

Solveig Maria Sæbø

# Optimalisert onboarding: Utvikling og design av anbefalinger for onboardingprosessen

Masteroppgave i Interaction Design

Veileder: Ole Edward Wattne

Juni 2023



Solveig Maria Sæbø

# **Optimalisert onboarding: Utvikling og design av anbefalinger for onboardingprosessen**

Masteroppgave i Interaction Design  
Veileder: Ole Edward Wattne  
Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for arkitektur og design  
Institutt for design



Kunnskap for en bedre verden



# Forord

Denne masteroppgaven representerer siste del av min toårige master i Interaction Design ved NTNU i Gjøvik. Det har vært to spennende og lærerike år, fylt med interessante emner og prosjekter. Masteroppgaven har bydd på utfordringer, men det er en erfaring jeg ikke ville vært foruten. Dette prosjektet har vært både spennende og lærerikt, og jeg er takknemlig for at jeg har fått samarbeide med så mange dyktige, hyggelige mennesker. Jeg har i tillegg fått utfordret meg selv som interaksjonsdesigner, og har opparbeidet meg erfaringer som jeg vil ta med meg videre. Opplevelsen av å sitte igjen med et resultat som har potensial til å være av verdi for andre er god, og tanken på dette har gjennomgående gitt et økt engasjement og en lidenskap for forskningen.

Jeg ønsker å rette en stor takk til Stian Andrå, prosjektets kontaktperson i Headit. Tusen takk for ditt verdifulle bidrag, din gode hjelp, motivasjon, inspirasjon og våre hyggelige og givende samtaler. Jeg ønsker også å takke øvrige ansatte hos Headit, for deres viktige bidrag og positive innstilling. Jeg er utrolig takknemlig for muligheten til å samarbeide med Headit, og setter stor pris på deres tro på, og tillit til, meg.

Jeg vil også takke min veileder, Ole Edward Wattne, som har vært en støtte i en hektisk og krevende prosess. Tusen takk for faglige diskusjoner og gode råd, som i stor grad har bidratt til at prosjektet ble som det ble.

Tusen takk til alle informanter og deltakere. Takk for at dere ønsket å investere tid og energi i dette prosjektet - det hadde ikke vært mulig uten dere.

Sist, men ikke minst, tusen takk til min kjære familie som alltid har tro på meg.

Gjøvik, torsdag 1. Juni 2023

Solveig Maria Sæbø

# Sammendrag

Onboarding har vært et tema for forskning i flere tiår, og er stadig like aktuelt.

Organisasjoner må i dagens arbeidsmarked jobbe hardt for å rekruttere og holde fast på talenter, og turnover er et stort problem. Mislykket onboarding har blitt pekt på som en av de mest åpenbare årsakene til uønsket turnover, hvilket indikerer at en optimalisering av onboarding kan redusere turnover. Til tross for dette virker det som at forskningen angående onboarding i Norge lar vente på seg, og forskning med fokus på onboarding av konsulenter i Norge er tilnærmet ikke-eksisterende. Dette prosjektet vil være et unikt bidrag til å fylle dette tomrommet i forskningen.

Tomrommet er stort, og onboarding er omfattende, noe som indikerer et behov for å gjøre visse avgrensninger. Denne avhandlingen tar derfor for seg onboarding i små og mellomstore norske IT-konsulentselskaper.

Dette prosjektet har gjennom designmetodikk og kvalitative forskningsmetoder tatt sikte på å skaffe innsikt i hvilke aspekter en bør ta i betraktning når en har et ønske om å utforme en optimalisert onboardingsprosess. Forskningens resultater gir en tydelig indikasjon på at følgende aspekter bør tas i betraktning: 1) det bør gis realistisk innsikt i *rekrutteringsfasen*, 2) den nyansatte bør ivaretas i *preboardingsfasen*, 3) en bør sørge for at den nyansattes *første dag* blir en positiv opplevelse, 4) en *fremdriftsplan* bør raskt være på plass, 5) den nyansatte bør tilegnes en *fadder*, 6) *opplæring* og 7) *oppfølging* bør foregå i henhold til den nyansattes ønsker og behov, 8) organisasjonen bør bidra til *nettverksbygging* for den nyansatte, 9) den nyansattes personlige *identitet* bør ivaretas, 10) organisasjonen bør legge til rette for å innhente *tilbakemeldinger*, og bør videre 11) *evaluere onboardingsprosessen* med et mål om optimalisering. De identifiserte aspektene er samlet i et dokument med anbefalinger, som organisasjoner kan ta utgangspunkt i dersom de ønsker å optimalisere onboarding av nyansatte.

**Nøkkelord:** onboarding, organisasjonssosialisering, konsulent, konsulentselskap, sosialiseringsmodellen, andragogy, interaksjonsdesign

# Abstract

Onboarding has been a subject of research for several decades, and remains highly relevant. In today's labor market, organizations must exert significant efforts to recruit and retain talent, and turnover poses a major problem. Failed onboarding has been identified as one of the most obvious causes of undesired turnover, which implies that an optimization of onboarding could reduce turnover. Despite this, it appears as research regarding onboarding in Norway is still lacking, particularly in the context of consulting firms. This project will provide a unique contribution to filling this gap in research. The gap is substantial, and onboarding is comprehensive, which indicates the need to make certain delimitations. Therefore, this thesis revolves around small and medium-sized Norwegian IT-consulting firms.

