

# BCR3103

## En Positiv Onboarding

Bacheloroppgave

Vår 2020

Høyskolen Kristiania



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

# Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med vår avsluttende utdanning i HR og Personalledelse, ved Høyskolen Kristiania i Oslo, våren 2020. Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi tilegnet oss en dypere forståelse rundt hvordan onboarding praktiseres og hvilke faktorer som ligger til grunn for en vellykket prosess.

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Tore Fagernes for alle gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Med sin høye grad av tilgjengelighet og gode veiledningsmøter har han hjulpet oss gjennom hele prosessen med oppgaveskrivingen.

I tillegg ønsker vi å takke informantene som tok seg tid til intervjuer, og som med sine svar ga oss muligheten til å arbeide videre med oppgaven og analyse.

Avslutningsvis ønsker vi å takke alle som har vært til hjelp underveis i denne arbeidsprosessen med råd og forslag til oppgaven, samt dem som har vist tålmodighet og forståelse i den hektiske perioden vi har vært igjennom.

Å arbeide med denne bacheloroppgaven har vært både krevende og utfordrende til tider, men samtidig også veldig spennende, lærerikt og inspirerende.

Takk og god lesning!

Oslo, 01.06.2020

Antall ord: 18 533 (*Ekklusiv: Forord, sammendrag, innholdsfortegnelse, litteraturliste og vedlegg*)

# Sammendrag

Viktigheten av gode onboardingprosesser vektlegges stadig mer som en forutsetning for å klare å beholde de nyansatte. En organisasjon består av individer, og nettopp derfor må fokuset rettes mot individene. I forskning fremkommer det at flere bedrifter ikke har en bevisst strategi når det kommer til onboarding, og at mange generelt har et anstrengt forhold til fenomenet (Infotjenester 2017). Dette skjer blant annet på bakgrunn av at ledere ofte ikke anerkjenner eller innser nytteverdien av en slik prosess. Målet med onboarding av nyansatte er å sosialisere nyansatte inn i organisasjonen og bidra til at de lærer, tilpasser seg og presterer i sin nye stilling (Haaland 2019, 375). Hvordan kan ledere ikke se nytteverdien i noe slikt?

Denne bacheloroppgaven undersøker effekten av positiv psykologi i onboarding, et tema det er forsket forholdsvis lite på. Formålet med besvarelsen har vært å avdekke hvordan man kan forbedre onboardingprosessen ved å ta i bruk teori om positiv psykologi og onboarding. For å avgrense oppgaven, tas det utgangspunkt i to forskningsspørsmål: *Hvordan faktorer i onboardingprosessen påvirker de nyansatte, og hvilke effekter positiv psykologi kan ha på nyansatte i en onboardingprosess.*

For å kunne besvare problemstillingen ble det anvendt kvalitativ metode og gjennomført dybdeintervjuer med fagfolk med relevant spisskompetanse. Intervjuene ble tatt opp på lydopptak, deretter transkribert, kategorisert og analysert. I tillegg ble det benyttet en tidligere egenskrevet studie for å statuere et eksempel på hvordan en mangelfull onboardingprosess kan se ut. Resultatene presenteres i henhold til de aktuelle forskningsspørsmålene, og drøftes i lys av problemstillinger og teori.

Det konkluderes med at positiv psykologi kan ha en nytteverdi i arbeidet med å berike og forbedre en onboardingprosess. Dette fordi prosessen i større grad vil appellere til nyansattes krav ved at det fremmes prestasjoner, læring og vekst, på bakgrunn av at det tas utgangspunkt i den enkeltes styrker, det vedkommende mestrer godt og bygger videre på dette.

Avslutningsvis presenteres refleksjoner over mulige feilkilder som kan ha preget studien, samt forslag til videre forskning.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b>	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b>	<b>4</b>
<b>1.0 Innledning</b>	<b>6</b>
1.1 Tema	6
1.2 Bakgrunn for oppgaven	6
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.4 Formålet med prosjektet	7
1.5 Avgrensninger	8
1.6 Disposisjon	8
<b>2.0 Teori</b>	<b>9</b>
2.1 Begrepsavklaring	9
2.1.1 Onboarding	9
2.1.2 Formell og uformell onboarding	10
2.1.3 Turnover og turnoverintensjon	10
2.1.3.1 Konsekvenser av høy turnover	11
2.2 Bauers nivåer	11
2.2.1 Mestringstro	12
2.2.2 Rolleavklaring	13
2.2.3 Sosial integrasjon	15
2.2.4 Kulturbevissthet	17
2.3 Haalands innfasing av nyansatte	18
2.3.1 Innfasingsaktiviteter	19
2.3.1.1 Velkommen!	20
2.3.1.2 Informasjon	20
2.3.1.3 Guiding	22

2.4	Positiv psykologi	23
2.5	Positive emosjoner	25
2.6	Appreciative Inquiry	26
2.6.1	5D-modellen	27
<b>3.0</b>	<b>Metode</b>	<b>29</b>
3.1	Forskningsdesign	30
3.2	Primær- og sekundærdata	31
3.3	Utvalg	32
3.4	Datainnsamling	33
3.4.1	Dybdeintervju	33
3.4.2	Intervjuguide	34
3.4.3	Gjennomføring	34
3.4.4	Transkribering og kategorisering	34
3.4.5	Tidligere studie	35
3.5	Undersøkelsens kvalitet	35
3.5.1	Reliabilitet	36
3.5.2	Validitet	36
3.6	Etiske hensyn og anonymisering	37
<b>4.0</b>	<b>Analyse og funn</b>	<b>37</b>
4.1	Onboarding	38
4.1.1	Fallgruver	39
4.1.2	Er du integrert?	40
4.2	Turnover	41
4.3	“Hvordan påvirker faktorer i onboardingprosessen de nyansatte?”	42
4.3.1	Mestringstro	42
4.3.2	Rolleavklaring	43
4.3.3	Sosial integrasjon	45
4.3.4	Kulturbevissthet	46
4.4	“Hvilke effekter kan positiv psykologi ha på nyansatte i en onboardingprosess?”	48
4.4.1	Positiv psykologi	48

4.4.2 Appreciative Inquiry	51
4.4.3 5D-modellen	51
4.4.4 Fallgruver	53
<b>5.0 Konklusjon</b>	<b>54</b>
<b>6.0 Refleksjoner</b>	<b>57</b>
<b>7.0 Videre forskning</b>	<b>58</b>
<b>8.0 Litteraturliste</b>	<b>60</b>
<b>9.0 Vedlegg I: Intervjuguider</b>	<b>64</b>
9.1 Intervjuguide - Forsker	64
9.2 Intervjuguide - Prosessteoretiker	65
9.3 Intervjuguide - Onboarding Ekspert	66
9.4 Intervjuguide - Ansatte	68
<b>10.0 Vedlegg II: Transkribert intervju</b>	<b>69</b>
10.1 Transkribering - Forsker	69
10.2 Transkribering - Prosessteoretiker	87
10.3 Transkribering - Onboarding Ekspert	96
10.4 Transkribering - Ansatt 1	106
10.5 Transkribering - Ansatt 2	111
10.6 Transkribering - Ansatt 3	116

## **Figurliste**

Figur 1: Oppgavedisposisjon

Figur 2: PERMA-modellen

# 1.0 Innledning

## 1.1 Tema

Ansettelse er blitt stadig viktigere og vanskeligere, og det skjer på en hyppigere basis.

Å være nyansatt i en bedrift kan for mange innebære mye stress, frustrasjon og usikkerhet. På den andre siden er det mange forventinger som skal innfris dersom du er ansvarlig for å integrere den nyansatte. Hvordan prosessen gjennomføres kan ha stor påvirkning på både den nyansatte så vel som den nye arbeidsplassen.

Mange bedrifter opererer i dag med en generell og tilnærmet “standardisert” onboardingprosess som ofte bærer preg av lite fokus på individuelle behov. Med generell og standardisert menes en prosess som hovedsakelig består av de samme type aktivitetene, eksempelvis en hilserunde, ordning av PC og adgangskort og lignende. På lik linje med klær er det ikke slik at “one size fits all”, og det samme kan sies om onboardingprosessen. Det er ingen hemmelighet at vi mennesker er forskjellige, med ulike styrker, svakheter og behov, noe som bør tas hensyn til i arbeidet med onboarding.

Det overordnede tema for prosjektet er onboarding. Hovedfokuset vil være hvordan en “standard” onboardingprosess kan forbedres ved å involvere den nyansatte, og videre personliggjøre prosessen for den enkelte. Vi kommer til å sette søkelyset på positiv psykologi, samt annen relevant litteratur som omhandler onboarding.

## 1.2 Bakgrunn for oppgaven

Motivasjonen for studien forankres i egne opplevelser med både gode og mindre gode onboardingprosesser, eksempelvis under våre praksisopphold i fjerde semester. Den ene parten erfarte en prosess hvor det ble tilrettelagt for måloppnåelse, motivasjon og et inkluderende samt støttende arbeidsmiljø. Mens den andre opplevde en noe uorganisert og lite planlagt praksisperiode preget av lite informasjon og oppfølging. Temaet for bacheloroppgaven ble valgt på bakgrunn av at viktigheten av gode strategiske

onboardingprosesser stadig er i økning, men likevel blir trukket frem som en noe oversett praksis. Denne tendensen burde endres.

### 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Mange har sikkert en mer tradisjonell idé om hva onboarding faktisk innebærer og assosierer det med eksempelvis en standard introduksjon, omvisning, bestilling av PC, ID-kort o.l. (Infotjenester 2017). Men onboarding er en prosess som strekker seg utover den ordinære introduksjonen og prøvetiden, og innebærer meget omfattende læringsprosesser som varer helt til den nyansatte er fullt og helt integrert. Normalt kan dette ta rundt ett år (Infotjenester 2017).

Problemstilling: *“Hvordan kan en “standard” onboardingprosess forbedres?”*

Forskningsspørsmål I: *“Hvordan påvirker faktorer i onboardingprosessen de nyansatte?”*

Forskningsspørsmål II: *“Hvilke effekter kan positiv psykologi ha på nyansatte i en onboardingprosess?”*

### 1.4 Formålet med prosjektet

Hvorfor skal man ta seg tid til å lage en personlig onboardingplan sammen med den nyansatte? Hypotesen er at det vil ha en positiv effekt og at den nyansatte vil oppleve interesse og engasjement fra bedriften (Landøy 2016). Landøy (2016) hevder at utarbeidelse av en personlig onboardingplan sammen med den nyansatte vil åpne for et emosjonelt engasjement, som videre kan resultere i god selvtillit og oppmuntring hos den nyansatte, allerede før tiltredelse. Et av formålene er at dette vil hindre at den nyansatte får mulighet til å tvile eller angre på sin beslutning om å starte i den nye jobben (Liverød 2015).

Formålet med prosjektet er å forbedre onboardingprosessen ved å ta i bruk teori om positiv psykologi og onboarding. Hensikten med oppgaven er at resultatene fra undersøkelsene kan



bidra til å danne et mer solid grunnlag for en vellykket prosess.

Denne studien er all hovedsak tiltenkt en onboardingprosess for kontormedarbeidere, men kan benyttes til inspirasjon i flere bransjer og yrker med ulike kompetansenivå, med forbehold om endringer.

## 1.5 Avgrensninger

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på sammenhengen mellom onboardingprosesser og positiv psykologi, opp mot turnoverintensjon og prestasjon hos de ansatte. Onboarding er et stort og omfattende fagområdet, og vi har dermed valgt å avgrense oppgavens teoretiske omfang, grunnet begrensede ressurser i form av tid, kapasitet og kostnader. Oppgavens teoretiske omfang vil ta sitt utgangspunkt i teori om onboarding og positiv psykologi. Dette blir supplert med teori fra andre faglige kilder som er relevante for valgte tema og problemstilling.

I perioden hvor vi har jobbet med bacheloren har det oppstått en ekstraordinær situasjon i Norge da COVID-19, også kalt Koronaviruset, har bredt seg i stor fart. Det må derfor nevnes at dette har medført store begrensninger hva gjelder innsamlingen av empiri. Konsekvensen av pandemien har for vår del vært begrenset tilgang på ressurser, i form av informanter som kan stille til intervju. Oppgavens empiriske omfang vil derfor begrenses til informanter med spisskompetanse, samt empiri fra en tidligere kvalitativ forskningsstudie gjennomført av oss.

## 1.6 Disposisjon

Vi har valgt å illustrere oppgavens overordnede struktur ved en enkel figur for å sikre en fullstendig forståelse av oppgavens fremgang.



*Figur 1: Oppgavedisposisjon*

Oppgavens struktur består av syv kapitler. Det første kapittelet er oppgavens innledning, hvor det blir gitt en beskrivelse av oppgavens tematikk, bakgrunn for oppgaven, problemstilling,

formålet med studien, og avslutningsvis legges det frem hvilke avgrensninger som gjelder for studien. Videre i oppgaven legges det frem teori knyttet opp til problemstillingen, og deretter følger den metodiske tilnærmingen for forskningsprosessen.

I fjerde kapittel presenteres funnene fra datainnsamlingen, som sammen med valgt teori utgjør grunnlaget for den påfølgende analysen. Analysekapittelet er strukturert etter forskningsspørsmålene som ble presentert i innledningskapittelet, etter kronologisk rekkefølge.

I konklusjonskapittelet legges det frem to delkonklusjoner og samlet konklusjonen for hele studien. Videre reflekteres det over forskningsprosessen og potensielle feilkilder knyttet studien. Avslutningsvis har vi valgt å legge ved en anbefaling til videre forskning.

## 2.0 Teori

Dette kapittelet vil gå ut på å presentere teorien som anses som mest hensiktsmessig for å svare på problemstillingen. Først og fremst presenteres en begrepsavklaring for fenomenene onboarding og turnover. Deretter vil vi fordype oss i Talya Bauer (2010) sine fire hovednivåer for en vellykket onboardingprosess, Frode H. Haalands (2019) innfasing av nyansatte, og avslutningsvis teori knyttet til positiv psykologi.

### 2.1 Begrepsavklaring

#### 2.1.1 Onboarding

Onboarding er et begrep som har blitt definert på mange forskjellige måter. Grunnet flere lignende definisjoner, tas det utgangspunkt i Cathrine F. Jakobsen sin definisjon på prosessen; *“en tidfestet prosess fra nyansattes start i organisasjonen til nyansatte er fullverdig medlem av den”* (Johansen og Sætersdal 2017, 120). Det vil si at onboarding handler om måten vi ønsker den nyansatte velkommen, og hvordan det bidrar til at de lærer, tilpasser seg samt presterer i sin nye stilling. Forskning tyder på at nyansatte omtrent får 90 dager på å bevise sin verdi i den nye stillingen (Bauer 2010, 1). Hvordan nyansatte lærer

holdninger, kunnskaper, ferdigheter og oppførsel som kreves for å fungere effektivt på arbeidsplassen, praktiseres ulikt i hver enkelt virksomhet (Bauer 2010, 1).

Tidligere har fokuset vært å ansette riktig person, men nå vektlegges det i større grad å gi den ansatte riktig start i ansettelsesforholdet (Johansen og Sætersdal 2017, 121). Den ordinære prøvetiden som er på seks måneder, må brukes aktivt og fornuftig for å optimalisere ansettelsesforholdet, ifølge Johansen og Sætersdal (2017, 121). At onboardingprosessen strekker seg utover den ordinære prøvetiden, gjerne 12 måneder eller mer, er det mange som ikke innser. Det å ansette en ny person er altså en lang prosess som krever både tid og ressurser.

### 2.1.2 Formell og uformell onboarding

Når man skal i gang med en onboardingprosess må man avgjøre om det vil være mest hensiktsmessig med en formell eller en uformell onboarding. Med uformell onboarding refereres det til en prosess hvor den nyansatte lærer om sine nye arbeidsoppgaver og arbeidsplass uten å ha en eksplisitt organisasjonsplan (Bauer 2010). En formell onboarding derimot inkluderer planlagte aktiviteter som utføres på en strukturert måte, designet for å hjelpe den nyansattes integrering (Bauer 2010).

Forskning viser at organisasjoner som brukte formell onboarding ved implementering av trinnvise programmer for å lære de nyansatte om deres rolle og organisasjonskulturen, hadde et større utbytte av onboardingen (Bauer 2010). Dette i motsetning til organisasjoner som brukte uformell onboarding.

### 2.1.3 Turnover og turnoverintensjon

Turnover er en betegnelse på gjennomtrekk av ansatte i en organisasjon. Begrepet omfatter de ansatte som velger å avslutte arbeidsforholdet i en gitt periode og søker jobb i en annen bedrift (Brochs-Haukedal 2010, 378). Turnoverintensjon vil si de bakenforliggende forholdene som påvirker en ansatts tanke og faktiske beslutning om terminering av arbeidsforholdet (Nyheim 2017).

Gjennomtrekk av ansatte er i utgangspunktet et naturlig og sunt fenomen.

Medarbeiderutvikleren og organisasjonsrådgiveren, Sissel Nyheim (2017), mener

gjennomtrekk bidrar til å skape dynamikk og bevegelse i virksomheten. Men baksiden av medaljen er at turnoveret også kan være et uttrykk for nettopp det motsatte. Ifølge Nyheim (2017) viser undersøkelser at perioden frem til arbeidsavvikling vil kunne bære preg av redusert arbeidseffektivitet og helsereduserende faktorer som konflikter, støykilder eller økt sykefravær.

#### 2.1.3.1 Konsekvenser av høy turnover

I en artikkel, skrevet av Tracey og Hinikin (2006, 7), fremkommer det at bedrifter med høyt gjennomtrekk vil oppleve konsekvenser samt kostnader knyttet til det å miste en ansatt. Videre fokuseres det på direkte og indirekte kostnader som er knyttet til turnover. Direkte kostnader er knyttet til rekrutteringen av en etterkommer, opplæring, utstyr, samt kostnader assosiert med midlertidige forstyrrelser når det kommer til arbeidsstokken på arbeidsplassen (Tracey og Hinikin 2006, 8). Men derimot er de indirekte kostnadene knyttet til redusert servicekvalitet og omdømme, i tillegg til et lavere produktivetsnivå hos ledelsen og medarbeiderne i bedriften.

Med andre ord kan kostnaden ved turnover resultere i tap som følge av at en stilling står ledig. Dette kommer i tillegg til kostnader forbundet med rekruttering og utvelgelse, opplæring og innfasing og ikke minst at det tar tid for nyansatte å komme seg opp på samme produktivetsnivå som sine mer etablerte kolleger (Haaland 2019, 392). Ifølge Haaland (2019, 392) er det metaanalytiske bevis for en signifikant negativ sammenheng mellom turnover og organisatoriske prestasjoner.

## 2.2 Bauers nivåer

Bauer (2010, 4) trekker frem forskning som har identifisert fire hovednivåer, relatert til en vellykket onboarding; *mestringstro*, *rolleavklaring*, *sosial integrasjon* og *kulturbevissthet*. Disse nivåene kan organisasjoner benytte til å maksimere nyansattes suksess, forutsatt at alle nivåer blir tatt hensyn til samt oppfylt (Bauer 2010).

De to førstnevnte nivåene omhandler oppgavespesifikke aspekter ved prosessen. Dette er i kontrast til de to siste nivåene som handler om det sosiale aspektet. Det kan likevel være

vanskelig å tydelig skille mellom nivåene da de til en viss grad kan flyte over i hverandre i praksis.

### 2.2.1 *Mestringstro*

Det første nivået omhandler mestringstroen til den nyansatte. Ifølge psykologen Albert Bandura (1997) kan en definere mestringstro som en persons vurdering av sin egen evne til å mestre en spesifikk situasjon eller oppgave. Graden av mestringstro vil ha betydning for individet sitt pågangsmot i møte med utfordringer (Bandura 1997). Med andre ord vil dette si at en medarbeiders mestringstro er en holdning som utgjør noe av vedkommendes kompetansepotensial, samt at det reflekteres over hvilken grad vedkommende oppfatter seg som kompetent (Lai 2015, 7). Lai (2015, 7) hevder videre at mestringstroen er av stor betydning for vedkommendes faktiske mestring. En undersøkelse, utført i 2015, viste at medarbeidere med høy grad av mestringstro hovedsakelig presterer bedre kontra medarbeidere med en lav grad av mestringstro, til tross for et likt kompetansenivå (Lai 2015, 7).

Lai (2015, 7) påstår at mestringstroen kan påvirke innsatsen til den nyansatte i møte med oppgaveløsning. Ifølge Bandura (1997) kan mestringstroen svekkes dersom personen i utgangspunktet mangler kunnskapen eller ferdighetene som skal til for å håndtere den konkrete oppgaven. Ifølge Lai (2015, 7) vil nyansatte med lav mestringstro som oftest “kaste inn håndkleet” raskere i møte med motstand, og i tillegg akseptere et noe dårligere resultat kontra ansatte med høy mestringstro.

Videre redegjør Lai (2015, 8) for at mestringstro ikke bare påvirker motivasjon, innsats og ytelse, men er også av betydning når det kommer til stress, angst, uro og depresjon. Ansatte med lav mestringstro kan ofte oppleve et høyere nivå av stress på bakgrunn av svekket tro hva gjelder egen håndteringsevne. Økt stressnivå kan lede til et redusert funksjonsnivå hos den ansatte, og over tid kan dette virke selvforsterkende og følgelig føre til at mestringstroen blir ytterligere svekket (Lai 2015, 8).

På bakgrunn av ovennevnte er det derfor avgjørende at nyansatte opplever mestring i den nye stillingen sin, for å forhindre uønsket turnoverintensjon. Nyansatte som gjennomgår en onboardingprosess hvor det tilrettelegges for nivået mestringstro vil bli mer motivert, tilfreds og på sikt en mer verdifull ressurs for bedriften (Bauer 2010, 4).

### 2.2.2 Rolleavklaring

Bauer (2010, 5) belyser viktigheten rundt å avklare roller og forventninger tidlig i et ansettelsesforhold. Den *psykologiske kontrakt* er et begrep som brukes om de uskrevne forventninger og antakelser som påvirker relasjonen mellom den ansatte og organisasjonen (Jacobsen og Sætersdal 2017, 125). I senere tid har forskere som Schein og Kotter gitt begrepet en mer presis form knyttet til fenomener som motivasjon og autoritet (Haaland 2019, 53). Et sentralt spørsmål, ifølge forskeren Haaland (2019, 53) er hvorvidt psykologisk kontrakt skal forstås som oppfatninger, forventninger, implisitte forpliktelser, eller oppfattede løfter, og om man ikke like gjerne kan snakke om mer eller mindre realistiske forventninger. Organisasjonens rykte samt stillingsannonseens form og innhold er tidlige forventningsskapende signaler. Hvordan organisasjonen møter den ansattes forventninger er avgjørende for arbeidsforholdet, både for den ansattes tilfredshet og for vedkommendes turnoverintensjon. I tillegg må arbeidsgiver være tydelig med hensyn til hvilke forventninger organisasjonen har til arbeidstakeren (Jacobsen og Sætersdal 2017, 125).

Tvetydighet omkring rolleavklaringen kan ifølge Bauer (2010, 5) få konsekvenser for ytelsen til virksomheten. Forskeren Korte m.fl. avdekket et eksisterende avvik i nyansattes forventninger versus ledernes forventninger ved ansettelse (Jacobsen og Sætersdal 2017, 125). Eksempelvis kan dette dreie seg om at den nyansatte forventer flere instruksjoner og tydeligere informasjon. Mens på den andre siden forventer lederen at vedkommende skal være proaktiv og lære seg arbeidsoppgavene sine mer selvstendig (Jacobsen og Sætersdal 2017, 125).

Haaland (2019, 53), mener det er lite sjokkerende at ansatte og ledere kan ha forventninger som ikke er helt overlappende og i tillegg kan stå i skarp kontrast til hverandre, særlig hvis man ikke har forhandlet eksplisitt om disse forventningene.

Bakgrunnen for Baur's utsagn omkring tvetydighet, knyttet til ytelses konsekvenser, er at tidligere forskning viste at nyansatte som mottar tydelig informasjon i sammenheng med stillingen, har en tendens til å bedre tilpasse seg den nye jobben (Bauer 2010, 5). Dermed er rolleklarhet, eller rolletvetydighet, en god indikasjon på hvor godt tilpasset den nye medarbeideren er.

Haaland (2019, 170) trekker frem *Realistic Job Preview*, heretter RJP, som et sentralt virkemiddel fra arbeidsgivers side for at søkere skal få mer realistiske forventninger. Begrepet stammer fra et eksperiment av Joseph Weitz, som oppdaget at jobbsøkere som visste hva de gikk til, ble lengre i stillingen enn de som ikke var klar over det (Haaland 2019, 170). RJP skal, ifølge Haaland (2019, 170), motvirke effekten av arbeidsgivers ønske om å fange søkerens interesse gjennom skryt og tilbakeholdelse av negativ informasjon, samt effekten av at søkerne selv danner urealistiske forventninger.

RJP bygger på fem sentrale aspekter som gjør at virkemiddelet skiller seg fra den ordinære informasjonsutvekslingen, og som utgjør vesentlig betydning for søkere og nyansattes forventninger (Haaland 2019, 172); nøyaktig-, konkret-, bred-, troverdig-, og viktig informasjon.

Først og fremst innebærer RJP at informasjonen som gis i annonsen bør være så presis som mulig, slik at det er lett å forstå hva den faktisk innebærer (Haaland 2019, 172). Neste aspekt, konkret informasjon, bygger på at jobbsøkere har behov for informasjon om hvordan det er å arbeide under en konkret leder og sammen med bestemte kolleger, samt med visse arbeidsoppgaver (Haaland 2019, 172). Det er først snakk om RJP når informasjonen er såpass konkret at man kan forutse hvordan det vil oppleves å ha en bestemt stilling og rolle (Haaland 2019, 172). Det tredje aspektet innebærer at RJP bør forsøke å gi et så bredt og heldekkende bilde som mulig, ikke minst hva gjelder kulturelle normer og verdier, som gjerne skaper vanskeligheter for nyansatte (Haaland 2019, 172). Det fjerde aspektet, troverdig informasjon, går ut på at informasjonen vil bli tolket på bakgrunn av hvor troverdig rekrutterer fremstår for jobbsøkeren. Det siste aspektet, viktig informasjon, omhandler at søkerne får informasjon som kan ha betydning for deres valg og deres forventninger (Haaland 2019, 172).

På bakgrunn av teoretiske samt metodologiske svakheter har det vist seg vanskelig å dokumentere hvilken effekt RJP har i praksis, men hovedforklaringene for hvorfor

virke-meddelet fungerer oppsummeres gjerne som innfridde forventninger, selvseleksjon, vaksinerings, samt ærlighetskultur (Haaland 2019, 173). Innfridde forventninger vil si at gjennom RJP senkes forventningene til et nivå som er mer i takt med hva den ansatte faktisk vil møte, og dermed vil opplevd tilfredshet være høyere, samt eventuell turnoverintensjon redusert (Haaland 2019, 173). Med selvseleksjon menes det at RJP fører til at søkere som opplever dårlig match mot egne ønsker vil trekke seg fra ansettelsesprosessen, i motsetning til søkere som opplever god match og kanskje øker innsatsgraden sin (Haaland 2019, 173). Med vaksinerings menes det at søkere kan forberede seg på advarte uheldige aspekter ved jobben, og derfor mestre dem bedre (Haaland 2019, 173). Ærlighetskultur er den siste hovedforklaringen til hvorfor RJP virker. Den bygger på at søkere får tillit til og respekt for arbeidsgivere som tør å være så ærlige at de gir informasjon om negative aspekter ved jobben. Ifølge Haaland (2019, 173) bidrar dette til å knytte tettere bånd mellom partene, skape økt tilfredshet, samt lavere turnover.

Et studie gjennomført i 2010 avslørte at bedrifter i USA og Storbritannia taper rundt 37 milliarder dollar hvert år som en konsekvens av at ansatte ikke har god nok forståelse for hva jobbene deres innebærer (Bauer 2010, 5).

En måte å redusere og stoppe potensielle ytelsesproblemer før de utvikles og medfører dårlige jobbholdninger, samt minket motivasjonsnivå, er måling av rolleklarhet (Bauer 2010, 5). Kort oppsummert, mener Bauer (2010, 5) at strategiske tiltak knyttet til rolleavklaring er blant de mest konsekvente forutsetningene for jobbtildfredshet og organisatorisk forpliktelse under onboardingprosessen.

### *2.2.3 Sosial integrasjon*

Det tredje nivået for en vellykket onboarding, omhandler sosial integrasjon. Denne formen for integrasjon inn i arbeidsplassen og den etablerte gruppen som jobber der, er positivt knyttet til engasjement og turnover, ifølge Bauer (2010, 6). I onboardingen handler dette om å etablere kontakt med nye mennesker og lære dem å kjenne, og over tid bygge gjensidig tillit til kolleger og samarbeidspartnere, samt bli en del av arbeidsplassens sosiale system (Haaland 2019, 346). Stadig mer arbeid krever samarbeid, eller annen form for samhandling med



andre, noe som igjen krever kjennskap til hverandre, herunder også aksept for hverandres svakheter samt respekt for hverandres styrker (Haaland 2019, 346).

Flere nyansatte opplever at det i starten kan være overveldende å lære seg ansikter og navn på alle som jobber på den nye arbeidsplassen. Men Haaland (2019, 346) hevder at den virkelige utfordringen er å koble sammen disse personene med den organisatoriske strukturen, hvordan de ulike inngår i det kulturelle systemet, forstå hvordan formell og uformell makt er fordelt, lære hvilke styrker og svakheter kollegene dine har, samt forstå hvilke konsekvenser dette har for ens eget arbeid.

Første møte med kollegene samt det å starte å jobbe/samhandle med dem, er av stor betydning i prosessen for å lære om normer og regler i enhver organisasjon. Videre vektlegger Bauer (2010, 5) at den nyansatte må føle seg sosialt akseptert og komfortabel blant sine nye kolleger og ledere.

Effektive arbeidsrelasjoner handler i stor grad om tilliten mellom nyansatte og deres kolleger (Haaland 2019, 346). Disse tillitsforholdene skapes, ifølge Haaland (2019, 346) av daglige utvekslinger med innfridde forventninger som skaper et forutsigbart mønster. Her inngår at man tror de ulike aktørene vet hva de gjør og man vil hverandre vel. Perioden som nyansatt preges av relasjonene som oppstår i bedriften, på lik linje med å bli sendt på kurs eller å motta en startpakke (Jacobsen og Sætersdal 2017, 124). Forskerne Rogstad og Sterri belyser det de kaller for en "innebygd skjevhet i oppfølgingsrutiner". Denne skjevheten innebærer at de nyansatte mottar informasjon om formelle aspekter ved jobben, men derimot lite om de uformelle (Jacobsen og Sætersdal 2017, 124).

En avgjørende faktor i starten av et ansettelsesforhold er bruk av rollemodeller og tilstrekkelig informasjonsflyt, ifølge Jacobsen og Sætersdal (2017, 124). Videre hevdes det at den nyansatte ofte har behov for og forventer mer interaksjon med lederen sin, enn det som blir mottatt (Jacobsen og Sætersdal 2017, 124). En følge av dette kan ofte være at den nyansatte heller velger å vende seg til kollegaer på samme nivå som en selv i hierarkiet. Den nyansatte opplever gjerne disse kollegaene som lettere å be om hjelp, i motsetning til overordnede.

Det nevnes i Bauer sin artikkel at nærmere 60 prosent av ledere henviser til en dårlig eller mangelfull etablering av effektive arbeidsforhold, som hovedårsak til hvorfor det ikke ble en

suksessfull onboardingprosess (Bauer 2010, 5). Dette begrunnes med at de nyansatte lærer mesteparten gjennom relasjonene som de etablerer til andre (Jacobsen og Sætersdal 2017, 124). På bakgrunn av dette er det derfor ikke overraskende at forskning viser til at de mest tilfredse samt produktive nyansatte, er de som opplever oppfølging og interaksjon på et høyt nivå med sine ledere og kollegaer (Jacobsen og Sætersdal 2017, 124). Den sosiale aksepten samt komforten blant medarbeiderne, er ifølge forskning, gode indikatorer på hvor godt de nyansatte mestrer integreringen (Bauer 2010, 5).

Gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere er tett knyttet til gunstige resultater fra onboarding, hvilket også inkluderer ytelse og trivsel (Bauer 2010, 6). Det forventes gjerne at HR-avdelingen skal bidra til den sosiale integrasjonen, men det hviler likevel et ansvar på den nyansatte, i form av at vedkommende også må tilrettelegge for egen integrering. Dette innebærer blant annet at den nyansatte aktivt må forsøke å skape relasjoner på arbeidsplassen. Dette skjer eksempelvis ved at den nyansatte engasjerer seg i samtaler med kolleger, tar initiativ til uformelle sosiale interaksjoner, slik som kaffepauser, deltar i frivillige bedriftsarrangement, samt forsøker å skape en relasjon til en veileder (Bauer 2010, 6). Dette kan oppfylles ved at den nyansatte påtar seg nye ansvarsområder samt fullfører arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte (Bauer 2010, 6).

#### *2.2.4 Kulturbevissthet*

Enhver organisasjon besitter en unik kultur. At nyansatte evner å navigere den spesifikke kulturen, i tillegg til å finne sin plass i den er derfor avgjørende, ifølge Bauer (2010, 6). Videre er den nyansattes forståelse for organisasjonens politikk, mål og verdier, samt det å lære bedriftens unike arbeidsspråk, viktige indikatorer for integreringen som foregår. Dette påvirker videre den nyansattes engasjement, tilfredshet og turnoverintensjon (Bauer 2010, 6). Det siste nivået til Bauer (2010) omhandler derfor kulturbevissthet.

Det at organisasjonskulturen har en så stor påvirkningskraft på arbeidssituasjonen, gjør onboardingprosessen desto mer kompleks (Johansen og Sætersdal 2017, 123). Kulturen innad i bedriften bidrar til å skape en felles identitet, samtidig som den virker integrerende og koordinerende overfor de ansatte (Jacobsen og Sætersdal 2017, 124).

Som jobbsøker er det utfordrende i forkant av en ansettelsesprosess å tilegne seg informasjon om bedriftens kultur. Informasjon som omhandler normene og verdiene på den aktuelle arbeidsplassen, er informasjon som sjeldent fremkommer på intranettet eller i formelle samtaler med nærmeste leder. Informasjonen de nyansatte mottar gjennom de mer formelle kanalene er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å evne å ta fatt i arbeidsoppgavene (Johansen og Sætersdal 2017, 123). De ansatte har behov for innsyn i organisasjonskulturen for å kunne fylle stillingen sin på best mulig måte, mener Johansen og Sætersdal (2017, 123). Johansen og Sætersdal (2017, 123) finner det overraskende at det er forsket så lite på forholdet mellom sosialisering og organisasjonskulturen. Dette fordi deler av målet i en onboardingprosess nettopp er at den nyansatte skal passe inn i organisasjonskulturen.

## 2.3 Haalands innfasing av nyansatte

Frode H. Haaland (2019) har som forsker, underviser, veileder og forfatter blant annet hatt som jobb å forstå ansettelser og innfasing av nyansatte slik det ser ut både fra forskeres, søkeres og lederes side. Da vi tar utgangspunkt i Haalands teori, har vi valgt å anvende hans terminologi. For å oppklare benyttes begrepene innfasing og onboarding om hverandre.

Haaland (2019, 35) hevder at innfasingen, eller onboarding, av nyansatte er ansettelsesprosessens glemte fase. En undertegnet arbeidskontrakt betyr verken at den nyansatte kommer til å bli effektiv i den nye stillingen eller at vedkommende blir værende særlig lenge. Ifølge Haaland (2019, 36) omtales det gjerne som feilutvelgelse, eller feilansettelse, når en nyansatt slutter for tidlig, presterer eller tilpasser seg dårlig. Samtidig innrømmes det også at opplæringen var for dårlig, og at man ikke hadde eller tok seg tid til skikkelig oppfølging og tilbakemelding. Selv det største talent og den aller beste søkeren er ikke effektiv (Haaland 2019, 36). Nyansatte *blir* effektive, ifølge Haaland (2019, 36), fordi de selv er læringsaktive og fordi aktører rundt dem bidrar til deres læring og tilpasning.

