det var veldig greit. For når du kommer som ny så vet du ikke hvem de forskjellige folkene er. Da er det greit å ha en som du ringer på forhånd for å avtale oppmøtested og tidspunkt. Så blir du tatt med rundt, ordner med adgangskort, hilserunde og sånne type ting. I tillegg får man en karriereveileder oppnevnt etter veldig kort tid, og da tar den personen kontakt og man begynner å jobbe med mål. Jeg synes det fungerer veldig bra.

Føler du at HR-avdelingen var der for deg, at de var synlige og ønsket å hjelpe deg? En støttefunksjon

Det er vel egentlig kun karriereveilederen du forholder deg til når du har kommet ut. Fordi X lever jo av å leie ut konsulenter, så man er jo sjeldent her inne på kontoret, man er ute hos kunden. Og da får man en geografisk distanse til HR-folka som sitter her på bygget. Men det er jo de som holder i de forskjellige ordningene her, så gjennom karriereveileder og fadder har

man på en måte kontakt med HR. Under onboarding-kurset fikk vi også beskjed om at hvis det var noe skulle man bare stikke innom.

Onboarding-kurset:

Det er et todagerskurs. Og der kommer daglig leder for X innom, prater om X og ønsker oss velkommen og sånt. De snakker om verdier, historikk, de forskjellige avdelingene, forskjellige prosjekter, også har du ansvarlig for onboarding som tok over og prata en del om formelle ting. Forsikringsordninger, PC, telefon, installasjon av praktiske apper man trenger i arbeidet. Man samler opp nytilsatte, vet ikke hvor ofte man har det kurset, men på mitt kurs var vi vel en 16-17 stykker.

Var det noe opplegg for at dere nyansatte skulle bli kjent også?

Ja, det var det. Vi hadde en runde hvor vi presenterte oss selv også hadde vi en liten mini-workshop, der vi skulle bli kjent med hverandre. Folk her er jo veldig utadvendte så man blir kjent ganske automatisk egentlig. Hadde ikke noe bevisst forhold til at det var flere nyansatte samtidig som meg. Visste at de fleste jeg var på kurs med kom jeg til å se sjeldent, noen kommer jeg til å se litt oftere. Det kommer an på litt hvor man havner etterpå. Hvilken kunde og hvilket prosjekt.

I mitt tilfelle fikk jeg et prosjekt med en gang, så på dag 3 var jeg ute hos en kunde. For andre kan det ta litt lenger tid før de får et prosjekt. Det kommer litt an på hvilke kontrakter som er inngått og hva som er behovet.

Tok de andre ansatte initiativ til å inkludere deg i sosiale aktiviteter? F.eks. lønningspils, felles lunsj, øl utenfor jobben?

Ja, absolutt. Det er en kultur i organisasjonen hvor man skal være inkluderende. Man skal være hjelpsom, så man kommer ganske fort inn i prosjektene. Du blir fort kjent med folk, og det er en forutsetning når man er konsulent at man er utadvendt, og når man er det så går det veldig automatisk.

Har dere noen faste uformelle aktiviteter? f eks. hver fredag så.... Siste lørdagen i måneden så.... Kake når noen har bursdag, vinlotteri.

Vi i avdelingen har innimellom en 2 timers session hvor vi møtes her på bygget og gjennomgår forskjellige ting som er aktuelle for vår avdeling. I tillegg har vi spinning 1 gang i

uka eller annenhver uke her på bygget. Men i og med at man sitter såpass spredt og har timeplaner som er fulle så er det ikke alltid man får deltatt på det, men det er bare sånn det er.

Hva husker du om din første arbeidsdag? Var de andre imøtekommende?

Ja. Jeg ble tatt imot av min fadder som jeg ble tildelt på forhånd, vi tok den runden med å få adgangskort også videre, og så var det hilserunde på de prosjektene jeg skulle jobbe på. Så da fikk jeg et ansikt og et navn på de forskjellige. På det ene prosjektet var det en jeg skulle ta over for, så han tok meg med inn og ble med på et møte så jeg kom inn i det på den måten.

Hvor lang tid tok det før du følte deg som en del av gjengen og ikke en nyansatt lenger?