By applying design methodologies and qualitative research methods, this project has aimed to gain insight into what aspects one should take into consideration when one has a desire to design an optimized onboarding process. The results of this research clearly indicates that the following aspects should be considered: 1) realistic insights should be provided in the *recruitment phase*, 2) the newly hired should be taken care of during the *preboarding phase*, 3) one should ensure that the *first day* of the newly hired is a positive experience, 4) a *progress plan* should quickly be established, 5) a *buddy/mentor* should be assigned to the newly hired, 6) *teaching and training*, and 7) *follow up and checking in* should be provided in accordance with the wishes and needs of the newly hired, 8) the organization should contribute to the *networking* opportunities of the newly hired, 9) the *identity* of the newly hired should be preserved, 10) the organization should encourage *feedback*, and 11) the onboarding process should be *evaluated*, with the goal of optimization. The identified aspects have been assembled in a document of recommendations, that organizations can utilize as a foundation if wanting to optimize onboarding newly hired.

**Keywords:** onboarding, organizational socialization, consultant, consulting firm, socialization model, andragogy, interaction design

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>I</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>II</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>III</b>
<b>Figurer</b> .....	<b>VII</b>
<b>Tabeller</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Oversettelser</b> .....	<b>IX</b>
<b>Begrepsavklaring</b> .....	<b>XI</b>
<b>1. Introduksjon</b> .....	<b>12</b>
1.1 Bakgrunn .....	12
1.2 Tidligere forskning .....	14
1.2.1 Onboarding - Hva? .....	14
1.2.2 Onboarding - Hvorfor? .....	15
1.2.2.1 Turnover .....	16
1.2.2.2 Relasjoner .....	18
1.2.3 Onboarding - Hvordan? .....	20
1.2.3.1 Forventninger .....	20
1.2.3.2 Identitet .....	22
1.2.3.3 Prosessen .....	23
1.2.3.4 Rekruttering .....	23
1.2.3.5 Preboarding .....	24
1.2.3.6 Onboarding .....	25
1.2.4 Konsulenter .....	28
1.3 Teori .....	29
1.3.1 Sosialiseringmodellen .....	29
1.3.1.1 Nyansattes kjennetegn .....	30
1.3.1.2 Nyansattes oppførsel .....	32
1.3.1.3 Organisasjonens innsats .....	33
1.3.1.4 Tilpasninger .....	36
1.3.1.5 Resultater .....	36
1.3.2 Voksenlæring .....	36
1.4 Mål .....	40
1.5 Målgruppe og brukere .....	40



1.5.1 Målgruppe . . . . .	40
1.5.2 Brukere . . . . .	41
1.5.3 Interessenter . . . . .	41
1.5.4 Rapportens struktur . . . . .	42
<b>2. Metode . . . . .</b>	<b>43</b>
2.1 Utforske . . . . .	44
2.1.1 Idémyldring . . . . .	45
2.1.2 Prosessplan . . . . .	46
2.1.3 Skrivebordsforskning . . . . .	47
2.1.4 Sekundærforskning . . . . .	48
2.1.5 State-of-the-art . . . . .	52
2.1.6 Primærforskning . . . . .	52
2.1.6.1 Intervju . . . . .	52
2.1.7 Forskningsvegg . . . . .	58
2.1.8 Affinitetsdiagram . . . . .	58
2.1.9 Nøkkelfunn . . . . .	61
2.2 Definere . . . . .	62
2.2.1 Idéverksted . . . . .	62
2.2.1.1 Idéverksted 1 . . . . .	64
2.2.1.2 Idéverksted 2 . . . . .	68
2.3 Utvikle . . . . .	71
2.3.1 Design . . . . .	71
2.3.2 Ekspertvurdering . . . . .	75
2.4 Levere . . . . .	75
2.4.1 Justere . . . . .	75
2.4.2 Ferdigstille . . . . .	76
2.5 Etiske vurderinger . . . . .	76
2.6 Validitet og reliabilitet . . . . .	77
<b>3. Resultat . . . . .</b>	<b>79</b>
3.1 Intervju . . . . .	79
3.1.1 Forventninger . . . . .	79
3.1.1.1 Identitet . . . . .	80
3.1.2 Læring . . . . .	81
3.1.3 Oppfølging . . . . .	84