Praksis tyder på at mange arbeidsgivere forutsetter at alle nyansatte på egenhånd er læringsaktive. Hvilket betyr at de lærer og tilpasser seg uten behov for videre tiltak utover

hilserunden, en kort orientering og informasjon om organisatoriske forhold og lignende (Haaland 2019, 383). Forskning viser imidlertid at det er store individuelle variasjoner i hvor aktive eller læringsaktive nyansatte er, noe som fører til svært ulike måter å tilnærme seg den nye arbeidsplassen og rollen (Haaland 2019, 383). Følgelig lærer noen arbeidet, organisasjonen, kulturen og menneskene mer effektivt enn andre, i tillegg til at de finner seg raskere til rette i sin nye rolle og fremstår hurtigere som en vellykket ansettelse samt god medarbeider (Haaland 2019, 383). Først og fremst settes fokuset på denne læringsinteressen, læringsaktiviteten og proaktiviteten, i forskningen på hvordan nyansatte selv bidrar i integrasjonsprosessen (Haaland 2019, 383). Ifølge Haaland (2019, 383) viser forskningen at alder, kjønn, lønnsnivå, etnisitet, utdanningstype og arbeidserfaring har liten betydning for hvor proaktive og læringsaktive nyansatte er. Funnene tyder imidlertid at nyansatte i komplekse jobber er mer proaktive enn dem som skal inn i enklere typer arbeid (Haaland 2019, 383).

Selv om man gjør sitt beste under rekrutteringsprosessen, blir likevel mange ledere skuffet og misfornøyde over sine nyansatte. Undersøkelser viser at hele 40 prosent av ledere minst én gang har tydd til det drastiske skritt å si opp nyansatte i prøvetiden (Haaland 2019, 333). Haaland (2019, 333) påpeker at dette gjerne tolkes som at man har valgt feil kandidat fra et prediktivt perspektiv, og det forklares gjerne med at man har brukt for dårlige utvelgelsesmetoder. Ifølge Haaland (2019, 333) kan svake prestasjoner, svakt medborgerskap eller dårlig tilpasning imidlertid også være et resultat av at den nyansatte ikke har fått nødvendig opplæring, ikke lærte raskt nok, ikke har blitt tatt inn i arbeidsgruppen, ikke tilpasset seg kulturen, eller kanskje selv ikke har vært villig til å tilpasse seg de normer og regler som gjelder på den nye arbeidsplassen. Når en nyansatt ikke fungerer eller presterer som forventet, kan det like gjerne skyldes en feilintegrasjon versus en feilutvelgelse (Haaland 2019, 333).

### 2.3.1 Innfasingsaktiviteter

Klein og Heuser utarbeidet det som i dag kalles VIG-modellen, da de gjorde litteratursøk for å forsøke å finne en fornuftig kategorisering av tiltak og prosedyrer som benevnes onboarding eller innfasing av nyansatte (Haaland 2019, 368). Modellen består av tre innfasingsaktiviteter; Velkommen, Informasjon og Guiding.

*Velkommen* kategorien innebærer tiltak og programmer som skal feire samt anerkjenne den nyansattes ankomst. I tillegg skal velkomsten gi vedkommende mulighet til å møte og bli kjent med aktører i sitt nye nettverk (Haaland 2019, 368). Kategorien *Informasjon* går ut på å forsyne nyansatte med informasjon, materiale og erfaringer som kan hjelpe dem å lære det de trenger for å oppnå suksess i sin nye rolle samt organisasjon (Haaland 2019, 368). Den siste kategorien, *Guiding*, inkluderer tiltak som skal gi nyansatte konkret og personlig hjelp til å komme inn i rollen samt etablere seg i organisasjonen, eksempelvis gjennom en fadder, veileder, eller mentor (Haaland 2019, 368).

#### 2.3.1.1 Velkommen!

Ifølge Haaland (2019, 368) har den obligatoriske hilserunden en praktisk og informerende hensikt for de etablerte ansatte, men derimot den nyansatte vil nok ikke huske mer enn et par navn. Nyansatte overveldes gjerne av avdelinger, oppgaver, roller, ansikter og navn, og ifølge Haaland (2019, 369) får vedkommende lite konkret ut av disse møtene og den løpende informasjonen. Men det å ønske den nyansatte velkommen er en måte å introdusere den nyansatte og kolleger for hverandre, og bidra til at det blir lettere å ta kontakt senere (Haaland 2019, 368).

Velkomstaktivitetene som gjøres ved inntreden av nyansatte er en måte å gjøre en symbolsk markering av overgangen, samt å gjøre ankomsten til en feiring (Haaland 2019, 369). Det den nyansatte sitter igjen med etter en hilserunde, og eventuelt kake og kaffe med kollegene, er først og fremst en følelse av å være ventet, ønsket og velkommen (Haaland 2019, 369). Haaland (2019, 369) sammenligner det med bursdager, og sier at det viktigste er at jubilenten verdsettes, samt at man bekrefter relasjonene.

Videre at nøkler og PC er klargjort, navneskilt er på plass på døra, og det kanskje til og med står en blomsterbukett på pulten, signaliserer ikke bare seriøsitet, men bidrar til å redusere noe av usikkerheten nyansatte føler på i møte med en ny arbeidsplass (Haaland 2019, 369). Ifølge Haaland (2019, 369) er velkomstaktiviteter viktige fordi de dekker følelsesmessige behov om å bli en del av en ny arbeidsplass, fremmer bygging av effektive arbeidsrelasjoner, samt at det bidrar til å redusere sosial og følelsesmessig usikkerhet.

### 2.3.1.2 Informasjon

Haaland (2019, 370) belyser viktigheten av informasjonsaktiviteter som tiltak for å gi informasjon, materiell og erfaringer for å hjelpe nyansatte å lære slik at de raskest mulig blir effektive i sine nye roller. En RJP (*Realistic Job Preview*), bidrar med sentral informasjon og regulerer nyansattes forventninger. Virkemiddelet fungerer best når det kommer sent i ansettelsesprosessen (Haaland 2019, 371). Ofte tenkes det at RJP er viktig for søkerens beslutninger om å søke og eventuelt takke ja til stillingen, men virkemiddelet er også en sentral del av forberedelsene for den nye jobben (Haaland 2019, 371). Tilstrekkelig med informasjon er viktig fordi det bidrar til å redusere noe av den usikkerheten nyansatte har i møte med en ny arbeidsplass.

Klein og Polin (2012, 270) deler informasjonskategorien inn i tre grupper: *kommunikasjon, ressurser og opplæring*.

*Kommunikasjon* med sentrale aktører i organisasjonen er alltid en svært viktig del av innfasingen, ifølge Haaland (2019, 371). Hovedtendensen første dag er gjerne en enveis formidling av informasjon fra arbeidsgiver til den nyansatte. Som regel benyttes mye av den første dagen til samtaler og møter med HR-/personalstab og omhandler organisering av ressurser som PC, nøkler, undertegnelse av taushetserklæringer og andre formalia (Haaland 2019, 371). Men det er først gjennom samarbeid med de nærmeste kollegene hva gjelder oppgaveløsning, småprat og pauseprat at den nyansatte blir del av et sosialt felleskap, får rollemodeller og begynner å forstå arbeidsmåtene, språket, tankesettet og kulturen ved arbeidsplassen (Haaland 2019, 371).

Klein og Polins (2012) neste informasjonsgruppe omhandler de *ressurser* organisasjonen gjør tilgjengelige, men som krever egenaktivitet fra den nyansatte. Ifølge Haaland (2019, 371) er det vanlig å gi tilgang til ulike former for informasjonsmateriell som den nyansatte kan lese og sette seg inn i på egen hånd. Eksempelvis en nyansattperm, nøkkelverdier, strategiplaner, årsrapporter osv. I tillegg gis det gjerne en innføring i organisasjonens websystem og andre relevante sider for nyansatte (Haaland 2019, 371). Noen velger også å gi tilgang på slik informasjon før tiltredelse, slik at den nyansatte kan bruke materialet som forberedelse til

rolleovergangen. Ved bruk av ressursene får den nyansatte hjelp samt mulighet til å selv være proaktiv i sin egen innfasing (Haaland 2019, 371). Mye tyder likevel på at enkelte nyansatte ikke tar i bruk slike ressurser i stor grad, ofte fordi de ikke ser behovet og tenker at de allerede kan det viktigste og resten læres etterhvert uansett (Haaland 2019, 372).

Nyansatte føler ofte på behovet for å vise at man er en god medarbeider ved å forsøke å prestere så raskt som mulig. Forståelsen om at tidligere erfaringer og kompetanse må justeres og tilpasses den nye situasjonen, og læring må til for å skape det arbeidsgiveren oppfatter som de *riktige* prestasjonene (Haaland 2019, 372). Ifølge Haaland (2019, 372) blir dette en parallell til arbeidsgivers tenkning om at den nyansatte vil fungere nokså automatisk, siden man har valgt “den beste”.

En sentral ressurs for nyansatte ved tiltredelse omhandler de mer tekniske forhold, eksempelvis klargjøring av arbeidsplass med nøkler, adgangskoder, PC osv. (Haaland 2019, 372). Forberedelser som primært omhandler det praktiske, kan ofte ansees som hygiene faktorer etter Herzbergs tofaktorteori. Med andre ord kan mange oppleve misnøye dersom slike praktiske forhold ikke er i orden ved, eller like etter, oppstart.

Til tross for at det tar IT-avdelingen like lang tid å sette opp PC-en og organisere tilgang til ulike systemer i forkant som i etterkant av tiltredelse, har mange arbeidsgivere vanskelig for å være forberedt på den nyansattes ankomst (Haaland 2019, 372). Ingenting synes å være mer frustrerende enn en oppstart som er teknisk dårlig anlagt. Arbeidsgivere oppfatter slike oppstartsproblemer som et resultat av tidsmangel og praktiske vanskeligheter, men at slike “bagateller” i det store bildet er uten betydning (Haaland 2019, 372). For den nyansatte kan det imidlertid ha stor betydning for deres opplevelser og fortolkninger, og kan påvirke deres langsiktige bilde av sin nye arbeidsplass (Haaland 2019, 372). Manglende forberedelser blir signaler som bryter med den nyansattes ønske og forventninger om å være ventet, ønsket og betydningsfull (Haaland 2019, 372). I stedet for aktivt og bevisst skape et godt førsteinntrykk hos sine nyansatte, blir utfordringen til arbeidsgiveren å reparere et inntrykk skapt gjennom unnlåtelsessynder (Haaland 2019, 372).

### 2.3.1.3 Guiding

Innfasingsaktivitetene hva gjelder guiding, innebærer at nyansatte får tilgang til en eller annen form for guide, noe som nyansatte selv oppfatter som blant de mest effektive innfasingstiltakene (Haaland 2019, 374). Haaland (2019, 374) fremhever tre typer guide roller. *Fadder/buddy* betegner som regel en aktør på samme nivå som gis en praktisk hjelpe- og tilretteleggerrolle, eksempelvis hjelper vedkommende med kopimaskiner, å finne informasjon og møterom, samt lære og tolke uskrevne regler osv. (Haaland 2019, 374). Faddere kan ha en svært nyttig funksjon i starten, men etterhvert så vil ikke den nyansatte ha behov for denne funksjonen. En *veileder* derimot har som oppgave å utløse den kunnskapen den nyansatte allerede har, samt hjelpe til med å oversette den til en ny kontekst (Haaland 2019, 374).

Den tredje rollen, *mentor*, betegner vanligvis en aktør minst ett trinn høyere opp i organisasjonens hierarki, og er en relasjon der oppmerksomheten rettes mot den nyansattes langsiktige karriere (Haaland 2019, 374). Mentorskap overfor nyansatte innebærer gjerne å introdusere dem for kontaktpersoner i nettverket, samt veilede hva gjelder organisasjonens politiske og kulturelle system (Haaland 2019, 374).

Ifølge Haaland (2019, 375) er kostnadene ved bruk av faddere vanligvis lave, men usikre og lavt presterende nyansatte kan være forstyrrende for både faddere og øvrige kolleger. Ifølge forskning har mentorskap generelt god effekt på nyansattes læring. Utfordringen for noen bedrifter vil være kostnadsbildet knyttet til mentorskap, på bakgrunn av at det er ledere på høyere nivå som skal sosialisere nyansatte (Haaland 2019, 374). Av den grunn er det vanlig å bruke mentorer bare til ledere, ofte også bare på høyere nivå (Haaland 2019, 374).

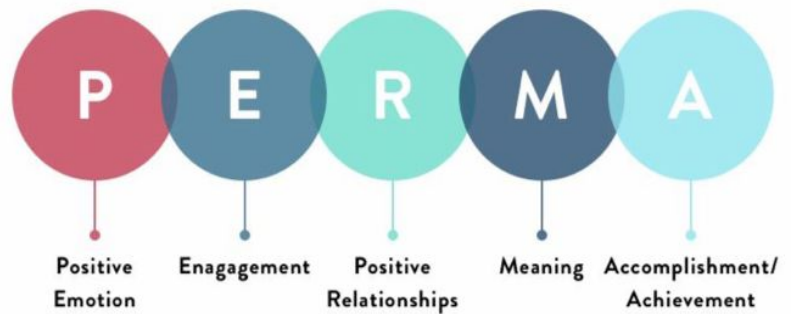
## 2.4 Positiv psykologi

Positiv psykologi kan defineres som det vitenskapelige studiet av optimal menneskelig funksjonsevne, ifølge Tanggaard (2016, 64). Martin Seligman, en sentral psykolog på feltet, mente psykologifaget hadde gått for langt i å være en vitenskap som skulle reparere menneskelige svakheter og dysfunksjonelle væremåter. Psykologen ønsket en vitenskapelig



bekreftelse på at fokus på de positive aspektene var like viktige å jobbe med som de negative.

Videre ønsket Seligman å forstå mer om menneskers styrker og hva som gjør at mennesker fungerer optimalt (Tanggaard 2016, 65).



Figur 2: PERMA-modellen

I sin forskning på hva som skal til for at mennesker fungerer på sitt mest optimale har Seligman kommet fram til fem forhold som hjelper oss med å

oppnå velvære i en såkalt PERMA modell; positive følelser, engasjement, relasjoner, meningsfylt arbeid og fullføring (Tanggaard 2016, 66).

Seligman belyser viktigheten av tilstedeværelse av positive følelser og å være optimistisk i sitt syn på fortiden, nåtiden og fremtiden (Tanggaard 2016, 66). Videre er engasjement og det å oppleve en “flow” essensielt. Gode menneskelige relasjoner og en opplevelse av at det du gjør er meningsfylt er også viktig, ifølge Seligman (Tanggaard 2016, 66). Det femte punktet er fullføring, som innebærer å gjennomføre samt mestre noe. Seligmans forskning viser at mennesker som investerer tid og ressurser på disse områdene er mer produktive, de mestrer bedre balansen mellom jobb og fritid, samt at de blant annet er mindre sykemeldte (Tanggaard 2016, 66).

Seligmans fem forhold knyttet opp mot en onboardingprosess innebærer blant annet at arbeidsgiver må tilrettelegge slik at den nyansatte opplever positive følelser knyttet til onboardingprosessen de skal i gang med. Dette er spesielt viktig i starten av prosessen for å åpne den nyansatte for nye perspektiver (Tanggaard 2016, 66).

Neste forhold omhandler engasjement. Her vil det være viktig at arbeidsgiver gir den nyansatte oppgaver i starten som gjør at de får en god balanse mellom oppgavens vanskelighet og egen mestringssevne, en såkalt “flow”. Videre er det viktig at arbeidsgiver gir den nyansatte oppgaver som det er mulig å gjennomføre slik at de får opplevelsen av å fullføre et arbeid (Tanggaard 2016, 67). Ifølge Tanggaard (2016, 66) så vil ansatte som er engasjerte og indre motiverte prestere bedre. I tillegg fokuseres det på hvordan arbeidsgiver kan bidra slik at arbeidet oppleves meningsfylt for den nyansatte (Tanggaard 2016, 67).

Avslutningsvis er det viktig at arbeidsgiver, som fungerer som en prosessleder, legger til rette slik at positive menneskelige relasjoner kan skapes i prosessen.

Et av områdene som har fått mye oppmerksomhet innenfor positiv psykologi, omhandler *personlige styrker*. Personlige styrker kan defineres som underliggende egenskaper som gir energi når de blir tatt i bruk og gir muligheter for personlig vekst og fremragende ytelse/resultater (Tanggaard 2016, 70). Da en organisasjon består av individer, er det disse individenes styrker det burde tas utgangspunkt i.

Ifølge Brun og Ejsing (2012, 39) vil det å fremheve individenes styrker gjennom eksempelvis å se på organisasjonens suksesser, forene medarbeiderne fremfor å skille dem. Når man bruker styrkene sine vil man gjerne lære fort, oppleve eierskap til det en holder på med, samt kjenne på mestringsfølelse og entusiasme. Mange opplever å kjenne sine personlige styrker svært godt, mens andre vet lite om sine styrker og er mer fokusert på sine svakheter (Tanggaard 2016, 70). Å starte i en ny jobb kan gjerne være preget av mye usikkerhet og det er lett som en nyansatt å tvile på seg selv. Det som blir viktig i onboardingprosessen er å prøve å få satt styrkene til den nyansatte i spill, og tidlig kartlegge hva som er vedkommendes styrker, og videre finne måter slik at potensialet blir utløst.

Adriaenssen m.fl. (2017, 13) trekker frem to hovedårsaker for hvorfor ikke alle anvender positiv psykologi, tross studier som viser at teorien fungerer effektivt i praksis.

Først vises det til at mennesker har en tendens til å vektlegge negative faktorer i organisasjonen sterkere enn de positive, fordi “bad is stronger than good”. Den andre årsaken hevdes å være at kompetansen knyttet til positiv psykologi er liten, eller ikke-eksisterende, både i akademia som utdanner ledere, og hos ledere som skal anvende organisasjonspsykologien i praksis (Adriaenssen m.fl. 2017, 13).

## 2.5 Positive emosjoner

Barbara Fredrickson har i lang tid forsket på effekten av positive emosjoner, og har utviklet en teori som kalles “broaden and build” (Tanggaard 2016, 67). Denne teorien viser hvordan positive emosjoner virker inn på våre liv. De utvider vårt handlingsrepertoar i møte med mennesker og oppgaver vi skal løse, samtidig som de gjør oss mer robuste til å tåle motgang

(Tanggaard 2016, 67). Positive emosjoner, er ifølge Tanggaard (2016, 67), ikke et mål i seg selv, men de bidrar til å bedre menneskers funksjonsevne i en rekke sammenhenger. Fredricksons forskning omfatter studier av ti forskjellige positive følelser; glede, takknemlighet, tilfredshet, interesse, håp, stolthet, lykke, inspirasjon, ærefrykt og kjærlighet (Tanggaard 2016, 67). Noen av funnene er blant annet at synssenteret i hjernen får større aktivitet, med andre ord ser vi og får med oss flere detaljer. Vi kan i større grad klare å organisere ny informasjon og vi tenker raskere og mer kreativt (Tanggaard 2016, 68). I tillegg blir vi mer åpne og oppmerksomme, samt bedre på problemløsning og på å finne nye løsninger (Tanggaard 2016, 68). Teorien viser også at tilstedeværelse av positive følelser gir bedre fysisk helse (Tanggaard 2016, 68).

Fredricksons studie omfatter blant annet emosjonen kjærlighet, et svært omfattende begrep som mange har forsøkt å beskrive (Tanggaard 2016, 68). Fredrickson har i boken sin *Love 2.0* en interessant innfallsvinkel på fenomenet, da hun beskriver kjærlighet som små øyeblikk der to eller flere personer deler positive følelser sammen (Tanggaard 2016, 68). Videre forklares det at disse øyeblikkene består av tre forhold; en felles opplevelse av en eller flere positive emosjoner, synkronitet mellom de involvertes atferd, samt gjensidig omsorg og et ønske om at den andre har det godt (Tanggaard 2016, 68). Ifølge Tanggaard (2016, 68) er det interessant å merke seg at kjærlighet kan oppleves i møte med andre mennesker dersom det legges til rette for det. På denne måten kan sosial kapital utvikles blant de ansatte i en organisasjon og bidra til å skape en rekke positive effekter som eksempelvis lavere turnover, økt engasjement på jobb, kunnskapsdeling og lignende (Tanggaard 2016, 68).

I en onboardingprosess er det ikke realistisk å tenke at alt skal være fryd og gammen fra dag én, så hva med de negative følelsene? Ifølge Fredrickson er dette overhodet ikke noe som skal overses, tvert imot bidrar disse til dybde og mening (Tanggaard 2016, 69). Negative følelser i passelige doser kan bidra til kritisk tenkning samt gjøre en mer detaljorientert (Tanggaard 2016, 69). Poenget er at forholdet mellom positive og negative følelser bør ha en balanse i favør av positive følelser. Fredrickson viser gjennom flere studier hvordan mennesker som blomstrer og har det godt, opplever et gjennomsnittlig forhold mellom positive og negative følelser (Tanggaard 2016, 68). I en studie utført av Losada og Heaphy fremkom det at den viktigste faktoren som bidro til å skape velfungerende team, eksempelvis i form av en avdeling, var forholdet mellom positive og negative tilbakemeldinger

(Tanggaard 2016, 69). Dette gir en pekepinn på at det er hensiktsmessig å legge til rette for en tilbakemeldingskultur hvor det gis støttende kommentarer og en leter etter muligheter til å rose hverandre (Tanggaard 2016, 69).

## 2.6 Appreciative Inquiry

*”Appreciative Inquiry is, in my view, an exciting breakthrough, one that signals a change in the way we think about change.”*

- Richard Becker (Tanggaard 2016, 157).

Appreciative Inquiry, heretter referert til som AI, er en metodikk med utgangspunkt i positiv psykologi, grunnlagt av David Cooperrider (Tanggaard 2016, 157). AI var i all hovedsak ment for organisasjonsutvikling, men tankesettet har vist seg å være god og effektiv i sammenhenger som handler om å utvikle relasjoner og personer. Metodikken bygger på den enkle antagelsen om at alle mennesker har noe som fungerer bra, og at det er gjennom disse styrkene man danner utgangspunktet for positive endringer (LENT). Utviklings-og endringsarbeid baserer seg ofte på et problem som må løses. AI angriper dette annerledes. Målet med AI er å utløse organisasjonens største potensial: skape begeistring og entusiasme blant medarbeiderne, få til førsteklasses resultater og være med på å skape et godt miljø å være i (Tanggaard 2016, 159).

Som tilnæringsmåte til personlig utvikling og endring i organisasjoner, har AI som grunnleggende antakelse at spørsmål som bidrar til samtaler om styrker, suksesser, verdier, håp og drømmer *i seg selv* frembringer endringer (Tanggaard 2016, 159). AI søker å finne måter å drive utviklingsarbeid på som både fremmer resultater og de menneskelige relasjonene (Tanggaard 2016, 160). Det finnes etter hvert ganske mye forskning som viser effekten av AI i ulike bransjer (Tanggaard 2016, 162). Blant annet viste en kvantitativ studie, utført av Verleusen m.fl. innen helse-og sosialsektoren, en signifikant forskjell på deltakere som var med i AI-prosesser og de som ikke var med (Tanggaard 2016, 162). Studien viser hvordan deltakerne opplevde økt mestringfølelse, håp, optimisme, resiliens, og AI-prosessene bidro også til mer autonomi, kompetanseutvikling og tilhørighet (Tanggaard

2016, 163). Involvering som var basert på AI bidro til å øke deltakernes psykologiske kapital og dekke deres psykologiske basisbehov (Tanggaard 2016, 163).

Den faktoren som likevel hadde størst utslag var økt kompetanse. AI-prosesser er i denne forstand også et viktig verktøy for mer effektiv organisasjonslæring, i tillegg til at det bidrar til å dekke mange andre psykologiske behov (Tanggaard 2016, 163).

### 2.6.1 5D-modellen

Cooperrider var skeptisk til å utvikle en modell fordi han mente at en slik modell kunne bli brukt mekanisk og uten grunnleggende forståelse for hva som skaper gode utviklingsprosesser (Tanggaard 2016, 167). Likevel har den såkalte 5D-modellen vist seg å være en svært robust modell for å drive prosesser (Tanggaard 2016, 167).

En anerkjennende læringsprosess i AI består som regel av fem faser for å undersøke styrkene i en organisasjon eller person, og videre få styrkene omsatt til praktiske handlinger mot en felles drøm eller mål. De fem fasene er som følgende: Definisjon, Undersøkelse, Drøm, Design og Realisering (Tanggaard 2016, 168). Ser vi 5D modellen i et onboarding perspektiv kan en tenke at alle de fem fasene representerer veien til å bli integrert og til å prestere på arbeidsplassen.

Definisjonsfasen går ut på at de involverte partene blir enige om hva som skal være formålet med prosessen, hvordan de skal arbeide og hvem som skal involveres (Tanggaard 2016, 170). Videre er det undersøkelsesfasen hvor hovedpoenget er å undersøke våre beste erfaringer eller prestasjoner og det vi verdsetter i organisasjonen, teamet eller prosjektet. Denne undersøkelsen skal gi svar på hva det er som “gir energi” i det daglige arbeidet, samt hvilke suksesskriterier eller forutsetninger som var til stede da den nyansatte fungerte på sitt beste (Tanggaard 2016, 171). På denne måten blir vi kjent med den nyansattes styrker og suksesser, og får kjennskap til hvordan arbeidsgiver best kan utnytte vedkommendes potensial.

Undersøkelsesfasen kan gjennomføres på flere ulike måter enten det er gjennom en parsamtale på fem minutter eller over flere måneder, hensikten er uavhengig av tid å finne konkrete eksempler på når man lykkes aller best med noe (Tanggaard 2016, 172). I drømmefasen skal den nyansatte involveres i å utarbeide en drøm eller visjon for hvordan

prosjektet, i denne sammenheng arbeidsprestasjonen, vil se ut hvis suksessfaktorene som er identifisert i undersøkelsesfasen er til stede (Tanggaard 2016, 175). Både fra idretten og fra psykologifeltet har vi mye forskning og erfaring som forteller hvor viktig det er å skape seg positive fremtidsbilder. Det bygger optimisme, håp, motivasjon og øker sannsynligheten for at vi beveger oss i ønskelig retning (Tanggaard 2016, 175). Noen hevder også at organisasjoner har psykologisk kapital, altså at organisasjoner der medarbeidere skaper positive fremtidsbilder øker engasjementet og entusiasmen for å gjøre en god jobb, samt å bli i jobben (Tanggaard 2016, 175).

Den fjerde fasen omhandler å involvere deltakeren i å designe hva som må styrkes eller eventuelt endres i måten å arbeide på for å kunne realisere drømmen (Tanggaard 2016, 177). Sett i lys av en onboardingprosess vil det i denne fasen være relevant å stille spørsmålet: “*Hvordan ser arbeidssituasjonen min ut når drømmen er virkeliggjort?*” Her kan den ansatte prøve å se for seg, tegne opp eller beskrive med tekst det viktigste som bør styrkes eller utvikles (Tanggaard 2016, 178). Dette er kanskje den mest krevende fasen i en AI-prosess, men for mange er det også den mest spennende fordi en kan se konturene av at noe begynner å ta form (Tanggaard 2016, 178).

Den siste fasen i modellen kalles for realiseringsfasen. Her vil den nyansatte involveres i å identifisere hvilke første skritt som vil gjøre den største forskjellen for å bringe planen videre i ønsket retning, samt opprettholde den ønskede utviklingen (Tanggaard 2016, 179).

Realiseringsfasen handler derfor om to ting: *planlegging* av disse skrittene og *realisering* (Tanggaard 2016, 179). Fasen kan videre deles inn i to deler, der den ene delen handler om å planlegge hvordan prosessen skal følges opp, og den andre delen handler om å gjennomføre det som blir bestemt, altså selve realiseringen (Tanggaard 2016, 179). Denne fasen er i stor grad preget av tillit, da resultatene av prosessen på mange måter er overlatt til at den nyansatte selv gjennomfører de skrittene som ble bestemt. Det vil derfor være viktig at arbeidsgiver stoler på at den enkelte prøver å gjøre så godt vedkommende kan innenfor de mulighetene han eller hun ser (Tanggaard 2016, 180). Det ligger en selvmotsigelse i at realiseringsfasen er siste fase i en 5D-prosess, fordi realiseringen egentlig starter allerede i det den nyansatte blir involvert i å undersøke fokusspørsmålet for prosessen, og sine gode erfaringer/suksesser og drømmer. Allerede da har læring og endring skjedd, og den nyansatte

er i noen grad endret (Tanggaard 2016, 180). På den måten er realiseringsfasen en del av alle de andre fasene i modellen (Tanggaard 2016, 180).

## 3.0 Metode

Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. En suksesskriterie for å klare dette er å ha en strategi for fremgangsmåten. Dette kapittelet vil gå ut på å redegjøre for oppgavens metodegrunnlag, begrunnelse for valget av metode og beskrivelse av gjennomføringen.

### 3.1 Forskningsdesign

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 95) kan virkeligheten undersøkes ved hjelp av to ulike vitenskapelige tilnærminger: kvalitative og kvantitative metoder. Kvantitativ forskning omfatter hovedsakelig tall, statistikker og virkninger variabler har på hverandre, mens kvalitativ forskning er opptatt av en dypere forståelse for menneskers meninger, forståelse og virkelighetsoppfatning. Enkelt sagt, kartlegger kvantitativ forskning *at* noe skjer, mens kvalitativ forskning ser på *hvorfor* noe skjer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 95).

Ved gjennomføring av et forskningsstudie, er det en del valg og overveielser som må gjøres. Tidlig i prosessen må det blant annet tas stilling til hva og hvem man skal undersøke, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, nærmere bestemt *forskningsdesignet* (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69). I forskning er det i utgangspunktet tre ulike design; kausale- (årsakssammenhenger), deskriptive- (beskrivende), og eksplorative design (utforskende) (Sander 2019). Det kausale- samt deskriptive designet knyttes gjerne til kvantitativ forskning, mens det eksplorative gjerne er kvalitativt.

Hensikten med bachelorprosjektet er ikke å avdekke årsakssammenhenger, men derimot å få en dypere forståelse for nyansattes erfaringer rundt onboardingprosesser, samt hvordan en “standard” onboardingprosess kan forbedres. Valget av metode er som oftest basert på hvilken metode som best egner seg for å besvare oppgavens problemstilling. På grunnlag av

problemstilling, egne forutsetninger, samt tid og ressurser, blir det derfor mest hensiktsmessig å anvende kvalitativ eksplorerende forskningsdesign.

Eksplorerende forskningsdesign deles så opp i fire ulike design; fenomenologisk, casestudie, etnografisk og grounded theory.

En fenomenologisk tilnærming innebærer å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med samt forståelse av et fenomen (Johannessen, Tuftte og Christoffersen 2016, 78). Gjennom beskrivelse av informanternes subjektive opplevelser vil forskeren også indirekte få innblikk i de ubevisste strukturer, rutiner og vaner i tenkningen som utgjør fenomenet (Johannessen, Tuftte og Christoffersen 2016, 78).

På bakgrunn av formålet med studien, må man undersøke personers meninger og opplevelser rundt onboardingprosesser. Det vil derfor være mest hensiktsmessig å anvende et fenomenologisk design.

## 3.2 Primær- og sekundærdata

Primærdata kan defineres som data som forskeren selv har samlet inn. Vi valgte å samle inn vår empiri i form av kvalitative dybdeintervjuer. På denne måten kunne vi skreddersy datainnsamlingen til å besvare oppgavens problemstilling. Likevel kobles det noen svakheter til bruken av kun en datainnsamlingsmetode, og vi valgte derfor å benytte oss av sekundærdata i tillegg. Sekundærdata kan defineres som en fellesbetegnelse på data eller informasjon som er samlet inn av andre, og som oftest til en annen problemstilling samt annet formål (Hansen 2015). Det finnes ulike typer sekundærdata, og vi har valgt å benytte oss av artikler, bøker og studier, både utført av oss selv og andre, for å berike oppgaven.

Ved innsamling av sekundærdata har vi forsøkt å stille oss kritiske og evaluert dataen etter følgende punkter (Hansen 2015):

- Kildens kvalitet i lys av vår problemstilling. Hvor relevant er kildens tidspunkt og problemstilling i forhold til egen problemstilling?
- Hva var motivet eller formålet med forskning?
- Hvem har samlet inn dataene?
- Hvilket utvalg ble brukt i undersøkelsene?



På bakgrunn av dette baseres vår sekundærdata på forskning utført av anerkjente forskere i nyere tid. Dette er med på å styrke deres relevans til problemstillingens aktualitet. Videre har vi utelukkende benyttet sekundærdata som ansees relevant for å belyse oppgavens problemstilling. Riktignok har vi verken hatt tid eller ressurser til å gjennomføre omfattende analyser og kontrollere kildenes validitet og reliabilitet. Likevel mener vi at for denne oppgavens formål er våre kildevurderinger tilstrekkelig.

### 3.3 Utvalg

Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse er en viktig del i all samfunnsforskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 111). I motsetning til kvantitative studier som er opptatt av et tilfeldig utvalg av respondenter, søker kvalitative undersøkelser å komme nærmere innpå personer i den aktuelle målgruppen. Dette for å få fyldige beskrivelser slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 111).

Hvor stort bør et kvalitativt utvalg være? Det kan være vanskelig å avgjøre på forhånd hva som vil være nok. I teorien er det ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer, og ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 95) er utvalget av informanter avhengig av problemstillingen. Det vil si at det er viktigere å anskaffe et relevant utvalg av informanter kontra et stort antall.

For å best mulig redegjøre for oppgavens problemstilling, ønsket vi å se onboarding fra ulike perspektiv. Derfor har vi valgt å dele opp informantene i to målgrupper; fagfolk med relevant spisskompetanse og ansatte. Grunnet pandemien falt vår opprinnelige målgruppe bort, og vi ble derfor nødt til å tenke alternativt. Derfor er empirien til målgruppe 1 primærdata, utført under arbeidet med bacheloroppgaven, mens empirien fra målgruppe 2 sekundærdata, hentet fra et tidligere forskningsprosjekt utført av oss.

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet og om fenomenets kontekst. For å kunne svare på problemstillingen vår, valgte vi i rekrutteringen av målgruppe 1 en utvelgelsesstrategi som kunne hjelpe oss med å innhente informasjon fra et

spesifikt utvalg, nemlig *strategisk utvelgelse* (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 117).

Vi har derfor forsøkt å kartlegge hvilken målgruppe som kan gi oss mest innholdsrik informasjon og videre hvilke informanter det vil være mest hensiktsmessig å intervju. Utgangspunktet er med andre ord ikke representativitet, men hensiktsmessighet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 115).

Da målgruppe 2 sin empiri er hentet fra en tidligere studie, ble det benyttet en annen utvelgelsesstrategi. I det studie ble det benyttet *snøballmetoden*. Da ble det rekruttert informanter ved at forskeren forhørte seg med personer om de kjente noen i målgruppen som forskeren burde komme i kontakt med, og som kunne tenke seg å stille opp på et intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 121).

## 3.4 Datainnsamling

I oppgaven har vi valgt å bruke et samspill mellom induktiv og deduktiv tilnærming, også kalt abduksjon. Dette innebærer at vi ser på forholdet mellom teori og data (Thagaard 2013, 198). Innsamlingen av kvalitativ data ble gjort ved dybdeintervju over telefon. Lydopptak ble brukt som hjelpemiddel under intervjuene for å få en så korrekt transkribering som mulig.

### 3.4.1 Dybdeintervju

Ifølge Tjora (2017, 113) er ulike former for intervju den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning. Dybdeintervjuet som forskningsmetode er basert på et fenomenologisk perspektiv, hvor forskeren sitt mål er å forstå informantenes opplevelser. Dette gjøres gjennom å skape en situasjon med relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke forhåndsbestemte temaer (Tjora 2017, 113).

Intervjuguiden ble utarbeidet med en semistrukturert oppbygging, og med utgangspunkt i oppgavens problemstilling. Problemstillingen sammen med oppgavens to forskningsspørsmål hjalp oss å avdekke hvilke temaer som var nødvendig å undersøke nærmere. Det ble utarbeidet en overordnet plan for gjennomføringen av intervjuene som ga rom for innspill, oppfølgingsspørsmål og eventuelle digresjoner.

Intervjuene startet med en kort innledning hvor vi presenterte oss selv, og forklarte motivasjonen for oppgavens tema, etterfulgt av oppgavens problemstilling og to forskningsspørsmål. Etter samtykke fra informanten ble lydopptaket startet.

Intervjuguiden startet med noen *oppvarmingsspørsmål*, som gjerne er enkle og konkrete spørsmål som ikke krever mye refleksjon, og som fremstår som “uformelle og ufarlige” (Tjora 2017, 145). Deretter stilte vi *refleksjonsspørsmålene*, som dannet kjernen i intervjuet. Her ble det stilt både generelle spørsmål rundt onboarding samt mere spesifikke nøkkelspørsmål som egnet seg for den enkelte fagpersonen. Her var det lagt opp slik at informantene kunne gi beskrivelser slik at det ble en mest mulig konkret fremstilling av deres tanker og forståelse rundt temaet.