Både og. Jeg føler meg alltid som en nytilsatt for det er alltid mye å lære, men nei. Jeg føler meg ikke som en nytilsatt nå, selv etter bare tre måneder. Selv om det fortsatt er mye å lære så har jeg kommet fort inn i det fordi man har gjort mye selv, men så har jeg også fått mye god hjelp av folk som har vært i gamet litt lenger, og som er godt inne i det. Så da blir man fortere selvstendig sånn sett.

Følte du at din nærmeste sjef gjorde en innsats for å involvere deg?

Ja. Når jeg begynte så ble jeg kalt inn av forskjellige folk som jeg hadde samtaler med. Som var hele veien opp til ledelsen. Sjefen jobber på kontoret her. Så jeg hadde en times samtale med hver av dem og snakket litt om ønsker, mål og hva man hadde lyst til. Jeg har i ettertid følt at dette har blitt fulgt opp.

Hvem følte du at du tidlig fikk god kontakt med, og tror du at det er en spesiell grunn til dette?

Ikke noe spesielt annet enn de du jobber mye med. Det er de du får best kontakt med, noe som egentlig er relativt logisk.

Følte du at HR-avdelingens strategier og tiltak hjalp med å få deg involvere?

Absolutt. Det som er viktig med fadder, karriereveileder og onboardingkurset, er at når du begynner på dag 1, kjenner du kun X fra utsiden. Disse ordningene er veldig godt egnet til å bli kjent med X fra innsiden. Har heller ingen tanker om noe jeg synes kunne vært gjort annerledes.

Ble du informert om noen aktiviteter som skulle gjennomføres som en del av oppstarten, men som ikke har blitt gjort?

Nei, kan ikke komme på noe som har blitt avlyst.

Hva hadde størst betydning for deg, uformelle eller formelle aktiviteter?

Fadder for eksempel har vært viktig, men nå er jeg en veldig uformell person, så det å ha happenings på en uformell arena, for eksempel på en pub, liker jeg veldig godt. Da kan man slappe helt av og diskutere helt vanlige ting. Så for min del har det vært de uformelle aktivitetene hvor man ikke nødvendigvis sitter og diskuterer jobb.

Er det noen spesielle kjennetegn ved denne arbeidsplassen? For eksempel felles morgenkaffe, internt språk osv.

Det er veldig fokus på at man skal komme fort inn i det. At man skal ha en utviklingskurve både faglig og personlig.

Har dere noen teambuildings-aktiviteter i og utenfor arbeidstid? Eks. color me rad, skitur i Hemsedal, foredrag, ulike arrangementer osv.?

Vi har hytteturer, Holmenkollstafett, fotballag som skal ned til Tsjekkia eller noe sånt for å spille cup nå til sommeren. Året før der igjen var de i Tyrkia og spilte cup. Det er mange forskjellige aktiviteter, så du har nok å henge fingrene i hvis du vil bli med på alt. Delvis med på fotball, men har ikke passet så veldig bra frem til nå.

Respondent 2:

Hvor lenge har du jobbet her?

Litt over 1 år.

Hvilken stilling er du ansatt i? Avdeling?

Nå er jeg ansatt som bemanningskoordinator i HR. Jeg jobber med staffing internt.

Hva har du jobbet med tidligere?

Jeg er relativt nyutdannet, jeg var ferdig i 2015 med å studere. Jeg er utdannet siviløkonom med master i strategi og ledelse. Jeg begynte i X i mars som assistent for de som er partnere og lignende. Jeg begynte i HR i september i fjor

Hva slags informasjon hadde du om bedriften før du søkte på stillingen?

Jeg hadde vært på bedriftspresentasjoner med selskapet, så jeg visste kanskje litt om hva slags type selskap det var. At det var et konsulentselskap som driver mye med teknologitjenester mot kunder. Egentlig så følte jeg ikke at jeg visste så mye, så det er mye som jeg har blitt overrasket eller positivt overrasket over etter at jeg har begynt.

Hvilke forventninger hadde du til å bli introdusert for arbeidsplassen, kollegaer, opplæring av rutiner osv.? Eks: velkomstmøte, omvisning, hilserunde osv.

Ja, kanskje og i hvert fall spesielt når jeg begynte her da. Jeg begynte i en stilling hvor jeg skulle jobbe veldig tett med de som var partnere og lignende. Jeg hadde kanskje tenkt at man kom til å bli introdusert for de, og selvfølgelig de man jobber tettest med i teamet sitt. Det syns jeg man ble.