3.1.4 Preboarding . . . . .	86
3.1.5 Fadder . . . . .	88
3.1.6 Relasjoner . . . . .	89
3.1.7 Prosessen . . . . .	90
3.1.8 Turnover . . . . .	90
3.1.9 Sammendrag . . . . .	91
3.2 Idéverksted . . . . .	92
3.2.1 Hvordan kan vi? . . . . .	92
3.2.1.1 Tilpasning . . . . .	92
3.2.1.2 Oppfølging . . . . .	93
3.2.2 Hvordan kan organisasjoner? . . . . .	93
3.2.2.1 Tilbakemeldinger . . . . .	93
3.2.2.2 Realistisk innsikt . . . . .	94
<b>4. Diskusjon . . . . .</b>	<b>94</b>
4.1 Forventninger . . . . .	95
4.1.1 Identitet . . . . .	96
4.2 Læring . . . . .	97
4.3 Oppfølging . . . . .	99
4.4 Preboarding . . . . .	100
4.5 Fadder . . . . .	103
4.6 Relasjoner . . . . .	106
4.7 Prosessen . . . . .	107
4.8 Turnover . . . . .	108
4.9 Oppsummering . . . . .	109
<b>5. Anbefalinger . . . . .</b>	<b>109</b>
<b>6. Konklusjon . . . . .</b>	<b>113</b>
6.1 Videre forskning . . . . .	114
Referanser . . . . .	116
Vedlegg . . . . .	133

# Figurer

Navn	Beskrivelse	Side
Figur 1	Sosialiseringsmodell / onboardingmodell. (Min oversettelse og illustrasjon, basert på: Bauer & Erdogan (2011)).	30
Figur 2	Femfaktormodellen (selvlaget illustrasjon, basert på: Lim (2023)).	32
Figur 3	Prinsipper for voksenlæring. (Selvgjort oversettelse og illustrasjon, basert på: Knowles et al., 2020).	39
Figur 4	Visuell fremstilling av interessentanalyse.	42
Figur 5	Illustrasjon av den doble diamanten. Hentet fra Design Council (2019).	44
Figur 6	Skjerm bilde fra Miro; Gantt-diagram.	46
Figur 7	Skjerm bilde fra Trello; Oversikt over prosjektets sprinter.	47
Figur 8	Skjerm bilde fra Miro; utsnitt av prosjektets forskningsvegg.	58
Figur 9	Skjerm bilde fra Miro; Affinitetsdiagram, fjerde iterasjon.	60
Figur 10	Skjerm bilde fra Miro; Affinitetsdiagram, fargekoding av lapper.	61
Figur 11	Illustrasjon av 'hvordan kan vi?'-metode.	61
Figur 12	Bilde av konvolutter benyttet i idéverksted 1.	65
Figur 13	Skjerm bilde fra Miro; utsnitt av oppsett for prikkavstemning.	67
Figur 14	Skjerm bilde fra Miro; justering av lapper fra 'hvordan kan vi?' til 'hvordan kan organisasjoner?'.	69
Figur 15	Skjerm bilde fra Miro; den ene gruppens arbeidsområde.	71
Figur 16	Utklipp fra sluttprodukt. (se vedlegg 9 for komplett versjon).	73
Figur 17	Illustrasjon av farger anvendt i design.	74
Figur 18	Illustrasjon av fonter anvendt i design.	75

Figur 19	Utklipp fra samling med anbefalinger: Rekrutteringsfasen.	110
Figur 20	Utklipp fra samling med anbefalinger: Fadder 1.	111
Figur 21	Utklipp fra samling med anbefalinger: Evaluere prosessen.	113

## Tabeller

Navn	Beskrivelse	Side
Tabell 1	Oversettelser av begreper	9
Tabell 2	Oversikt over søk: Forberedende forskning	48
Tabell 3	Oversikt over søk: Sekundærforskning	50
Tabell 4	Oversikt over søk: Eksisterende løsninger	51
Tabell 5	Oversikt over informanter	55

# Oversettelser

Denne rapporten er skrevet på norsk, av flere årsaker: Prosjektets fokus er på norske konsultantselskaper, hvilket tilsier at både mål- og brukergrupper behersker, og potensielt foretrekker, det norske språket. Det vil derfor være ønskelig å unngå at det oppstår en språklig barriere mellom prosjektets sluttprodukt og de det er utviklet for. Ettersom alt forskningsmateriale og innsiktsarbeid er utformet og utført på norsk, vil dette bidra til en god flyt i rapporten.

Videre vil det være verdt å nevne at interaksjonsdesign er et fagområde med engelskspråklig fagterminologi, hvor engelske begreper i økende grad etablerer seg i det norske språk. Norge har i lang tid blitt påvirket av det engelske språket, men nå som engelsk virker å overta som språk i høyere utdanning (Ndla, 2021) synes det å være viktigere enn noen gang å bidra til at norsk ikke fases ut fullstendig. Jeg ønsker å bidra til at fagområdet interaksjonsdesign i større grad kan bestå av norske begreper. Dette kan både sørge for at flere ønsker å skrive på norsk, og vil i tillegg gi en bedre flyt i teksten.

I håp om en forbedret flyt er noen fagbegreper oversatt til norsk (Tabell 1). Det ble her foretatt søk på leting etter norske oversettelser, og mens enkelte begreper virket å være etablert i det norske språket, var det behov for å gjøre egne oversettelser av andre. Oversettelsene vil nå presenteres, slik at det forhåpentligvis ikke vil være tvil om hva som menes med de ulike uttrykkene.