Avslutningsvis stilte vi noen avrundende spørsmål, og deretter passet vi på å takke for deres bidrag og for tiden deres. Kort tid etter at intervjuene var gjennomført transkriberte vi intervjuene mens de enda var ferskt i minne. Lydopptakene bidro til at vi fikk skrevet ned konkret informasjon av hva som ble sagt, dette styrker også gyldigheten ved informantenes utsagn.

### 3.4.2 Intervjuguide

Vi utarbeidet tre ulike intervjuguides. Den første ble utviklet til en onboarding forsker, den andre til en ekspert på onboarding, og den siste til en med spisskompetanse innen prosessteori. Årsaken til dette er at informantene har ulik kompetanse, bakgrunn og erfaring som var nødvendig for å belyse problemstilling, og det ble dermed behov for spørsmål som til en viss grad var tilpasset vedkommendes spisskompetanse.

### 3.4.3 Gjennomføring

I utgangspunktet ønsket vi å møte informantene for å gjennomføre intervjuet, da det kan være en fordel å kunne skape et godt møte mellom intervjuer og deltaker ansikt til ansikt. Men grunnet COVID-19 pandemien, ble vi nødt til å avholde intervjuene over telefon for å ivareta Helsemyndighetenes råd om smittevern. Vi hadde satt av en tidsramme på 90 minutter per intervju, men det ble opp til hver enkelt informant hvor lenge intervjuene varte i praksis. Under intervjuene var vi alltid to forskere og én informant. På forhånd ble det avklart og planlagt hvem som hadde hovedansvaret for å holde samt lede intervjuet, og hvem som skulle

lytte samt følge opp med oppfølgingsspørsmål. Da vi gjennomførte intervjuet over telefon var det ikke mulig å ha et aktivt kroppsspråk og tydelig øyekontakt med informanten, men vi sørget for god innlevelse og bekreftende utsagn.

#### 3.4.4 Transkribering og kategorisering

Et viktig etisk aspekt ved bruk av lydopptak er at forskeren får samtykke, og videre redegjør for hvordan disse opptakene skal oppbevares, hvordan de skal brukes og når de skal slettes og lignende (Tjora 2017, 167). Under intervjuene benyttet vi smarttelefon for lydopptak. Vi informerte våre informanter på forhånd om at vi ønsket å bruke lydopptak, og fikk deres eksplisitte samtykke til dette. Lydopptakene gir en visshet om at vi får med oss det som blir sagt, samtidig som det tillater at vi kan konsentrere oss mer om informantene som snakker (Tjora 2017, 166). Når vi kan ha fullt fokus på informantene bidrar dette til god kommunikasjon og flyt, samt at det åpner for utdyping og konkretisering der det er nødvendig (Tjora 2017, 166). Etter at intervjuene var gjennomført var neste steg å transkribere datamaterialet. Dette gjorde vi kort tid etter intervjuene var gjennomført mens vi enda hadde det friskt i minnet. Deretter lagde vi kategorier ut fra datamaterialet for å skille ut det vi anså som relevant for vår problemstilling.

#### 3.4.5 Tidligere studie

Sekundærdataen er hentet fra en tidligere studie hvor formålet var å undersøke i hvilken grad faktorer i onboardingprosessen påvirket turnoverintensjonen til de ansatte i den aktuelle bedriften. Forskningsspørsmålene i den tidligere studien gikk ut på hvordan tilrettelegging for Talya Bauers fire nivåer kunne redusere usikkerhet og bidra til organisatorisk tilpasning for de nyansatte. Videre var hensikten at data fra studien skulle gi den aktuelle bedriften innsikt i hva de lykkes med i onboardingprosessen sin, og eventuelt avdekke hvilke forbedringspotensialer de har å jobbe med fremover for å redusere turnoverintensjonen til de ansatte (Bergdal 2019, 6).

Den tidligere studiens hensikt i denne undersøkelsen er å statuere et eksempel på hvordan en mangelfull onboardingprosess kan se ut. Og videre hvordan dette påvirket deres ansatte.

I utgangspunktet hadde vi planlagt å gjennomføre en lignende undersøkelse for å kartlegge hvordan ansatte opplevde sin onboardingprosess. Men som nevnt tidligere ble vi, grunnet pandemien, nødt til tenke alternativt. Av den grunn ble det blesluttet å benytte den tidligere egenutførte undersøkelsen, hvor formålet var likt.

## 3.5 Undersøkelsens kvalitet

I kvalitativ forskning brukes gjerne begrepene reliabilitet og validitet som ulike målefaktorer for kvaliteten på undersøkelsen. Med dette menes det hvorvidt resultatene er pålitelige samt hvorvidt de kan betraktes som gyldige.

### 3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet viser til undersøkelsens nøyaktighet eller pålitelighet, og man undersøker dette ved å se på trekk ved datainnsamlingen og datavalg, samt bearbeidelse og analyse som kan påvirke påliteligheten (Jacobsen 2015, 241). Å sikre studiens reliabilitet kan være utfordrende da informantene kan påvirkes av situasjonen og av intervjueren, også kalt *intervjueffekten*. For å ytterligere styrke reliabiliteten på vår studie, hadde vi på forhånd utarbeidet intervjuguider. Ved å strukturere spørsmålene reduseres bruk av subjektivt skjønn som igjen kan svekke reliabiliteten.

Da vi gjennomførte intervjuene over telefon kan dette ha hatt en positiv effekt ved å minske noe av intervjueffekten. Det er nærliggende å tro at informantene kan ha vært mer frittalende over telefon da det kan oppleves som en mer avslappet situasjon. Samtidig mister vi den menneskelige kontakten og dermed muligheten til å observere kroppsspråk og lignende under intervjuet.

### 3.5.2 Validitet

I likhet med reliabilitet, vil også valg av metode påvirke validiteten. Validitet innebærer at man undersøker det man vil undersøke, og ingenting annet (Thurèn 2012, 32). For å sørge for god validitet i vår studie er det viktig at vi samler inn data som er relevant for vår problemstilling, og at vi under intervjuene stiller de riktige spørsmålene i henhold til dette.

Det kan være enklere å sikre høy validitet gjennom kvalitative undersøkelser enn ved kvantitative. Eksempelvis ved intervjuer kan en foreta korreksjoner underveis dersom informantene misforstår spørsmål eller begrep. Spørsmålene i vår intervjuguide ble utarbeidet på grunnlag av teorien som er presentert, i tillegg til at vi hadde separate intervjuguider spesielt tilpasset hver enkelt informant. Videre hadde vi fokus på at spørsmålene skulle være åpne slik at det var rom for kreativ tenkning og at informantene skulle få snakke fritt. En solid prosess hvor en kan endre spørsmål underveis, bidrar til mer valid informasjon (Larsen 2007, 80).

Validitet kan både være intern og ekstern. Intern validitet handler om muligheten studie gir til at funnene kan forklares gjennom den antatte hypotesen (Dahlum 2018). Ekstern validitet handler på den andre siden om at resultatene fra en studie av et begrenset omfang kan generaliseres, og dermed regnes for å gjelde en større mengde data enn det studien undersøkte (Dahlum 2018). Dersom vi i vår studie hadde undersøkt flere bedrifter og bransjer ville resultatene våre hatt høyere grad av ekstern validitet.

### 3.6 Etske hensyn og anonymisering

Mye av etikken i forbindelse med intervjuer er knyttet til presentasjon av data, eksempelvis når det gjelder anonymisering og transparens (Tjora 2017, 175). For å hindre utenforstående i å gjenkjenne enkeltpersoner eller bedrifter i studien vår, har vi valgt å anonymisere informantene og annen sensitiv informasjon fra vårt endelige materiale. Dette mener vi også har ført til at informantene i større grad har turt å være ærlige ved at deres sitater ikke kan tilbakeføres. Hver informant var deltakende på bakgrunn av informert samtykke, noe som innebærer at alle informantene har deltatt frivillig (Jacobsen 2015, 47). Vi informerte våre informanter på forhånd om at vi ønsket å bruke lydopptak, og fikk deres eksplisitte samtykke til dette. Videre var vi tydelig på at vi oppbevarte datamaterialet i henhold til etiske retningslinjer og at de ble slettet like etter transkriberingen.

I forbindelse med selve gjennomføringen av intervjuet er forskningsetikken først og fremst knyttet til kravet om at informanten ikke skal "komme til skade" (Tjora 2017, 175). I samfunnsforskning driver man ikke normalt med eksperimenter som kan skade deltakerne. I

forkant av intervjuene reflekterte vi likevel over om skade eller ubehag kunne forekomme, og besluttet av dette ikke var en risiko i vår studie.

## 4.0 Analyse og funn

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, vil det i dette kapitlet presenteres funn fra datainnsamlingen, som sammen med valgt teori utgjør grunnlaget for den påfølgende analysen.

Til oppklaring vil informantene fra målgruppe 1 heretter bli referert til i kursiv, eksempelvis *Forskeren*, og målgruppe 2 som informanter.

### 4.1 Onboarding

En onboarding kan forstås som en gjensidig prosess. Det er et samspill mellom den nyansatte og arbeidsgiver, hvor en lærings- og tilpasningsprosess finner sted. Når prosessen faktisk begynner er det delte meninger om. Noen mener den inkluderer rekrutteringsprosessen, mens andre derimot anser onboardingen som de første ukene eller månedene etter oppstart.

*Forskeren* hevder at prosessen egentlig starter når vedkommende vurderer å si opp sin nåværende jobb, altså “*når du begynner å avvikle deg mentalt.*”

Videre forteller *Forskeren* at folk gjerne sier at ansettelser handler om å velge den beste, men hva skjer når du har valgt den beste? Mange kommer faktisk ikke på første jobbdag og svarer heller ikke på arbeidsgivers henvendelser. Dette fordi det har skjedd noe i prosessen som ekskluderer folk. I tillegg kan vedkommende eksempelvis ha fått et bedre jobbtilbud i mellomtiden, og derfor takket ja til dette. *Onboarding Eksperten* forteller at arbeidsgivere kan være noe eplekjekk å tenke at så lenge vedkommende har takket ja, så er alt greit. “*Selv om du har skrevet under, så kan det være at du faktisk ghoster de.*” *Eksperten* utdyper videre at pre-boarding fasen begynner allerede fra kontrakt signatur og varer frem til første uke på jobb. Så her bør man, ifølge *Forskeren*, tenke progressiv informasjonsflyt og inkludering i forkant av tiltredelse. En kan tenke seg at dette skulle vært ganske uproblematisk tiltak, men likevel viser historikken tendenser til at svært mange bedrifter sliter med å anerkjenne

verdien av pre-boarding. Konsekvensen av en utilstrekkelig pre-boarding er at potensielt gode ansatte svinner hen. Gevinsten derimot, dersom arbeidsgivere er dyktige på å ta imot nyansatte, er et godt grunnlag for den videre integreringen.

Ifølge *Forskeren*, er det avgjørende at den nyansatte føler seg velkommen i den første tiden. Dette innebærer blant annet at praktiske ting er på plass og at kollegene er forberedt på det nye tilskuddets ankomst, slik at de føler seg betydningsfulle. Man tenker ofte på onboarding som noe bare arbeidsgiver gjør, men *Forskeren* sier at det i like stor grad handler om hva den nyansatte og dens kolleger gjør. Kjernen i å komme inn i en jobb handler nemlig i bunn og grunn om å gjøre jobben sammen med sine kolleger for å nå de aktuelle målene.

Når den nyansatte begynner å føle seg mindre usikker på rollen sin, er den “verste” eller viktigste jobben unnagjort, ifølge *Forskeren*. Mange arbeidsgivere sier seg fornøyde etter opplæringsperioden, men innser ikke at onboardingen er en lengre og mer omfattende prosess enn som så. *“Prestasjoner og tilpasning er ikke en indre egenskap hos folk, men et resultat av relasjonen mellom mennesker og den sosiale kontekst,”* sier *Forskeren*. Det betyr at dersom folk oppfører seg annerledes eller til og med feil, skal man i onboardingen forsøke å tilstrebe et tankesett som tilsier *“okei, du gjør det sånn, vi pleier å gjøre det slik, hvordan skal vi gjøre det?”* ifølge *Forskeren*. Onboardingprosessen handler derfor om å avklare og bli enige om konsekvenser og forventninger. Dette er informasjon som ikke nødvendigvis er gitt av organisasjonen, men som man blir enige om sammen, ifølge *Forskeren*.

#### 4.1.1 Fallgruver

*“Hvis jeg skulle pekt på én ting, så er det innrammingen av prosessen, og i innrammingen så er det aller viktigste å peke på formålet,”* sier *Prosessteoretikeren* som den viktigste fallgruven ved gjennomføring av prosesser. Videre forklares det at dersom prosesslederne i liten grad har klart å lage forståelse for hvorfor man egentlig skal sette i gang, bruke tid og ressurser på prosessen, så kan man risikere at deltakerne vil forsvinne ut, eller at det blir utfordrende å være aktivt gode deltakere. Svake prestasjoner, svakt medborgerskap, eller dårlig tilpasning kan derfor også indikere en utilstrekkelig onboardingsprosess.



*Onboarding Eksperten* trekker frem mangelen på en strategisk overordnet plan som en av de meste typiske fallgruvene i arbeidet med onboardingprosesser. “*Bedriftene tar ikke høyde for onboarding i det hele tatt, (...) alt er egentlig veldig tilfeldig, og de har sjeldent en plan,*” hevder *Eksperten*. Videre forklares det at vedkommende har jobbet i en del anerkjente firmaer og blitt frustrert over måten ansatte ble tatt i mot samt lært opp, og videre tenkt: “*herremin, de kaster penger rett i do!*” I teorien fremkommer det at ledelsen ikke innser nytteverdien i en slik prosess, men informantene med relevant spisskompetanse understreker at det er så lite som skal til for å få betydelig effekt. Folk tror ofte at onboarding må være så stort og komplisert, men ifølge *Onboarding Eksperten* så handler det i enkle trekk om å gjennomføre de små tingene og ha en plan for dem.

*Forskeren* derimot hevder at “*de fleste problemer er knyttet til HR og ledernes tankesett eller erkjennelser.*” Videre utdypes det at HR og ledelsen har en tankegang som tilsier at dersom man skal drive med onboarding så skal man drive med noe annet enn det en gjør daglig, og følgelig at man ikke har tid eller mulighet til å gjøre resten av arbeidsoppgavene sine. Ifølge *Forskeren* så handler mesteparten av onboarding om å gjøre “*eksakt de samme aktivitetene som man gjør til vanlig, men at man gjør dem på en bittelitt annen måte, vi gjør det med et tilleggs-hensyn.*” Hensynet *Forskeren* refererer til går ut på at man skal tilrettelegge for læring, både hva gjelder erfaringslæring og naturlig læring. I tillegg mener *Forskeren* at “*noe av det verste folk tenker, er at de tenker at dette er en ren kostnad.*” Selv om man gjør onboarding til en del av det dagligdagse læringsforløpet, vil det fortsatt medbringe kostnader i form av redusert fokus på egne arbeidsoppgaver, samtidig som man ikke skal drive undervisning av nyansatte på fulltid. En dårlig onboarding blir ofte begrunnet med for høye kostnader og for dårlig tid. *Forskeren* mener at det ikke er slik, og videre at erkjennelsen om at det vil koste noe, onboarding er en del av det dagligdagse, og at man likevel vil ha tid til egne arbeidsoppgaver, er svært viktig for en vellykket prosess.

#### 4.1.2 Er du integrert?

Hvis du flytter til Mumbai, hvor lang tid tar det før du er ansett for å være likeverdig med dine landsmenn og dine nye naboer? *“Dersom du oppfører deg annerledes, eller blir ansett som feil eller annerledes, er du enda ikke integrert,”* sier *Forskeren*.

I sammenheng med onboarding handler integreringen dels om hvordan dine kolleger og organisasjonen ser deg, og dels om du selv opplever at du er en del av det. *“Begge deler er like viktig,”* ifølge *Forskeren*. Det å være integrert er derfor ikke en status som det er lett å bli enige om. Du kan selv oppleve at du er godt integrert, mens andre ikke, og motsatt. Det er med andre ord et veldig diffust begrep, men ifølge *Forskeren* er vi forskjellige som mennesker, og man kan dermed være integrert, men likevel være annerledes. Integreringen handler derfor ikke om å bli eksakte kopier av hverandre, men ifølge *Forskeren* handler det om hvorvidt forskjelligheten er knyttet til at vedkommende er ny, i motsetning til vedkommende som person.

*“Schein sier at du er ny helt frem til det kommer en som er nyere,”* forteller *Forskeren*. Det vil si at hyppig utskiftning, altså turnoveren, vil styre hvor lett det er å integreres i organisasjonen. En annen påvirkende faktor er styrken på organisasjonskulturen. Noen organisasjoner har veldig stramme rammer, mens andre har mer diffuse rammer på hva som er godt og dårlig, riktig og galt. I en organisasjon med mer diffuse rammer mener *Forskeren* at det vil være *“lettere å komme inn å være forskjellig, og likevel bli ansett som å være velintegrert.”*

Derfor sier *Forskeren* at definisjonen på hvorvidt du er ferdig integrert er avhengig av kulturens styrke, forskjellighet innad i organisasjonen, variasjon i arbeidsoppgaver, arbeidsmåten samt andre faktorer.

## 4.2 Turnover

Det fremkom i den tidligere studien at HR-lederen i den aktuelle bedriften var bevisst på graden av turnover i egen organisasjon, og i bransjen generelt. HR-lederen ga uttrykk for at

dette ikke var noe de jobbet aktivt med å redusere i bedriften. Vedkommende hadde heller ingen statistikk eller nøyaktige tall på turnoveret grunnet faktorer som førte til mye upresisheit i data.

Det fremkom fra *Forskeren* at folk vil alltid ha en viss turnover, og at *“nyansatte har en høyere turnover enn resten av organisasjonen i to-tre år etter at de har begynt. Det betyr altså at inntil to-tre år så er de på ett eller annet vis litt annerledes enn de andre.”* Med andre ord vil det si at de nyansatte ikke er sikre på om dette er den riktige jobben for dem, om dette er sjefen og organisasjonen de har lyst til å jobbe for, og om denne jobben er forenlig med en ønsket fremtid.

*“Seks måneder ut i arbeidsforholdet så tenker 9 av 10 should I stay or should I go?”* Videre legger *Onboarding Eksperten* til at man som arbeidsgiver kan gå på en skikkelig smell dersom de avslutter onboarding programmet etter tre måneder og tenker at de nå har gjort jobben sin og at alt er helt fint. Dette er noe man må korrigere hele veien. Det fremkom i funnene at det ikke trenger å være store ting som påvirker turnoverintensjonen, den nyansatte kan eksempelvis ha behov for mer anerkjennelse, tydeligere arbeidsoppgaver, eller et mindre ansvarsområde. En enkel måte som bidrar til å redusere den uønskede turnoverintensjonen til den nyansatte, kunne vært en samtale med sjefen for å avklare og løse slike utfordringer.

I utgangspunktet er gjennomtrekk av ansatte et naturlig og sunt fenomen. Det å miste en ansatt som fungerer dårlig eller ikke er godt egnet kan være et hensiktsmessig utfall (Bauer 2010, 17). Men derimot å miste ansatte fordi de er forvirrede, føler seg utenfor og fremmedgjorte, eller mangler tillit til sine kolleger og arbeidsgiver, indikerer en utilstrekkelig onboardingprosess (Bauer 2010, 17).

Kort oppsummert viser forskning på nyansatte at når onboardingprosessen er gjort på en tilfredsstillende måte, kan dette være med på å føre til blant annet økt jobbtilfredshet, organisatorisk engasjement, lavere turnover samt turnoverintensjon, høyere ytelsesnivåer, karriere effektivitet, og et lavere stressnivå knyttet til jobben (Bauer 2010, 17).

### 4.3 “*Hvordan påvirker faktorer i onboardingprosessen de nyansatte?*”

Her vil det presenteres funn fra den tidligere studien om hvordan elementene i Bauers (2010) modell for vellykkede onboardingprosesser kan bidra til å redusere usikkerheten knyttet til arbeidsoppgaver, samt bidra til hvorvidt en nyansatt tilpasser seg sin nye arbeidsplass.

Deretter vil dette analyseres i lys av oppgavens problemstilling, supplert med teori fra Haalands (2019) innfasing av nyansatte, og utsagn fra informanter med relevant spisskompetanse.

#### 4.3.1 Mestringstro

Bandura (1997) belyser at mestringserfaringer har den sterkeste innflytelseskraften på individers mestringstro. Enhver mestringserfaring for personer med lite eller ingen erfaring innenfor den aktuelle oppgavens rammer, vil være av betydning for individets mestringstro (Bandura 1997). Videre vektlegger Bandura (1997) at mestringstroen kan svekkes dersom en person i utgangspunktet ikke besitter de kunnskapene eller ferdighetene som skal til for å mestre den aktuelle arbeidsoppgaven.

Den tidligere studien viste at informantene opplevde tidlig mestringsfølelse, til tross for nye systemer og andre ukjente aspekter ved den nye stillingen (Bergdal 2019, 20). Det fremkom at Informantene hadde relevant erfaring fra lignende stillinger, men ikke tidligere erfaring innenfor den aktuelle bransjen. Den relevante erfaringen var noe de selv mente bidro til økt grad av mestringstro og redusert usikkerhet knyttet til arbeidsoppgavene (Bergdal 2019, 20). I den tidligere studien fremkom det at samtlige informanter hadde mellom 1-3 dager opplæring med erfarne medarbeidere, og videre at den begrensede opplæringen ikke opplevdes å ha merkverdig effekt på mestringstroen (Bergdal 2019, 16). Flere av informantene ga utsagn som tydet på uklare oppgaver og mye autonomi, noe som førte til at de opplevde å stå mer fritt til å bestemme hvordan deres arbeidsdag skulle se ut (Bergdal 2019, 20).

Informantene fra den tidligere studien utstrålte selvstendighet blant annet da de snakket om å ta initiativ til å integrere seg selv i det sosiale miljøet. På den andre siden kunne onboardingprosessen for en som har behov for mer oppfølging og opplæring, oppleves som en potensielt stressende og demotiverende situasjon (Bergdal 2019, 20). Dette understreker at påstanden om at “One size fits all” ikke stemmer, og belyser viktigheten av å ta hensyn til at

mennesker er forskjellige og kan persipere situasjoner ulikt på bakgrunn av varierende utgangspunkt. Teorien viser at selvtillit i stor grad er et resultat av tidligere erfaringer samt personlige egenskaper, noe som tydelig fremkom i funnene (Bergdal 2019, 20). Dermed kan man ikke konkludere med at funnene stemmer for alle.

#### 4.3.2 Rolleavklaring

Ifølge Jacobsen og Sætersdal (2017, 125) er den psykologiske kontrakt et begrep som brukes om de uskrevne forventninger og antakelser som påvirker relasjonen mellom den ansatte og organisasjonen. Graden av individuell frihet avhenger av hvilken type rolle vedkommende har. Arbeidsgiver kan akseptere forskjellighet i større grad dersom rollene er frie, ifølge *Forskeren*. I en lederrolle har man gjerne stor grad av frihet, mens en arkivar på den andre siden har helt konkrete regler for hvordan jobben skal utføres. Ut fra dette hevder *Forskeren* at det dermed er noen roller hvor det er rom for individuelle variasjoner, og noen hvor det absolutt ikke er det.

Videre vil tvetydighet omkring rolleavklaringen få konsekvenser for ytelsen til virksomheten, ifølge Bauer (2010, 5). Undersøkelsene fra den tidligere studien, viste at informantene i stor grad opplevde at arbeidsoppgavene i den nye stillingen samsvarte med forventningene de hadde før tiltredelse (Bergdal 2019, 17). Dette ble begrunnet med tidligere erfaring fra lignende stillinger. Videre fremkom det at ingen av informantene fra den tidligere studien hadde hatt et møte hvor det tydelig ble gjennomgått hvilke krav og forventninger som ble stilt til den nye rollen (Bergdal 2019, 17). Samtlige informanter hevdet at dette likevel ikke hadde særlige konsekvenser for ytelsen til virksomheten, da informantene hadde sin egen oppfatning av hva rollen innebar, samt tilstrekkelig med autonomi til å gå frem slik de ønsket innenfor de gitte rammene (Bergdal 2019, 21).

*Realistic Job Preview* (RJP) trekkes frem som et sentralt virkemiddel fra arbeidsgivers side for at søkere skal få mer realistiske forventninger. Virkemiddelet sin hensikt er å motvirke effekten av arbeidsgivers ønske om å fange søkerens interesse gjennom skryt og tilbakeholdelse av negativ informasjon, samt forhindre at søkerne selv danner urealistiske forventninger (Haaland 2019, 170). Dog har det på bakgrunn av teoretiske samt

metodologiske svakheter vist seg vanskelig å dokumentere hvilken effekt RJP har i praksis. Imidlertid oppsummeres hovedforklaringene for hvorfor virkemeddelet fungerer gjerne som innfridde forventninger, selvseleksjon, vaksinerings, samt ærlighetskultur (Haaland 2019, 173).

Korte m.fl. som tidligere nevnt, avdekket et eksisterende avvik mellom de nyansattes forventninger og lederne sine forventninger (Jacobsen og Sætersdal 2017, 125). Et aspekt ved avviket er at de nyansatte forventer flere instruksjoner samt mer informasjon, mens lederne forventer at de nyansatte skal være mer proaktive og selvstendige (Jacobsen og Sætersdal 2017, 125). Det fremkom i den tidligere studien at lederne til to informanter delegerte ut svært overordnede ansvarsoppgaver, og gjorde det tydelig at det var opp til den enkelte informant å håndtere den aktuelle oppgaven (Bergdal 2019, 21). Dette kunne potensielt vært en situasjon hvor man kunne føle seg noe overveldet, men informantene vektla det å være god til å håndtere slike situasjoner samt det å kunne ta kontakt med eksempelvis nærmeste leder ved behov, som en stressreducerende faktor (Bergdal 2019, 21).

Det er derfor nok en gang viktig å understreke at alle er forskjellige og følgelig kan oppleve grad av frie tøyler ulikt.

#### 4.3.3 Sosial integrasjon

Bauer (2010, 6) vektlegger viktigheten av at den nyansatte får mulighet til å skape relasjoner og sosialisere seg med sine medarbeidere. Dette er essensielt for den nyansattes integrering på arbeidsplassen. Integreringen, ifølge *Forskeren*, handler “om å bli et godt medlem av en kultur og av et sosialt fellesskap, det aller meste arbeidet mot det, er jo et samarbeid.”

Videre belyser Bauer (2010, 6) at organisasjonen tilrettelegger, innfører tiltak og bistår i den sosiale integreringsprosessen, som avgjørende faktorer for suksess. Ifølge *Forskeren* er det vanlig at “folk får beskjed om at her er nyansatt-permen, bruk de første par dagene på å lese litt i den og snakke litt med folk.” Det du gjør da er å holde folk borte fra sine kolleger.

*Forskeren* mener at arbeidsgiver heller burde sette de nyansatte direkte inn i arbeidsoppgavene sine sammen med gode kolleger som er villige til å tilbringe litt ekstra tid med dem. På den måten kan de nyansatte bli kjent med sine nærmeste kolleger og andre nøkkelpersoner.

Det hviler likevel et ansvar på den nyansatte om å være delaktig og aktivt integrere seg i det sosiale miljøet. Ifølge *Forskeren* krever prosessen at den nyansatte er proaktiv, læringsaktiv, samtidig som den krever en indre erkjennelse. Som tidligere nevnt, tyder praksis på at mange arbeidsgivere forutsetter at nyansatte på egenhånd er læringsaktive. Dette innebærer at de lærer og tilpasser seg uten ytterligere behov for videre tiltak utover hilserunden og lignende (Haaland 2019, 383). Forskning viser imidlertid at det er store individuelle variasjoner i hvor proaktive eller læringsaktive nyansatte er, noe som fører til svært ulike måter å tilnærme seg den nye arbeidsplassen og rollen (Haaland 2019, 383).

Det å bli del av en kollegial kultur, et kollegialt fellesskap handler naturligvis om å være hyggelig og grei med hverandre, men det handler og om å vite hva dine, samt dine medarbeideres styrker og svakheter er, hvem du kan spørre, hvem du skal støtte deg til og lignende. Disse kodene er det essensielt at du som nyansatt oppfatter for å kunne være proaktiv, samt integrere deg i det sosiale miljøet på best mulig måte. Derfor er, ifølge *Forskeren*,

*“erkjennelsen om at man er i en lærings-og tilpasningsprosess, være proaktiv, og faktisk involvere seg, noe av nøkkelen.”*

I den tidligere studien fremkom det at ingen informanter opplevde at bedriften tilrettela eller bidro i særlig grad i sosialiseringprosessen (Bergdal 2019, 22). Informantene måtte i størst grad eksempelvis hilse på kolleger samt andre nøkkelpersoner, på eget initiativ (Bergdal 2019, 22). Samtlige informanter anså seg selv som både sosiale og aktive hva gjelder å integrere seg selv i miljøet. Det ble ytret at enkelte informanter ønsket mer formelle tiltak fra bedriftens side, mens andre var nokså tilfredse med den allerede eksisterende praksisen (Bergdal 2019, 22). Man kan dermed ikke generalisere funnene.

Da den tidligere studien ikke hadde tilgang til onboardingmalene, kunne det ikke kontrolleres dersom det var konkrete tiltak som informantene ikke anerkjente som formelle tiltak (Bergdal 2019, 22). Til tross for opplevelsen av manglende tiltak for sosial integrasjon, ga informantene uttrykk for at dette hadde liten eller ingen påvirkning på håndteringsevnen deres (Bergdal 2019, 22).

På bakgrunn av funnene fra den tidligere studien og relevant teori, kan det antas at de nyansatte ikke fikk muligheten til å bygge gode relasjoner til medarbeidere samt andre nøkkelpersoner, grunnet manglende organisatoriske tiltak (Bergdal 2019, 22). Sosialiseringen skjedde heller på bakgrunn av eget initiativ. En konsekvens av manglende organisatoriske tiltak kan være at mye av ansvaret ender opp hos den nyansatte, og at det derfor blir svakere grad av organisatorisk tilpasning. Dersom bedriften hadde tilrettelagt for at det kunne utvikles sosial kapital blant de ansatte, kunne dette bidratt til å skape en rekke positive effekter som eksempelvis lavere turnover, økt engasjement på jobb, kunnskapsdeling og lignende (Tanggaard 2016, 68).

#### 4.3.4 Kulturbevissthet

Bauer (2010) trekker frem at den nyansatte blir kjent samt bevisst på kulturen innad i organisasjonen, som en nødvendig faktor for å best mulig kunne tilpasse seg den nye arbeidsplassen og rollen sin (Bauer 2010). Kjernen i den kulturelle integrasjonen handler om at den nyansatte oppfører og tenker som sine kolleger, i tråd med det som er ansett som riktig.

Undersøkelsen fra den tidligere studien viste at bedriften var bevisst på å informere og fremme visjonen samt verdiene deres (Bergdal 2019, 23). Praksisen de siste årene har vært tre obligatoriske e-læringskurs, som gjennomgår bedriftens verdier, normer og andre grunnleggende aspekter ved bedriften. Hensikten med dette tiltaket er å sikre de nyansattes kjennskap til bedriften og hvordan de skal navigere i organisasjonskulturen i situasjoner preget av usikkerhet (Bergdal 2019, 23). Ifølge *Forskeren* handler store deler av onboarding om å *undervise* folk, med det menes altså “å samle nyansatte i samme rom og fortelle hvordan ting er.” Problemet er da at ved lunsjtider så vil folk være så proppet full av informasjon, men samtidig lure på “er det slik i praksis?”

Stadig flere arbeidsgivere oppretter egne intranett- og e-læringsløsninger. Men ifølge Haaland (2019, 381) er tiltaket ofte på bakgrunn av at nyansatte skal kunne få informasjonen på en billigere, mer strukturert samt mer tidsriktig måte. Nyansatte kan oppleve at slike nettbaserte ressurser er viktige da man har tilgang på informasjon, som generelt er en mangelvare i denne fasen (Haaland 2019, 381). Ifølge Haaland, (2019, 381) viser forskning at teknologibaserte tiltak, slik som e-læring, video, dataspill osv., har en svakere effekt enn mer



klassisk sosialt baserte tiltak. Dette bunner ut i antakelsen om at teknologi bare kan dekke noe av læringsinnholdet og at den har smalere “båndbredde” kontra sosialt basert innfasing, hvor man lærer mye av sosial og implisitt karakter (Haaland 2019, 381).

Det er klart at en del ting vil være like enkelt eller bedre dersom de er formalisert i form av et webseminar eller et kurs. Men ifølge *Forskeren* så løser man ikke problemet ved å lage en video, en nyansattperm, et webseminar osv, men det er ett av flere skritt i arbeidet med innfasingen av nyansatte. *Forskeren* hevder at “*måten de (nyansatte) lærer organisasjonen å kjenne på gjøres først og fremst ved å jobbe i den, se hva andre gjør, og se responsen på din egen atferd.*” Dette begrunnes med at det da vil oppstå en situasjon som tillater naturlig uformell læring.

Flere informanter fra den tidligere studien trakk frem viktigheten av medarbeiderne sine som et supplerende kulturelement. Informantene ytret at observasjon av sine kolleger, som representerte de uformelle normene, ga en mer realistisk mulighet til å skape en felles forståelse for organisasjonskulturen i praksis (Bergdal 2019, 23). Nettopp dette trekker *Forskeren* frem som det viktigste hjelpemiddelet for integreringen, altså at du har “*noen som du kan plage litt, spørre, diskutere sammen med, og (...) som samtidig er en god representant for organisasjonen.*” En typisk fallgrube er at det ofte er den som har lite å gjøre, og dermed har tid, som blir utpekt som fadder. Ifølge *Forskeren* begrunnes valget ofte med at man ikke “*ødelegger noe produktivitet noe sted,*” men det man egentlig gjør da er å sende den dårligste representanten. Eksempelvis kan dette være en ansatt som er i ferd med å gå av i pensjon, eller er trøtt og lei, som mest sannsynlig vil lære bort dårlige vaner som man må bruke tid på å korrigere i ettertid.

Funnene fra den tidligere undersøkelsen viste at bedriften aktivt ga informasjon om de formelle aspektene ved organisasjonskulturen, men når det gjaldt innføring i de mer uformelle aspektene ved kulturen opplevde informantene fravær av strategiske tiltak (Bergdal 2019, 23). E-læringskursene tilrettelegger for kjennskap til bedriftens visjon og verdier, men det er likevel avgjørende at de nyansatte får erfare kulturen i praksis over en lengre periode for å bli tilstrekkelig integrert (Bergdal 2019, 23).

I likhet med den sosiale integreringen, ble det ikke iverksatt organisatoriske tiltak for kulturell integrering i praksis. Informantene vektla eget initiativ samt egen sosial kompetanse

som nøkkelegenskaper for å lære seg å navigere organisasjonskulturen hos bedriften (Bergdal 2019, 23).

#### 4.4 “Hvilke effekter kan positiv psykologi ha på nyansatte i en onboardingprosess?”

Her vil det analyseres hvordan tilstedeværelse av positive emosjoner kan berike den nyansattes innfasing til ny arbeidsplass. Dette suppleres med utsagn fra informanter med relevant spisskompetanse.

##### 4.4.1 Positiv psykologi

Et av områdene som har fått mye oppmerksomhet innen positiv psykologi er området som omhandler *personlige styrker* (Tanggaard 2016, 70). *Prosessteoretikeren* forteller at “*det vi ønsker er at medarbeideren skal få energi av jobben sin, de skal oppleve at de er engasjert og at de blir gira når de kommer på jobb*”. Ved å aktivt lete etter styrker hos den nyansatte kan en kartlegge om vedkommende får energi av eksempelvis å være kreativ, strategisk orientert, utøve empati ovenfor andre medarbeidere, eller lignende. Hva som gir energi er svært individuelt, så ved å bli kjent med de forskjellige styrkene kan arbeidsgiver sette vedkommende til oppgaver som treffer på nettopp deres styrkeprofil. På denne måten tilrettelegges det for at de nyansatte opplever energi og engasjement i møte med arbeidsoppgavene.