Hvilke forventninger hadde du til dine kollegaer med tanke på å bli kjent?

Jeg har jobbet i assistent-teamet og nå i HR, og visste at det er mange på min alder, eller i hvert fall ganske unge personer. På grunn av det tenkte jeg at det ville være naturlig å bli bedre kjent. Selvfølgelig man blir jo kjent på tvers av alder og, men det er kanskje spesielt naturlig med de som man er på samme alder med da, man kanskje har mye til felles og sanne ting.

Hvilke forventninger hadde du til det sosiale på arbeidsplassen og med dine kollegaer?

Hadde egentlig ikke så mye spesielle forventninger, for jeg visste ikke helt før jeg begynte. Jeg merket det jo mer kanskje når jeg byttet stilling at jeg hadde større forventninger. For da visste jeg jo litt hvem de andre var og visste at det var et veldig godt miljø i HR for eksempel. Kanskje når jeg som ny begynte her i den andre stillingen så visste jeg ikke så mye og hadde kanskje ikke så mange forventninger til hva slags sosialt miljø det var. Men når jeg allerede var her og byttet stilling så hadde jeg kanskje større forventninger til det siden jeg hadde sett de menneskene som jobbet her før.

Fikk du inntrykk av at bedriften har en tydelig organisasjonskultur?

Ja, egentlig. Det er mye som sosialt som skjer både innad i hver gruppe, for eksempel i HR eller de ulike avdelingene som de forskjellige konsulentene jobber i, men også for hele selskapet. Det er en årsfest i mars hvert år som er for hele selskapet, det var vel kanskje 600-

700 som var på den i mars. Det er mange idrettslag og mye sånt. Det virker som at man er opptatt av at folk skal ha det bra sosialt også, ikke bare trives med arbeidsoppgavene.

Hva var ditt første møte med HR-avdelingen, og hva gikk dette ut på?

Når jeg jobbet her i begynnelsen som assistent så var jeg kontraktør, så jeg hadde ikke så mye med HR-avdelingen å gjøre for da var jeg jo innleid gjennom et temp-team. Sånn som jeg jobber nå så er jeg jo fast, og da hadde jeg to dager med onboarding når jeg ble fast ansatt i september. Så da hadde HR informasjon om forskjellige ting som ansatt fordeler og gjennomgang av litt sånn praktiske ting.

Fikk du inntrykk av at HR-avdelingen hadde en “plan” for å involvere deg i organisasjonskulturen/det sosiale på arbeidsplassen?

Ja, for så vidt. Det er kanskje litt spesielt siden jeg jobber i HR også da, men nå jobber jo ikke jeg med den delen av det. Vi har den onboarding, og så har man ofte noen som følger deg innad i din gruppe, sånn at de jeg jobber med i staffing at det er noen. Jeg fikk en onboarding-plan for meg selv med ting jeg skal hake av på en måte, personer jeg burde sette opp et møte med og prate med for å komme inn i ting. Og sånn tror jeg det er også for de som jobber som konsulenter og, at du har din sjef for din lille gruppe eller avdeling som blir ganske tett på deg. Det er kanskje ikke direkte eller nødvendigvis HR på toppen som gjør det, men at det er din nærmeste leder som har en oppfølging. Og så er det et veldig stort selskap, så man får noe oppfølging med ett år fra leder. Der er det noen filmer og en undersøkelse man tar når man har vært her i et halvt år og ett år osv. for å svare på om ting lever opp til forventninger og hvordan du trives og sånne ting. Så det er på en måte kanskje litt tosidig da, at det både følges opp både og. Helhetlig blir det kanskje ikke så personlig, men mer sånn overordnet, men også tett på deg. Så jeg tror på en måte at HR i stor del fordeler ansvaret litt ut til de som sitter tettest på, siden man er så store.

Hvilke formelle aktiviteter ble igangsatt da du startet i jobben? Eks. Fadderordning, velkomstmøte eller lignende.