Opprinnelig uttrykk	Oversettelse
Affinity diagram	Affinitetsdiagram
Brainstorming	Idémyldring
Desk research	Skrivebordsforskning
Dot-voting	Prikkavstemning
Expert review	Ekspertvurdering
'How might we?'	'Hvordan kan vi?'

'Many pages, many pens'	'Mange lapper, mange tusjer'
Preparatory research	Forberedende forskning
Primary research	Primærforskning
Research wall	Forskningsvegg
Secondary research	Sekundærforskning
The double diamond	Den doble diamanten
Workshop	Idéverksted

Tabell 1: Oversettelser av begreper

# Begrepsavklaring

Et utvalg begreper vil defineres på forhånd, for å unngå potensielle misforståelser.

## **Onboarding**

Onboarding kalles også organisasjonssosialisering, og kan defineres som prosessen hvor en organisatorisk 'outsider' tilegner seg den kunnskapen og de ferdighetene som trengs for å lykkes i en organisasjon, og dermed bli en organisatorisk 'insider' (Berkelaar & Harrison, 2019).

## **Preboarding**

Preboarding involverer alle handlinger som finner sted i tiden mellom signering av arbeidskontrakt og den nyansattes første arbeidsdag, som bidrar til å integrere den nyansatte i organisasjonen (Franken et al., 2022).

## **IT-konsulent**

En konsulent er en rådgiver, som anvender egen kompetanse, kunnskap og erfaring til å hjelpe andre (Snl, u.å.a; Utdanning, 2020). En IT-konsulent har faglig kompetanse og kunnskap om datateknologi (Utdanning, 2022), og kan for eksempel jobbe med programmering, utvikling eller interaksjonsdesign.

## **IT-konsulentselskap**

Et konsulentselskap er et selskap som vanligvis driver med en kombinasjon av rådgivning og tjenesteyting innenfor et gitt faglig område (snl, u.å.b). Et IT-konsulentselskap mottar oppdrag fra organisasjoner som har behov for kompetanse innen IT (UiB, 2019).

## **Turnover**

'Turnover intention' kan defineres som et bevisst ønske om å slutte i en jobb (Tett & Meyer, 1993), mens 'turnover' finner sted når en faktisk slutter i jobben.

# 1. Introduksjon

I dette kapitlet vil prosjektets bakgrunn gjøres rede for, før tidligere forskning og prosjektets teoretiske grunnlag presenteres. Videre vil prosjektets mål, målgrupper, brukere og interesser legges frem, før det avslutningsvis gis en oversikt over rapportens struktur.

## 1.1 Bakgrunn

I dagens arbeidsmarked må organisasjoner jobbe hardt for å rekruttere talenter, samt sørge for at disse blir værende i organisasjonen. Turnover er et stort problem, og kampen om talentene har ikke vært så stor på 15 år (Takle, 2023). Det kan være en rekke ulike årsaker til dette, men det virker rimelig å anta at et rekordhøyt antall stillingsutlysninger sannsynligvis har en innvirkning (Iversen, 2022). Turnover er svært kostbart for organisasjoner (Graham, 2019; Graybill et al., 2013; Lavigna, 2009), og bør unngås så godt det lar seg gjøre. Mislykket onboarding av nyansatte har blitt pekt på som en av de mest åpenbare årsakene til uønsket turnover (Cable et al., 2013), og skaden kan skje allerede før den nyansatte har sin første arbeidsdag. Onboardingsprosessen begynner på mange måter allerede i rekrutteringsfasen (Klein & Heuser, 2008), og en organisasjon bør derfor sørge for å ivareta sine nyansatte allerede før de er ansatt. En robust onboarding prosess har blitt kalt en forutsetning for å ha en bærekraftig organisasjon i vekst, og bør behandles som en strategisk ressurs (Krasman, 2015), da dette kan gi en konkurransemessig fordel (Du Toit, 2019).

Onboarding har vært et tema for forskning i flere tiår (Kapittel 1.2.1), og som et resultat av dette finnes det store mengder informasjon om hvordan en kan sørge for å planlegge og gjennomføre en god onboarding prosess. Til tross for dette ser det ut til at organisasjoner, både nasjonalt og internasjonalt, fremdeles har et forbedringspotensial når det kommer til å anvende informasjon om god onboarding til å forbedre egen onboarding prosess. Det har i flere sammenhenger blitt sagt at de fleste organisasjoner driver med en eller annen form for onboarding av nyansatte, men at dette ikke har blitt tatt på alvor slik det burde (Karambelkar & Bhattacharya, 2017; Klein & Heuser, 2008). I 2018 ble det uttrykt at de fleste organisasjoner



mangler en strukturert onboardingsprosess, og at dette gjerne er noe organisasjoner vet at de burde få på plass, men at det nedprioriteres ettersom andre ting haster mer (Ramirez, 2018). Det sies videre at man gjerne er fullstendig klar over hva en god onboardingsprosess innebærer, men at man likevel lar være å praktisere dette (Haaland, 2022). Hva som er årsaken til at onboarding fremdeles virker å være en utfordring, etter så mange år med forskning og forslag til løsninger synes å være uklart.