Videre forteller *Prosessteoretikeren* at “*en styrkebasert tilnærming kan hjelpe oss til å få et litt bredere bilde av hvem denne personen er*”. Ut fra et styrkebasert perspektiv så handler dette om å identifisere den nyansattes styrker, kunnskap og erfaringer. Ifølge *Prosessteoretikeren* vil det være viktig å finne ut hvordan vi kan bruke denne profilen på en måte som understøtter det organisasjonen allerede får til, eventuelt kan det bidra til å avdekke en potensielt bedre praksis å strekke seg etter. *Prosessteoretikeren* forteller videre at “*det ikke bare er å hente ut vedkommendes styrkeprofil, og så vet man nøyaktig hvordan man kan*

*bruke vedkommende.*” Derimot er dette en prosess som skjer gjennom samtaler mellom de som har vært i organisasjonen lenge og den nyansatte.

Martin Seligman har studert hva som skal til for at mennesker fungerer på sitt mest optimale, og har etter mange års forskning kommet fram til PERMA-modellen, som tidligere nevnt er et akronym for *positive følelser, engasjement, relasjoner, meningsfylt arbeid og fullføring* (Tanggaard 2016, 66). *Prosessteoretikeren* forteller at det i bedriften har vært god erfaring med at disse fem elementene er tilstedeværende i en persons liv samt organisasjonsliv.

*Forskeren* mener at “*det viktigste du kan gjøre når du får inn folk det er å gjøre sånn at folk føler seg velkomne.*” Noe så enkelt som å sende en blomst hjem til vedkommende før de begynner kan vekke positive følelser ved at vedkommende opplever at noen har tenkt på de. Videre vektlegges betydningen av at ting må være på plass og at de andre ansatte må oppføre seg på en måte som gjør at den nyansatte opplever å være ventet og føler seg betydningsfull. Er det en ting forskningen peker på når det gjelder ny ansettelse, så er det at folk føler seg usikre, hevder *Forskeren*. Usikkerheten knyttes ikke bare til den nye bedriften, men også sin rolle i bedriften. *Forskeren* forteller videre et skrekkeksempel hvor en nyansatt sitt første møte med jobben innebar å ringe og bestille en container, slik at vedkommende fikk tømt kontoret etter forgjengeren. En slik opplevelse sender signaler om at du ikke er velkommen og det gjør noe med måten du oppfatter bedriften på. Denne usikkerheten kan i verste fall lede til at den nyansatte revurderer hele arbeidsforholdet.

Videre er det ifølge Seligmans modell av stor betydning å føle på engasjement.

*Prosessteoretikeren* trekker fram at når det kommer til å skape engasjement er det styrkene til den nyansatte man bør ta utgangspunkt i. Deretter belyser Seligman viktigheten av relasjoner, og sett i et onboarding perspektiv er det helt essensielt å knytte relasjonelle bånd med sine kolleger. Folk kan være veldig gode teknisk sett til å gjøre jobben sin, med de gjør likevel en dårlig jobb på bakgrunn av manglende evne til å fungere sammen med sine kolleger, ifølge *Forskeren*. Det å fungere sammen med sine kolleger er preget av hvordan folk er skrudd sammen og erfaringer, men det handler i hovedsak om hvordan du møter andre, og hvordan de deg, sier *Forskeren*. “*Jeg kan ikke bli venn med deg uten at du vil bli venn med meg. Det er en gjensidighet i dette her*” forteller *Forskeren*.

Seligmans modell tar videre for seg viktigheten av å gjøre noe meningsfullt. Ifølge *Prosessteoretikeren* er det viktig å være nysgjerrig på den nyansatte, å søke etter hvilken måte det er meningsfullt for vedkommende å gjøre den jobben de gjør. Det å sette folk på kryss og tvers i organisasjonen til å løse oppgaver gjør at det skapes nye koblinger, og du kjenner deg som en del av en helhet, forteller *Prosessteoretikeren*. Videre legges det til at *“det at du skaper en lærende organisasjon og at du får folk til å trives og være engasjerte, er en ekstremt viktig bieffekt.”* Fra en *Prosessteoretikers* perspektiv vil det likevel være at det skapes bedre produkter, løsninger og tjenester som er det viktigste.

Den siste delen av Seligmans modell tar for seg *accomplishment*, eller med andre ord det å fullføre noe. Her er essensen at arbeidsgiver må gi den nyansatte oppgaver som er mulige å håndtere samt fullføre. Arbeidsoppgavene bør tilrettelegges slik at vedkommende kan komme i “flytsonen”, sier *Prosessteoretikeren*. Forskningen viser at mennesker opplever kjedsomhet ved utfordringer som ligger klart lavere enn ferdighetene, eller motsatt dersom utfordringer ligger over ferdighetsnivået (Brask 2006, 5). Det er derfor viktig at arbeidsgiver sjekker at arbeidsoppgavene oppleves greit eller om de eksempelvis er for banale. *Onboarding Eksperten* forteller at *“det ikke finnes noe verre enn å begynne i en ny jobb, og så ender du med å sitte på VG den første uken.”* Om den nyansatte har fått en god pre-boarding, kan vedkommende begynne å gjøre noe ordentlig allerede første dagen og tidlig føle seg som en bidragsyter, ifølge *Onboarding Eksperten*. Men dette er riktignok avhengig av kompetansenivået som kreves for stillingen.

#### 4.4.2 Appreciative Inquiry

Kriser, farer, trusler, utfordringer og problemer dominerer hverdagen i mange organisasjoner. Cameron hevder at virksomheter er opptatt av å løse problemer, og at de derfor fokuserer på svakheter og trusler i større grad, kontra muligheter og utfordringer (Adriaenssen 2017, 13). *“Det som er så fantastisk med appreciative inquiry er den positive nysgjerrigheten rundt hva en person lykkes med, hva de drømmer om og hva de har lyst til å skape”* forteller *Prosessteoretikeren*. Ved å benytte seg av positiv psykologi i onboardingprosessen, vektlegges den enkeltes mestringsevne, holdninger, moralske mot, entusiasme og nysgjerrighet (Adriaenssen 2017, 13).

En vanlig misforståelse som har skadet AI sitt omdømme er at den problemløsende tilnærmingen avfeier viktige problemer ved å bare fokusere på det positive. Imidlertid mislykkes tradisjonelle tilnærminger til problemløsning å gi produktive resultater (Tocino-Smith 2020). Det AI har å tilby er en mulighet til å tilnærme problemer fra en annen vinkel. Positiv psykologi handler altså om hva som skaper optimal menneskelig funksjonsevne, og hvilke forutsetninger som bidrar til det. Forskning innen positiv psykologi viser blant annet hvilke effekter positive emosjoner kan ha for læring, kreativitet, produksjonsevne osv. (Tanggaard 2016, 85).

#### 4.4.3 5D-modellen

Cooperriders 5D-modell er som tidligere nevnt en anerkjennende læringsprosess i AI, og har vist seg å være gunstig for å drive prosesser (Tanggaard 2016, 167). Modellens fem faser har til hensikt å undersøke styrkene i en organisasjon eller person, samt få styrkene omsatt til praktiske handlinger mot en felles drøm eller mål (Tanggaard 2016, 167).

I den første fasen, definisjonsfasen, vil fokuset i en onboardingprosess være å finne ut hvordan organisasjonen i best mulig grad kan bli kjent med den nyansatte, samt forstå hvilken kunnskap og erfaring den nyansatte besitter. Som tidligere nevnt, kan starten på et nytt arbeidsforhold preges av mye usikkerhet og som nyansatt er det lett å tvile på seg selv. Derfor blir viktig tidlig i onboardingprosessen å identifisere styrkeprofilen og få satt styrkene i spill. På denne måten tilrettelegges det for at potensialet blir utløst, og nyansatte opplever energi, engasjement, og motivasjon i møte med arbeidsoppgavene. I tillegg viser teorien at man lærer forttere, opplever eierskap, samt kjenner på glede og entusiasme når man får brukt styrkene sine (Tanggaard 2016, 70).

Videre er det viktig å avdekke hva som skal til for at den nyansatte føler seg trygg, får lyst til å bidra og kjenne seg som en del av bedriften og som en potensiell ressurs.

*Prosessteoretikeren* anbefaler å velge et *fokusspørsmål* for prosessen. Dette spørsmålet bør invitere til deltakelse og vekke motivasjon og interesse fra de som skal være med på prosessen. Fokusspørsmålet kan i denne fasen være, ifølge *Prosessteoretikeren*, “*hvordan kan den nyansatte raskest bli den ressursen som den selv ønsker å bli, og som bedriften har behov for.*”

Nyansatte som gjennomgår en onboardingprosess hvor det tilrettelegges for Bauers nivåer vil oppleve et lavere usikkerhetsnivå knyttet til de nye arbeidsoppgavene sine, bedre tilpasse seg virksomheten, etablere effektive arbeidsforhold, bli mer motivert, mer tilfreds og på sikt en mer verdifull ressurs for bedriften.

I undersøkelsesfasen vil fokuset være på den nyansattes tidligere erfaringer med å bli en del av en ny organisasjon. Fasen kan gjennomføres på ulike måter, enten ved en kort parsamtale eller over flere måneder. Hensikten er å finne konkrete eksempler på når den nyansatte lykkes aller best med noe (Tanggaard 2016, 172). Her er det viktig at arbeidsgiver stiller åpne spørsmål, holder seg ydmyk og nysgjerrig, samt forhører seg fremfor dømmer. Dette skyldes at den nyansatte skal føle seg lyttet til og forstått, og bidra til å holde på engasjementet (Brewerton 2016). På denne måten blir arbeidsgiver kjent med hvilke suksesskriterier eller forutsetninger som var til stede da den nyansatte fungerte på sitt beste, og får kjennskap til hva det er som gir vedkommende energi i det daglige arbeidet (Tanggaard 2016, 171). En fallgrube ved metoden er at de involverte ofte blir så opptatt av å beskrive hva de har lyktes godt med i undersøkelsesfasen at de bare gjenskaper tidligere suksesser. Dette kan være vel og bra, men det kan også føre til kompetansefeller (Tanggaard 2016, 176). Dette innebærer at de bare forbedrer og perfektionerer det de allerede er gode på, men glemmer å være bevisste på å skape noe nytt (Tanggaard 2016, 176).

I en onboardingprosess vil drømmefasen handle om å rette fokuset til den nyansatte inn i fremtiden. *Onboarding Eksperten* forteller at “*det handler om å ha en plan sammen med den nyansatte og finne ut hvor vedkommende drømmer om å være om ett, to eller tre år.*” Dersom vedkommende eksempelvis har ambisjoner om å bli avdelingsleder, kan vi da ha et perspektiv på tre år, og det bør tilrettelegges for at vedkommende får tatt aktuelle kurs og skaffer seg relevant erfaring, ifølge *Eksperten*.

I denne fasen kan mange oppleve begrepet “drøm” som litt svevende. Dersom dette er tilfellet kan arbeidsgiver bruke alternative begreper, som eksempelvis visjon eller lignende (Tanggaard 2016, 176). I litteraturen som omhandler AI benyttes hovedsakelig begrepet drøm både fordi det passer inn i 5D-modellen, men også fordi det “forstyrrer” tankene mange av oss har om hvordan vi skal drive organisasjonsutvikling. Begrepet gir rom for at vi kanskje

tør å se for oss andre organisasjonsbilder og mulige resultater av et prosessarbeid (Tanggaard 2016, 176).

Designfasen derimot er mer rettet mot nyansattes tidligere konkrete handlingsmønstre. Hva gjorde vedkommende når den sist lyktes, hvilke strukturer og rammer var det vedkommende skapte da? Videre kan spørsmålene dreie seg om hva vedkommende på dette tidspunktet fikk til og hvordan det skjedde. I denne fasen vil det også være en risiko for at den nyansatte kun forsøker å gjenskape tidligere suksesser. Her er det viktig å være oppmerksomme på at det som tidligere har fungert i en kontekst, ikke nødvendigvis fungerer i en annen. Derfor må man være forsiktig med å bruke tidligere suksessopplevelser som oppskrift for å løse utfordringer i en annen kontekst (Lægneid m.fl. 2014).

Hittil i prosessen har den nyansatte vært innom gode erfaringer i undersøkelsesfasen, drømt godt frem i tid og fått koblet på indre motivasjon om hva de drømmer om og ønsker seg. I designfasen og avslutningsvis realiseringsfasen vil det handle om hva dette betyr og hva som skal skje i de første dagene i onboardingprosessen. Videre i realiseringsfasen kartlegges hva som må til for at vedkommende skal få brukt seg selv på best mulig vis, og hvordan den nyansattes onboarding vil se ut de neste ukene og månedene.

#### 4.4.4 Fallgruver

En potensiell fallgrube er at nyansatte opplever en såkalt “frivillig tvang”, altså at det kulturelle presset tilsier at vedkommende skal delta konstruktivt, og dermed er til stede selv om de ikke er motiverte til å delta på prosessen (Lægneid m.fl. 2014). I slike tilfeller er det en risiko for at den styrkebaserte tilnærmingen kan ha en motsatt effekt enn det hensikten var. I tillegg kan det være grunnleggende utfordrende å akseptere AI som filosofi, og 5D-modellen som aksjonslæringsmetode. Eksempelvis kan dette gjelde folk som føler seg hjemme i et positivistisk paradigme, hvor det vektlegges rasjonalitet og lineære årsakssammenhenger (Lægneid m.fl. 2014). Dette kan gjøre det vanskelig å delta på en konstruktiv måte, og det blir derfor viktig for arbeidsgivere å møte de nyansatte på en måte som anerkjenner andre perspektiver (Lægneid m.fl. 2014).

Mange har en oppfatning om at målet med AI er å bli mer positiv. Men målet er derimot å skape nye bilder av en ønsket fremtid, for så å handle i tråd med dette.

I tillegg er det viktig å innse at begeistring og gleden som skapes i gode styrkebaserte prosesser, ikke er nok i seg selv til å skape resultater på lang sikt. Derimot er hardt arbeid, systematikk og disiplin for de fleste avgjørende for å skape resultater på lang sikt (Lægreid m.fl. 2014).

Til tross mange potensielle fallgruver ved styrkebasert tilnærming og prosesser generelt, trekker *Prosessteoretikeren* frem tre begrunnelser for hvorfor bedrifter bør ha et økt fokus på å drive gode prosesser. Det ene er at virksomheten mest sannsynlig vil få bedre produkter, tjenester, eller løsninger. Dette skjer på bakgrunn av at du har involvert ansatte tidlig, og de får dermed et eierskap til det de skal jobbe med. Videre belyses det at å jobbe med gode prosesser i organisasjoner, bidrar til en lærende organisasjon. Den tredje og siste begrunnelsen handler om det rent menneskelige. Med det menes at gode styrkebaserte anerkjennende prosesser gjør at de involverte opplever at de er en del av et team, og at deres stemme er viktig for helheten.

## 5.0 Konklusjon

I dette kapittelet vil det først redegjøres for delkonklusjoner på oppgavens to forskningsspørsmål, og deretter overordnet konklusjon på forskningsprosjektet vårt. Konklusjonen baseres på valgt teori, og funn fra datainnsamlingen.

Hensikten med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan en “standard” onboardingprosess kan forbedres ved å ta i bruk teori om positiv psykologi og onboarding. Vi vil først konkludere med hvilken påvirkning faktorer i onboardingprosessen har på de nyansatte, deretter vil vi ta for oss hvilke effekter implementering av positiv psykologi i en onboardingprosess kan ha på nyansatte.

*“Hvordan påvirker faktorer i onboardingprosessen de nyansatte?”*



Det konkluderes med at grad av tilretteleggelse for Bauers nivåer i onboardingen har en betydelig påvirkning på nyansattes organisatoriske tilpasning, og videre for turnoverintensjonen. Dette begrunnes på bakgrunn av funn fra den tidligere studien.

Det fremkom i den tidligere studien at informantene i den aktuelle bedriften gjennomgikk en formell onboardingplan (Bergdal 2019, 24). Onboardingen tilrettela for kulturbevissthet, men derimot ikke integrerings aspektet. I tillegg opplevde informantene liten grad av tilrettelegging for mestringsstro, rolleavklaring samt sosial integrasjon (Bergdal 2019, 24). Majoriteten av informantene kunne likevel fortelle at mangelen på tiltak innenfor disse nivåene hadde minimal eller ingen negativ påvirkning på deres sosialiseringssprosess samt deres håndteringsevne. Tiltak som innebar tilbakemeldinger, detaljerte stillingsbeskrivelser, og tydeligere beskjeder uttrykte flere informanter at positivt kunne bidratt til redusert grad av usikkerhet knyttet til de aktuelle arbeidsoppgavene (Bergdal 2019, 24).

Flertallet av informantene var tilfredse med store deler av onboardingen sin, men det ble likevel rådet til å videreutvikle onboardingprosessen som et viktig tiltak for å redusere turnoverintensjonen hos de nyansatte. Ifølge Haaland (2019, 381) er et hovedfunn fra forskning at effektiviteten øker desto fler innfasings tiltak som anvendes, samt at nyansatte opplever formelle og obligatoriske tiltak som mest hensiktsmessige. Uttrykket "less is more" gjelder altså ikke onboarding. Dette fører til utfordringer for arbeidsgivere med stramme økonomiske rammer. Det er allmenn kjent at onboarding er viktig, og kan på sikt medføre gode økonomiske gevinster. På den andre siden kan en mangelfull onboarding medføre negative konsekvenser for organisasjonen (Haaland 2019, 381).

*"Hvilke effekter kan positiv psykologi ha på nyansatte i en onboardingprosess?"*

Det konkluderes med at implementering av positiv psykologi i en onboarding, vil kunne bidra til å fremme de nyansattes prestasjoner, læring og vekst.

*Forskeren* beskriver onboardingprosessen som å lage et støttestillas rundt den nyansatte, og hva dette innebærer er svært individuelt. Nyansatte blir stadig mer kresne, og det stilles i dag større krav om autonomi, kreativitet, selvledelse og selvorganisering fra ledelsen og organisasjonen (Adriaenssen 2017, 14). Som arbeidsgiver er det blitt mer utfordrende å møte

disse kravene. Onboardingen må derfor skreddersys og det handler egentlig om godt lederskap i det daglige, både fra formelle ledere, men også fra kollegene, ifølge *Forskeren*. Her kan positiv psykologi bidra med nytenkning. Fredrickson har gjennom sin forskning på effekten av positive emosjoner, kommet fram til at de blant annet utvider vårt handlingsrepertoar i møte med mennesker og oppgaver vi skal løse, samtidig som de gjør oss mer robuste til å tåle motgang (Tanggaard 2016, 67). I tillegg avdekket Fredrickson at vi i større grad klarer å organisere ny informasjon, tenke raskere, samt mere kreativt, og vi blir mer åpne og oppmerksomme (Tanggaard 2016, 68). Det styrkebaserte tankesettet kan bidra til å gjøre nyansatte bedre rustet i møte med de nye utfordringene de står ovenfor, i tillegg til andre positive ringvirkninger som nevnt ovenfor. Imidlertid krever dette at bedriften etterlever metodikken for oppnåelse av vellykket implementering.

Nyansatte kan oppleve det nye arbeidsmiljøet som positivt og fleksibelt, med liten avstand mellom ledere og medarbeidere, dersom det tilrettelegges for hedoniske opplevelser (Nyheim 2015, 68). En slik tilrettelegging kan eksempelvis skje ved å fremme Seligmans fem forhold i PERMA-modellen (positive følelser, engasjement, relasjoner, meningsfylt arbeid og fullføring), samt de nyansattes hedoniske trivsel (positive emosjoner, trygghet, tilhørighet og lignende), i tillegg til den funksjonelle trivselen (selvtillit, læring, ansvar og tiltro til egen fremtid, samt vekst) kan det bli lettere for de nyansatte å komme inn i en læringsposisjon (Nyheim 2015, 68). Dersom lederne er opptatt av å involvere de nyansatte i å kartlegge deres styrker og mestringsmuligheter, kan arbeidsplassen oppleves som et trygt sted hvor det tilrettelegges for mestring og fullføring (Nyheim 2015, 68). Dette kan følgelig bidra til å fremme de nyansattes prestasjoner, læring og vekst.

*“Hvordan kan en “standard” onboardingprosess forbedres?”*

Gjennom undersøkelsene våre fremkommer det at positiv psykologi kan ha en nytteverdi i arbeidet med å berike og forbedre en onboardingprosess. Dette fordi prosessen i større grad vil appellere til nyansattes krav ved at det fremmes prestasjoner, læring og vekst. I kontrast til den tradisjonelle og mer generelle onboardingen, kan en innfallsvinkel som bygger på positiv psykologi bidra til en forbedret, mer individuell samt mer positiv onboarding, da det tas

utgangspunkt i den enkeltes styrker, det vedkommende mestrer godt og bygger videre på dette.

Imidlertid anerkjennes det at det riktignok er mange andre aspekter som også kan bidra til at prosessen forbedres. Men i denne studien har vi valgt å fokusere på positiv psykologi, og dets påvirkning i en onboardingprosess.

## 6.0 Refleksjoner

Enhver forskningsstudie man utfører vil kunne inneholde skjevheter eller feilkilder. Ingen av oss har tidligere gjennomført en slik omfattende kvalitativ undersøkelse. Våre funn og resultater kan derfor være preget av metodiske feil knyttet til planlegging, gjennomføring samt analyse, og vi anerkjenner med det et forbedringspotensiale. Noen feil ville sannsynligvis blitt oppdaget og korrigert dersom vi hadde hatt tidligere erfaring.

De semistrukturerte intervjuguidene var bygget opp med åpne spørsmål, noe som viste seg å føre til avsporinger og mistolkninger som vi måtte korrigere under intervjuet. I tillegg vil *intervjueffekten* i kvalitativ forskning være uunngåelig. Både bevisst og ubevisst vil intervjueren påvirke informanten, blant annet gjennom stemmeleie, holdning og utforming av spørsmål (Stamnes og Strand 2015, 33). Vi som forskere var bevisste på slike faktorer, og forsøkte aktivt å redusere effekten. Videre er det allmenn kjent at all informasjon siles gjennom forskeren, og vil til en viss grad være påvirket deretter (Stamnes og Strand 2015, 33).

En type skjevhet som kan oppstå, er når informantene i utgangspunktet ikke er godt egnet til å belyse problemstillingen, nemlig *klassifiseringskjevhet* (Stamnes og Strand 2015, 33). Vi valgte et strategisk utvalg nettopp for å redusere risiko for denne typen skjevhet.

Eventuelle skjevheter som kan ha oppstått fra den tidligere studien inkluderer at det alltid vil være en risiko for at informantene ikke er fullstendig ærlige. Jacobsen (2015, 230) belyser flere grunner til hvorfor en informant velger å svare usant. Jacobsen (2015, 230) trekker frem at informanten på bakgrunn av egne interesser, kan velge å svare ut ifra hvordan vedkommende ønsker å fremstå. Eksempelvis kan informantene føle ubehag eller ikke tørre å

være ærlige. Det kan være lettere å svare det som er sosialt akseptert, noe som er en form for *kognitiv skjevhet* (Stamnes og Strand 2015, 33). Noen av intervjuene ble holdt inne på lukkede rom hvor ingen kunne lytte til svarene, og noen avholdt i åpne områder hvor hvem som helst kunne lytte. Det ble antatt ut fra observasjon av informantene, at de opplevde situasjoner hvor ingen kunne lytte til eller se dem, som tryggere omgivelser, kontra ute i åpne landskap (Bergdal 2019, 25). Eksempelvis kunne informantene oppleve ubehag ved å profilere ledelsen eller bedriften i et dårlig lys, og dermed valgte å fremstille onboardingprosessen de fikk i praksis på en mer fordelaktig måte (Bergdal 2019, 25).

En annen faktor som kan ha påvirket den tidligere studien, er at personer har en tendens til å legge skylden over på andre eller omgivelsene dersom de ikke lykkes i å oppnå resultater, og ta æren for gode resultater ved å vise til egen innsats (Jacobsen og Thorsvik 2013, 262). Denne tendensen kan ha påvirket Bergdal (2019, 25) sine resultater da de ansatte kan ha lagt skylden over på onboardingprosessen eller den ansvarlige for opplæringen, samtidig som de framstilte egen innsats i et bedre lys.

## 7.0 Videre forskning

Enhver studie man utfører vil kunne inneholde skjevheter. Kvantitative metoder kan benyttes for å avdekke potensielle skjevheter eller feilkilder fra vår opprinnelige kvalitative studie. I kvantitativ forskning er man opptatt av tall, statistikker og virkninger variabler har på hverandre. Variablene uttrykkes gjerne i tallverdier og datamateriale som kan beskrives med tabeller, grafiske figurer eller statistiske mål som gjennomsnitt, variasjon og korrelasjon (Befring 2015). Og som avslutningsvis analyseres ved eksempelvis varians-, faktor- eller regresjonsanalyse (Befring 2015). Bruk av en kvantitativ metodisk tilnærming, muliggjør generalisering og tallfesting av funn, samt muligens benyttes til å avdekke kausalitet mellom teori og praksis. Noe som kan være interessant for videre forskning.

Eksempelvis kan en kvantitativ undersøkelse bidra til å redusere risikoen for *intervjueffekten*. Blant annet kan man gjennom en surveyundersøkelse unngå påvirkning gjennom faktorer som stemmeleie og holdning, og justere utformingen av spørsmålene fra den opprinnelige

studien for å redusere påvirkning. Videre er det allmenn kjent at all informasjon siles gjennom forskeren, og vil til en viss grad være påvirket deretter (Stamnes og Strand 2015, 33). For å videre redusere denne skjevheten kan dataen eksempelvis genereres automatisk gjennom et dataprogram og dermed være i mindre grad påvirket av forskeren.

Til videre forskning ville det vært interessant å benytte et kombinert design, eller såkalt “Mixed Methods”, hvor det tas i bruk både kvalitative og kvantitative data (Befring 2015). Eksempelvis kunne dette innebære at vår kvalitative studie brukes som en forundersøkelse, eller at den blir lagt til grunn for en oppfølgende kvantitativ analyse (Befring 2015). Et annet alternativ kunne vært at datainnsamlingen gjøres gjennom dybdeintervju og dermed er kvalitativ, slik vår studie er, men at analysen er kvantitativ. I et slikt tilfelle vil intervjuvarene da bli kategorisert, kvantifisert og lagt til rette for statistisk bearbeiding (Befring 2015).

Den kvalitative forskningen vår kan også benyttes til å utdype funn fra en kvantitativ undersøkelse, eksempelvis en surveyundersøkelse. Surveystudier kombinert med kvalitativ data vil kunne gi en generell faglig oversikt med en større mulighet for å gi nyansert innsikt i informantenes oppfatninger og opplevelser (Befring 2015).

## 8.0 Litteraturliste

- Adriaenssen, Daniel, Dagny Adriaenssen og Jon-Arild Johannessen. 2017. *Den nye organisasjonspsykologien*. Bergen: Fagbokforl.
- Bandura, Albert. 1997. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bauer, Talya N. 2010. "Onboarding new employees: maximizing success" SHRM. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf> Lesedato: 12.02.2020.
- Befring, Edvard. 2015. "Kvantitativ Metode." Etikkom. <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvantitativ-metode/>. Lesedato: 30.04.2020
- Bergdal, Anita. 2019. "Onboarding og turnover". Upublisert manuskript. Høyskolen Kristiania, Oslo.
- Brask, Ole David. 2006. "Selvregulert Læring I Praksisfellesskap." Tidsskrift for Norsk Psykologforening. <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2006/01/selvregulert-laering-i-praksisfellesskap>. Lesedato: 25.05.2020
- Brewerton, Paul. 2016. "Ledende Forandring Ved Hjelp Av En Styrke-basert Tilnærming." Strengthscope.com <https://www.strengthscope.com/no/leading-change-using-strengths-based-approach/>. Lesedato: 20.05.2020
- Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- Og Lederpsykologi*. Cappelen Akademisk.
- Brun, Pernille H., og Mikkel Ejsing. 2012. *Styrkebasert ledelse*. København: Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Dahlum, Sirianne. 2018. "Validitet." Store Norske Leksikon. <https://snl.no/validitet>. Lesedato: 23.04.2020
- Haaland, Frode H. 2019. *Å Knytte Bånd: Rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte*. Gyldendal.
- Hansen, Tom. 2015. "Sekundærdata." Analysen.no <http://www.analysen.no/latest-news/item/sekundaerdata>. Lesedato: 08.05.2020
- Infotjenester. 2017. "Onboarding Av Nyansatte Er Mer Enn Introduksjon." Infotjenester.

- <https://www.infotjenester.no/artikler/onboarding-av-nyansatte-er-mer-enn-introduksjon>  
/. Lesedato: 12.02.2020.
- Jacobsen, Dag I. 2015. *Hvordan Gjennomføre Undersøkelser?: Innføring I Samfunnsvitenskapelig Metode*. 3. utg. Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, Dag I., og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. 4. utg. Fagbokforl.
- Johannessen, Asbjørn, Per A. Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- . 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johansen, Olav, og Helene Sætersdal. 2017. *HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klein, Howard J. og Beth Polin. 2012. "Are organizations on board with best practices onboarding?" C.R. Wanberg (red.) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. (s. 267-287). Google Bøker.  
[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=T1empBxTFwYC&oi=fnd&pg=PA267&dq=klein+H+J+and+Polin+B&ots=YO\\_pOPq7lW&sig=IDCWhD\\_5e2v217iropoji0eEofM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=klein%20H%20J%20and%20Polin%20B&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=T1empBxTFwYC&oi=fnd&pg=PA267&dq=klein+H+J+and+Polin+B&ots=YO_pOPq7lW&sig=IDCWhD_5e2v217iropoji0eEofM&redir_esc=y#v=onepage&q=klein%20H%20J%20and%20Polin%20B&f=false)  
Lesedato: 25.03.2020
- Lai, Linda. 2015. "10-Faktor: En Innføring." <https://www.10faktor.no/sites/10faktor.no/files/veiledninger/InnfringidetifaktoreneavLindaLai.pdf>. Lesedato: 17.01.2020.
- Landøy, Trine. 2016. "Strukturert Onboarding- for å Sikre Suksess Med Nyansatte!" LederNytt.  
<https://www.ledernytt.no/strukturert-onboarding-for-aa-sikre-suksess-med-nyansatte.5861863-355436.html>. Lesedato: 17.01.2020.
- Larsen, Ann Kristin. 2007. *En Enklere Metode: Veiledning i Samfunnsvitenskapelig Forskningsmetode*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- LENT. "Hva Er Appreciative Inquiry (AI)?" LENT.no  
<https://www.lent.no/sporsmal-og-svar/appreciative-inquiry/hva-er-appreciative-inquiry-ai/>. Lesedato: 21.01.2020.

———. "Prosesslederboka." LENT.no <https://www.lent.no/prosesslederboka/>. Lesedato: 07.02.2020.

Liverød, Sondre Risholm. 2015. "Slik Lar Vi Oss Påvirke, Uten at Vi Vet Det (!)."

Psykolog.com. <http://www.psykolog.com/slik-lar-vi-oss-pavirke-uten-at-vi-vet-det/>.

Lesedato: 20.01.2020.

Lægred, Oddny, Herleik Trosterud og Hogne Hareide. 2014. "Styrkeperspektivets Bidrag Til Faget Prosessledelse." Prosessbloggen.no.

<https://prosessbloggen.no/2014/05/14/prosessledelse-ai-sant/>. Lesedato: 21.05.2020

Nyheim, Lars. 2015. "Trivsel som vilkår for vekst." Uio.no

<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/49308/Lars-Nyheim---Masteroppgave-i-spesialpedagogikk---Trivsel-som-vilkr-for-vekst.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lesedato: 23.05.2020

Nyheim, Sissel M. T. 2017. "Turnoverintensjon - Hvorfor Slutter De Beste Medarbeiderne?" Medarbeiderutvikleren.

<https://medarbeiderutvikleren.no/2017/03/27/turnoverintensjon-hvorfor-slutter-de-beste-medarbeiderne/>. Lesedato: 17.01.2020.

Sander, Kjetil. 2019. "Forskningsdesign." EStudie.no.

<https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>. Lesedato: 29.04.2020

Stamnes, Silje Berg, og Lena Strand. 2015. "Hvorfor Arrangere Bedriftsevents, Og Hva Er Faktorer for Suksess?" Opplevelserinord.no

<http://www.opplevelserinord.no/getfile.php/1311966-1469446113/Opplevelser%20i%20onord/Corporate%20events.pdf>. Lesedato: 29.04.2020

Tanggaard, Pål. 2016. *Prosesslederboka Lær Å Lede Gode Prosesser Og Møter*.

Kommuneforl.

Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk Og Innlevelse: En Innføring I Kvalitativ Metode*. 4. utg.

Bergen: Fagbokforlaget.

Thurèn, Torsten. 2012. *Vitenskapsteori for nybegynnere*. 2 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative Forskningsmetoder I Praksis*. 3. utg. Gyldendal Akademisk.

Tocino-Smith, Juliette. 2020. "How to Apply Appreciative Inquiry: A Visual Guide."



PositivePsychology.com.

<https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry-process/>. Lesedato: 13.05.2020

Tracey, Bruce J., og Timothy R. Hinikin. 2006. "The costs of employee turnover: When the devil is in the details" Cornell Hospitality Report.

<https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1148&context=chrpubs> Lesedato: 17.01.2020

## 9.0 Vedlegg I: Intervjuguider

### 9.1 Intervjuguide - Forsker

#### **Innledning:**

- Presentasjon av oss
- Motivasjon for studien
- Problemstilling og forskningsspørsmål
- Hensikt med intervjuet
- Informasjon om lydopptak

#### **Hoveddel:**

1. Hva er din offisielle tittel?
2. Hvor stammer interessen din for rekruttering og onboarding fra?
3. Hva legger du i begrepet onboarding eller innfasing?
4. Hva er tidsperspektivet på en onboardingprosess, etter din mening?
5. Hva skal de nyansatte kunne når onboardingen er ferdig?
6. Som forsker har du blant annet hatt undersøkt onboardingprosesser. På hvilken måte opplever du at det tas høyde for individualitet i prosessen?
7. Hvordan vil du anbefale en bedrift å tilrettelegge slik at den nyansatte skal bli kjent med virksomhetens kultur, verdier, formål og historie?
8. Hvordan vil du anbefale en bedrift å tilrettelegge for at den nyansatte blir sosialt integrert?
9. Hvordan vil du anbefale en bedrift å tilrettelegge for rolleavklaring og mestringstro i oppstartsfasen?
10. I boken din nevner du at alle ikke er like og at man må tenke skreddersøm i innfasingen. Hva burde inkluderes i arbeidet med å skreddersy innfasingen, etter din mening?

11. I podcasten du deltok på, nevnte du at onboardingprosessen også krever at nyansatte tilpasser seg, noe som det foreløpig ikke noe begrep for. Hvordan kan den nyansatte være mest mulig mottakelig for onboarding etter din mening?
12. Hva kjennetegner en vellykket onboardingprosess etter din mening?
13. Hvorfor burde bedrifter bruke ressurser på en grundig onboardingprosess?
14. Hva vil du peke ut som hovedutfordringene til organisasjoner når det gjelder onboarding av nyansatte?
15. Hvilke fallgruver vil du trekke frem som de mest “typiske” i arbeidet med onboarding?

### **Avslutning:**

16. Hva er det første du anbefaler bedrifter å begynne med når de skal igang med en onboardingprosess?
17. Hvilket teoretisk grunnlag bygger forskningen din på, når det gjelder onboarding?
18. Hvordan har dine personlige erfaringer vært når du selv har vært den nyansatte?
19. Avlستuningsvis, hva er det du vil legge til, eventuelt gå mer i dybden på?

## 9.2 Intervjuguide - Prosessteoretiker

### **Innledning**

- Presentasjon av oss
- Motivasjon for studien
- Problemstilling og forskningsspørsmål
- Hensikt med intervjuet
- Informasjon om lydopptak

### **Hoveddel:**

1. Hva er din offisielle tittel?
2. Hva var motivasjonen for å skrive boken din?

3. Hva legger du i begrepet onboardingprosess?
4. Hva er dine erfaringer generelt med onboardingprosesser?
5. Hva kjennetegner en vellykket prosess etter din mening?
6. Hvordan opplevde du onboardingprosessen når du selv var den nyansatte?
7. Hvilke effekter kan en styrkebasert tilnærming ha i en onboardingprosess, etter din mening?
8. Hva vil du peke ut som hovedutfordringene til organisasjoner når det gjelder gjennomføring av prosesser?
9. Hvilke fallgruver vil du trekke frem som de mest “typiske” i arbeidet med prosesser?
10. I oppgaven har vi fokusert mye på AI. Hvordan kan 5D- modellen anvendes i arbeidet med onboardingprosesser, etter din mening?
11. Hvorfor burde bedrifter bruke ressurser på å gjennomføre gode prosesser?
12. Hva er det første du vil anbefale en bedrift å begynne med når de skal i gang med prosesser generelt?