Jeg tror det blir gjort for de som er konsulenter, at det er et større opplegg for det. I og med at vi er en støttefunksjon så jeg vet ikke om det ikke er relevant for det. For meg så var det ikke det, men jeg vet at de gjør det, jeg vet ikke om dere har snakket med noen andre som har startet som konsulenter. Da er det at man har en fadder og en del sosiale aktiviteter, hvert fall hvis man begynner på en måte på tradisjonell måte på høsten når det er stort inntak av folk. Vi

har jo folk som begynner hver måned egentlig, da er det kanskje ikke like stort opplegg. Jeg tror man i stor grad skal ha en fadder eller noen sånn likevel, men det har ikke jeg hatt.

Følte du at det var dumt? Skulle du hatt en fadder?

Egentlig så følte jeg at det gikk fint. For vi jobber tett sammen, eller vi er jo 25 i HR, men vi er 5 i den avdelingen jeg jobber i, og selv om det ikke formelt sett var en fadder så var det kanskje en av jentene som hadde litt ansvar for å lære meg opp. Hun ble på en måte litt sånn fadder hvis man kan kalle det for det. For jeg hadde både en her i Norge som jeg sitter ved siden av og kunne spørre om ting, og så har jeg sjef som jobber ut fra et annet land. Og hun hadde satt opp et skype-møte annenhver dag i begynnelsen, det var sånn “by-daily-check-point” på en halvtime hvis det er noe som har dukket opp som du lurer på eller sånne ting. Jeg følte ikke at det var til bry om jeg spurte om ting, og at jeg hadde noen som fulgte meg litt opp.

Føler du at HR-avdelingen var der for deg, at de var synlige og ønsket å hjelpe deg? En støttefunksjon

Ja, jeg har jo vært utenfor og. Så ja, egentlig. Jeg merker det jo hvis man ser litt sånn inn i fra i HR-avdelingen også, vi sitter jo i tredje etasje oppe og kanskje både synlig fysisk for det er veldig lett for folk å gå forbi og komme innom å spørre. Og så er de jo veldig tilstede syns jeg når jeg begynte på de introdagene og sånne ting. Så ja, føler at de er veldig tydelig sånn, det er en intern side som det står info fra HR om hvilke tilbud de har. Både hvis man trenger noen å snakke med hvis man har det vanskelig på jobb eller er stresset, eller sånne ting. Så jeg syns det.

Tok de andre ansatte initiativ til å inkludere deg i sosiale aktiviteter? F.eks. lønningspils, felles lunsj, øl utenfor jobben?

Ja, det vil jeg si, vi har mye sånn sommerfest med HR som er igangsatt av en sosialkomite som vi har i teamet vårt for eksempel. Så det er jo ikke sånn at det er X som har bestemt at vi skal ha det. Og vi går mye på teater eller sånne ting med de i teamet vårt, eller vi har dratt på Oslo Camping og spilt minigolf eller litt sånne type ting. Jeg syns egentlig det er både det og i mindre grupper der vi har de unge i HR, de som ikke har barn og sånne ting, at man har middag hos hverandre og sånt som gjorde at jeg følte at jeg ble inkludert når jeg begynte. Så det er veldig hyggelig.

Har dere noen faste uformelle aktiviteter? f eks. hver fredag så.... Siste lørdagen i måneden så.... Kake når noen har bursdag, vinlotteri.

Ja, eller jeg vet ikke om man kan kalle det uformelt da, men det blir sommerfest, det er ikke noe som X bestemmer men noen i sosialkomiteen i HR som har tatt initiativ til, så det har vi. Det er et julebord, og en sånn semi-fast ting hvor vi prøver å gjøre noe sammen, som å gå på teater, kanskje være hver tredje/fjerde måned.

Hva husker du om din første arbeidsdag? Var de andre imøtekommende?

Ja, det syns jeg. Alle var veldig interessert i å bli kjent og ta meg godt imot.

Tok det lang tid før du følte deg som en del av gjengen og ikke en nyansatt lenger?

Nei, jeg syns egentlig ikke det. Men det kan jo godt ha med å gjøre at vi er ganske få i teamet. Vi sitter veldig tett, så man blir fort kjent og kommer fort inn i det.

Følte du at din nærmeste sjef gjorde en innsats for å involvere deg?