Det ble i denne forskningen utført et omfattende litteratursøk, med et mål om å oppnå innsikt i hva som allerede finnes av forskning angående onboarding (Kapittel 2.4.1). Det var ikke tvil om at onboarding har vært av interesse i lang tid. Et stort antall artikler og bøker tok for seg ulike aspekter ved onboarding, men kun et fåtall publikasjoner var norskspråklige, og enda færre tok for seg onboarding i Norge. Mangelen på relevant forskning ble enda tydeligere da det ble forsøkt å finne noe som omhandlet onboarding av konsulenter i Norge. Dersom man ser bort fra én skoleoppgave, var det, via de søkene som ble utført, ingen relevante akademiske publikasjoner å finne. Dette vekket en nysgjerrighet angående hvorvidt det ville finnes ikke-akademisk informasjon angående tema, og Google kunne her bidra med en liten håndfull resultater. Denne innsikten gjorde det tydelig at det er behov for mer forskning om onboarding av konsulenter i Norge, noe dette prosjektet tar sikte på å bidra til.

Dette prosjektet er gjennomført i samarbeid med det mellomstore IT-konsulentselskapet Headit, en tilbyder av konsulenttenester innen digital utvikling (Headit, u.å.). Prosjektet har sitt opphav i et felles ønske om å bidra til en optimalisert onboardingsprosess. Det har gjennomgående vært fokus på at forskningen og dens resultat skal være utført og utformet på en måte som vil kunne være av verdi både for Headit, men også for ethvert selskap i kategorien 'små og mellomstore IT-konsulentselskaper' - altså selskaper med mindre enn 100 ansatte (NHO, u.å.a).

For å ha mulighet til å utarbeide et solid forskningsmateriale var det behov for å kartlegge hva som er publisert internasjonalt, og et utvalg publikasjoner vil i det kommende kapittelet presenteres.

## 1.2 Tidligere forskning

Det har til dette prosjektet blitt innhentet en stor mengde tidligere forskning, gjennom et grundig litteratursøk (se kapittel 2.4.1 for fremgangsmåte). I dette kapitlet vil utvalgt litteratur om onboarding belyses, før dette i kapittel 4. vil drøftes og diskuteres i sammenheng med dette prosjektets funn. Det vil her være verdt å nevne at ettersom det har blitt utført store mengder forskning angående onboarding, vil ikke all relevant forskning inkluderes og gjøres rede for i denne rapporten. Trolig, og forhåpentligvis, vil den forskningen som presenteres gi et representativt og oversiktlig perspektiv på tema.

### 1.2.1 Onboarding - Hva?

Onboarding kan defineres som prosessen hvor en organisatorisk 'outsider' tilegner seg den kunnskapen og de ferdighetene som trengs for å lykkes i en organisasjon, og dermed bli en organisatorisk 'insider' (Berkelaar & Harrison, 2019; Gregory et al., 2022; Kets de Vries, 2022). Taormina (1997, s. 29) mente at det var behov for en mer omfattende definisjon, og kom derfor frem til at organisasjonssosialisering er prosessen hvor en person tilegner seg relevante ferdigheter for rollen, oppnår en funksjonell forståelse av organisasjonen, etablerer sosiale relasjoner med kolleger, og generelt sett aksepterer det etablerte ved organisasjonen.

Onboarding har under navnet organisasjonssosialisering vært et tema for forskning i flere tiår, og en rekke ulike tilnærminger til tema har blitt utforsket. Det har blant annet blitt undersøkt hvilke aktiviteter som finner sted i en onboardingsprosess (se for eksempel: Feldman, 1976; Van Maanen & Schein, 1979), og hvilken informasjon som læres bort i slike prosesser (se for eksempel: Feldman, 1981; Fisher, 1986; Schein, 1968). En rekke ulike kriterier, retningslinjer og anbefalinger for hvordan en onboardingsprosess bør utføres og hva den bør inneholde har gjennom årene blitt definert (se for eksempel: Bauer, 2010; Karambelkar & Bhattacharya, 2017; Klein & Heuser, 2008; Krasman, 2015; Lavigna, 2009), og prosessen har også blitt delt inn i et antall dimensjoner (se for eksempel: Du Toit, 2019; Feldman, 1981; Schein, 1968; Taormina, 2004).