#### **Avslutning:**

13. I boken din er det tilsynelatende fokus på øvelser som inkluderer flere deltakere. Hvordan tror du eksempelvis 5D-modellen kan overføres til en onboardingsituasjon hvor det i startfasen som regel begrenses til en leder og en nyansatt?
14. I oppgaven ønsker vi å se på hvordan man forbedre selve prosess delen av en onboarding, blant annet gjennom positiv psykologi. Hva ville du først og fremst fokusert på?
15. Avlunstningsvis, hva er det du vil legge til, eventuelt gå mer i dybden på?

## 9.3 Intervjuguide - Onboarding Ekspert

#### **Innledning:**

- Presentasjon av oss
- Motivasjon for studien
- Problemstilling og forskningsspørsmål
- Hensikt med intervjuet

- Informasjon om lydopptak

**Hoveddel:**

1. Hva er din offisielle tittel?
2. Hvor stammer interessen din for onboarding fra?
3. Hva legger du i begrepet onboarding?
4. Hva er tidsperspektivet på en onboardingprosess, etter din mening?
5. Hva skal de nyansatte kunne når onboardingen er ferdig?
6. På hvilken måte opplever du at bedriftene tar høyde for individualitet i onboardingprosessen?
7. Hvordan vil du anbefale en bedrift å tilrettelegge slik at den nyansatte skal bli kjent med virksomhetens kultur, verdier, formål osv?
8. Hvordan vil du anbefale en bedrift å tilrettelegge for at den nyansatte blir sosialt integrert?
9. Hvordan vil du anbefale en bedrift å tilrettelegge for rolleavklaring og mestringstro i oppstartsfasen?
10. Hva burde inkluderes i arbeidet med å skreddersy onboardingen, etter din mening?
11. Hvordan kan den nyansatte være mest mulig mottakelig for onboarding etter din mening?
12. Hva mener du kjennetegner en vellykket onboardingprosess?
13. Hvorfor burde bedrifter bruke ressurser på en personlig onboardingprosess?
14. Hva vil du peke ut som hovedutfordringene til bedriftene når det gjelder onboarding av nyansatte?
15. Hvilke fallgruver vil du trekke frem som de mest “typiske” i arbeidet med onboarding?
16. Hvordan kan man tilrettelegge onboardingen for å redusere turnoverintensjonen til de nyansatte?
17. Hvordan bør lederen i en bedrift gå frem i en onboarding?

**Avslutning:**

18. Hva er det første du anbefaler bedrifter å begynne med når de skal i gang med en onboardingprosess?
19. Hvordan har dine personlige erfaringer vært når du selv har vært den nyansatte?
20. Avlstuningsvis, hva er det du vil legge til, eventuelt gå mer i dybden på?

## 9.4 Intervjuguide - Ansatte

### Introduksjon

1. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
2. Hva er dine hovedoppgaver?
3. Hva legger du i begrepet onboardingprosess?
4. Kan du si litt om hvordan din onboardingprosess var/er strukturert?
5. Hvor lenge varte/varer onboardingprosessen din?

### Mestringstro

6. Hvordan foregikk opplæringen din?
7. På hvilken måte fikk du tilgang på nødvendig kunnskap?
8. Opplevde du tidlig mestringfølelse i utførelsen av dine arbeidsoppgaver?
  - Hvordan bidro lederen din til dette?
9. Ble det gjennomført en form for evaluering av arbeidet ditt? målsamtale hver mnd
  - Hvem utførte evalueringen?
  - Fikk du mulighet til å evaluere ditt eget arbeid?
  - Hvordan opplevde du disse evalueringene?
10. Kan du beskrive hvordan kulturen er i bedriften når det gjelder å gi positiv feedback til hverandre?
11. Hadde du relevant erfaring fra treningsbransjen tidligere?
  - Førte dette til at du opplevde å mestre arbeidsoppgavene dine bedre?

### Rolleavklaring

12. I hvilken grad føler du at arbeidsoppgaver dine samsvarer med forventningene du hadde da du startet?

13. Fikk du hjelp til å forstå hva som var forventet av deg i den nye stillingen og hva den innebar? ja/nei: kan du beskrive hvordan.

- Opplevde du tilstrekkelig med informasjon om hva som ble forventet av deg i stillingen?
- Opplevde du at dette reduserte usikkerhet i forhold til arbeidsoppgavene?
- Som nyansatt forstod du hvilke rolle du hadde i bedriften?
- Hjalp onboardingprosessen deg med å forstå hvilken rolle du hadde og hva som var forventet av deg?
- Hvilken rolle hadde lederen i å gjøre deg bevisst på dette?

### **Sosial integrasjon**

14. På hvilken måte ble du integrert inn i arbeidsgruppen?

- Var lederen delaktig i denne prosessen?
- På hvilken måte?

15. Hvordan var du selv aktiv i å integrere deg i det sosiale miljøet?

### **Kulturbevissthet**

16. Kan du beskrive hvordan du fikk kjennskap til organisasjonskulturen? Hvilke tiltak ble igangsatt?

17. Føler du at du har en forståelse av bedriftens organisasjonskultur?

18. Hvilken rolle har lederen hatt ved å gjøre deg bevisst på organisasjonskulturen?

- Har dette ført til at du opptrer i takt med organisasjonskulturen?

18. Har du noe mer å tilføye?

## **10.0 Vedlegg II: Transkribert intervju**

### **10.1 Transkribering - Forsker**

**Dato:** 16.04.2020

**Hoveddel:**

## **1. Hva er din offisielle tittel?**

Det er førsteamanuensis.

## **2. Hvor stammer interessen din for rekruttering og onboarding fra?**

Ja, jeg er nok mer opptatt av ansettelsesprosesser enn rekruttering, for rekruttering det handler om å tiltrekke seg søkere og annonsere og få folk inn, men ansettelse tenker hele prosessen. Jeg har opplevd noe av det der selv, det er ikke sånn rotfast der jeg jobber, jeg begynte der i 91.

Jeg har ikke så mange egenopplevde innfasingsprosesser. Når jeg så spørsmålet tenkte jeg på “hva har jeg egentlig opplevd?”. Så i denne jobben her når man skal forelese/undervise/forske så er det klart du lurer på “hva går denne jobben ut på?”, “hvordan pleier andre å gjøre det?”. Jeg spurte mine kolleger, og en av de jeg diskuterte mye med sa at “du må jo bare følge undervisningsplanen og lage forelesninger og sånne ting”, mens den andre kunne diskutere sånn der hva er det som funker og ikke funker osv. Og det gjorde meg oppmerksom på dette. Altså, en ting er at organisasjonen ikke hadde noe system på det der, og sjefen var helt borte, men og kollegene kunne ha ulike roller inn i det å ta imot nye kolleger. Noen ble sånn inkluderende og diskuterende, mens andre ble sånn “du har jo blitt ansatt her, så du virker sikkert”. I min forrige jobb der igjen, i 1990, da var det sånn “her er kontoret ditt og jobb med dette området her”, også ble du fordelt oppgaver. Da er man sånn hva i svarte? Men det er egentlig ikke disse personlige opplevelsene her som ligger bak det, men når jeg startet å undervise om dette med ledelse og om ansettelse, så la jeg merke til at det er noen ting de snakker om, disse lederne, og noe de ikke snakker om. Jeg underviser ikke sånn unge, kjekke, fremadgående som dere, jeg underviser folk som er sånn 40-50 år og er mellomledere og toppledere. Og de har jo mange erfaringer. Noe jeg opplevde var en sånn inneforstått tanke om at det er vanskelig å velge den som er best, men når du har valgt den rette så virker vedkommende, og hvis vedkommende ikke virker, så har man valgt feil. Men er nå det riktig? Og da begynte jeg å se hva er det egentlig alt det med ansettelse handler om? Det handler om å ha et employer brand, det handler om å rekruttere og få tak i folk, det handler om å iverksette ulike typer seleksjons eller utvelgelsestiltak, og det er der stort sett all forskning foregår, og som alle er opptatt av. Hvordan skal vi velge den beste? Og når du har valgt den beste så er du ferdig. Folk sier gjerne at ansettelse handler gjerne om å velge den beste,



nesten som et slogan, men hva skjer når du har valgt den beste? Kommer han på jobb? Nei, mange av de kommer faktisk ikke, de svarer ikke engang på arbeidsgivers henvendelser, fordi det har skjedd noe i denne prosessen som ekskluderer folk. Og når du har valgt folk og fått folk med på laget så kommer de første arbeidsdag, og da mener jeg denne onboardingprosessen som dere skriver om. Du kan miste folk fordi at du har en dårlig onboarding og du kan få folk til å bli bedre fordi du var flink til å ta i mot de. Prestasjoner er ikke en indre egenskap ved folk, assa noe du bærer med deg som en ryggsekk, eller en personlighetsprofil også bare virke det. Nei, det handler om å konstruere noe sammen, skape noe sammen. Man tenker ofte på onboarding som noe arbeidsgiver gjør, det er jo egentlig det det handler om, hva er det arbeidsgiver gjør, men det handler i like stor grad om hva nyansatte gjør, og hva de nyansattes kolleger gjør. Fordi kjernen i å komme inn i en jobb, handler jo faktisk om å gjøre jobben sammen med dine kolleger for å nå målene. Og det betyr at det handler om relasjoner til kunder, leverandører, mottakere av en sånn salgskjede. Det er veldig mange aktører, og det som er er at, veldig mange av disse velmente, hyggelige greiene og tankene om hva som skal til for at folk skal prestere, egentlig forstyrrer folks integrasjon på arbeidsplassen. Så innfasing, eller onboarding begrepet for meg det handler om hva er det arbeidsgiver gjør for å integrere og lære opp nyansatte og etablere de inn i teamet og i organisasjonen. Integrasjonsbegrepet er viktig, det handler om hvordan, jeg har et sånt begrep “fremmede fugler”, noen kan ha jobbet der veldig lenge og er fremdeles en fremmed fugl, hvem er det som blir ansatt for å være gode, men det er de som ligner på oss som er her fra før som spiller spillet, blir en del av kulturen, blir en del av humoren, blir en del av det sosialet. Også er det noen som ikke blir en del av det sosiale, som ikke spiser lunsj sammen med sine kolleger, som lukker seg inne på sitt kontor, fordi de tror at alt sammen handler om å prestere i jobben, at det handler kun om å få unna saker, produsere plastbøtter eller hva det nå enn måtte være. Det det og handler om det er jo å bli et godt medlem av en kultur og av et sosialt fellesskap, det aller meste arbeidet mot det, er jo et samarbeid. Det å bli del av en kollegial kultur, et kollegialt fellesskap, er viktig. Og det handler dels selvsagt om å være hyggelig og grei med hverandre, men det handler om å vite hva er det du er god på og hva er det den andre er god på? Hva er det du ikke så god på, hva er det andre ikke er like gode på? Hvem er det jeg skal spørre? Hvem er det jeg skal støtte meg til? Hvem er det jeg skal hjelpe? Når er det jeg skal, og hvem skal jeg tilby min hjelp til osv? Noen kolleger er jo slik at de vil aldri ta imot hjelp hvis ikke du spør på riktig måte. Og de kodene der, det er noe du må få tak

i, også bli en god representant for selskapet/bedriften/organisasjonen. Du oppfører slik det er forventet at du skal gjør i forhold til hverandre, i forhold til lederne, og ikke minst i forhold til kunder, brukere, leverandører og media. Og det er den kulturelle integrasjonen, altså at du oppfører deg som, og tenker som dine kolleger og det som er ansett som å være riktig, det er noe av kjernen, og en del av dette her handler om å gjøre en god jobb på de arbeidsoppgaver du har, det er jo basis for det hele, men det er mye mer. Nå snakket vi kanskje litt bort.

Hvis du får en ny nabo, hva gjør du når du får en ny nabo, jo du sier hei, jeg heter og jobber der og der, hvor kommer du ifra, altså det å skape en tillitsskap, vi gjør det alltid. Men på arbeidsplassen så handler ikke dette om å være hyggelig, det er en del av det. Men det viktigste er at for at folk skal trives så, og for at folk skal fungere og prestere så er de jo avhengig av at de blir integrert i organisasjonen i det sosiale og i kulturen. Så dette handler om effektivitetsbetraktninger og det handler om at prestasjoner ikke er individuelle egenskaper, prestasjoner er ingen personlighetsprofil, det er ingen evnenivå, det handler om hvordan du utnytter en din personlige evnenivå til alt inn i et bestemt sosialt fellesskap.

Det er sånn jeg tenker. Hvordan er det jeg har forsket på det? Det jeg gjør er å høre på folk sine historier også spør folk "Hvordan er det? Hvorfor gjør du det? Kan du fortelle om forrige gang når du? Hva skjedde i forrige ansettelse?". Og det som jeg synes er kjempespennende, det er jo at alt som finnes av sånn teori, det bare stemmer. Og samtidig som er det en del ting som ikke stemmer og som ikke blir tatt opp, og det handler jo om at teorifeltet spesielt på onboarding er ganske underutviklet og da er det noen ting som man er opptatt av og noen ting man ikke er opptatt av. På veldig mye er det slik at lederne har et intuitiv forståelse for hva det handler om, men det de gjør det ikke automatisk, fordi de blir lært opp til å tenke at alt handler om å velge den beste. Og når du har det tankesettet, som hele den der rekrutterings og psykometriske bransjen forsøker å presse deg til, så lære du opp til at, hvis du skal tenke sosial integrasjon, at du gjør noe galt, du gjør noe feil, så begynner du å lage bajaser og sånne ting. Du vurderer irrelevante hendelser, fordi alt handler om prestasjon, og så har vi ikke egentlig ikke noe begrep på hva prestasjoner er. Prestasjoner handler om å gjøre en god jobb, men det handler også om å være en god kollega, og det tredje er at du ikke oppfører deg kontraproduktivt. Så folk kan altså være veldig gode sånn teknisk sett til å gjøre jobben sin, men de gjør likevel en dårlig jobb fordi de ikke fungerer sammen med sine kolleger. Og det å

fungere sammen med sine kolleger handler om hvordan folk er skrudd sammen i hodene sine og sin erfaringsbransje, men det handler og om hvordan er det du møter andre, og hvordan møter andre deg. Jeg kan ikke bli venn med deg uten at du vil bli venn med meg. Det er en gjensidighet i dette her, og det spillet der, den gjensidigheten der, det er noe som folk, det som er så fascinerende når folk forteller så sier de alle samme ting: “Oi, det har jeg ikke tenkt på før”. Så det er interessant som forsker å sitte og høre på disse historiene, fordi at jeg lærer ikke disse folkene noen ting egentlig, men utløser tankesett som ikke de er klar over at de selv har. Og når det tankesettet, også når det er en sånn erkjennelse på det, så oppfører de seg annerledes, og jeg tenker at det er gode og dårlige måter å gjøre ting på, selv om de har fått en erkjennelse på ting så betyr ikke det at de deretter gjør alt sammen perfekt, de gjør det hakket bedre. Og det synes jeg man bør ha respekt for. Det er ikke sikkert man alltid gjør det sånn som man ønsker det, men man kan gjøre det litt bedre hvis du gjør det litt bedre i morgen enn i dag.

### **3. Hva legger du i begrepet onboarding eller innfasing?**

### **4. Hva er tidsperspektivet på en onboardingprosess, etter din mening?**

Det der er et helt håpløst spørsmål fordi at for du kan selv oppleve at du har blitt en del av den organisasjonen, også går de andre og fremdeles rister på hodet. Hvis du flytter til Borneo, hvor lang tid tar det før du er ansett for å være en likeverdige med dine landsmenn og dine nye naboer.? Altså noen tilpasser seg lettere og andre tilpasser seg tregere, men jeg bruker alltid følgende resonnement: Det er en viss turnover rate, folk har en viss turnover rate, og nyansatte har en høyere turnover rate enn resten av organisasjonen i to-tre år etter at de har begynt. Det betyr altså at inntil to-tre år så er de på ett eller annet vis annerledes enn de andre, sant. Altså det betyr at de ikke er sikker på om dette er jobben for meg, er dette folk jeg har lyst å være sammen med, er dette en organisasjon jeg har lyst til å jobbe for, er dette en sjef jeg har lyst til å jobbe for, er dette forenlig med en ønsket fremtid? Og dette er jo bare med på å poengtere dette begrepet om integrasjon, er du integrert? Integrert betyr jo at du er nok så lik dine kolleger. Altså integrasjonsbegrepet bruker vi jo også når det kommer folk fra fremmede land inn til Norge, også blir vi kjempe overrasket “oi, skal du bruke en sånn rar kalott på hodet?”. Her i Norge så går man ikke med kalotter på hodet, sant. Altså da er du ikke integrert i det norske samfunnet. Hvis folk oppfører seg annerledes, eller blir ansett som feil

eller annerledes, så er du enda ikke integrert. Og det handler om hvordan er det dine kolleger og organisasjonen ser på deg, men det handler og om hvordan du selv opplever det. Opplever du selv av du er en del av det? Begge deler er like viktig. Og det betyr jo at det å bli integrert det er liksom ikke en sånn status som det er lett å bli enige om, men det kan nettopp være at noen syns at du er bra integrert, mens andre det ikke. Du kan selv synes at du er integrert, og andre ikke. Det er et veldig sånt diffust begrep, men på ett eller annet tidspunkt så er du der at du er forskjellig. Når den forskjelligheten er fordi du er den du er, vi er forskjellige som mennesker, da kan du være integrert, men likevel være forskjellig. Det handler ikke om å bli eksakte kopier av hverandre, men det det handler om er når er det forskjellige knyttet til at du er ny og når er det forskjellige knyttet til den du er. Jeg hadde en interessant observasjon fra veldig mange år siden. En industribedriften i Moss snakket om han nye, når begynte han, også begynte de å diskutere om det var 10 eller 15 år siden. Schein sier at du er ny helt frem til det kommer en som er nyere. Og det betyr at hvor hyppig utskiftning, altså turnoveren, vil styre hvor lett det er å komme inn, det er det ene. Det andre er jo at noen kulturer er veldig sterke, altså har en veldig sånn stramme rammer rundt hva er det som er riktig. Og du ser det for eksempel i klesbransjen sin snakkemåte, skrivemåte, osv. Mens andre organisasjoner er mye mer diffuse, det er ikke én måte. Når organisasjonen ikke har noen strenge rammer på hva er det som er godt og dårlig, riktig og galt, så vil det være lettere å komme inn å være forskjellig, og likevel bli ansett som å være velintegrert, fordi forskjelligheten er en bare en annen type forskjellighet enn forskjelligheten fra de andre rundt deg da. Du kan ikke sette et sånt konkret tidspunkt på det, men tenk sånn to til tre år, og det er jo klart at det aller viktigste det er jo det som skjer den første tiden. Det er jo ikke sånn at da skal du ha en masse greier å holde på med, en masse oppmerksomhet, en masse greier som skjer i to til tre år, det er ikke det som er poenget. Men definisjonen på om du liksom er ferdig inne i organisasjonen, handler om kulturens styrke, det handler om forskjellighet i organisasjonen, det handler om hva slags type variasjon i arbeidsoppgaver, arbeidsmåten, det er veldig mye som det er snakk om. Men den viktigste tiden, det er den aller første tiden. I løpet av de første månedene så er jo liksom brorparten av turnover unnagjort. Og det er høyere turnover blant nyansatte, enn blant resten. Det handler jo nettopp om at jeg tror at jobben skulle være sånn, jeg trodde at det skulle være slik å jobbe her, så var det annerledes, også finner du at okei, da slutter jeg, eller at arbeidsgiver finner ut at nei, du var ikke så god, og det er en fordel for begge parter å slutte og finne en annen løsning på det. Så den første tiden er det aller viktigste frem til at folk

begynner å føle at nå er jeg ikke så usikker på rollen, jeg kan leve med dette, jeg kjenner mine kolleger nogenlunde godt nok, de kjenner meg, jeg vet sånn omtrent hvordan responsen blir, jeg vet hva jeg ikke kan si til sjefen, fordi da får jeg aldri gjennomslag, og hva jeg må si for å få gjennomslag. Når disse tingene begynner å falle på plass, da er det “verste” eller største og viktigste jobben unnagjort. Men det fortsetter jo, og poenget her er jo at hvis prestasjoner og tilpasning ikke er sånn indre egenskap med folk, men en relasjon mellom mennesker og sosial kontekst da. Det vil si at hvis folk oppfører seg så feil, eller annerledes, eller galt, så er det ikke slik at man må slutte, da skal du se “okei, du gjør det sånn, vi pleier å gjøre det slik, hvordan skal vi gjøre det?”. Her i Norge så ringer vi kirkeklokkene på søndag andre steder så er det lørdag som er den store dagen, og andre steder så er det fredagen, her må man bli enige om at det er lov å ringe i kirkeklokkene eller rope både på fredag, lørdag og søndag. Er det levelig? Ja, hvis det er levelig så er jo det greit. Men man kommer liksom ikke dit uten at man avklare det oss i mellom. Sånn at en onboardingprosess handler om å avklare og bli enige om konsekvenser og forventninger, altså hva slags atferd er det som er innafor, hva er det som er utenfor. Og det er ikke nødvendigvis gitt av organisasjonen, men man blir enige om det sammen. Noen ganger så vil det, spesielt hvis det er høyt rankede folk så vil de personalisere og si “ja, men nå blir det slik, jeg har bestemt det, jeg har all makten, ferdig med det”. Når det gjelder veldig sånn frie roller, sånn som min rolle, i min rolle så er det slik at jeg har hatt hjemmekontor nå i fire-fem uker eller hva det er for noe, min jobb gjøres på akkurat samme måten nå som jeg har gjort tidligere, jeg er bare litt mer hjemme enn hva jeg var tidligere. Den individuelle friheten i denne type rolle er annerledes enn i andre typer roller. Sånn at jeg kan altså, arbeidsgiver kan akseptere forskjellighet i større grad når rollene er frie, du må selv forme din egen rolle. I lederrollen er det slik at du har stor grad av frihet, og arkivar eller bibliotekar er det helt andre regler for hva du skal gjøre og hvor du skal gjøre det, og hvis du avviker fra det, “har funnet opp mitt eget arkivsystem!”, “Neimen, det går ikke”. Det er noen ting kan man ha individuelle variasjoner på, og noen ting man absolutt ikke kan det. Og det å finne ut av dette, og det at en person oppfører seg annerledes, kan man si at vedkommende kanskje burde ha skjont det, men nå når man oppdager denne forskjelligheten, denne feilen, så man ta det opp og diskutere det. Og det betyr at løpende ledelse er mye av det det handler om. Hvem er det som er ansvarlig, det er lederen som er ansvarlig, hvem er det som leder opp sine medarbeidere? Nye medarbeidere har større behov for oppfølging enn sine mer etablerte kolleger, fordi da er liksom lederskapet innebygd

omtrent hva sjefen mener også tilpasser de seg. Nyansatte kjenner jo ikke akkurat hvordan du vil ha det, er det tillatelig å banke på døra og legge et problem på bordet og så diskutere det der og da, eller skal sjefen ha et skriv eller utbredning på den problemstillingen? Jeg hadde en, dette er et kjempemorsomt eksempel, jeg hadde en informant som fortalte at hans største forandring i sitt karriere som leder, han bytta ikke jobb, men han fikk en ny sjef. Han fortalte at han hadde en sjef som hadde, hvis han lurte på noe så gikk han til kaffeautomaten og hentet to kopper kaffe, en med melk og en uten melk, så banket han på døra til sjefen og spurte om han hadde lyst på kaffe. Hvis sjefen svarte ja, hva er det du vil diskutere nå? Da var det den diskusjonen også når de kaffekoppene var tomme, så var konklusjonen trukket og man var enige om hva som skulle gjøres. Så fikk han en ny sjef, og den nye sjefen var slik at hvis han hadde et problem så var det bare å skrive det ut på en til to side om hva det er som har skapt problemet, hvilke konsekvenser har det, og hvilke 2-3 løsninger finnes det? Seinest kl 10 dagen etterpå så har du et svar. Det det handler om er at samarbeidet mellom lederne og medarbeiderne, det handler om hva slags type regler er det vi har for atferd oss i mellom. Vanligvis så tenker vi på onboarding på at det er de nyansatte som skal tilpasse seg, men når det er en ny leder, så er det ofte de medarbeiderne som må tilpasse seg den nye lederen. Hvordan skal vi lære opp nye ledere til å finne ut hva, er dette en type lederskap som vi vil ha? Vil vi ha ledere som vi ha alt sammen skriftlig, og ikke vil diskutere med sine underliggende, vil vi ha det? Så oppbygging av ledere og oppbygging av medarbeidere henger sammen, enten det er som onboarding og i det daglige. Så onboarding, det handler egentlig om god personaloppfølging, sette normer, diskutere normer, og finne en sånn avklart avtalt enighet. Man trenger ikke å være enige, men man må finne ut av hvordan man skal gjøre det. Det er en praktisk form for enighet. Nå snakker vi i alle fall bort fra spørsmålet.

**5. Hva skal de nyansatte kunne når onboardingen er ferdig?**

**6. Som forsker har du blant annet hatt undersøkt onboardingprosesser. På hvilken måte opplever du at det tas høyde for individualitet i prosessen?**

Mitt forskningsdesign er altså å høre folk fortelle. Og det betyr at utvalget, eller forskningsdesignet, er slik at jeg kan ikke si noe om det. Men jeg ser jo på de som har undersøkt det, som har noen sanne påpekninger på at det er alt for stor grad av formidling, alt for stor grad av enveiskommunikasjon, altså at noen forteller og noen lytter. Det er noen

sånne hovedfunn, men jeg kan ikke med min egen empiri gi noe godt svar på det. For å kunne svare presist så må du jo følge et antall onboarding, og ikke bare se de fra enkeltpersoner, en må se det fra flere personer sitt ståsted inne i samme prosess.

### **7. Hvordan vil du anbefale en bedrift å tilrettelegge slik at den nyansatte skal bli kjent med virksomhetens kultur, verdier, formål og historie?**

Jeg tror du stiller spørsmålet veldig presist, for du sier hvordan kan man tilrettelegge for, du sier ikke hvordan skal vi undervise de i det. Det er veldig mye av onboarding som handler om å undervise folk, altså sette alle nyansatte i samme rom også kommer det noen og forteller de hvordan ting er. Og når kl er lunsj så er altså folk så proppet av informasjon, også lurer de på, jammen er det slik i praksis? Måten de lærer organisasjonen å kjenne på gjøres først og fremst ved å jobbe i den, og se hva andre gjør, og se på responsen på din egen atferd. Det er en helt uformell naturlig læring. Også er det klart at det er en del ting som du kan like enkelt eller bedre formalisere i form av en eller annen overlevering over disk, om det da er i et klasserom, eller på et webinar, eller podkast, det er en helt annen sak. Folk lærer ikke organisasjonen å kjenne ved å få se organisasjonskartet. Men det å se organisasjonskartet kan være en måte å rydde på, men det viktigste er jo at folk blir kjent med sine nærmeste kolleger, sin nærmeste leder, og de koblingene, de andre aktørene som er rundt dette rollesettet, og sånne fleip som jeg alltid bruker for å myke opp stemningen i undervisningen: "Hvor mange kjenner vaktmesteren på jobben?". Vaktmesteren er, jeg kaller det for vaktmesteren, fordi man får ingenting gjort, man får ikke vasket et klasserom uten at du kjenner vaktmesteren, og det er alltid noe nøkkelroller rundt som er veldig veldig lett å overse, men som da er forskjellen mellom ting som funker. Samme med resepsjonist, sekretær, andre på HR, du er ofte avhengig av veldig mange aktører og bare å gå å banke på døra og si hei, hallo, ha en fin dag, også videre til nestemann, så lærer du ikke folk å kjenne der. Men hvis du kan klare å si noe, nå kommer vi inn i kontering av regninger, nå kommer det en og setter seg ved siden av deg og hjelper deg. Okey, hvilke arbeidsoppgaver her er det som er nye? Sørg for at du jobber sammen med de relevante aktørene fordi at er altså mye konkret læring, sammen med det så lærer du og hvordan pleier vi å gjøre det. Hos oss så hvis du skal by på en kopp kaffe, så skal det håndteres i riktig post, også er det opprettet en prosjektkonto for dette? Det er fryktelig mye rot rundt omkring det der, så da har vi bare en sånn samlepost "KAFFE", ferdig

med det. Ikke lag så mye greier ut av det, selv om du spør lederen så vil han si “jammen det er sånn det skal være, du må passe på at det er en prosjektkode opprettet for det der, hvis ikke så blir alt bare tull”. Nei, det går ikke ann. For å få organisasjonen til å funke så må vi ha en masse sånne enkle tommelfingerregler, alle organisasjoner er stappfulle av det. Og det får du altså ikke tak i fra noen fra HR, eller toppledergruppen. Det her kan ta en time, en dag eller ti dager. Dette lærer du kun sammen med andre. Tekniske løsninger vil alltid være dårligere enn sosiale løsninger på onboardingen. Så få folk med deg, også vil åpenbart tekniske løsninger gjøre det enklere, og bedre, og billigere, osv. Men spill inn en video der noen forteller om organisasjonen struktur, så kan folk se på det, også kan de diskutere det i en gruppe sammen med nyansatte, eller med noen andre. Da har de iallefall sett det på forhånd. Så bør man tenke hvordan kan vi gjøre dette litt enklere, men vi løser altså ikke problemet med å lage video, eller lage et skriv, eller en nyansattpermm, det er ett av flere skritt. Det viktigste vil alltid være hvem er det som skal være din sidemann, hjelpemann, fadder, veileder, guide, mentor, eller hva du måtte kalle det. Noen som du kan plaga litt, spør, diskutere sammen med, og som samtidig, og dette er veldig veldig viktig, som er en god representant for organisasjonen. Også er det slik at den som blir utpekt som fadder, det er som regel den som har lite å gjøre, og da tenker man da kan han gjøre det sant. Da ødelegger man ikke noe produktivitet noe sted, men da sender du altså den dårligste representanten, en som er i ferd med å gå av i pensjon, eller trøtt og lei, også lærer da folk dårlige vaner, også må du plukke de av etterpå.

## **8. Hvordan vil du anbefale en bedrift å tilrettelegge for at den nyansatte blir sosialt integrert?**

Det viktigste er jo, altså det er en historie som er veldig vanlig. Det er at folk får beskjed om at her er nyansatt-permen, bruk de par første dagene på å lese litt i den og snakk litt med folk. Det du gjør da er jo å holde folk borte fra sine kollegaer. Sett de heller direkte inn i arbeidsoppgavene sammen med gode kollegaer som er villige til å bruke litt ekstra tid, men sett de i arbeid så raskt som overhodet mulig. Og fyll på med ting underveis, men jo mer du gir de å gjøre i begynnelsen jo mer holdes de borte fra kollegaene. Derfor prøver jeg å tenke hva det er vi kan gi folk i tiden fra de har akseptert jobben og til de begynner. Nyansatt-permer, informasjonsskriv, møter altså det er mye som foreligger mellom den



gamle arbeidsgiver, den nye arbeidsgiver og deg som den nye. Jeg har en historie om en kollega som skulle begynne i ny jobb i september et år. Den 25 august så var årets nyansatt-dag på huset. Altså fem dager, fem kalenderdager før han skulle begynne. Fikk han lov å komme? Nei. Jeg spurte så ansvarlig på HR, hvorfor ikke det? “Nei men han har jo ikke begynt enda”. Nei, så hva er du redd for da? “Nei det kunne jo være noe fortrolig da”. Hvis du er redd for fortrolighet fem dager før personen skal begynne, hvordan skal det bli etterpå da? “Nei men han er jo bundet av en annen arbeidsgiver”. Vi har noen sånne tanker om at arbeidstaker forholdet begynner på en bestemt dag. Det er jo en prosess som egentlig starter når du lurer på om du skal si opp din forrige jobb, når du begynner å avvikle deg sånn mentalt. Så går du inn i fire/fem forskjellige søkeprosesser, så får du tilslaget så begynner du å forberede deg for en konkret jobb og en konkret organisasjon. Alt er glidende prosess, og så er man jo selvsagt interessert i å vite mer om hvor man skal inn hen og hvordan de er. Så tenk progressiv informasjonsflyt, progressiv inkludering i den nye organisasjonen, at man ser hva man kan få til i forkant av tiltredelse. Vanligvis vil det være ganske uproblematisk. Det er jo egentlig et enkelt spørsmål, er det mulig eller ikke mulig? Vi har lyst til å ha deg med, hvordan ser det ut. Også når folk kommer, pass på at, det alle skriver om er jo disse sjekklisterne. Det handler ikke om sjekklister det handler om WIG modellen, som er en av konseptene jeg var innom. Hva skal til for at folk føler seg velkommen. Du må være venta. Ting må være på plass og folk må oppføre seg slik at du føler deg betydningsfull. Det er noen sånne greier, og det viktigste du kan gjøre når du får inn folk det er å gjøre sånn at folk føler seg velkomne. Føler folk seg velkommen så har du et godt grunnlag å jobbe videre på. Jeg en informant som sier at sitt første møte med jobben var å ringe å bestille en container for å tømme kontoret etter forgjengeren. Det forteller at du er ikke velkommen til oss. Det er klart det gjør noe med deg og du lurer på “Jøss, er dette en plass for meg, er dette mine folk?” Er det en ting som forskningen peker på når det gjelder ny ansettelse så er det at folk føler seg usikre. Og det de føler seg usikre på er jo ikke bare den nye organisasjonen, men hva er min plass i denne organisasjonen og var det en fornuftig beslutning å slutte forrige sted? Noe av det morsomste jeg hører er folk som slutter i en jobb fordi de er frustrert over sjefen, kollegaene eller toppsjefen, også kommer de i en ny jobb og så oppdager de at de savner den gamle jobben. Så det bildet om vi liker oss et sted eller ikke, det er veldig komplekst. Når vi står oppi det så er det pyton med sjefen, men når man slutter så savner man kollegaene, og man savner forutsigbarheten til den dårlige sjefen. Det og trives og ikke trives det er ganske

komplisert. Her er det mye å lære, men jeg tror dette blir bra, jeg tror at disse menneskene vil meg vel. De ønsker meg her, de vil at jeg skal få til ting, de vil at jeg skal trives her og skape noe og bruke min unike kompetanse og erfaring. Folk ønsker jo å prestere og ønsker å gjøre en god jobb. Og derfor må bedriften sørge for at du opplever det så tidlig som mulig, så du ikke føler deg usikker. Når du ikke har vært et sted før så vet du ikke hvordan de vil ha det og så må du lære det. Det blir mye tabber og feil, og mye som skulle vært gjort annerledes. Men folk føler at de blir vist tillit når de blir korrigert. Ikke fordi kollegaene dine overvåker deg, men de ønsker at du skal få det til.

### **9. Hvordan vil du anbefale en bedrift å tilrettelegge for rolleavklaring og mestringstro i oppstartsfasen?**

Ja, nettopp nettopp. Jeg liker ikke begrepet rolleavklaring for det høres litt sånn ut som at jeg har fortalt noen at jeg vil ha det sånn, og da blir det sånn. Jeg liker bedre begrepet rolle-forhandling, fordi det handler om at vi pleier og gjøre det sånn eller slik, og i utgangspunktet hadde jeg ville at du skulle gjøre det. Men hvis du har noen gode argumenter for at det skal gjøres annerledes, så vil jeg selvsagt lytte til deg. Ved en rolle-forhandling så vil du liksom invitere folk til å si hva de mener og bli enige om hva som er fornuftig. Det ender jo stort sett opp med at det blir omtrent sånn som organisasjonen gjør det, for en har jo en sånn spikret struktur. Men vi må huske på at når vi ansetter folk, så ansetter vi nettopp den vi tror er den beste fordi vedkommende har en unik erfaringsbase, en unik kompetanse, har jobbet noen bestemte steder, har gjort at de har fått til noe. Derfor passer vedkommende inn her. Og det betyr at vi kan ikke forvente at vedkommende skal være en blåkopi av sine kollegaer, det er nettopp det at de ikke er det som er grunnen til at vi har ansatt dem. Vi må akseptere at det er en rolle-forhandling, hvordan skal dette her faktisk være.