Ja, men kanskje enda mer de jeg jobbet tettest med. Det er kanskje fordi min nærmeste sjef befinner seg i en annen lokasjon og den andre er en mann som er litt eldre. Så da var det kanskje de jeg jobbet tettest med, som ikke nødvendigvis er min leder, men som bare er kollegaer, som kanskje gjorde en større innsats for det.

Hvem følte du at du tidlig fikk god kontakt med, og tror du at det er en spesiell grunn til dette?

Ja, egentlig. De som jeg jobber tett med er på min alder og vi har mye felles interesser og sånne ting. Så det var veldig lett å tidlig finne ut at man syntes det var veldig hyggelig å være sammen utenom jobb også.

Følte du at HR-avdelingens strategier og tiltak hjalp med å få deg involvere?

Nei, det var egentlig mest praktisk informasjon. Så jeg følte egentlig ikke at det hadde så mye innvirkning på meg for å få meg involvert sosialt. Har bare følt at det var veldig sånn praktisk. Men jeg vet jo at det opplegget de har for konsulentene som begynner på høsten og sommeren, tror jeg inkluderer sosiale ting på kveldstid og sånt. Men for meg så var det sånn at jeg var jo allerede her og skulle bare ha de tre dagene, så da følte jeg at det ble mer info enn å bli kjent.

Ble du informert om noen aktiviteter som skulle gjennomføres som en del av oppstarten, men som ikke har blitt gjort?

Nei, det tror jeg ikke.

Hva hadde størst betydning for deg, uformelle eller formelle aktiviteter?

Kanskje uformelle, siden jeg føler at det har det egentlig vært mest av, ikke så mye formelle aktiviteter for min del i hvert fall.

Skulle du ønske at det var mer formelle aktiviteter?

Kanskje ja, for når jeg begynte så var det en stund til neste ting. Eller jo forresten, det som vi faktisk har er jo fredagspils i slutten av måneden, og det vil jeg egentlig si er formelt siden det er X som organiserer det. Jeg vet ikke helt hvor det skillet går, men det er hver måned. Vi har den årsfesten for eksempel, som er i mars. For meg som begynte fast i september så var det en stund til det, i og med at det ikke er noen andre ting før det. Så det kunne jo for så vidt ha vært flere sånne ting som inkluderer alle da, ikke bare sin egen lille avdeling, men mer sånn formell.

Er det noen spesielle kjennetegn ved denne arbeidsplassen? For eksempel felles morgenkaffe, internt språk osv.

At det er relativt uformelt. Eller kanskje jeg har merket det veldig godt siden jeg har jobbet som assistent. Jobbet veldig tett for de som er i ledelsen, og merket at det er veldig kort vei mellom, uansett om du er nyansatt eller om du er høyt oppe. Det er veldig lav terskel, det er ikke sånn at du må snakke på en spesiell måte til en som er veldig mye mer senior enn deg, det er veldig flat struktur. Og at det er veldig lett å prate med folk og veldig åpent. Litt sånn uformelt.

Har dere noen teambuildings-aktiviteter i og utenfor arbeidstid? Eks. color me rad, skitur i Hemsedal, foredrag, ulike arrangementer osv.?

Vi har jo at man deltar på Holmenkollstafetten da, de som vil det. Og så er det Eco Trail, som også er et løp, vet ikke helt hvem som organiserer det. Det er et løp som skal være miljøvennlig. Man kan ikke hive søppel eller sånn, man har en pose som man får mat og vann i. Det er selvfølgelig ikke alle som er med på det, men det er et tilbud i hvert fall. Det er noen

turer, men ikke så mye for oss i HR som er en støttefunksjon da. Det er jo mer for de andre, vet jo at det er noen kurs og turer for de som er nye. Jo forresten, det er det jo for så vidt, vi har samling på nivå, som er for alle på ett eller annet nivå i bedriften. Det er seks forskjellige nivåer. Så man har hvert år en samling med de som er på ditt nivå. Jeg er på samme nivå med en som akkurat har begynt som konsulent for eksempel, så vi vil jo delta på samme samlinger. Så nå i februar var vi på Norefjell to dager med noe sosialt og noe kurs. Så det er jo for så vidt en ting, vet ikke om man kan kalle det teambuilding, men det blir i hvert fall en samling med de som du er på samme nivå som.

HR-respondent:

Hvor lenge har du jobbet her?

Snart 9 år.

Hvilken stilling er du ansatt i?