## 1.2.2 Onboarding - Hvorfor?

Når man som nyansatt skal bli kjent med sin nye arbeidsplass vil onboardingsprosessen være ens første ordentlige indikasjon på hvordan organisasjonen er, og hvordan den fungerer (Divya & Sandhya, 2015; Smith, 2013). Onboarding vil med andre ord kunne ha stor innvirkning på hvorvidt den nyansatte anser organisasjonen for å være et blivende sted eller ikke (Dai et al., 2011; Divya & Sandhya, 2015). En nyansatt sine første opplevelser og erfaringer med en organisasjon vil være noe den nyansatte tar med seg videre, og dette kan forme deres tanker om, og inntrykk av, organisasjonen i hele deres tid som ansatt (Fisher, 1986; Klein & Heuser, 2008; Morrison, 1993). Kumar og Pandey (2017) nevner at et ønske for onboardingsprosessen er å sørge for at den nyansatte føler tilhørighet til organisasjonen, og at usikkerhet med tanke på valg av jobb og arbeidsplass skal reduseres eller elimineres. Forskning peker videre på viktigheten av at onboardingsprosessen benyttes til å dempe nyansattes bekymringer (Harpelund, 2019; Saks & Ashforth, 1996), da hele 33% av nyansatte vil starte letingen etter en ny jobb i løpet av sine seks første måneder i jobben (Graham, 2019). Dette er i tråd med Zhang og Stewart (2017) som forteller at en organisasjon har omtrent seks måneder på å påvirke den nyansatte i en positiv retning. Det vil med andre ord være viktig å utnytte onboardingsprosessen godt.

Når en organisasjon ansetter en person begynner en tilpasningsperiode for både organisasjonen og den nyansatte, og en onboardingsprosess sies å kunne gjøre denne prosessen lettere og mer overkommelig for begge parter (Karambelkar & Bhattacharya, 2017). I tillegg til å kunne sørge for økt komfort i en stressende periode, vil en god onboardingsprosess også kunne gi en rekke andre fordeler (Kets de Vries, 2022; Snell, 2006). Dette innebærer blant annet økt tilfredshet med jobben, økt prestasjonsevne på jobb, økt selvtillit, økt lojalitet til organisasjonen, et redusert ønske om å forlate organisasjonen, økt velferd generelt sett, og redusert stress (Bauer & Erdogan, 2012; Cable et al., 2013; Jokisaari & Nurmi, 2012; Kets de Vries, 2022; Klein & Heuser, 2008; Krasman, 2015). Ifølge Divya og Sandhya (2015) er det en tydelig sammenheng mellom en suksessfull onboarding og en suksessfull ansatt.

### 1.2.2.1 Turnover

Forskning viser blant annet at en tilfredsstillende onboardingprosess kan gi den nyansatte lyst til å bli hos organisasjonen lengre enn hva de hadde ønsket dersom de ikke hadde blitt onboardet på en god måte (Bauer, 2010; Lavigna, 2009; Sharma & Stol, 2019). Mangelen på tilstrekkelig onboarding (sosialisering) har blitt stadfestet som en av hovedårsakene til uønsket turnover (Bauer et al., 1998), og høy turnover er utnevnt som en av de mest åpenbare konsekvensene av mislykket onboarding (Cable et al., 2013). Krasman (2015) uttrykker at dersom man opplever at mange nyansatte ønsker å forlate organisasjonen etter kort tid, kan det være gunstig å kartlegge hvorvidt det er forbedringspotensial i dagens onboardingprosess. Videre forklarer han at det vil være lettere å redusere mengden turnover ved å sørge for en god onboarding, heller enn å forsøke å redde seg inn igjen når skaden først har skjedd.

Økonomisk vil det kunne være en stor fordel for organisasjonen å drive skadeforebyggende med tanke på turnover. Ifølge Graham (2019) koster det en organisasjon så mye som en til tre årslønner at en ansatt velger å slutte, mens det ifølge Lavigna (2009) kan koste alt fra en halv til fire årslønner alt etter nivå på den ansatte. Harpelund (2019) forteller videre at summen det koster en organisasjon å ansette en person går i null først etter seks måneder. I tillegg sies det at omtrent 20% av nyansatte sier opp under deres første 45 dager i ny jobb (Harpelund, 2019), hvilket ikke er økonomisk holdbart for en organisasjon (Graybill et al., 2013).

Til tross for at det gjennom årene har vært et økende fokus på onboarding, har det ikke vært uvanlig at nyansatte velger å slutte i jobben etter kort tid, fordi de ikke har følt seg velkommen eller verdsatt (Smith, 2013). Det sies at nyansatte gjerne trenger kun tre uker på å avgjøre om de føler seg hjemme i en organisasjon eller ikke (Farren, 2007), og at sannsynligheten for at en nyansatt velger å slutte i jobben etter kort tid øker dersom de ikke føler seg velkommen på sin første arbeidsdag (Kumar & Pandey, 2017). Krasman (2015) omtaler første arbeidsdag som et kritisk punkt for både den nyansatte og organisasjonen, da det inntrykket den nyansatte får av organisasjonen på denne dagen vil være med dem i lang tid. Kumar og Pandey

(2017) er enig i at dette er et kritisk punkt, og kan videre fortelle at nyansattes generelle tilfredshet reduseres med hele 40% når de har sin første arbeidsdag.