### **10. I boken din nevner du at alle ikke er like og at man må tenke skreddersøm i innfasingen. Hva burde inkluderes i arbeidet med å skreddersy innfasingen, etter din mening?**

Det jeg tenker på, det går litt sånn på den klassiske måten å tenke onboarding på. At det skal være et eller annen kursprogram seminar, også skal alle nyansatte komme dit. Det er liksom det vanlige. Det en må tenke på er at noen er internt rekrutterte, andre er eksternt rekrutterte.

Og hva som er internt og eksternt det er jo ikke alltid så lett å vite. Ta Orkla. En som bytter divisjon i Orkla, er det internt eller eksternt rekruttert? Ulike divisjoner i Orkla kan være veldig forskjellige i sin kultur og måten å jobbe på, i tillegg til selvsagt veldig forskjellig i hva slags type virksomhet de driver. Det er noen som sier at det er intern rekruttering først når det er samme sjef. Og da vil jo det meste være eksternt rekruttert, så poenget er at hvor er det folk kommer fra og hva er det folk bærer med seg av erfaringer og kjennskap til det de skal inn. Det er lett å tenke at siden du kommer fra samme selskap så kjenner du jo dette her, men ulike avdelinger kan være forbløffende forskjellig kulturelt og ledelsesmessig. Og det betyr altså at det er lett å overse hvilken betydning den forskjelligheten faktisk har i forhold til den nyansatte, og hva de har behov for å lære og tilpasse seg. En må tenke, hva er det DU trenger. Er du nyutdannet eller har du jobbet mange år, hvor har du jobbet, har du byttet i fra linje til stab eller i fra stab til linje. Det er helt forskjellige læringsutfordringer og tilpasninger. Så man må tenke hva er det denne personen har behov for i denne rollen. Det er det som skreddersøm handler om. I det øyeblikket du sier at folk ikke skal på et kurs, så blir det en eller annen form for skreddersøm med en gang.

**11. I podcasten du deltok på, nevnte du at onboardingprosessen også krever at nyansatte tilpasser seg, noe som det foreløpig ikke er noe begrep for. Hvordan kan den nyansatte være mest mulig mottakelig for onboarding etter din mening?**

Det ene handler om erkjennelsen av at denne jobben er annerledes enn min forrige arbeidsplass, rett og slett bare erkjenne at nå er de i en fase hvor jeg må lære og tilpasse meg. Det er det første. Noen erkjenner det veldig fort og forstår det intuitivt. Noe av problemet med ledere er at de tenker at det er de som skal bestemme alt alikevel, siden de nå er sjefer. Og da tenker de at da kan jeg bare personalisere og har ikke behov for å lære meg noe. Når du får folk fra industrien over som sykehusdirektører så vil de operere som sykehusdirektør på en bestemt måte. De instruerer overlegene om hva de skal gjøre, og er det noe du aldri får til så er det å få overlegene til å gjøre noe av det du selv skal gjøre. Altså, du må forstå hva slags type organisasjon du er i, og det handler om erkjennelse, en indre erkjennelse. Så handler det om å være proaktiv, læringsaktiv. Altså du må faktisk knytte deg til folk, du må spørre folk, du må vise deg sårbar, du må lete etter hva som er likt og hva er forskjellig. Hva er det folk rister oppgitt på hode over, hva akker de seg over og hva er det som er innafor. Så det også

oppdage sånne kulturelle mønstre handler om å være proaktiv. Det betyr dels å være lyttende og følge med, og dels å spørre. Nå skjedde det noe som jeg ikke skjønner, nå ble det en veldig voldsom diskusjon, var vi ikke enige allerede på forrige møte om dette? Jo det var vi, men vi pleier gjerne å ta det en gang til. I akademia er det slik at ingen diskusjon er avsluttet før du er ferdig med diskusjonen. Og diskusjonen er ikke ferdig så lenge vi holder på med en diskusjon. Og det kan vare i år etter år. Hvis vi er uenige så kan diskusjonen komme opp igjen, opp igjen og opp igjen. Det er typisk for akademia. Andre er mye mer sånn at når det er bestemt så er det bestemt, og ferdig med det. Og hva som er riktig og galt, det er helt uinteressant. Poenget er hvordan er det her. Så erkjennelsen om at jeg er i en lærings-og tilpasningsprosess, å være proaktiv, og faktisk involvere seg, det er noe av nøkkelen. Dette står i litteraturen, i organisasjonssosialisering snakker de om information seeking og proactivity. Det er liksom det det går på. Og det er liksom de store begrepene på det. Men det er klart at du styrer jo og veldig mye gjennom hvem er det du knytter deg til, hvem er det du velger å jobbe med. Ofte er det slik at sånne team blir satt sammen av, teamet selv definerer rollene. Når dere er en subgruppe og skal jobbe, hvor er det du melder deg på og hvor er det ikke du melder deg på. Det er veldig fort gjort å tenke at dette kan jeg veldig godt så da gjør jeg det. Det er en måte å vise seg fram og vise hvor flink du er, men det du da gjør er at du viser deg selv fram, men du lærer ikke så mye nytt. Så hvor ofte er du melder deg på ting som du er veldig flink på, og hvor ofte melder du deg på ting som du ikke er så flink på. Hva er den gode læringsarenaen, og å være proaktiv og designe sin egen arbeidssituasjon med tanke på hvordan skal jeg bli en god yrkesutøver i denne rollen om 1- 3 år. Ikke hvordan ser jeg mest lekker ut nå med en gang sånn at sjefen tenker “yes dette var rett mann”. Du har et langsiktig perspektiv. Men man må aldri glemme at du må prestere, så det å melde seg på ting som du raskt kan prestere i, det er veldig viktig. Men du kan ikke bare gjøre det. Kan du bidra selv og komme med ønsker, så pass på å finne ut hva er det som gjør at jeg kommer inn i kjernen av arbeidsmåte og tenkemåte. Ting som peker inn i fremtiden og som har en høy standing, meld deg på. Men det er klart at jo mer kritisk det er jo farligere er det å gjøre feil. Så du må ikke bare melde deg på ting som har høy risikofaktor, men gjør det og.

## **12. Hva kjennetegner en vellykket onboardingprosess etter din mening?**

Det er når den nyansatte opplever seg selv velkomne fra mer eller mindre første stund, at vedkommende føler seg trygg i utryggheten og raskt lærer å tilpasse seg og blir en god representant for organisasjonen.

### **13. Hvorfor burde bedrifter bruke ressurser på en grundig onboardingprosess?**

Det handler om en del sånne klassiske KPIer som for eksempel turnover kostnader, det handler om rekrutteringskostnader, og hvor raskt og godt presterer de nyansatte. Den første tiden i ny jobb så er de utgifter og så etter hvert begynner de å betale tilbake igjen og produsere mer. Så man må komme på plussiden ganske fort. Og så vil jeg og ha et poeng inn om at det ikke bare handler om at du skal tilpasse deg din nye organisasjon, men at du også skal få anledning til å utnytte dine unike styrker og kompetanse. Og å gjøre ting annerledes, det gir et nytt unikt tilskudd. I noen roller er det helt irrelevant for det er bare en måte å gjøre ting på, men i de fleste roller er det slik at ulike folk gjør jobben litt forskjellig. Og den forskjelligheten der, det er bra. Så ikke bare at du tilpasser deg, produserer og tilfredsstiller, men at du bidrar til å utvikle organisasjonen ved å tenke litt annerledes.

### **14. Hva vil du peke ut som hovedutfordringene til organisasjoner når det gjelder onboarding av nyansatte?**

De fleste problemer er knyttet til HR og ledernes tankesett eller erkjennelser. For de tenker at hvis folk skal onboardes så får ikke jeg gjort resten av jobben min. Så de har en sånn tankegang om at hvis vi skal drive med onboarding så skal vi drive med noe annet enn det vi gjør til daglig. Og det tror ikke jeg. Mesteparten av onboarding handler om å gjøre eksakt de samme aktivitetene som til vanlig, men vi gjør det på en bittelitt annen måte. Vi gjør det med et tilleggs-hensyn om at folk skal lære å bli kjent med organisasjonen og kulturen. De skal bli kjent med kvalitetskriteriene, hvordan du vekter kvalitet mot kvantitet. Og det er klart at det koster noe, det er ikke sånn at selv om du gjør onboarding til en del av det dagligdagse læringsforløpet, da er alt sammen gratis. Nei det koster, for du har ikke fullt fokus på arbeidet, men det er heller ikke slik at du skal drive å undervise de på fulltid. Den erkjennelsen om akkurat det, det tror jeg er noe av nøkkelen. For er det en ting som stopper onboarding, så er det dette med at vi ikke har tid, det koster for mye, skal vi onboarder folk så må vi ha en egen konsulent osv for at det skal bli bra. Det er ikke sånn det er. Folk skal

jobbe sammen med sine kollegaer, men vi må ha en særegen oppmerksomhet mot at folk er nye. Så det tror jeg er noe av det verste folk tenker, de tenker at dette er en ren kostnad. Det finnes en inntektsside og det finnes en kostnadsside, men det blir liksom strukturert litt annerledes hvis du tenker erfaringslæring, naturlig læring, altså du må tilrettelegge for læring. Du skal tilrettelegge for læring, du skal ikke lære bort, du skal tilrettelegge for. Og i det så ligger det noe. Når dere nå skriver prosjekt så er det ingen som forteller dere hva dere skal gjøre. Dere finner ut av det selv og derfor så lærer dere det. Men det er tilrettelagt i den grad at det skal være en struktur, det skal være så så mange sider, dere skal bruke den metoden, det er noen sånne rammer eller et støttestillas rundt det. Det er det støtte stillaset som man også må lage rundt nyansatte. Og hva det er for noe varierer jo veldig i fra rolle til rolle. Og det er avhengig av hvem er den nyansatte. Er det en som har gjort eksakt det samme før så er det klart at det er helt andre utfordringer kontra en som er nyutdannet og aldri har hatt noe erfaring med arbeid overhodet. Derfor må det bli skreddersydd og det handler egentlig om godt lederskap i det daglige, både fra formelle ledere, men og fra kollegaene.

### **Avslutning:**

#### **15. Hva er det første du anbefaler bedrifter å begynne med når de skal igang med en onboardingprosess?**

I og med at jeg er forsker så driver jeg i utgangspunktet ikke med konsulentvirksomhet. Men det som mine informanter, eller altså ledere der ute forteller, så vil jeg si at det beste rådet er å starte med å se hva er de vi gjør i dag, hva er det vi gjør bra. Hva er det vi gjør mindre bra. Jeg tror at noe av det verste vi kan gjøre er å stille så høye krav at ingenting er godt nok, hvis i morgen er litt bedre enn i dag, og dagen etter i morgen er enda litt bedre, så er vi underveis. Også kan man diskutere ambisjonsnivå og kraft. Men hva er det som fungerer og hva er det som ikke fungerer. Og det er klart at noe av problemet er når jeg spør ledere “hva opplever du første dag, eller første uke” så forteller folk en historie. Det er ikke sånne historier som de ville fortelle til sin egen sjef. Så det er klart at det ligger et problem i måten å nærme seg dette her. Alle nyansatte, og ansatte for såvidt, ønsker å framstå som så gode som overhodet mulig, og det å fortelle sin egen sjef eller kollega at det er noe som ikke fungerer, det er ikke bare lett. Folk i fra HR vil ofte være bedre enn å bruke de nærmeste overordnede, men når man problematiserer det så er det jo nettopp det at det ofte i arbeidslivet er for lite åpne og for lite

flinke til å snakke om ting som er ubehagelig og vanskelig. Folk vil jo ikke snakke om problemer, det lengste vi kan strekke oss til å snakke om er utfordringer. Og jeg tror det er noe av det beste du kan gjøre, du må snakke om det som ikke fungerer. Det er alltid avviksrapporten som er interessant og lederen må bli flinkere til å akseptere at medarbeidere har et annet syn, og at medarbeidere ser noe som et problem selv om du selv ikke synes det er et problem. Opplever du noe som et problem så er det et problem, uansett hva lederen måtte mene, eller uansett hva jeg måtte mene som forsker. Hvis folk synes at dette er ubehagelig, så må du gjøre noe med det. Så jeg ville funnet en måte å starte på, og idealet ville jo vært at nærmeste leder, kollegaer og HR osv kunne ta disse samtalene. Jeg er ikke sikker på at dette ville gått alle steder, men finn ut hva som fungerer. Ofte, det som er kjempe morsomt å høre, er bedrifter som har ingen onboarding system, alt er bare katastrofe. Ser det ut som på papiret. Men, så er det altså en eller annen fyr som sørger for å ta i mot den nyansatte, drar dem med i kantinen, tar kaffepauser osv. Sørger for at folk blir en del av det. Så onboarding skjer ofte på tross av, mer enn på grunn av. Og vi tenker ofte på onboarding som det som arbeidsgiver har planlagt osv. Det det handler om er integrasjon, altså hvordan får vi folk til å fungere. Det handler om hvordan det formelle og uformelle er planlagt, og nyansatte spiller sammen i en eller annen form for grøt. Og noen av disse vil altså være helt uforutsigbare, det bare virker. Ta utgangspunkt i hva var det folk synes var bra, hva synes folk var dårlig. Hva slags type usikkerhet var det, bygg på det. Så ikke du setter i gang en masse greier som egentlig bare ødelegger for det som allerede virker. Hadde en kollega en gang som ble innkalt til et av direktoratene, og da hadde de funnet ut at de skulle drive med sånn mentoring, coaching og veiledning og noe sånne greier. Og da hadde toppsjefen sagt at nå lager vi et sånn korps av veiledere eller hva det nå skulle hete, også skulle de sette i gang. Så satte han opp en liste med folk som skulle være veiledere og han kollegaen min tenkte da som så "jeg vet hvorfor du kommer med disse, det er fordi de har for god tid". Kan vi ikke gjøre det på en annen måte. Spør alle de ansatte, hvem er det du går til hvis du har problemer, utfordringer, noe du lurer på, på diverse områder. Så viste det seg at det var ikke så mange folk som folk gikk til uansett. Og da valgte de ut de personene, de skal få dedikert en del av sin arbeidsplan til å være sånne mentorer eller veiledere. Også visste de da i utgangspunktet, at disse menneskene virker. Dette er noen som folk går til allerede nå, så disse har en sentral plass. I stedetfor å lage en sånn form for system som kan se fornuftig ut av en annen grunn. Se hvem er det faktisk som er dyktig. Og så blir spørsmålet, hva er det folk opplever som

utfordrende, så blir spørsmålet, hvordan kan vi svare på denne utfordringen. For eksempel så er det ikke uvanlig på sånne kontorarbeidsplasser at nyansatte ikke føler seg som en del av arbeidsfellesskapet. Nå sitter jo folk på hjemmekontor så du blir aldri kjent med nye folk, men folk sitter bak lukkede dører, hvordan i all verden skal folk komme inn og bli kjent da? Okei da må vi gjøre noe med det. Hvordan sørger vi for at nyansatte blir del av, og da blir det å ta inn nye ansatte blir og en del av det å bygge en annen type organisasjonskultur. Vi må åpne for at vi oppdager sider ved vår måte å jobbe på som er uheldig generelt. Når folk jobber alene så jobber folk alene, da gjør de sine vurderinger og noen funker det og andre ganger funker det ikke. Men skal du få mer samarbeid, så må også folk ha en åpen dør. Ta utgangspunkt i hva som allerede fungerer, og se hvilke utfordringer er det de siste ankomne peker på, gjør noe med det og følg opp. Det du gjør da er at du signaliserer til nyansatte at vi er ikke hundre prosent fornøyd med alt, vi forsøker å bli bedre og gjøre ting bedre. Og vi tar utgangspunkt i, hva er det du synes er viktig. Det du også gjøre er å bygge en forbedringskultur, en forbedrings-tankegang inn i organisasjonen, nettopp det å være åpen for de nye innspillene som folk kommer med. Også vet vi jo fra litteraturen en del om hva som er viktig, i boken min så nevner jeg at det er fire læringsområder. Hvordan lærer du folk opp til jobben, hvordan lærer du folk opp til å gjøre de ulike delene av jobben. Noen arbeidsoppgaver gjør du hver dag, andre arbeidsoppgaver gjør du en gang i året. Så kommer det med å lære å forstå hvordan er det organisasjonen og dens kultur ser ut. Hva er det da viktig for disse folkene å lære? Det de mest av alt lærer er å høre noen fortelle om organisasjonens historie, den formelle offisielle kulturen, organisasjonens struktur og strategier. Også er det helt meningsløst fordi at det kommer alltid til "jeg skjønner ikke hva det her er for noe". Hvordan skal du få folk til å forstå hvilke strategier det er. Ja da må du kanskje plassere den nyansatte nærmere begivenhetens sentrum. Sett de inn i noen prosjektgrupper, selv om de er nyansatte. Selv om de i mindre grad kan bidra, men de kan bidra med hvordan de gjorde det på sin forrige arbeidsplass. Prøv å tenke hvilke typer aktiviteter er det som kan hjelpe folk til å forstå organisasjonen og dens kultur. Så kommer det tredje. Hvordan skal du lære folk å bli bedre i et sosialt system. Jo du må sørge for at folk møtes. Hvem er det folk skal møte sammen med. Og det fjerde er jo mye mer sånn diffust og vanskelig område, nemlig deg selv i forhold til rollen. Fordi der ligger alltid en sånn liker jeg arbeidsplassen, liker jeg kollegaene, er dette forenlig med fremtiden, tror jeg at jeg vil fortsette i denne jobben. Det er mer sånn veilednings mentor greie, og som du kanskje til og



med må kutte ut bort i fra nærmeste sjef og over til noen gode veiledere fra HR. For dette handler også om å akseptere seg selv i en ny livssituasjon. Det kan være veldig mye forskjellig ting som kan være problemer for folk. Barnehageplass, hvilken skolekrets, hvor er det bra å bo. Både i forkant og underveis kan dette være ting som kan være veldig stressende for noen. Det handler om skreddersøm, hva er det du trenger å diskutere og reflektere over, å forholde deg til. Organisasjonen må være forberedt på å veilede folk ut av en rolle selv om de produserer bra. Det er og en forpliktelse man har som arbeidsgiver. Fordi en kan se at du trives ikke med arbeidsoppgavene, ja du tjener bra og det ser bra ut på CVen, men jeg tror ikke dette er jobben for deg over tid. Kanskje du skal justere ned i fra en ambisjon om å være her i fem, seks år, til to år. For din del, eller vår. Det må være en åpenhet rundt å diskutere sånne karrierespørsmål, og karrierespørsmål er jo notorisk vanskelig for alle ønsker å fremstille seg selv som at de er fast på arbeidsplassen, de er lojale og står ikke i fare for å bli borte. Det er kjempe skummelt å varsle at du har tenkt å bytte jobb, men folk har jo de tankene inni hodet sitt likevel. Derfor er det viktig at arbeidsgiver har en form for ressurs som kan hjelpe folk til å forholde seg til dette. Nærmeste overordnede skulle man kanskje ønske var den nærmeste, men slik er det som oftest ikke. I USA er det den siste personen du vil komme til med dine problemer, for det er han som styrer din karriere. I Norge har vi fremdeles ganske god åpenhet og vi kan diskutere veldig mye med veldig mange ledere. Det du jo oppnår ved å prate om vanskelig ting det er å skape tillit mellom partene. Og det er noe av nøkkelen.

**16. Hvordan har dine personlige erfaringer vært når du selv har vært den nyansatte?**

**17. Avlstuningsvis, hva er det du vil legge til, eventuelt gå mer i dybden på?**

Jeg føler vi sammen har drodlet oss gjennom det meste. Jeg tror noe av det som er viktig å få fram det er at i Norge så er vi relativt i startfasen med å tenke onboarding. Internasjonalt så er det her mye større. Allerede for ti år siden så var onboarding verdens raskest voksende konsulentmarked, det tror jeg det er fremdeles. I Norge så har det enda ikke kommet. Det er noen som jobber med det, eller mange etterhvert, men det er ikke noe som liksom har etablerte tradisjoner, med mange erfaringer som kan si hva som virker og hva som ikke virker. Folk skryter gjerne av at de har noe som er bedre enn andre, men det er helt fram til du spør noen som har blitt utsatt for det. Stort sett så sier folk at de blir forstyrret av

organisasjonen. Sånn er det jo når du er del av noe, hvertfall her i Norge, som er i ferd med å bli skapt. Da får man en litt uheldig fase nå i en periode hvor man prøver å iverksette ulike typer onboarding. Nå kommer nyansatte i ny jobb på sitt eget hjemmekontor, så vi får liksom ikke fulgt opp folk på samme måte. En skal både lære om onboarding, også skal man lære om onboarding når du ikke ser folk. Som er enda mer avansert. I det øyeblikket du har noen velfungerende systemer så er det mye lettere å gjøre tilpasninger. Men det er mye som er på gang rundt forbi.

## 10.2 Transkribering - Prosessteoretiker

### Hoveddel:

#### 1. Hva er din offisielle tittel?

Ja, assa jeg er partner i bedriften, så det er jo en offisiell tittel, eller seniorkonsulent og partner eventuelt.

#### 2. Hva var motivasjonen for å skrive boken din?

Ja, assa det har vel vært flere ting. Det ene er det at veldig ofte når vi holdt prosesser rundt omkring i ulike bedrifter og organisasjoner så spurte folk om ikke vi kunne holde kurs i etterkant og også gi de noen ressurser, noen tekster, noen materiell som kunne hjelpe de til å holde prosesser selv. Og i starten så sendte vi bare masse artikler, og litt sånn fragmenterte tekster som vi hadde skrevet selv, også etterhvert så skjønnte vi at vi burde skrive en bok, fordi det ikke var skrevet en bok som omhandlet prosessledelse på den måten i Norge. Så da tok jeg egentlig på meg oppgaven å gjøre det i bedriften, også er jeg veldig glad i lære nye ting og prøve å formulere ting så det var både som indre motivasjon også ytre motivasjon, med å prøve å få den kunnskapen som vi i bedriften har, at flere får del i den da.

#### 3. Hva legger du i begrepet onboardingprosess?

Ja, assa det, jeg tenkte litt på det når jeg så det spørsmålet, men assa for min del så handler det både at den, eller de, nye personene og bedriften eller organisasjonen blir klare for å

begynne å gjøre en jobb internt, og levere inn mot det som er bedriftens formål og mål. Og det andre er å la bedriften bli klar for å bruke vedkommendes kunnskap og erfaring. Så det er liksom en gjensidighet i det da.

#### **4. Hva er dine erfaringer generelt med onboardingprosesser?**

Ja, assa, litt sånn som jeg skrev, så har jo jeg stort sett bare vært i bedriften og der har jeg vært partner hele tiden, så jeg har hatt mest erfaring med å få nye folk inn, ikke så mye med at jeg selv har blitt onboardet. Men det, og vi er et lite firma, men de erfaringene vi har gjort oss da, så handler det ganske mye om at man må bli kjent, selvfølgelig begge veier, vi må bli kjent med den nye og den nye må bli kjent med oss. Og hvordan gjør man det best mulig? Der tenker jeg at den beste måten å gjøre det på er å stå mye sammen, assa vi leder mye prosesser, at vi står mye sammen med de andre på gulvet og leder prosesser eller holder kurs sammen. På den måten vi har gjort det mye på er at vi har tenkt mye sånn, apprenticeship learning tankegang, at vi går sammen to og to også bytter vi på hvem man går sammen med. Men at man har en læringspartner eller en partner som man jobber sammen med over tid da. Kanskje en sånn tre måneders tid, så prøver man å bytte sånn at man kommer tettere i kontakt med en annen person i bedriften. Og da kobler vi opp, hva skal jeg si, nye og gamle da, eller erfarne og mindre erfarne, altså de som har vært lenge og kort tid i bedriften, prøver å koble på i forskjellige vis.

#### **5. Hva kjennetegner en vellykket prosess etter din mening?**

Hm, assa det. Ut fra et sånt styrkebasert perspektiv så handler det veldig mye for min del å finne ut hva er den nye personens styrker, kunnskap og erfaring, assa på en måte den profilen vedkommende har, og hvordan kan vi få brukt den profilen på en måte som enten understøtter de tinga vi allerede får til og gjør i bedriften, eller som hjelper oss til å se noe og strekke oss videre da. Det er jo på en måte, nesten litt sånn, produktet. Så selve prosessen hva er det som kjennetegner den, så har i alle fall, det jeg opplever vi har brukt litt tid på er å bli kjent med styrkene til den enkelte og det er vel, dere har vel lest litt om det med styrker? Det som gir deg energi. Så det har liksom vært viktig da, å prøve å finne ut hva er det, hva er styrkeprofilen til den enkelte, og hvordan kan vi bruke den på en god måte? Og det blir jo, hva skal jeg si, det blir jo ofte litt sånn til underveis, det er ikke sånn at man henter ut en

styrkeprofil, også vet nøyaktig hvordan man kan bruke vedkommende. Men det er jo en samtale mellom de som har vært lenge i organisasjonen og de nye. Men vi har hvertfall vært opptatt av at det hjelper oss litt til å skjønne hva folk kan gjøre. Også har vi en sånn, onboardingprosess, sånn digitalt, som jeg kunne sendt til dere som handler om forskjellige trinn som vi pleier å ta. Men det er litt sånn, assa i starten så er det litt sånn få på plass pc, og mobiltelefoner og liksom alt det der digitale skal på plass, så er det å gjøre en dating med alle i bedriften, assa bare at du skal ha en sånn liten kaffesamtale med alle i bedriften sånn at du blir litt kjent med alle nye, og da har vi noen forslag til spørsmål man kan stille hverandre. Også etter, også er det ganske start og gå ut å gjøre et oppdrag sammen med noen andre, også er det å evaluere de oppdragene sammen. Så er det noen sånne trinn, det kan jeg huske å sende dere i etterkant, også er det, på ett eller annet tidspunkt, gjerne etter sånn tre måneder, så sier vi at onboardingprosessen skal ha vært, da skal du være ganske klar for å gjøre mye, men den fortsetter jo egentlig hele livet. Det er jo en læringsreise, selv om jeg har vært ansatt i bedriften i 15 år så er det jo fortsatt sånn at jeg lærer nye ting, så jeg må jo tilegne meg og forstå nye ting hele veien. Så på ett eller annet vis så slutter jo aldri en onboardingprosess.

#### **6. Hvordan opplevde du onboardingprosessen når du selv var den nyansatte?**

Ja, det er jo akkurat det, jeg var jo med å starte bedriften så jeg aldri vært nyansatt, så det kanskje bedre å spørre det spørsmålet til noen andre rett og slett.

#### **7. Hvilke effekter kan en styrkebasert tilnærming ha i en onboardingprosess, etter din mening?**

Ja, assa, det jeg i hvertfall tror da er at den kan hjelpe oss til å få et litt bredere bilde av hvem er denne personen som kommer. Det vi ønsker er at medarbeideren skal få energi av jobben sin, de skal oppleve at de er engasjert og at de blir gira når de er på jobb da. Og det å lete etter styrker, så hvis du har en person som får mye energi av å være kreativ eller være veldig strategisk orientert, eller utøve empati ovenfor andre medarbeidere, eller ikke sant. Så det er ganske forskjellige ting, og hvis man blir kjent med hva det er som gir de forskjellige folk energi så kan man også sette folk, assa gi de oppgaver, som treffer det da. Så for eksempel akkurat nå når det har vært koronakrise og sånne ting, så har vi permittert noen folk, også nå er vi tilbake igjen i full jobb, men vi hadde noen uker der hvor vi var litt usikre på hvordan ting skulle gå da. Og da er det noe med, assa når vi da vet at noen av de andre medarbeiderne,

som er ganske nye, skårer veldig høyt på empati, og syns det er veldig, assa gir de mye å medføle og være i sånn type samtale, så kan vi sette de til å ta den type samtalen som kanskje ikke andre ikke får så veldig mye energi av å gjøre. Så det å liksom bli kjent med styrkeprofilen, assa både at nyansatte blir kjent med sin egen styrkeprofil, at vi blir kjent med disse styrkeprofilene og at de blir kjent med vår styrkeprofil, det kan hjelpe oss til at vi fordeler oppgaver på fornuftige måter da.

### **8. Hva vil du peke ut som hovedutfordringene til organisasjoner når det gjelder gjennomføring av prosesser?**

Ja, det er jo et godt spørsmål. Jeg ble akkurat intervjuet i det fagtidsskriftet, personalet og ledelse, og det tenkte jeg at jeg nesten kunne ha, jeg vet ikke om jeg har lov til å sende de svarene, men det var vertfall veldig mange av de tingene der som de var opptatt av å spørre om da. Så det jeg hvertfall kan gjøre er å, jeg kan ta også klippe ut noen av de svarene så dere få de, men jeg kan jo snakke litt sånn kort rundt det nå, så kan dere se om det kanskje er bedre å få det etterpå. Nå fant jeg det ikke her, men det jeg kan ta også gjøre er å snakke litt rundt de spørsmålene som dere stiller også kan jeg ta også sende dere noen av de tingene som handler om akkurat det som dere er opptatt av da.

Nei men, fallgruver, kanskje den viktigste fallgraven er at folk, eller de som skal lede prosesser, glemmer å ramme inn prosessen på en god måte. Assa de har i liten grad klart å lage forståelse for hva skal vi løse, hvorfor skal vi løse det, og hvordan skal vi gjøre det? Altså den innrammingen av prosessen. Og at kanskje den viktigste biten er jo dette her med formålet, altså hvorfor skal vi egentlig sette i gang med dette her? Altså hvis ikke deltakerne i prosessen forstå hvorfor så vil de, de vil forsvinne ut, eller de vil være deltakere på dårlige måter. Altså ikke nødvendigvis at de er dårlige mennesker, men at det bare ikke klarer å delta på en god måte fordi de ikke skjønner hvorfor de skal delta på denne prosessen. Så da er det det, hvis jeg skulle pekt på én ting, så er det innrammingen, og i innrammingen så er det aller viktigste å gjøre er å peke på formålet. Og det å lære seg å stille gode spørsmål, som hva er det spørsmålet som skal være drivende for prosessen vi leder? Hvis man glemmer å stille det spørsmålet så er det fort gjort at det er vanskelig for folk å være aktivt gode deltakere da.

**9. Hvilke fallgruver vil du trekke frem som de mest “typiske” i arbeidet med prosesser?**

**10. I oppgaven har vi fokusert mye på AI. Hvordan kan 5D- modellen anvendes i arbeidet med onboardingprosesser, etter din mening?**

Det hadde vært kjempegøy å lese om hvis dere jobber med det. I mitt hode og i min verden så er den 5D-prosessen veldig fleksibel og fin og kan brukes til egentlig veldig mye. Og jeg synes at det som kanskje er, assa det er jo en aksjonslæring, eller en aksjonsforskningsprosess, fordi du starter med et spørsmål også går du sammen med de, i midten av den 5D-modellen så står det jo bred deltakelse, så på en måte de det gjelder skal være med hele veien da. Så jeg tenker 5D-prosessen i en onboardingprosess kunne vært brukt på to måter. Det ene er å tenke litt sånn generelt, altså vi som firma, definisjonen, fokusspørsmålet kunne vært hvordan kan vi få til en onboardingprosess som gjør at både vi som bedrift og nyansatte opplever å få bruke seg selv på en måte som virker å løfte oss som organisasjon da, for eksempel, altså et sånt type spørsmål. Og det kunne vært interessant å intervju mange organisasjoner for å undersøke, også kunne man etterpå ha brukt svarene som man kommer ut med til å jobbe med nye onboardingprosesser, eller nye personer da. Så det kunne vært den ene måten å gjøre det på. Den andre måten å gjøre det på, og det er kanskje den dere tenker mer på, og det er jo det og ta fatt i en enkelt person, altså når det kommer en ny person inn i firma, så gjør vi noe av dette her i bedriften. Altså vi sammen med vedkommende så er vi jakt, okey nå har vi en nyansatt, nå skal vi bruke de først tre månedene til å prøve å finne ut på hvilken måte kan vi best mulig grad bli kjent med deg, forstå hva du har av kunnskap og erfaringer som vi kan bruke i bedriften, og hva skal til for at du føler deg trygg og får lyst til å bidra og kjenne deg som en del av bedriften og kan være en ressurs for oss. Og det er kanskje et stikkord da, assa at den nye som kommer ønsker å bli fremstilt og bli en ressurs og bedriften trenger en ressurs da. Så det kunne jo vært utgangsspørsmålet, også kunne man da gått inn på undersøkelsesfasen del to, kunne man spurt har du noen erfaringer tidligere med å bli del av ny organisasjon ikke sant? Så kunne man spurt hva er de beste erfaringer, hva gjorde du, hva gjorde de andre, hva var det som hjalp deg og sånne ting? Også kunne man i drømmefasen, se for deg nå tre år frem i tid, hva har du vært med på å skape i bedriften? Hva er det som virkelig har, og hva har du fått til som gjør at bedriften er på et annet sted enn det det var da du startet? Også kan jo designfasen handle om, hva gjorde

du, hvilke strukturer og rammer var det du skapte da? Og hva fikk du til og sånt, og hvordan gjorde du det? Også kunne realiseringsfasen handle om, hva gjør vi akkurat nå i de neste dagene i onboardingprosessen, assa hva skal til for at du får brukt deg selv på best mulig vis da, på et vis. Så kunne man liksom ha gått litt sånn, så får du på en måte både tappa inn i undersøkelsesfasen i gode erfaringer, drømme litt ordentlig frem i tid og de får kobla på indre motivasjon om hva de drømmer om og ønsker seg, også er man helt tilbake ned i design og ned i realiseringsfasen med hva betyr det for de neste ukene og månedene som du er ansatte i bedriften i onboardingprosessen. Så jeg tenker det kunne vært en kjempespennende måte å gjøre det på assa.

Min erfaring er at den på en måte læringsprosessen som en sånn 5D-prosess er, den fungerer veldig fint, den kan man sitte å gjøre helt alene, eller i parsamtaler, eller mer i grupper. Og så er det jo særlig designet opp for å være koblet til organisasjonsprosesser, altså strøre utviklingsarbeid, men det funker kjempefin å gjøre det bare som parsamtaler. Og de anerkjennende intervjuene er jo på ett eller anna vis bygd opp for å, egentlig nesten gå gjennom alle de fem trinnene i en 5D-prosess, bare i en parsamtale. Så det har vi gjort en del i bedriften, altså kjøre en del sånne anerkjennende intervjuer med hverandre og også med nyansatte for å bli kjent med når er det de, men det handler veldig mye om å bli kjent med når er det du har det best, når er det du opplever lykke, når du får til ting hva gjør du da? Så ikke nødvendigvis koblet til onboarding prosessen, men det kan være en veldig fin del av en onboardingprosess, nettopp det å bli intervjuet og intervjuer hverandre i et sånt anerkjennende intervju. Og jeg tror det ligger et uforløst potensialet i at det anerkjennende intervjuet går begge veier, at både den nyansatte intervjuer, la oss si 2-3 andre medarbeidere i organisasjonen, og bli intervjuet av 2-3 andre medarbeidere i organisasjonen.