HR-rådgiver

Hva er dine hovedarbeidsoppgaver?

All kommunikasjon med de ansatte på felles HR-mail, all input på lønn, og ansvarlig for onboarding.

Synes HR-avdelingen det er viktig at nyansatte blir involvert i organisasjonskulturen så tidlig som mulig? Er involvering av nyansatte noe dere legger vekt på?

Ja, helt klart. Hvis de ikke blir det så føler de seg ikke hjemme i det hele tatt i organisasjonen. Vi har bare ansvaret for de første to dagene, men det er utrolig viktig at den øvrige delen av bedriften tar ansvaret for resten av onboarding. Både resten av uka sånn at de blir presentert for hvem de skal jobbe sammen med, fulgt opp på prosjektet og at de har tingene de trenger for å kunne utføre arbeidet, og at de blir kjent med ”stammespråket” i X. Hvis ikke så føler de ikke tilhørighet og kan slutte, og det blir en mislykket ansettelse. Og det koster. Dette er viktig for ledelsen i selskapet at de er veldig delaktige i det to-dagerskurset. En sesjon på to timer, gjerne med en av de øverste lederne, som de synes er veldig okei. For da senker de skuldrene.

Hvor lang tid forventer dere at det tar før en nyansatt er en del av organisasjonskulturen?

De avhenger av den som starter. Hva de skjønner og hva er viktig å gjøre nå. Men jeg vil tro at det tar et halvt år. De som begynner som konsulenter og drar ut til kunder lærer den siden av det også. Dessverre tar det ganske lang tid, men hvis man gir opp for tidlig så gir man det ikke en sjanse.

Har dere erfaring med noen “typiske problemer” som pleier å oppstå? For eksempel at den nyansatte ikke trives

Ikke noe som skiller seg ut. Under to-dagerskurset har vi og et kurs som heter self-branding. Da er det en konsulent som forteller om den første tiden i X. Hva kan du for eksempel gjøre hvis du ikke får et prosjekt med en gang? Hva er lurt å gjøre både for å skaffe litt mer informasjon og å bli kjent med organisasjonen? Så den biten tror jeg er ganske viktig å ha innlemmet i en onboardingprosessen.

Hvilke konkrete strategier har HR-avdelingen for å involvere nyansatte?

Vi i HR har ansvaret for de to første dagene av onboardingprosessen, og så er det forskjellige ute i organisasjonen som tar over når vi er ferdig. Da er det om å gjøre å gjøre den overgangen så myk som mulig, så de som møter de nyansatte på dag tre ordner med hvem de skal snakke med, presentere dem for prosjektet hvis de har det, følger dem opp hvis de har noen dager hvor de ikke har noe å gjøre. Det er viktig for at de ikke skal føle at de har ”mistet taket” allerede på dag tre. Så vi følger dem ganske tett for at de ikke skal føle seg alene, for det vil vi helst ikke ha noe av.

Er det tradisjoner for formelle aktiviteter? Eks. fadderordning...

Vi har fadderordning hvor hver nyansatt, lenge før de kommer her på huset, får en fadder. Tanken med det er at fadderens skal ta kontakt med dem lenge før de begynner og hilse på dem første dagen. De skal skape en trygghet slik at hvis den nyansatte lurer på noe så er det fadderens den nyansatte skal kontakte uansett hva det er, hvis den ikke har noen andre den kan kontakte. Det er ganske greit at vi har mange som starter samtidig for da blir det et fellesskap der og, som de utvikler videre gjennom hele tiden de er ansatt.

Hvor stor innflytelse har nærmeste leder og andre ansatte under utarbeidelsen av strategiene?

Det er litt forskjellige, men hvis en leder vil, så kan den ha god påvirkning på det som kommer videre. Vi har stort sett onboarding hver måned med mindre grupper, men vi har en

stor onboarding i august hvor det kommer folk rett fra skolen. I år kommer det 50. Da har vi satt av en hel uke. De første to dagene med HR og de neste tre med kurs i kjerneferdigheter. Da har vi også sosiale aktiviteter, som lederne også deltar på. For eksempel grilling, sandvolleyballturnering, så avsluttes det den uken med en lønningspils.

Har dere inntrykk av at de ansatte tar mye initiativ selv for å inkludere en ny medarbeider?