I sin artikkel fra 2015 forteller Krasman at det var forventet at 91% av millennials, altså de som var født mellom 1980 og 1995 (Kaland, 2021), ville bytte jobb innen tre år. Når det kommer til faktisk turnover, kunne Stein og Christiansen (2010) fortelle at det i 2010 var omtrent 13% av nyansatte som valgte å slutte i jobben sin i løpet av det første året, mens dette tallet ifølge Graham (2019) hadde vokst til å bli 25% i 2019. Ifølge Sullivan (2019) opplevde organisasjoner en "tsunami" av turnover i 2019, da mengden på dette tidspunktet var høyere enn hva den hadde vært på nesten 18 år. Sullivan (2019) mener at omtrent 77% av turnover potensielt kan unngås dersom organisasjoner finner ut hva som er årsaken, mens Lavigna (2009) mener at man kan øke sannsynligheten for at ansatte blir i organisasjonen med 25% ved å utforme gode onboardingprosesser. Cable et al. (2013) støtter også dette, og mener at noen små justeringer og investeringer i onboardingprosessen kan sørge for at ansatte ønsker å bli i organisasjonen lengre enn før, og at de i tillegg vil investere mer i eget arbeid. Graham (2019) er enig i at en stor mengde turnover kunne vært unngått, og mener at dette kunne vært gjort dersom organisasjoner hadde hatt større fokus på å strukturere og standardisere onboardingprosessen. Smith (2013) støtter dette, og forteller at det ville være 58% høyere sannsynlighet for at en nyansatt fortsatt ville være hos organisasjonen etter tre år, dersom de hadde blitt onboardet på en ordentlig måte. En av årsakene til dette sies å være fordi en onboardingprosess kan gi nyansatte økt trygghet på ny arbeidsplass, og at det vil være mindre sannsynlighet for å ønske å slutte i en jobb hvor man faktisk har tro på ledelsens evne til å ta en selv og organisasjonen i en gunstig retning (Graham, 2019). Du Toit (2019) mener at en god onboardingprosess kan gjøre tilpasningen lettere for den nyansatte, og sørge for at den nye blir produktiv etter kort tid, i tillegg til å kjenne på en lojalitet overfor organisasjonen.

Det sies videre at relasjonen mellom en nyansatt og deres leder er den avgjørende faktoren for om den ansatte ønsker å bli i organisasjonen eller ikke (Divya & Sandhya, 2015; Vernon, 2012). Til tross for dette er det få organisasjoner som fokuserer på etableringen av en slik relasjon, rett og slett fordi mange ikke er klar over viktigheten av det (Divya & Sandhya, 2015). Fisher (1985) kan her vise til en

studie hvor 60% av nyansatte følte at et anstrengt forhold mellom dem selv og deres leder var hovedårsaken til at onboardingen var mislykket.

### 1.2.2.2 Relasjoner

Det sies å ta i gjennomsnitt åtte måneder før en nyansatt er så produktiv som de er i stand til (Graham, 2019), og Snell (2006) forklarer at nyansatte er “byrder” frem til de har tilegnet seg den informasjonen og de ferdighetene som trengs for å være et produktivt bidrag til organisasjonen. En effektiv opplæring vil her være gunstig (Du Toit, 2019), og forskning viser at god onboarding kan hjelpe nyansatte med å maksimere sin produktivitet hele to måneder før de som ikke gjennomgår den samme onboardingen (Aberdeen Group, 2006). Ifølge Smith (2013) og Graybill et al. (2013) vil en god onboardingsprosess sørge for at de nyansatte blir produktive og velfungerende i rollen så raskt som mulig. Krasman (2015) forteller her at onboarding er en investering i de ansatte, for å hjelpe dem til å bli både produktive og tilfredse. Karambelkar og Bhattacharya (2017) uttrykker at et manglende fokus på onboarding kan resultere i en forsinkelse i produktivitet hos nyansatte. Day og Fedele (2012) støtter også dette, og mener at onboarding bør være høyt oppe på prioriteringslisten dersom en organisasjon har et ønske om produktivitet etter kort tid.

Ifølge Kumar & Pandey (2017) er målet med onboarding blant annet å danne en god relasjon mellom organisasjonen og den nyansatte, og det å danne relasjoner og å bygge nettverk sies å være hoveddrivkraften i sosialiseringprosessen (Korte, 2009; Song et al., 2009). Allen (2006) forteller her at ettersom en leder vil være den som i størst grad kjenner de ansatte og organisasjonens formelle og uformelle kultur, så bør lederen være en slags fadder for den nyansatte. Smith (2013) bygger videre på dette, og mener at en leder kan velge å la noen andre være fadder for den nyansatte, men at man da bør passe på at relasjonen mellom nyansatt og fadder er velfungerende, ved å sjekke hvordan det går (daglig og ukentlig i noen måneder). En fadderordning er noe som stadig nevnes i forskning, og er noe som drøftes videre nedenfor.