### **11. Hvorfor burde bedrifter bruke ressurser på å gjennomføre gode prosesser?**

Ja, assa aller først så tenkte jeg at det handler om å være selektiv på når man setter i gang omfattende prosesser og ikke. Så når du setter i gang en prosess så bør det være fordi du står overfor en kompleks oppgave. I boka så har jeg den der cynefin modellen, altså sånn fire stegs tabell, assa du har enkle-, kompliserte-, komplekse- og kaos-sammenhenger, står der under hvorfor prosessledelse. Og det jeg tror er at når oppgaven er kompleks, altså oppe i det venstre hjørne i den fire stegs tabellen, så har prosessledelse sin rett og sin forse da. Men

noen ganger så tror jeg man setter i gang prosesser på feil grunnlag, assa enten når man har bestemt hvordan ting skal være i forkant også setter man igang prosess for å skape motivasjon, det tror jeg virker helt mot sin hensikt, da må man i tilfelle være veldig tydelig på det, nå er alt av rammer veldig snevert, nå er egentlig poenget bare at dere skal få eierskap til det, da kan det funke fint. Men hvis man setter i gang en prosess, og det gir inntrykk av at det er et stort mulighetsrom, men det ikke er det, så vil folk føle seg lurt og de vil oppleve at de er i en skjult prosess. Så nå har jeg egentlig ikke svart på spørsmålet, men sagt mer at man bør passe på at man ikke setter i gang prosesser dersom det ikke er et mulighetsrom, eller dersom oppgaven ikke er kompleks. Så det er kanskje det aller viktigste. Hvis oppgaven er kompleks og du har et rom for å få inn medarbeidernes synspunkter eller andre synspunkter, så tenker jeg at gode prosesser har det i seg at man kan, assa i boka så sier jeg tre begrunnelser, og det ene er at du mest sannsynlig vil få bedre produkter, tjenester, eller løsninger fordi at du har involvert folk tidlig, de får et eierskap til det de skal jobbe med, assa være en del av senere, som gjør at det kan gå litt sent i starten, men du vil kunne speede opp tempoet etterhvert. Så det er den ene begrunnelsen da. Også er det en begrunnelse som handler om, assa i organisasjoner det å jobbe med gode prosesser i organisasjoner, det bidrar til en lærende organisasjon. Du møtes på tvers, når du setter i gang prosesser så er det nesten alltid fordi du trenger kunnskap, og lære noe nytt underveis. Og du kan bruke eller benytte deg av den kunnskapen da. Og det å bygge en lærende organisasjon, det er, assa hvem vil ikke det? Det vil alle sammen. Og den tredje dimensjonen i det, tenker jeg handler om det rent menneskelige. Gode prosesser, særlig styrkebaserte anerkjennende prosesser, de gjør at du opplever at du er en del av et team, av en gjeng, og at din stemme er viktig for helheten. Og det å sette folk på kryss og tvers i organisasjonen til å løse oppgaver sammen, det gjør at man skaper nye koblinger og at du kjenner at du er en del av en helhet. Og det er et sånt dypt menneskelig behov, altså du gjør noe meningsfullt, du skaper noe sammen, så det tror jeg liksom kan være liksom, men det viktigste er at du skaper bedre produkter, og bedre løsninger, bedre tjenester, det er derfor man gjør det. Også tenker jeg at ofte kan de øverste, at du skaper en lærende organisasjon, og du får folk til å trives og være engasjerte, også det er på ett eller annet hvis en ekstremt viktig bieffekt, men det er likevel det første som er det viktigste.



## **12. Hva er det første du vil anbefale en bedrift å begynne med når de skal i gang med prosesser generelt?**

Asså, jeg tror, hva er det første jeg ville anbefalt de? Det er kjempegode spørsmål dere har lagd asså, så der er bare, jeg er usikker på hva jeg skal svare. Jeg begynner et sted så kan det godt være at jeg endrer litt underveis. Jeg tror at man trenger å trene både de som er prosessledere og de som er med i prosessen til å være med i prosess, assa det er en treningssak, for å få utnyttet kunnskapen og erfaringene til de som er i prosessen. Og det gjør at det på et vis, assa bare begynn å si at “okei, nå skal vi sette i gang en prosess der vi skal ha deltagelse fra litt fler, noen litt andre enn de vi pleier, og det kan godt være at vi ikke klarer å utnytte kunnskapen fullt ut eller gjør det på en god måte, men la oss på slutten bare gjøre en liten evaluering/metarefleksjon om hva lærte vi, hva fikk vi til nå som vi ikke har fått til når vi ikke kjører prosess? Så at man gjør sånne type, bare starter, bare begynner, bare gjør, setter i gang deltagende prosesser, også metareflekterer man på slutten, kan godt bare være ti minutter et kvarter, men ett eller annet spørsmål sånn hva var det nå vi fikk til som vi ikke pleier når vi kjører tradisjonelle ovenfra og ned beslutninger for eksempel. Fordi at vi trenger å lære oss sammen hva er det vi, assa hvordan løser vi bedriftens hovedutfordringer på en bedre måte gjennom prosesser, enn at det bare kjøres mer sånn ovenfra og ned beslutningsprosesser. Det var kanskje det første det, hvis jeg skulle sagt en annen ting som jeg var litt usikker på, det var det å lete, altså være utrolig bevisst på hva er formålet, altså hvorfor setter vi igang denne prosessen her, og hvilket spørsmål er det som skal være drivende for prosessen vi nå skal lede? Så jeg tror at hvis jeg skal sette i gang, lede en eller annen prosess så er det, eller hvis jeg skal få noen til å lede en prosess så er det først jeg spør om er “hvorfor setter du igang dette her, hva er det du håper dette skal skape om ett år, eller om to uker, eller om fem år, og hva er det spørsmålet som kan drive dere den veien?” Så det var egentlig litt sånn to forskjellige svar, jeg klarte ikke helt å bestemme meg, det ene handler jo om å trene opp organisasjonen i å bare være i prosesser, men passe på å metareflektere underveis, men den andre er mer sånn praktisk, altså når du skal sette i gang å lede en prosess så er det noe med å, du må lete etter formål, og finne gode spørsmål som drar dere i retning av formålet.

### **Avslutning:**

**13. I boken din er det tilsynelatende fokus på øvelser som inkluderer flere deltakere.**

**Hvordan tror du eksempelvis 5D-modellen kan overføres til en onboardingssituasjon hvor det i startfasen som regel begrenses til en leder og en nyansatt?**

**14. I oppgaven ønsker vi å se på hvordan man forbedre selve prosess delen av en onboarding, blant annet gjennom positiv psykologi. Hva ville du først og fremst fokusert på?**

Ja, assa jeg tror, det er jo veldig greit å ta utgangspunkt i den PERMA-modellen til Martin Seligman, som handler om positive følelser, engasjement, relasjon og mening assa den PERMA, så det er vertfall, eller det vi har god erfaring med i bedriften er jo å si at disse fem elementene bør være tilstede i en persons liv og i et organisasjonsliv. Så når nyansatte skal inn i en bedrift, så hva kan vi gjøre for at vedkommende opplever tilstedeværelse av positive følelser, altså sånn, utrolig enkelt, altså sånn det å sende en blomst hjem til vedkommende før de, eller rett før de kommer. Det vekker positive følelser, du får en opplevelse at noen har tenkt på deg da. Også er det det der med engasjement, hva er det som gjør at folk blir engasjerte? Da tenker jeg at det med styrker er veldig viktig å lete etter. Også er det det relasjonelle, innenfor positiv psykologi biten, og da tror jeg anerkjennende intervju, som dere snakka om, altså la en nyansatte gjøre noen små anerkjennende intervjuer med to-tre av de andre, det skaper gode koblinger umiddelbart, så det ville jeg gjort. Også er det den fjerde, mening, av PERMA, altså vær nysgjerrig, altså spør, hva er det som gjør det meningsfullt for deg å søke på jobb i bedriften, på hvilken måte, og dette er kanskje lettere for oss i kunnskapsbedrifter enn i serviceyrker kanskje, men jeg tror uansett hvor du skal starte hen da, ikke minst nå i koronatiden, så har jo, altså hvem er det som virkelig skaper noe eller gjør en viktig jobb i samfunnet, det kunne jo virkelig, altså bedriften kunne jo bare lagt ned, ingen som hadde brydd seg om det nesten, men hvis folk hadde slutta å tømme søppel eller hvis folk, altså hvis sykepleierne hadde slutta å gå på jobb, så hadde det blitt helt krise. Så det også være på jobb, altså hva er det som, altså på hvilken måte er det meningsfullt for deg å gjøre den jobben du gjør da, altså være letende etter mening. Og den siste biten fra positiv psykologi feltet, eller fra Martin Seligman, er jo accomplishment, altså det er jo å gi vedkommende oppgaver som er mulige å håndtere og fullføre, og passe på å gi fornuftige arbeidsoppgaver da. De bør jo ikke være for kjedelig, så det er noe med å komme i den

flytsonen, da er vi tilbake på engasjement og sånne ting, men passe på å gi overkommelige oppgaver, særlig i starten og avsjekke om det oppleves greit, eller for enkelt, eller banalt, osv. Så det er kanskje noen sånne stikkord.

### **15. Avlstuningsvis, hva er det du vil legge til, eventuelt gå mer i dybden på?**

Ja, nei, altså, det har vært veldig fint å få en, eller bli intervjuet av dere, det er jo alltid fint. Men det jeg tenker på, altså rundt onboardingprosessen, så det som er fantastisk med appreciative inquiry det er den derre positive nysgjerrigheten rundt, du er altså en sånn undersøkende rundt hva er det en person lykkes med, hva drømmer de om, hva har de lyst å skape, altså være nysgjerrig på de tingene. Og være en, altså som leder, å være en kulturbærer av en sånn positiv, åpen nysgjerrighet, og den tror jeg starter med første sekund en person kommer inn i en organisasjon, så merker vedkommende om de andre er positivt anerkjennende og nysgjerrige. Der har appreciative inquiry noen fantastiske muligheter, så det tror jeg kanskje er det jeg ville holdt fast ved i onboardingprosessen.

## 10.3 Transkribering - Onboarding Ekspert

### **Hoveddel:**

#### **1. Hva er din offisielle tittel?**

Ja si det, altså mitt firma ble kjøpt opp av en bedrift, så nå er jeg liksom ansvarlig for onboarding-produktet i den bedriften da.

#### **2. Hvor stammer interessen din for onboarding fra?**

Det er fordi jeg jobbet i en del sånne store anerkjente firmaer, på bunnen for å si det sånn da. Jeg tok ikke utdannelse før jeg var 29. Så da tenkte jeg altså herremin de kaster penger rett i do på grunn av måten de tar imot og lærer opp ansatte. Hvordan managementet drev og hvor lite de forvaltet disse ressursene ble jeg svært frustrert over. Jeg jobbet i oljeindustrien når den gikk veldig, veldig bra og når de tok inn alt mulig av folk. Vi kriget for å få folk til å komme til Kristiansand mot store land som Singapore og London. Altså hvorfor skulle de

komme til Kristiansand? Og når de kom til Kristiansand så fikk de gjerne et kontantkort og en sykkel. Og vi i Norge er jo veldig selvgode så lønningene var jo heller ikke spesielt gode i forhold til andre land. Også så jeg at det var veldig vilkårlig hvordan disse her ekstrahjelpene ble tatt imot da, det var jo på lykke hvilken avdeling de kom på. Og alle avdelingene og alle firmaene står jo ovenfor den samme problematikken, så hvorfor ikke lage en software der man kan connecte alt. Så var det veldig sårbart hvis super-sekretæren var borte for alt lå jo i excel ark inne i en mappe. Så jeg ønsket at alt skulle være tilgjengelig ved å digitalisere det. Sånn at den nyansatte fra India eller Portugal logger seg inn der, også kan den personalansvarlige eller de som har ansvar se hvor langt vedkommende er kommet i prosessen. Har han/hun levert inn, passbilde, søkt visum osv. Også lå det i sånn grønt, gult og rødt lys på hvor de var i prosessen. Og når de var kommet igjennom der så kan de også gå inn å finne masse informasjon om for eksempel Kristiansand eller hvilken som helst annen by i Norge. Hva som skjer der og hva de må gjøre, for eksempel for å få bankkonto og personnummer og ja, masse sånn der. Så både det praktiske og det sosiale inn i en software.

### **3. Hva legger du i begrepet onboarding?**

For meg så begynner onboarding prosessen når du skriver en behovsbeskrivelse som gjerne resulterer i en annonse i avisen. Og hvis jeg søker og får den jobben så har jeg allerede fått et inntrykk av bedriften gjennom teksten i annonsen, og kom de på intervjuet tidsnok, var de forberedt, så de på CVen. Jeg har jo blitt mast på om å komme på intervju, så kom de et kvarter for sent. Og da trodde jo jeg at de skulle si noe slikt som “å unnskyld vi ble opptatt i et annet møte eller lignende”, men det viste seg at de bare hadde kaffe-sladder. Og da kjente jeg inni meg at her har jeg ikke lyst til å jobbe uansett egentlig, for noe dritt. Ikke sant? I starten selger jo bedriften seg inn, men hvis de gir deg et tilbud så er det jo plutselig du som bestemmer. Så det blir et maktskifte her. Og mange bedrifter er litt cocky og tror at alle kommer til å si ja, men det kommer jo ikke til å skje lenger, og hvis du sier ja så er det ikke sikkert at du tar jobben. Selv om du har skrevet under så kan det være at du faktisk ghooster de. At du fikk et annet tilbud i mellomtiden også møter du bare ikke opp første dag. Så hva kan de gjøre? Du har skrevet under javel, men du begynner ikke. Så det begynner allerede ved kontraktsignatur. Det er pre-boarding fasen fra kontrakt signatur til første uke på jobb. Og så hvertfall ett år. Introduksjonsprogrammet som gjerne kan være første uke eller hvis de

er skikkelig flinke så har de seks uker. Seks måneder ut i arbeidsforholdet så tenker 9 av 10 should I stay or should I go? Så hvis du avslutter onboarding programmet du er i etter tre måneder og tenker at alt er good to go, så kan du få deg en skikkelig smekk. Det er noe med å korrigere hele veien, det trenger ikke være store ting som gjør at du vil slutte. Det kan være at du ikke føler deg sett, arbeidsoppgavene er uklare, forventningene er for store. Hvis du har giddet som manager og tatt en samtale for å sjekke inn, bare sånn månedlig sjekk inn. Da forhindrer man uønsket turnover.

#### **4. Hva er tidsperspektivet på en onboardingprosess, etter din mening?’**

#### **5. Hva skal de nyansatte kunne når onboardingen er ferdig?**

For meg blir det litt mer faser. Si at jeg fikk jobb i går for et firma som heter Vind AS, også fikk jeg i dag en e-post “velkommen til oss”. Også logget jeg meg på intranettet. Der har de gitt meg en sånn “wow, de passer på meg”. Så er det kanskje en velkomstvideo, kanskje litt informasjon om ledelsen og strategier. Kan godt være at noe av dette ble presentert under intervjuet, men det husker jeg jo ikke siden jeg var så opptatt av å selge meg selv. Så jeg oppfatter ikke det som at jeg blir lært opp, jeg oppfatter det som at de tar vare på meg og gir meg informasjon. Mens fra bedriften sitt ståsted så har de allerede begynt med opplæringen. Så egentlig ønsker jo jeg når folk går gjennom et pre-boarding program at den første uken, eller helst den aller første dagen så kan de begynne på virkelige arbeidsoppgaver. Det finnes ikke noe verre enn å begynne i en ny jobb, så sitter du og leser på VG i en hel uke for ingenting er klart. Men hvis du kan begynne å gjøre noe ordentlig, så sitter du og føler at okei jeg er til nytte allerede nå. Så kommer det veldig an på kompetansenivået i bedriften. Det er noen som bruker to år på opplæring for å bli dyktig i jobben sin. Men hvis det er lavt kompetansenivå så vil det ta kortere tid. Så det er litt vanskelig å si, men man blir jo aldri ferdig utlært. Det handler om å ha en plan sammen med den nyansatte og finne ut hvor er det du drømmer om å være om to eller tre eller ett år. Okei du har lyst til å bli avdelingsleder, da kan vi ha et perspektiv på tre år og vi bør sørge for at du tar de og de kursene og får relevant erfaring. Så jeg tenker at det er vanskelig å svare på, for det kommer veldig an på kompetansenivå, hva du skal lære og hvor du skal hen og man blir aldri ferdig utlært. Men jeg synes hvertfall, hvis jeg skal prøve å gi et svar, at ved høyt kompetansenivå så må det være ett år, og ved lavere kompetansenivå så kan det ta 3-6 måneder.

## **6. På hvilken måte opplever du at bedriftene tar høyde for individualitet i onboardingprosessen?**

Jeg skjønner veldig godt spørsmålet, men det er bare det at bedriftene tar jo ikke høyde for onboarding i det hele tatt. Så hvertfall ikke individuelt. Også kan man tenke seg at lederne de burde det hvertfall vært tilrettelagt individuelt for, men 1 av 3 ledere slutter innen 18-24 måneder. Så da skjønner man hvor lite individuelt det er. Det er veldig tilfeldig alt egentlig, og de har sjelden en plan. Om de bare hadde hatt en A4 side ikke sant. Det er så banalt at folk kommer på jobb første dag også sier folk “hvem er du”? Det er jeg som skal begynne her. “Å det visste jeg ikke, hvem er det som ansatte deg da”? Jo det var Kari. “Åja, men hun er i Korea akkurat nå”. Ikke sant, dette er sånn det ofte er. Og dette eksempelet er fra et ekstremt høyt kompetanse konsulentfirma. Et firma som skal kun ha de beste hele veien, og en av de beste stod der første dagen og ingen visste hvem det var. Men bare tenk om de hadde hatt en plan. Slik at når de ansetter noen så har man en strategisk overordnet plan i bedriften først og fremst, slik at alle vet at sånn gjør vi onboarding her i bedriften. Og der skal det alltid være en intern informasjonsmail om at “Bernt” har begynt i ny jobb, bla bla bla. Også sender man en mail første dag før den nye kommer. Så først en informasjonsmail om ansettelsen, og så en informasjonsmail rett før. Det skjer heller ikke. Det som er så kjipt er det at mange bedrifter sliter med å forstå at det er så lite som skal til for å få en sinnsyk effekt. Man tror alltid at onboarding må være så stort, vanskelig og komplisert, men det handler om å gjennomføre de små tingene å ha en plan for det.

## **7. Hvordan vil du anbefale en bedrift å tilrettelegge slik at den nyansatte skal bli kjent med virksomhetens kultur, verdier, formål osv?**

Sånn som jeg syns er den mest ideelle løsningen sånn som jeg har laget det i bedriften. Det er at de får tilgang til en applikasjon, altså at de kan laste ned en app på telefonen eller du kan ha den på pcen. Gjennom det språket du bruker i velkomsthilsen vil fortelle veldig mye om bedriftskulturen. For idet bedriften skal fortelle om bedriftskulturen så blir det veldig formelt, fordi alle er redde for å virke useriøse. De skriver eksempelvis “vi har kultur for latter”. Men gjennom et språk som er sånn “hei og tusen takk, og du er så hjertelig velkommen osv”. Er det bildebruk er det farger, er det veldig sånn polerte bilder er det tommel opp? Er det portretter? Dette vil gi meg en følelse av hvordan bedriften er. Og da vet jeg inni meg, sett at

det var et eiendomsmeglerfirma med sånn luxury high end, kanskje det var mye sort hvitt bilder og gullskrift. Da tenker jeg at jeg må kle meg i drakt når jeg kommer på jobb. Men kanskje det er et hipster eiendomsfirma, da skjønner jeg gjennom bildene at okei jeg må kle meg sånn på jobb. Det gir meg en vanvittig trygghet i forhold til hva de forventer av meg når jeg kommer på jobb og hvordan jeg skal oppføre meg. Så bilde, språk og video. Det kan fortelle veldig mye, hvordan du presenterer bedriften. Ikke skriv vår bedriftskultur er sånn, for det blir så teit liksom.

## **8. Hvordan vil du anbefale en bedrift å tilrettelegge for at den nyansatte blir sosialt integrert?**

I preboarding-fasen så har vi en oppgaveliste i toppen av appen hvor det står feks gå inn å ta velkomst-kurset. Nummer to eksempelvis, få din nærmeste sjef til å legge deg inn i facebookgruppen vår. Videre kan oppgave tre være å gi en kort presentasjon av deg selv. Og hvis de allerede har gjort dette, hele tre måneder før de skal begynne - "Hei jeg heter "Bernt", jeg har tre barn og skal begynne å jobbe her, gleder meg!". Så slenger de andre seg på "Hei og velkommen, bla bla bla". Og så første dag så har jeg laget en quiz. For alle sier jo at "bare kom og spør om du lurer på noe". Men alle er jo opptatt og du føler bare at du forstyrrer. Så er du gjerne så stresset den dagen at du klarer jo ikke å få lagt til den printeren for fjerde gang ikke sant, så vil du ikke spørre å forstyrre igjen. Men da har vi laget en sånn uhøytidelig quiz som kan kanskje være sånn: Finn ut hvem som ga navnet til vår vindmølle max. Spør alle. Og alle vet at du går rundt sånn. Et annet spørsmål kan være: hvem var det som skulle gå birken, men fullførte ikke? Så får du noen svaralternativer. Var det Espen eller var det Kari? Masse sånne uhøytidelige spørsmål. "Spør markedssjefen om han kan visjonen vår". På denne måten lærer du om bedriften samtidig som det bare er gøy og noe som alle vet om. På denne måten får du den uformelle praten. Et annet eksempel "Hvem er bedriftens egentlige sjef?. Jo det er faktisk Sissel i resepsjonen. Så får du flere svaralternativer og du blir nødt til å gå rundt å snakke med masse folk. Dermed får du vite om alle disse uskrevne lovene og reglene. Og alle synes dette er gøy. Det veldig mange bedrifter får lyst til å gjøre er å begynne å teste de på faglighet. Men det er jo ikke kult å komme første dag og få spørsmål om fag. Da føler du deg dum liksom. Med den quizen blir du kjent med folk på en helt annen måte. Men et eksempel. Det var en som begynte i en daglig leder jobb, og han kom som vanlig 8 til fire. Men han

merket at det var et eller annet, en litt sånn uggen stemning. Også viste det seg at i den bedriften så hadde det vært en vane at de kom halv åtte og drakk kaffe fram til åtte. Og derfor så trodde jo alle at han var høy på pæra fordi han ikke ville drikke kaffe med de. Men han visste jo ikke om at dette eksisterte en gang. For hvordan skulle han vite det?

### **9. Hvordan vil du anbefale en bedrift å tilrettelegge for rolleavklaring og mestringstro i oppstartsfasen?**

Det handler jo mer om, når du søkte jobben, var det sant det som stod i utlysningsteksten? Var det faktisk sånn jobben viste seg å være? Jeg har jo til og med sittet i en jobb og tittet på stillingsutlysningen og tenkt at den der ville jeg ikke ha søkt på. Men det er jo ikke virkeligheten. Jeg tror bedriftene selv ikke er helt klar over hva de vil ha, de er ikke flinke nok til å sette seg ned og tenke over hva som faktisk er behovet. Og i det ligger jo en rolleavklaring, hvis det var det du tenkte på. Det er litt komplekst spørsmål, for hva er min rolle? Det er hvilke arbeidsoppgaver jeg skal gjøre, hvilke mål, hva er det jeg skal utføre og hva skal jeg nå. Og der er det vanvittig mye diffust. Det finnes ufattelig mange som jobber på kryss og tvers. Også er det jo noe med hva slags mandat man egentlig har. Det er et komplekst spørsmål som jeg ikke har noe godt svar på. Jeg synes ikke bedrifter er så gode til å forklare. Det er sjelden folk vet nøyaktig hva de skal gjøre og hvordan de skal oppnå målene. Og når vet du selv når du ikke har oppfylt rollen din.

### **10. Hva burde inkluderes i arbeidet med å skreddersy onboardingen, etter din mening?**

Men tenk så kult hvis man har en sånn plan, de fleste har jo ikke det, men hvis man hadde det. Hvis jeg feks skulle ansatt deg, så fjorten dager før du begynner på jobb så hadde jeg spurt om du kunne komme, også hadde vi gått igjennom den planen sammen. Så kunne vi ha tatt inn, sånn som jeg snakket om i sted, den opplæringen du trenger for at du skal kunne gjøre den jobben du er ansatt til. Det ville jo gitt en enorm trygghet. Og for å ta det til det neste steget så kan det jo være at du har noen bekymringer som du uttrykte på intervjuet. Og da er det viktig at jeg, som onboarder deg, demper de bekymringene. Det kan jo feks være at du trenger en spesiell stol fordi at du har problemer med ryggen, eller at tanten din er syk og du er den eneste som kan passe på hun frem til hun kommer inn på gamlehjemmet. Du kan miste folk på de rareste måter. Så hvis du lager en onboardingplan der du føler at du går inn å



tilrettelegger mot den personen, kanskje de har små barn, at de derfor trenger å begynne kl ni på jobb feks. Så da begynner ikke onboardingplanen kl åtte om morgenen. Men det er jo ingen som gjør dette her i det hele tatt, men det jeg oppfordrer til å gjøre er å lage en tentativ plan fjorten dager fremover. For det er noe med det at hvis jeg får den planen i e-posten min fjorten dager før, så har jeg et indre kart av hva som kommer til å skje. Og da er ikke den planen stappfull, jeg lar det være en times pause innimellom til helt banale ting som doturer og kaffepause, en liten pause til å samle seg. Man må forsøke å se hva slags person det er, kanskje du må sørge for at de får en fadder eller trenger de en mentor. Eller er de selvgående? Så det er det jeg mener når det er snakk om å lage en personlig onboarding. Å ha den du skal onboarde i tankene og så videre justere den generelle onboardingplanen mot den personen. Men det er så langt i fra der vi er nå altså. Det er helt sprøtt hvor lite prioritert det blir. Det er litt mer sånn at bedriftene opplever det som “nice to have” istedenfor “need to have”. Jeg tenker jo at det er need to have. De taper jo penger direkte på bunnlinsen hver dag de sløser bort. Det er min mening da. Men det de tenker er mer “need to have” det er jo å ha et lønssystem og en fagassistent. Det må de ha liksom.

### **11. Hvordan kan den nyansatte være mest mulig mottakelig for onboarding etter din mening?**

Men assa, spesielt rett etter jeg har signert en kontrakt så er jeg jo supergira for den nye jobben, så da er jeg super mottakelig. Så preboarding-fasen er underkommunisert. I starten er du som en svamp. Men første dag og første uken på jobb er du i et helt annet state of mind. Da klarer du ikke å ta innover deg strategien for de neste fem årene, for da er du så opptatt av om pcen virker. Det er helt annet skifte der. Så det er så utrolig viktig å ta den andre typen informasjon før de begynner. Som regel får du bare alt i en stor braindump.

### **12. Hva mener du kjennetegner en vellykket onboardingprosess?**

Det er, det var enkelt faktisk. Det er når den nyansatte bare tenker og får bekreftet at det jobbskiftet var det beste de noen gang har gjort. For det er mange som tenker motsatt første dagen når de går ut fra jobben, “Hva gjorde jeg, skulle jeg heller blitt på den gamle jobben?”. Men hvis de går ut døra og ringer til kjæresten, moren eller venninnen og sier “dette er det beste og smarteste jeg noen gang har gjort i mitt liv”. Det burde jo være sånn.

### **13. Hvorfor burde bedrifter bruke ressurser på en personlig onboardingprosess?**

Jeg tenker at det er for å tjene penger, jeg. Også branding, omdømmebygging. Alle vet at lykkelige ansatte produserer mer enn ulykkelige ansatte. Du vil ha de kjappere produktive og du vil ha de på et høyere produktivitetsnivå. Da har vi gjort en god investering. Og det er det jeg ikke forstår, for uten de ansatte så er bedriften ingenting. Så hver ansatt, jo mer lykkelige, glade og produktive de er, jo mer penger tjener jo du. Så de tjener penger rett på bunnlinja. Også får du et godt omdømme da. Men hvis jeg skal være veldig bedriftsorientert så er det jo for å tjene penger.

### **14. Hva vil du peke ut som hovedutfordringene til bedriftene når det gjelder onboarding av nyansatte?**

Mangel på en plan. De tar seg ikke tid til å lage en plan. Og som sagt så trenger det ikke å være så komplisert og stort, men lag en plan. En plan som er tilgjengelig, en digital plan som alle som skal drive med personalansvar har tilgang på.

### **15. Hvordan kan man tilrettelegge onboardingen for å redusere turnoverintensjonen til de nyansatte?**

Ha en plan, bruk preboaring-fasen, sjekk inn, ha sjekkpunkter gjennom det første året - hver tredje, femte og tolvte måned og gjør justeringer, få tilbakemeldinger osv.

### **16. Hvordan bør lederen i en bedrift gå frem i en onboarding?**

Det å sjekke inn. Bare det å gå inn med en kopp kaffe eller å be de med ut på lunsj en dag. Bare sjekk inn og spør hvordan det går. Bare ved å gjøre det så har du gjort så mye. Selvfølgelig kan du gjøre det mer formelt, sende ut spørreundersøkelse eller lignende, men det blir bare ikke gjort. Og det er ikke fordi det er dårlig folk, men de blir bare så slukt av sin egen arbeidshverdag at det bare forsvinner. Men det som skjer da er jo at den nyansatte ikke føler seg sett og hørt. Så hvis du kan digitalisere prosessen slik at du får en automatisk påminnelse om at du må snakke med "Bernt", eller at det sendes ut en automatisk melding til den ansatte. Men du må sjekke inn på en eller annen måte, og det beste er jo da å få det digitalisert og automatisert slik at ingen trenger å gå å huske på det. Så må man huske på det at HR kan være veldig flinke, men så kan det være avdelingsledere som ikke har noen form

for personalkompetanse. De har ikke peiling og tenker ikke disse tankene, så ofte må HR minne lederne på hva de må gjøre.

### **Avslutning:**

#### **17. Hva er det første du anbefaler bedrifter å begynne med når de skal i gang med en onboardingprosess?**

Når jeg holder fokusseminar så ser jeg at de fleste bedrifter vakler frem og tilbake. Du må lage to planer. Den første man begynner med er å lage en overordnet strategisk plan i bedriften- hvordan tar vi imot og hvordan tar vi vare på ansatte hos oss? Dette må skrives ned. Nummer to er, hva er det de nyansatte trenger? Da skal vi sette oss inn i hvordan den nyansatte kom inn i bedriften, hvilken informasjon skal den ansatte ha osv. Så det er to planer du må utarbeide og her er det ofte veldig rotete og uoversiktlig i mange bedrifter. Hvis du lager en plan, og så en pakke for den nyansatte som tar for seg hva de skal igjennom. Og som leder må du sende ut e-post, du må finne pc osv osv. Hva skal den nyansatte motta og når skal de motta det, det er en annen plan.

#### **18. Hvordan har dine personlige erfaringer vært når du selv har vært den nyansatte?**

Ja det er jo der liksom lidenskapen kommer ifra. Jeg fatter ikke hvorfor det er sånn det er i dag, hvorfor det ikke gjøres mer og bedre. Det er veldig rart. Hvorfor er bedrifter så ufattelig gammeldagse? Vi har jo spotify, vi driver med netflix, mens bedrifter er liksom helt bak føler jeg. Det er så mange tunge systemer og ingen lett måte å få tak i informasjon på. Og hvertfall ikke før du begynner på jobb. Du får jo feks ikke e-post adresse før første dag på jobb, og først da kan du få tilgang til systemer. Men før dette så lever du bare ute i det, også kanskje de har et intranett du ikke finner fram i. Jeg elsker organisering, og tenker derfor at alle burde logge seg inn på samme plass og der ligger alt du trenger, og du jobber ut i fra dette systemet. Mens nå løper folk rundt og lurere på hva de skal ha tilgang til og ikke. Vi er jo så godt vandt, så hvorfor ikke ha en app. Da kunne jeg gått inn der idet jeg kom på noe, istedenfor å sende e-post. Det er noe med å gjøre de banale arbeidsoppgavene automatisert og digitale. Jeg tror de må gjøre noe snart altså, for nå kom jo denne pandemien og plutselig ble vi jo veldig digitale, og bedrifter føler seg jo kjempe digitale fordi de har team-møter over nett. Og den

ynge generasjonen de kommer jo ikke til å forstå dette her. Og de kommer ikke til å forstå åtte til fire. Det som er så rart er at bedriftene oppfører seg så fleksible, men sånn som jeg opplever det så har de faktisk fleksitid mellom ni og tre, men folk kikker jo på deg om du kommer åtte eller halv ni. Samtidig er det en forventning at du skal svare på e-post kl seks eller åtte på kvelden. Så bedriftene er ikke fleksible egentlig, de forlanger bare mer. Det burde ikke spille noen rolle, antall timer. Det som burde spille noen rolle er om jobben blir gjort. Vi er veldig opptatt av hvor mange timer vi jobber, men jeg tror ikke det kommer til å fungere noe særlig godt på den nye generasjonen som kommer. De kommer til å tenke at gjør jeg det jeg skal innenfor de gitte datoene, så er det vel samme om jeg gjør det opp ned eller sidelengs?

### **19. Avlستuningsvis, hva er det du vil legge til, eventuelt gå mer i dybden på?**

Det jeg var inne på helt i begynnelsen, det bør være mye mer fokus på onboarding av ledere. For 1 av 3 slutter innen et år ca, og halvparten når ikke målene sine. Og det er ikke fordi de var dårlige i den forrige jobben, det er fordi de ikke har blitt onboardet på den riktige måten. Så hvorfor ikke ha en app der man legger inn hvordan man skal forberede seg til første dag, hva slags type leder er du, hva slags plan har du for å introdusere deg for teamet? Hvordan håndtere en konflikt? Rett og slett lage et verktøy som hjelper lederne. Jeg har tatt ledelsesutdanning på BI, men jeg har aldri vært veldig bevisst på hvordan leder jeg er. Så det er greit å ha et sånt verktøy, og hvis jeg kommer i en ny jobb og står overfor en konflikt så hadde det vært digg å ha det lett tilgjengelig hvordan jeg skal håndtere en personalkonflikt. Og det trenger jo ikke å være så komplisert, det er tre slides i en powerpoint omtrent, skriftmessig. Men det ville likevel vært veldig verdifullt.

## **10.4 Transkribering - Ansatt 1**

**Dato: 28.05.2019**

### **Introduksjon**

#### **1. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?**

Siden 1.januar 2016. Jeg begynte her i en slags flytende overtakelse fra april, men var her fullt fra mai.

## **2. Hva er dine hovedoppgaver?**

## **3. Hva legger du i en onboardingprosess?**

Jeg vil asså, en ting er nok en slags overtakelse fra den man kommer etter, innsikt og gjennomgang av systemer bør skje raskt. Ja, du spør hva jeg legger i det, men ja jeg legger, det innebærer å bli introdusert, aller først kolleger selvfølgelig, systemer, arbeidsoppgaver, supportfunksjoner, hvor skal man henvende seg hvis det er noe man trenger hjelp med, og alle sånne praktiske ting, skal man ha uniform så skal jo det, assa, alt sånt praktisk utstyr må jo på plass med en gang. Og det at man føler at man er trygg samtidig som man får lov til å prøve seg litt. Veldig mange opplever at de bare blir kasta ut i ting, og det kan være fint det, men det er viktig at man har en solid, at man føler at man noen har ryggen din når man er i sånn oppstartsperiode da. Det er viktig at man får lov til å føle seg usikker på en trygg måte.

## **4. Kan du si litt om hvordan din onboardingprosess var/er strukturert?**

En kombinasjon vil jeg si. Jeg tok jo over etter en leder som hadde vært en ganske dårlig leder for å si det rett ut, og når jeg tok over så var det ikke noen leder her i det hele tatt, så jeg kom til et team som var veldig demotivert, så der ble det litt annerledes fordi det var avklart på forhånd at okey du kommer til demotivert kaos er du hypp på å rydde opp i det? Så tenkte jeg at ja, jeg får brette opp armene og det skal jeg få til. Men jeg hadde sjef, min nærmeste leder var veldig, følte jeg veldig hadde ryggen min, men kanskje ikke på en veldig sånn det man tradisjonelt kaller en strukturert måte i et stort konsern, men jeg hadde veldig tillit til han og følte at jeg kunne ringe hvis det var noe. Så det var absolutt bli kastet ut i det, men med støtte.

## **5. Hvor lenge varte/varer onboardingprosessen din?**

Det tror jeg ikke at jeg greier å svare på. Nei, det har jeg ikke noe formening om. Jo, det er klart etter noen måneder så hadde jeg oversikt og god kontroll på ting. Så flere år varte den ikke, men om det var 2 eller 4 måneder, det er vanskelig å si.

## **Mestringstro**

## **Hvordan foregikk opplæringen din?**

### **6. På hvilken måte fikk du tilgang på nødvendig kunnskap?**

Den fikk jeg når jeg spurte om den. Intranettet for eksempel, det var jo helt nytt når jeg begynte, så det hadde jeg ikke så mye glede av, det synes jeg bare var rotete og vanskelig å finne fram i, og vanskelig å søke opp ting i. Men jeg har jobbet i store konsern tidligere så jeg vet at man begynner på en måte med å prøve å finne ut av ting selv der, og hvis man ikke får til det så må man gå videre. Altså en del informasjon fikk jeg direkte fra han som var sjefen min, men måtte nok finne ut av det meste ja. Hun som jeg fikk litt opplæring av, assa én dag liksom helt på rutiner og sånt, av hun som hadde vært, hva skal jeg si, fungerende daglig leder, ikke på papiret, men det var hun som drev da han som ikke var så flink gjorde det. Så hun satte meg inn i liksom sånne praktiske ting som her vaskerommet, her er ditt og datt, så det ble jeg fortalt. Ja, det var én dag, eller noen timer eller no.