Det kommer veldig an på de erfarne. Hvis den erfarne vet og bryr seg om og tenker på hva slags situasjon den nyansatte egentlig er i, så gjør de det. Hvis de ikke er bevisst på det, og det tror jeg dessverre mange i organisasjonen ikke er, så er det opp til de som er onboardingansvarlig å ta det ansvaret. Jeg ønsker meg en organisasjon hvor prosjektledere og mellomledere tar det ansvaret. Det er jo en hektisk hverdag vi har så det er mulig at intensjonen er der, men det er ikke alltid man klarer å gjøre det i praksis.

Har dere resultater fra strategiene dere benytter (nevnt strategiene fra AS2)?

Vi har en undersøkelse. Vi sender den ikke ut hver måned, men for eksempel etter storinntaket i august så gjør vi det. Da vil vi ha tilbakemeldinger og den er helt anonym så her skal de svare helt ærlig. Der får vi veldig varierende tilbakemeldinger, men stort sett veldig positivt. For snart tre år siden gjorde vi en stor endring på onboardingen. Og da har vi fått mye bedre tilbakemeldinger. Før synes de at det var litt for lite grundig, men nå føler de at de har fått dekket det meste. Vi gjorde også en endring for de som kommer i august rett fra skolen. De visste at de skulle begynne hos oss, men de hadde ingen kontakt med noen før det begynte å nærme seg, så nå sender jeg ut en mail i juni før de er ferdige på skolen, slik at de vet at vi venter dem i august, og skriver at de gjerne må sende litt dokumentasjon og bilde til adgangskort slik at vi får gjort det klart før de kommer. Hvis man skal lage 50 adgangskort samtidig så tar det mye tid.

Har dere gjennomført noen undersøkelser om trivsel tidligere? Evt. hva ble resultatet?

Jeg vet ikke om jeg kan kalle det trivsel, men vi har en medarbeiderundersøkelse som går på alle ansatte i X i hele verden. Da får man for eksempel spørsmål om man har utstyret de trenger for å gjennomføre jobben og sånne ting, så man kan jo kanskje si at det går litt på trivsel. Nå sitter jo veldig mange av våre ansatte ute hos kunder, men hvis de ansatte spør om å få forskjellige ting, så prøver vi å skaffe det. Vi har også bedriftshelsetjeneste med fysioterapeut som kan besøke dem ute på arbeidsplassen.

Hva ønsker dere å oppnå ved å få en ny medarbeider inn i organisasjonskulturen?

Jeg håper at vi alle ønsker å få en medarbeider som har lyst til å gjøre en jobb, som kommer til å trives hos oss, og som synes det er utviklende å jobbe hos X. Og de ser at her kan jeg få med meg en god del ting som kan være veldig nyttig i andre jobber senere. Vi er jo et veldig stort selskap, og selv om du blir ansatt i en del av selskapet er det muligheter for å rotere hvis det blir ledige posisjoner andre steder. Det er mange som blir veldig lenge, som er flinke til å skaffe seg rett kunnskapsnivå. Jeg oppfatter det slik at hvis man kommer fra X så er det ikke vanskelig å skaffe seg en jobb etterpå heller, for da har du vært innom ganske mye. Innenfor det yrket i hvert fall.

Føler dere at det er samsvar mellom god involvering av nyansatte og tidlig effektivisering?

Ja, det tror jeg henger godt sammen.

Har dere en høy turnover-rate? Hvor lenge pleier ansatte å jobbe hos dere?

Med 1000 ansatte i Norge, og en gjennomsnittsalder på 34 så har vi vel en rate på mellom 15 og 20, men vi synes ikke det er alarmerende for vi tenker at det er sunt og det er forventet. Så vi er ikke bekymret. Begynner det å nærme seg 25 så vil vi bli litt bekymret, men der er vi ikke enda i hvert fall.

Har dere et høyt sykefravær? Hva tror du er årsaken til dette?

Nei. Tror vi er på rundt 2,8%. Det er vanskelig å si hvorfor det er så lavt, men vi har jo en ganske lav gjennomsnittsalder og at folk er unge, friske og raske, hvis de ikke for eksempel akutt møter veggen eller noe sånt. Det er jo faktisk noe som kan skje i konsulentyrket hvis man ikke husker på å ta vare på seg selv. De lange sykefraværene er oftest forbundet med graviditet og komplikasjoner under graviditeten så de må sykemeldes.