### **7. Opplevde du tidlig mestringsfølelse i utførelsen av dine arbeidsoppgaver?**

- **Hvordan bidro lederen din til dette?**

Jeg tror jeg nok at jeg opplevde mestringsfølelse ganske fort ja. Det var liksom, det var ikke så veldig vanskelig å gjøre en positiv forskjell der da, fordi det hadde vært så lav standard allerede. Men assa visse ting var utfordrende, og der måtte jeg ha en del mentoring, holdt jeg på å si, fra han som var sjefen min også, som gikk på rene personalet, vanskelig personalet å forholde seg til for å si det rett ut. Så der trengte jeg en del moralsk støtte, men følte at det gikk bra.

### **8. Ble det gjennomført en form for evaluering av arbeidet ditt? målsamtale hver mnd**

- **Hvem utførte evalueringen?**

Ja, det opplevde jeg, vi hadde jo medarbeider- og målsamtaler, jeg og sjefen min. Og det var ikke det de var så veldig konkrete og tallfestede kanskje, men det gikk mere på den der psykiske støtten egentlig, "Hei, hvordan går det? Hva kan jeg gjøre for å hjelpe deg?", den type samtaler hadde vi en del av. Og jeg fikk tilbakemeldinger på hvis det var noe som ikke fungerte så bra, og kanskje ikke like mye tilbakemelding på ting som fungerte bra, det var litt

mer sånn hvis du ikke hører noe så er alt greit. Men det var uttalt det også. “Så tar jeg ikke kontakt så er det fordi du gjør en bra jobb.” Så det var på en måte greit, på en eller annen merkelig måte. Så lenge man vet det så er det jo i orden.

- **Fikk du mulighet til å evaluere ditt eget arbeid?**
- **Hvordan opplevde du disse evalueringene?**

**9. Kan du beskrive hvordan kulturen er i bedriften når det gjelder å gi positiv feedback til hverandre?**

**10. Hadde du relevant erfaring fra treningsbransjen tidligere?**

- **Førte dette til at du opplevde å mestre arbeidsoppgavene dine bedre?**

Ikke fra treningsbransjen, men fra den type stilling. På mange måter så syns jeg jo at jeg hadde vært borti mye før, assa rapportering er rapportering og det skal gjøres og timelister og litt sånt. Såklart må man lære seg et par nye sett med nye systemer, men det går jo fort når man er vant til å tilegne seg den type kunnskap. Daglig drift er jo mye likt i mange forskjellige type bransjer selv om jeg ikke har jobbet direkte som daglig leder tidligere så har jeg drevet for meg selv og jeg hadde vært ansvarlig for en butikk, selv om jeg ikke var per definisjon daglig leder der så var det jeg som hadde det ansvaret. Så ja, mye av det var kjent, det var det.

## **Rolleavklaring**

**11. I hvilken grad føler du at arbeidsoppgaver dine samsvarer med forventningene du hadde da du startet?**

Jeg tror det. Jo, jeg hadde jo litt forespeiling på at dette her var litt sånn opprydningsjobb, og det var det jo, så ja.

**12. Fikk du hjelp til å forstå hva som var forventet av deg i den nye stillingen og hva den innebar? ja/nei: kan du beskrive hvordan.**

Ja, forsåvidt, det var litt mer sånn “Det her skal du levere, og hvordan du gjør det er opp til

deg,”. Men det var jo en forventning om en leveranse så ja, egentlig.

- **Opplevde du tilstrekkelig med informasjon om hva som ble forventet av deg i stillingen?**

Godt spørsmål, nei, den kunne kanskje vært tydeligere i forhold til, men jeg likte egentlig at det var litt sånn også, så det var ikke superkonkret og supertydelig, men det gjorde ingenting.

- **Opplevde du at dette reduserte usikkerhet i forhold til arbeidsoppgavene?**

Verken eller tror jeg. Jeg hadde han sjefen min som jeg kunne gå å ta det opp med, så det var veldig greit.

- **Som nyansatt forstod du hvilke rolle du hadde i bedriften?**
- **Hjalp onboardingprosessen deg med å forstå hvilken rolle du hadde og hva som var forventet av deg?**
- **Hvilken rolle hadde lederen i å gjøre deg bevisst på dette?**

## Sosial integrasjon

### 13. På hvilken måte ble du integrert inn i arbeidsgruppen?

- **Var lederen delaktig i denne prosessen?**

Jeg opplevde at jeg ble godt tatt i mot, det gjorde jeg. Men jeg hadde ikke så veldig mye med så veldig mange andre å gjøre egentlig, fordi det er få ansatte på senteret og jeg var litt overlatt til meg selv på en måte. Assa da jeg kom til senteret, så var det hun som hadde vært der før som tok meg med på en runde og hilste på en del av de som jobber for kommunen, fordi på senteret der så er man én, maks to, på senteret om gangen, så der er de ikke så mange å ta den runden med, så da er det liksom kollegene på badet som man forholder seg til veldig mye. Så det var jo liksom, når det ble en samling litt seneret på hovedkontoret at jeg ble introdusert for andre. Så det gikk vel noen måneder tror jeg, så var det en sånn samling som samlet opp alle nye og kjørte dem gjennom et sånt program. Så det var ikke fordi at jeg ble ansatt, men det var fordi at man gjorde det to eller fire ganger i året for nyansatte.

- **På hvilken måte?**



#### **14. Hvordan var du selv aktiv i å integrere deg i det sosiale miljøet?**

Det er en sånn ting som jeg gjør naturlig der jeg er, så det tenker jeg ikke over egentlig, men jeg hilser på folk jeg ikke har hilst på, prater med folk hvis det er naturlig og som jeg ikke har pratet med, så ja.

#### **Kulturbevissthet**

#### **15. Kan du beskrive hvordan du fikk kjennskap til organisasjonskulturen? Hvilke tiltak ble igangsatt?**

Dette introduksjonskurset som vi ble sendt på som hadde, akkurat som (Bedrift) Academy har nå også, en del som går på visjon, verdisett, hvordan vi jobber osv. Så det ble jo en slags innføring i kulturen. Så jeg fikk det litt gjennom det, og ja, eller mest gjennom det tror jeg.

De uformelle normene var det jeg som lagde, fordi det var jo ikke noe. Så det ble jo litt opp til meg å sette den standarden jeg ville ha.

#### **16. Føler du at du har en forståelse av bedriftens organisasjonskultur?**

#### **17. Hvilken rolle har lederen hatt ved å å gjøre deg bevisst på organisasjonskulturen?**

- **Har dette ført til at du opptrer i takt med organisasjonskulturen?**

#### **19. Har du noe mer å tilføye?**

Jeg hadde jo ikke tenkt å bli i det hele tatt faktisk, og kjede meg ganske mye ganske lenge, og var på vei og hadde hoppet på egentlig stort sett hva som helst som hadde dukket opp. Men så har jeg jo blitt av en eller annen grunn likevel. Mennesker vil bestandig velge det som er kjent, selv om det ikke er det man ønsker fremfor det som er ukjent selv om det kan innebære akkurat det man ønsker.

## 10.5 Transkribering - Ansatt 2

**Dato: 27.05.2019**

### **Introduksjon**

#### **1. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?**

I snart 4 år.

#### **2. Hva er dine hovedoppgaver?**

Nå er jeg daglig leder, så det er det mest egentlig sette opp timeplan, ta meg av folk som vil fryse medlemskap og sånt, ta meg avslutning av medlemskap, ta meg av folk som sliter med fakturaer, og hvis vi får nye medlemmer, lage treningsopplegg for dem, og våre ansatte om hva som skal skje fremover og sånne ting.

#### **3. Hva legger du i en onboardingprosess?**

Veldig vanskelig å si, men for meg ihvertfall, min egen erfaring var at, jeg syntes først at det var veldig gøy da, det er noe nytt, det er noe spennende, jeg hadde ikke jobbet i bransjen før. Og da var det noe helt annerledes enn å sitte i ro på et kontor da, og det er mye mer aktivitet da, og jeg følte at jeg trivdes. Det gikk veldig fort med det tekniske og sånt, det var det som skulle være den vanskeligste delen av jobben og lære seg exerp, noe som vi bruker hver dag, men jeg synes ikke det var det vanskeligste, men så er det jo veldig hyggelig miljø og ta vare på de medlemmene vi har og det er ikke noe vi må anstrenge oss for da, det er veldig vanlig folkeskikk for min del. "Hei og hade, hvordan går det" og det de som kommer nesten hver dag, du blir nesten venn med dem og sånne ting, og jeg synes det gikk veldig bra, men det var ikke så lett heller når du er vant til sitte på et kontor. Uansett hvilket humør du er og hvilken dag det er, hvilken måned du har hatt, har ikke noe å si, så må smilet være på. Bedriften har blitt mye bedre den tiden jeg har jobbet her, så har de hatt masse prosesser og kurs og sånt man må ta da, så man ser at de har utviklet seg en veldig positiv vei. Det er jo veldig fint å se da, og være med på det. Så jeg føler at det aldri tar slutt egentlig, det er liksom noe som foregår hele tiden, forandring, tilpasning, miljø, ikke sant. Man må tilpasse seg mennesker og deres behov da, så hvis du kan dekke behovet deres så kan du også mange medlemmer, så jeg føler ikke at det er ferdig enda.

#### **4. Kan du si litt om hvordan din onboardingprosess var/er strukturert?**

Ja, det var tidligere daglig leder, hun var veldig flink. Hun viste meg alt hvordan man gjør det

og det og det, vaskelister, vi har exerp, vi har mail som vi svarer på, hvis det er noe du ikke kan så flagger du, alt koder for å komme inn, for å slå av alarm, sånne ting det er daglig rutine. Også er det unntak, og det er sånne vanskelige ting, hvor man da sier hvis du ikke kan så sier du “sorry, jeg kan ikke hjelpe deg, men jeg skal sende det videre”. Da har vi kundeservice som er en veldig god støtte for oss når man er hva skal jeg si, vanlig ansatt. Så jeg fikk alt fra A til Å, så jeg slapp å aldri bli usikker da. Men det var fordi hun var flink, når jeg selv gjør det nå, så skjønner jeg “oi, hun var flink!”, fordi det er faktisk ikke lett å huske alle tingene. Men hun hadde et sånt skjema da, som jeg også bruker nå, det er veldig fint. Her er åpningsrutinene, her stengerutinene og her er det vi må gjøre midt på dagen. Så hvis du er åpne vakt så er det det her du må gjøre og krysse av.

#### **5. Hvor lenge varte/varer onboardingprosessen din?**

Jeg føler at det aldri tar slutt egentlig, det er som jeg sa tidligere noe som foregår hele tiden, det skjer forandringer, og man må tilpasse seg, miljøet, ikke sant.

### **Mestringstro**

#### **6. Hvordan foregikk opplæringen din?**

#### **7. På hvilken måte fikk du tilgang på nødvendig kunnskap?**

Blant annet gjennom den tidligere lederen. Men som jeg nevnte tidligere så begynte bedriften å struktur for opplæring, så alle i bedriften måtte ta et sånt kurs. De var veldig bra, det likte jeg veldig, fordi da får du litt sånn her har du på svart og hvitt. Jeg tenkte at dette her er noe alle burde gjøre, og når det endelig kom så, følte det ut som en åpenbaring, og da skjønnte alle hva jeg snakket om. Ikke bare at når en person kommer på første dag og kommer til disken, så må man hilse, vise dem rundt og samtidig snakke med dem, og stille åpnings spørsmål, så man kan etterpå tilby et medlemskap som var tilpasset deres behov. Men før det, vi hadde det allerede, men det er smart, fordi det er lett å bare stå ved skranken og spørre “hva kan jeg gjøre for deg?”, det er ikke alle som klarer å ordlegge seg der ikke sant. Det gjorde vi faktisk før, men så kommer vi på det kurset og da er det sånn “åå, endelig!”, noen som har sagt det, og det er ikke bare jeg gjør det og en annen som gjør det, men så gjør ikke de andre det. Så nå vet alle at sånn skal vi gjøre ting. Vi har gjort det lenge her, og det har fungert veldig bra, men vi merker forskjell på salg, forskjell på mennesker, hvordan inntrykk folk får, folk føler seg tryggere.

#### **8. Opplevde du tidlig mestringsfølelse i utførelsen av dine arbeidsoppgaver?**

- **Hvordan bidro lederen din til dette?**

Ja, jeg fikk veldig klare oppgaver av hun daglige lederen, og jeg tror hun fikk videre beskjed, jeg regner med det vertfall, fordi jeg får det nå. Vi har noe du skal gjøre hver dag, noen rutiner du skal gjøre hver dag, hvis du ikke gjør det går det utover bedriften, det går utover våre medlemmer, så det er en langsiktig ting da, det er ikke bare i dag. Så hvis du har, la oss si ikke vasket gulvet eller ikke tar imot mennesker i resepsjonen på en god måte, så vil det gi ringvirkninger. Så det var fint å ha det klart og tydelig, “har du gjort det, så har du gjort jobben din”. Det er ikke noe mer, det er ingen som kan si noe til deg. Hvis jeg kommer på jobb og gjør sånn og sånn og sånn, da er jeg ferdig, da har jeg gjort det jeg skulle gjøre. Jeg trenger ikke noe klapp på skulderen eller “bra jobba!” eller, trenger ikke det, jeg visste at jeg hadde gjort jobben min bra.

**9. Ble det gjennomført en form for evaluering av arbeidet ditt? Målsamtale hver mnd**

- **Hvem utførte evalueringen?**
- **Fikk du mulighet til å evaluere ditt eget arbeid?**
- **Hvordan opplevde du disse evalueringene?**

Ja, flere måter egentlig. Litt at vi hadde sånn samtale hvert halvår, jeg tror det er obligatorisk medarbeidersamtale med daglig leder her. Noen ganger var det ikke så mye å si egentlig, vi har jo daglig kontakt så det er ikke sånn at vi er hundre stykker. Han som jobber her nå, hvis det er noe kommer han jo sier det til meg med engang. Så først når medarbeidersamtalene kommer opp så er det en liste å gå gjennom. Han venter ikke et halvt år for å si til meg at han vil jobb tidligvakter, skjønner du? Så vi vet egentlig hva som skjer, men det er fint å ha en sånn liste å gå gjennom også i tilfelle det skulle være noe. Alle mennesker er forskjellige, jeg er en sånn person at jeg sier ting med en gang, jeg venter ikke, mens noen er litt mer tilbakeholden, og venter på mulighet, og at noen spør dem. Jeg merker stor forskjell på de ansatte vi har her, noen er rett frem, mens noen er litt mer tilbakeholdende. De må man ta bedre vare på da, så det ikke går et halvt år. Bare si ifra, det er det viktigste, så går det greit. Det er derfor jeg har jobbet her såpass lenge og, fordi jeg trives, det gjør at jeg trives. Lønn det kan diskuteres, det er ikke så bra, men i livet mitt generelt og at jobben tilpasset seg litt livet mitt, det var veldig fint, da har jeg mulighet til å gjøre andre ting som jeg har lyst til å gjøre. Verdien av å jobbe her økte med at jeg hadde litt frihet til også, ikke bare at du er satt opp her, du må jobbe den måneden, den uken, man kunne være litt fleksibel da. Jeg har aldri

fått nei på ferier, aldri fått nei hvis jeg skal noe med familien min, at det er sånn at den helgen kan jeg ikke jobbe, bare du sier ifra i god tid, så ordner det seg. Nesten en muntlig avtale, vi har en kontrakt, men vi hadde en muntlig avtale på ting man kan tilpasse. Det liker jeg også å videreføre til de ansatte nå, hvis det er noe si ifra, “du skal på øyafestivalen, du kan ikke jobbe den helgen der, eller den sommeren?”, bare si ifra så kan noen andre som ikke skal bytte. Også har vi en undersøkelse, hvert år kommer den på mail, som vi må svare på, den har nettopp vært. Så den er også fin da, hvor man kan være litt anonym da. Du trenger ikke å feige ut der, den er 100% anonym, du svarer ærlig om din daglige leder, om bedriften, om jobben din, om alt. Og jeg sier til alle sammen, hvis det er noe, ta det der og hvis du av en eller annen grunn, for meg er det utenkelig å være redd for å si ifra, men det er ikke alle som er sånn så hvis du ikke tør å si det til meg, så si det på den medarbeiderundersøkelsen. Da kommer det hvertfall frem. Så gjør det, så er det bedre. Helst si det til meg og, så kan vi fikse det her og nå, hvis ikke ta det da.

**10. Kan du beskrive hvordan kulturen er i bedriften når det gjelder å gi positiv feedback til hverandre?**

Vi kaller det ikke kritikk, vi kaller det å si ifra. Uansett hva det er, bare si ifra. Det er litt psykologi i det. Hvis du sier at man skal si ifra om alt det negative og det positive, det er ikke så lett, da kan man tenke “shit, skal jeg si det?”. Men om vi sier bare si ifra om alt, vi er mennesker liksom, det du opplever er kanskje ikke sannhet eller omvendt. Vi vet ikke, vi må snakke sammen, hvis du ikke snakker så blir det vertfall ikke noe forandring. Og da skjønner de fleste “okey, greit”. Blir litt mer mas på meg da, men det går fint. Det er faktisk bedre å ta vare på de du har, ellers koster det mer, med opplæring osv. Det koster masse penger, folk vet ikke det her.

**11. Hadde du relevant erfaring fra treningsbransjen tidligere?**

- Førte dette til at du opplevde å mestre arbeidsoppgavene dine bedre?

**Rolleavklaring**

**12. I hvilken grad føler du at arbeidsoppgaver dine samsvarer med forventningene du hadde da du startet?**

**13. Fikk du hjelp til å forstå hva som var forventet av deg i den nye stillingen og hva den innebar? ja/nei: kan du beskrive hvordan.**

- Opplevde du tilstrekkelig med informasjon om hva som ble forventet av

**deg i stillingen?**

- **Opplevde du at dette reduserte usikkerhet i forhold til arbeidsoppgavene?**
- **Som nyansatt forstod du hvilke rolle du hadde i bedriften?**
- **Hjalp onboardingprosessen deg med å forstå hvilken rolle du hadde og hva som var forventet av deg?**
- **Hvilken rolle hadde lederen i å gjøre deg bevisst på dette?**

Nei, ikke noe sånt spesifikt, men alle er jo forskjellige, så jeg har danna min egen greie ut av det da, det er det de sikkert forventer. Hvis du gjør alt det du skal gjøre og alt er fint, så er det ingen som sier noe. Det har fungert for meg da. Så det er en del frihet, det også er litt deilig, men samtidig så er det ikke alle som synes det. Man blir litt borte i tåka, at man ikke vet hva det store bildet er da. Kanskje man glemmer noen småting, men totalen av disse tingene blir en stor ting, og det er det mange som ikke tenker over.

### **Sosial integrasjon**

#### **14. På hvilken måte ble du integrert inn i arbeidsgruppen?**

- **Var lederen delaktig i denne prosessen?**
- **På hvilken måte?**

Nei, jeg måtte finne ut av det selv. Det gjør jeg fortsatt. Jeg introdusere ikke noen sånn “det her er”, nei, bare kommer også skjer det naturlig. Man får ta den livserfaringen og det man har lært gjennom hele livet, det skal ikke være noe offisiell måte å gjøre det på da første gang man begynner på skolen for eksempel. Nei, vi har ikke noe sånt her.

#### **15. Hvordan var du selv aktiv i å integrere deg i det sosiale miljøet?**

### **Kulturbevissthet**

#### **16. Kan du beskrive hvordan du fikk kjennskap til organisasjonskulturen? Hvilke tiltak ble igangsatt?**

Alle som jobber her må ha timer, og då får man et sånt kurs som man må gå på, så det er en praktisk del og en teoretisk del. Så i den teoretiske delen så er de veldig opptatt av hvordan vi skal være da. Alle nye må ta den. Også i den praktiske delen hadde vi kurs.

#### **17. Føler du at du har en forståelse av bedriftens organisasjonskultur?**

**18. Hvilken rolle har lederen hatt ved å å gjøre deg bevisst på organisasjonskulturen?**

- **Har dette ført til at du opptrer i takt med organisasjonskulturen?**

**19. Har du noe mer å tilføye?**

## 10.6 Transkribering - Ansatt 3

**Dato: 23.05.2019**

### **Introduksjon**

**1. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?**

Oktober 2018.

**2. Hva er dine hovedoppgaver?**

Ansvarlig for alt av markedsføringen for Norge.

**3. Hva legger du i en onboardingprosess?**

Det jeg legger i det er at man får god introduksjon til alle aspektene ved selskapet, selskapets verdi, struktur, oppbygging, hvordan organisasjonen fungerer, hvem som er hvem og hvem som gjør hva, at man blir loyet ordentlig gjennom alle arbeidsoppgavene sine, hvordan man skal utføre dem i hvilke programmer med hvilke lisenser, og hvem kontakter man for hva i de ulike prosessene, ja.

**4. Kan du si litt om hvordan din onboardingprosess var/er strukturert?**

Nå starta jo jeg her på en litt sånn kinkig tid, vi hadde jo ikke noen HR ansvarlig på jobb, hun var jo i permisjon, som da gjorde at country manager måtte ta seg av store deler av min første del av opplæringen da. Det starta jo med at jeg hadde to ganske lange dager på kontoret med gjennomgang av (Bedrift) Academy, noe som for såvidt var greit, men det var veldig langtekkelig og tok veldig lang tid, og vet ikke hvor mye av det som egentlig festa seg for down the road liksom. Og jeg tok dem jo på rappen, så jeg ble jo sittende i to dager og bare liksom gjøre det. Og det synes jeg var tungt, det skulle kanskje vært én dag med det og så

gjort noe annet praktisk, og så neste dag med det, for å komme litt inn i det. Fordi man hadde jo ikke, det var på en måte måten jeg ble introdusert for selskapet, det var liksom ikke så mye muntlig gjennomgang. Jeg skulle gjerne ønsket meg det først, en form for muntlig gjennomgang, og at man fikk en liten intro, og så at jeg gjorde kurs og gjorde litt andre ting innimellom. Og så ble jeg også sendt ut for å kikke på senter, bli kjent med hvordan kjeden ser ut ut fra medlemmene våre, og da ble jeg jo sendt rundt på tur alene, eller country manager var med på to senter, mens resten måtte jeg bare finne ut av selv, hvordan jeg kom meg dit og så visste jeg ikke helt hva oppdraget var heller og hva jeg skulle gjøre. Så den delen av prosessen syns jeg var litt ubehagelig da, at det var ingen som viste meg rundt. Og så ble jeg sendt ned til Sverige til markedsteamet, eller markedssjefen da, som er min eller var min leder som jeg skulle rapportere til kom til Norge, det var veldig trivelig og var her en hel dag med meg, og hadde en ordentlig gjennomgang med mer markedsrelaterte oppgaver og så fikk jeg reise ned til Sverige og var to dager med teamet der. Det var veldig fint for markedsdelen av jobben da.

#### **5. Hvor lenge varte/varer onboardingprosessen din?**

Kanskje 2 uker, føler jeg. Alt det der ble jo gjort på to uker.

### **Mestringstro**

#### **6. Hvordan foregikk opplæringen din?**

#### **7. På hvilken måte fikk du tilgang på nødvendig kunnskap?**

Jeg fikk en liten muntlig gjennomgang, på sånn her har du dette programmet, du får tilgang på dette senere, sånn fungerer det, veldig sånn kjapt. Da hadde jeg ikke engang fått noe verktøy, altså jeg hadde ikke fått noe pc, jeg vet ikke om jeg ble tilbudt en skriveblokk engang, så jeg hadde liksom ikke noe mulighet til å ta notater, hadde ikke fått noe innlogging så jeg fikk ikke testet mye selv, så det er jo fortsatt i dag at jeg er usikker på ting som skal være relativt enkelt, sånn som ansattportal, eller visma hvor vi gjør utlegg, så det er ofte at jeg får tilbakemelding om at jeg har gjort noe feil, og det er jo fordi jeg ikke har fått en ordentlig gjennomgang av det. Så det er jo mye man på en måte må etterspørre, men så er det jo ulike



personer som sitter ansvarlig for de ulike portalene og, som også gjør at det har vært litt svirr. Så jeg skulle ønske at man på en måte fikk en liste, her er alle programmene du kommer til å måtte bruke, her er nettsiden, her er innloggingen, her er manualen, sånn fungerer dette, dette er vedkommende hvis du har noen spørsmål. Fordi det blir veldig mye mail i starten da, fordi jeg ikke skjønnte, eller gjorde feil eller.

### **8. Opplevde du tidlig mestringsfølelse i utførelsen av dine arbeidsoppgaver?**

- **Hvordan bidro lederen din til dette?**

Både og, altså jobben er jo ikke fremmed for meg, jeg har jo gjort dette her i mange år, så det er selvfølgelig litt nye oppgaver, litt nye programmer, litt sånne småting å sette seg inn i, men jeg føler generelt at jeg mestrer jobben min. Ja, både og, enkelte ting er jo helt nytt for meg og det var kanskje litt vanskeligere å sette meg inn i.

### **9. Ble det gjennomført en form for evaluering av arbeidet ditt?**

- **Hvem utførte evalueringen?**
- **Fikk du mulighet til å evaluere ditt eget arbeid?**
- **Hvordan opplevde du disse evalueringene?**

Nei, ikke målsamtale, ikke medarbeidersamtale eller utviklingssamtale, ikke hatt noe oppfølging etter endt prøvetid på seks måneder, som jeg også egentlig forventet, at man ser litt hvordan man har det og hvordan det går, så det er det ingen som har spurt meg om. Så nei, jeg har ikke snakka med siden jeg starta.

### **10. Kan du beskrive hvordan kulturen er i bedriften når det gjelder å gi positiv feedback til hverandre?**

### **11. Hadde du relevant erfaring fra treningsbransjen tidligere?**

- **Førte dette til at du opplevde å mestre arbeidsoppgavene dine bedre?**

Jobbet tre år med markedsføring tidligere. Så dette blir mitt fjerde eller femte år nå.

## **Rolleavklaring**

### **12. I hvilken grad føler du at arbeidsoppgaver dine samsvarer med forventningene du hadde da du startet?**

Det er litt vanskelig å svare på, fordi at det var ingen, jeg kom jo hit og det var ingen å få opplæring hos, fordi hun hadde jo allerede slutta, så hun kom inn en dag for å vise meg, fordi jeg hadde veldig mange spørsmål som de andre her ikke kunne svare på, fordi det var jo kun henne som hadde sittet å gjort dette, så jeg visste ikke hvordan jeg skulle sende ut medlemsmailer, eller hvordan innlogging til småting sånn som business manageren vår på facebook, så jeg satt her veldig blind. Jeg visste hva jeg skulle gjøre, men jeg visste ikke hvordan jeg skulle komme meg inn, og hvilke typer programmer man brukte for de ulike, fordi alle har jo egne programmer og lisenser basert på hvor du jobber. Stillingen var jo markedsadministrator, som jeg hadde fra før av, men hun hadde jobbet 50% så her var det litt sånn forme stillingen til din egen, og skape de forventningene. Så jeg tror jeg kanskje gjør litt mer enn det det var forventet fra starten av, men det er også i samsvar med markedssjefen, at okey jeg skal ikke bare sitte her å lage plakater, jeg skal være med å løfte navnet til bedriften i Norge liksom, er ikke det bedre? Jo, selvfølgelig er det det. Så jeg føler at jeg gjør jobben bedre og gjør mer enn kanskje det som var forventet. Men det gjør jo også at jeg krever mer.

Jeg styrer jo min egne arbeidsdager, jeg liker det veldig godt, men det er kanskje også dumt for noen som sliter med flink pike-syndromet, fordi da klarer man jo aldri å gå hjem, eller jeg går jo hjem herregud, det gjør jeg jo, men jeg tror det er vanskelig fordi jeg ikke har en leder som er i samme land som meg, eller samme bygg som meg, som ikke ser meg, og som ikke ser arbeidskapasiteten min, eller hva jeg gjør, eller følger meg opp da, og da blir det sånn at man prøver å jobbe masse og være synlig.

### **13. Fikk du hjelp til å forstå hva som var forventet av deg i den nye stillingen og hva den innebar? ja/nei: kan du beskrive hvordan.**

- **Opplevde du tilstrekkelig med informasjon om hva som ble forventet av deg i stillingen?**
- **Opplevde du at dette reduserte usikkerhet i forhold til arbeidsoppgavene?**

- **Som nyansatt forstod du hvilke rolle du hadde i bedriften?**
- **Hjalp onboardingprosessen deg med å forstå hvilken rolle du hadde og hva som var forventet av deg?**
- **Hvilken rolle hadde lederen i å gjøre deg bevisst på dette?**

Nei. Jeg fikk jo selvfølgelig noen oppgaver som var sånn å finne ut hvilke markedsmuligheter vi har til annonsering blablabla på alle sentrene i hele landet, og noen fokusgrupper jeg skulle fokusere på noen antall senter. Så jeg fikk jo selvfølgelig noen oppgaver, men etter at de oppgavene var løst så var det sånn hva tenker du, hva har du lyst til å gjøre, hvor ser du utfordringen. Det gjør jo at de utfordrer meg, enn at de bare sier gjør dette gjør dette gjør dette, så det er jo på en måte en bra og en dårlig ting, men jeg skulle ønske litt mere avstemming da om forventninger da, så ikke jeg sitter å bruker masse tid og masse dager på ting som noen lenger opp mener er helt waste, for det kan jo ikke jeg vite når ikke noen forteller meg det.

Jeg var ikke usikker på hva jeg holdt på med, altså jeg har jo alltid shitloads to do liksom, fordi det er så mye jeg er nødt til å holde styr på. Men jeg skulle ønske at noen sa noen gang til meg at det her er det viktig at du fokuserer på, fordi at i starten så var det bare sånn å prøve å holde hodet over vann, satt overtid hver dag fordi at jeg måtte prøve å rekke alt, men nå er det sånn at jeg velger å nedprioritere den oppgaven fordi at jeg har bestemt at den oppgaven er viktigere, men det er fortsatt ingen som forteller meg det, jeg skulle gjerne hatt noen som sa, sånn at jeg er trygg på at den prioriteringen jeg velger å gjøre nå fordi at jeg ikke gidder å sitte her masse timer hver dag og sitte å jobbe helg og kveld sånn som jeg gjorde i starten. Så skulle jeg ønske at noen tok den samtalen med meg og backet meg litt på de prioriteringene jeg velger å gjøre. Men det må jo også sies, for the record, at jeg står jo uten leder akkurat nå, som også gjør at det kanskje er vanskeligere. Og han har jo kanskje også vært, jeg vet ikke, demotivert sin siste tid fordi at han skulle slutte, og at jeg nå bare har en midlertidig sjef som er CEOen til selskapet, som gjør at jeg har ikke, selv om jeg har oppfølging og samtaler med han, så har ikke han tid til å drive sånn “hvordan går det med deg?”. Det skjønner jeg, altså han er på toppen av hele næringskjeden her ikke sant, så jeg håper at det løser seg når vi får en ny markedssjef nå snart.

Nei, altså i starten så var det veldig sånn der “du skal komme til Sverige vertfall en gang i måneden, istedenfor å ta dagsturer så kan du være her to dager, så kan du være her med teamet og jobbe med dem,” og var veldig tydelig på at vi skal ikke spare på markedskostnader i forhold til at du skal få komme hit å være her. Men det ble det jo slutt på, altså etter at jeg kom hjem fra ferie, så sluttet jo han. Jeg var jo på ferie da, også kom jo påsken, også dem var jo en tur i Norge, hele markedsteamet i starten av mars, så da falt jo det vekk da å dra i mars, også ble det jo ikke noe i april. Så det var jo en ting jeg satt veldig stor pris på, å kunne komme dit å være der, og sitte å jobbe med mine kolleger på mitt team da, og få liksom ny oppfølging og lære meg noen nye ting, fordi vi satt alltid og hadde litt sånn ongoing opplæring på ting som vi bestemte oss skulle prioriteres senere og det er jo på en måte falt litt unna da.

## **Sosial integrasjon**

### **14. På hvilken måte ble du integrert inn i arbeidsgruppen?**

- **Var lederen delaktig i denne prosessen?**
- **På hvilken måte?**

Det ble ikke gjort noe, altså ikke noe velkomst eller noe sånt, det var jo ikke så mange, altså det er jo ikke folk her, så jeg har jo sittet mye alene.

Jeg følte at jeg ble tatt i mot godt, folk var veldig hyggelig, smilende og positive. Var veldig positive til meg, mine innspill og min kompetanse, og til forskjell fra hvordan jeg har opplevd det før så synes jeg det er veldig stort av typ Country manager at denne avgjørelsen tar du, det er du som er spesialisten på dette feltet, ikke jeg liksom. At de har tiltro til meg som en markedsfører da. Så absolutt.

### **15. Hvordan var du selv aktiv i å integrere deg i det sosiale miljøet?**

Altså jeg er jo en sosial person, så jeg prøver jo, jeg har jo prøvd å gjort litt tiltak. Altså vi har jo hatt en sosial dag, med kahoot og quiz, golf og middag, som jeg arrangerte med HR lederen. Og så har jeg laga surprise party for sjefen vår, prøver alltid at vi skal gjøre noe hyggelig når folk har bursdag, altså for meg er det viktig å gjøre noe sosialt. Altså jeg har prøvd å pitche lønningspils og fellestreninger, og alt det som måtte gå, spise noe hyggelig

lunsj når det er fredager, eller gå ut å kjøpe noe kaffe og sitte på brygge liksom. For meg er det kjempeviktig, jeg kommer jo fra en arbeidsplass hvor det var mye damer og mye kos liksom, så til å komme hit hvor folk nesten ikke er på kontoret eller man vet nesten ikke hva folk heter til etternavn her, så er det, så syns jeg at det er en veldig stor forskjell da, og jeg har hvertfall prøvd å gjøre en innsats.

## **Kulturbevissthet**

### **16. Kan du beskrive hvordan du fikk kjennskap til organisasjonskulturen? Hvilke tiltak ble igangsatt?**

Nei, altså man får jo på en måte litt sånn info i Academien, men det er jo kanskje ikke sånn kultur.

### **17. Føler du at du har en forståelse av bedriftens organisasjonskultur?**

Jeg føler ikke at vi i Norge har en så veldig etablert kultur egentlig, det er veldig sånn fritt fram, fordi at vi har ikke gode nok, for eksempel personalhåndbok hvor man skal kunne finne noen typer regler og retningslinjer, normer er jo kanskje til og med uskreven, men vi har på en måte ikke en god nok bibel å forholde oss til på hva som er greit og ikke greit. Altså jeg fikk vite først i forrige uke at vi har en fri time i uka vi kunne trene på, det visste ikke jeg at jeg hadde egentlig 36,5 timers arbeidsuke fordi at jeg kan bruke en time fritt til å trene. Ikke sant, sånne type ting. Hva er akseptabelt å gå i av klær her, hvor står det? Noen går her i svette treningstøy og andre går her i dressbukse liksom. Er det greit å gå hjem en halv dag før hellig dag? Det er sånne type ting som man må føle seg litt fram og spørre, se hva de andre gjør og kopiere de litt liksom, fordi at man vet liksom ikke.

### **18. Hvilken rolle har lederen hatt ved å gjøre deg bevisst på organisasjonskulturen?**

- **Har dette ført til at du opptrer i takt med organisasjonskulturen?**

Jeg har ikke hatt en lederen som prøver å gjøre med bevisst på organisasjonskulturen.

### **19. Har du noe mer å tilføye?**

Altså jeg synes jo generelt at, selv om det er noen ting som faller fra, så er det kanskje også fordi vi er en liten organisasjon. Hadde vi vært dobbelt så mange personer, så hadde folk at muligheten til å utarbeide alle disse verktøyene som hadde vært så viktig for oss å kunne ha, og det har jeg veldig forståelse for. Jeg vet om mange som kommer for store selskaper, der har du en person for en hver ting liksom, sånn er det ikke her, vi har ikke økonomi eller forhold til det, så da blir man jo litt sånn poteter og litt sånn finner ut av ting selv, men jeg skulle ønske at det ble prioritert fordi det hadde blitt lettere for meg å komme inn her, og lettere for andre etter meg. Men bortsett fra det, så har jeg det kjempefint her, altså jeg trives veldig godt, det er veldig mye som er på stell her kontra der jeg jobba tidligere, det er gode systemer for veldig mye. Så jeg synes jo ikke, jeg synes på en måte at de har gjort sitt beste ut i fra de forutsetningene de hadde da jeg starta, og det var jo spesielt med tanke på at vi heller ikke hadde noe HR her da til å ha liksom en ordentlig HR relatert intro med meg. Det ville nok kanskje, altså vi har jo nyansatte her på opplæring i dag og hun sitter jo med HR lederen nå og jeg ser at hun har masse greier oppe på skjermen, så jeg håper jo at hun får en bedre onboardingprosess enn det jeg gjorde.