Føler dere at dere er synlige for de nyansatte og viser at dere er der for å hjelpe?

Ja, det håper jeg. I hvert fall så ønsker vi å være det, og ikke en HR-avdeling som ansatte er redde for å oppsøke fordi de er så strenge og lite hyggelige. Vi vil ta de ansatte på alvor. Ingen problemer er for lite å spørre oss om, og ingenting er for stort. Jeg tror vi framstår som en avdeling du kan konsultere.

Hva er HR-avdelingens første møte med den nyansatte?

Vår HR-avdeling består av både rekrutterere og bemanning, altså folk som tar imot deg når du kommer inn, så det er vel rekruttererne man møter først i en søknadsprosess. Vi bruker ikke noe eksternt rekrutteringsbyrå så vi kommer tidlig i kontakt med dem. Og vi reiser rundt på skoler og forteller litt om oss.

Hvor lenge etter oppstart holder dere første medarbeidersamtale?

Vi har noe som heter karriereveileder. Hver ansatt har en karriereveileder og de holder medarbeidersamtalene. De skal gjennomføres to ganger i året.

Har dere fått noen tilbakemeldinger på at strategiene deres fungerer?

Litt vanskelig å svare på. Vi får dårlig med tilbakemeldinger når noe fungerer, men hvis det ikke fungerer får vi vite det. Vi hadde en omlegging i fjor på lønnsprosessen og forfremmelser. Så fra å være et selskap som setter ratings så ser vi nå på det større bildet, og den ansatte kan påvirke mye mer sin egen utvikling. Det har fått veldig god mottakelse.

Føler dere at bedriften har en sterk organisasjonskultur? Eksempler på dette?

Det tror jeg det er. I utgangspunktet har vi et sett med verdier som vi gjennomgår første dagen, og da får de også demonstrert hva det betyr i en praktisk situasjon. ”Respect for the individual” – hvordan håndhever du det? Verdiene står på veggene over hele bygget her. Jeg ønsker at det skal gi en start for den nyansatte om hvordan ting skal foregå. Etter hvert som de kommer inn i de gruppene de tilhører også så er det sikkert regler der og, og de er basert på verdiene. Det er jo sikkert tilfeller hvor det ikke blir gjort sånn, men det håper jeg er de færreste, og at vi stort sett klarer oss veldig greit.

Har dere noen effekter å peke på, som kommer av at nyansatte blir inkludert i organisasjonskulturen?

Hvis de ikke blir involvert kan de kanskje ikke forstå meningen med hva de gjør. Hvorfor skal vi gjøre det sånn? Det kan jo hende at de ikke passer inn, og da må du i hvert fall få en fornuftig forklaring på hvorfor de ikke vil gjøre det på den måten vi gjør det her. En god ballast og en god start øker sjansene for å lykkes.

Har dere noen teambuildings-aktiviteter i og utenfor arbeidstid? Eks. color me rad, skitur i Hemsedal, foredrag, ulike arrangementer osv.?

Innenfor hver mindre enhet har du både avdelingsmøter, turer man reiser på, og noe som heter samling på nivå. Det går på tvers av alle grener. Alle konsulenter for eksempel på samme nivå møtes en gang i året for faglig påfyll. Dette gir jo en mulighet til å møte folk på tvers av avdeling og alder og sånt.

Hva tror dere det hadde resultert i hvis dere ikke hadde strategier for å inkludere nyansatte?

Da tror jeg de hadde sluttet tidligere. For noen år siden var det stor turnover blant senior ansatte. Når de slutter får de et avslutningsintervju og mange svarte at de ikke ble involvert nok da de startet. Folk forventet at når du kommer som en senior så skal du ha en viss ballast med deg, slik at du bare finne deg til rette, men det er ikke alltid like lett i en stor organisasjon med kanskje like mange meninger som ansatte. Du kan være så mye senior som du vil, men du må uansett ha litt støtte for å komme inn. Og at en seniormedarbeider slutter etter bare et halvt år, det er kostbart. Heldigvis satt vi det på agendaen og har klart å få snudd den biten, den turnoveren har vi heldigvis stoppet.