Produktivitet ble tidligere nevnt, og ifølge Chillakuri (2020) har den yngre generasjonen et ønske om å være produktiv fra start. Det sies at nøkkelen til å gjøre nyansatte produktive raskt er å hjelpe dem med å bygge nettverk med kolleger fra

start (Rollag et al., 2005; Vernon, 2012). Dette er fordi det vil gi dem tilgang til mennesker de kan anvende seg av for å innhente informasjonen de vil ha behov for. En informant i Chopra og Saint (2017) sin forskning kunne fortelle at de lærte kun 40% av det de hadde behov for under onboardingprosessen, men at de raskt kunne innhente de resterende 60% ved å ta kontakt med nøkkelpersoner rundt i organisasjonen, som de allerede hadde blitt introdusert for. Rollag et al. (2005) trekker her frem at organisasjoner som benytter en relasjonell tilnærming til onboarding gjerne opplever at onboardingen er mer suksessfull. En relasjonell tilnærming vil si å fokusere på *hvem* den nyansatte trenger å kjenne til, heller enn *hva* den nyansatte bør vite (Rollag et al., 2005). En overgang fra hva til hvem krever ikke så mye for organisasjonen, men kan ha stor positiv innvirkning på onboardingen. Filstad (2017) forteller at den nyansattes tilgang på mennesker de kan benytte seg av for innhenting av informasjon og kunnskap er avgjørende for god tilrettelegging. Fisher (1985) nevner at gode relasjoner på arbeidsplassen vil være en bidragsyter til å oppnå vellykket onboarding. Chan og Schmitt (2000) nevner at en nyansatt sannsynligvis i starten vil være mest fokusert på å bygge relasjoner med kolleger, men at de etterhvert vil få mer og mer fokus på hva lederen synes om prestasjonen deres. For å bidra til relasjonsbygging for den nyansatte kan det ifølge Vernon (2012) være gunstig å planlegge en lunsj i oppstarten, hvor den nyansatte kan få møte og snakke med kolleger. Det kan være en god og befriende følelse for den nyansatte å få snakke litt uformelt med kolleger, og forhåpentligvis kan dette gjøre at de føler at de passer inn i organisasjonen, og at de kan trives der (Vernon, 2012).

Forskning viser at de nyansatte som gjennomgikk en strukturert onboardingprosess hadde bedre relasjoner med både ledere og kolleger i flere år lengre enn de nyansatte som ikke fikk den samme sosiale støtten ved oppstart (Klein & Heuser, 2008). Ifølge Krasman (2015) vil det være viktig å sørge for at organisasjonens oppmerksomhet rettet mot den nyansatte ikke dabbet av, men at den heller opprettholdes utover hele onboardingprosessen.

### 1.2.3 Onboarding - Hvordan?

En onboardingsprosess kan variere i både opplegg, innhold, varighet og struktur (Chillakuri, 2020), og mens noen velger å la veien bli til mens de går, velger andre en mer strukturert og formalisert tilnærming (Van Maanen & Schein, 1979). Forskning viser at en mer formalisert onboardingsprosess kan være svært fordelaktig, og at den tid og energi man investerer i å utforme en slik prosess vil være verdt det (Harpelund, 2019; Jokisaari & Nurmi, 2012). Krasman (2015) støtter dette, og uttaler at jo mer man investerer i onboarding, jo større er gevinsten for organisasjonen. Hva vil det være gunstig å fokusere på når man skal investere i en god onboardingsprosess? Ifølge forskning er det en rekke ulike aspekter det kan være fordelaktig å ta i betraktning, og et utvalg vil her presenteres og gjøres rede for.

#### 1.2.3.1 Forventninger

Det sies at dersom man ønsker en lang og vellykket relasjon mellom organisasjon og ansatt, så er man nødt til å sørge for at en forventningsavklaring for nåtiden og fremtiden ligger til grunn, hvilket er noe en onboardingsprosess kan bidra til å etablere (Kets de Vries, 2022). Viktigheten av en forventningsavklaring virker å være noe organisasjoner er klar over, da Graybill (2013) kan vise til en studie hvor samtlige av de 17 undersøkte organisasjonene diskuterer forventninger med sine nyansatte.

Chillakuri (2020) kunne i sin studie fortelle at den yngre generasjonen ønsker jevnlig kommunikasjon med sine ledere, gjerne med hyppig tilbakemelding på deres innsats. Dette er ifølge Lavigna (2009) en av fordelene ved onboarding, da man her har mulighet til å ha en åpen og tydelig kommunikasjon om dagens situasjon og veien fremover. Det sies videre at et tydelig lederskap, med fokus støtte og veiledning, kan gjøre oppstarten lettere for nyansatte, og kan øke sannsynligheten for at de ønsker å bli i organisasjonen (Radosh, 2013). Selv om noen kan sette pris på hyppig kontakt med sin leder, vil det ifølge Karambelkar & Bhattacharya (2017) være viktig å huske at nyansatte kan ha ulike behov. Det vil derfor være svært fordelaktig å kunne ha en fleksibel onboardingsprosess, for å til en viss grad kunne tilpasse onboarding etter den enkeltes behov. Dette kan ifølge Jones (1983) og



Louis (1980) være gunstig, da individuelle forskjeller vil ha en innvirkning på hvordan nyansatte tolker, forstår og lærer informasjon.

Kumar og Pandey (2017) forteller at en organisasjon kan tjene på å aktivt adressere en nyansatt sin psykologiske kontrakt, da dette kan gjøre det lettere å kartlegge den nyansattes ønsker og behov. En psykologisk kontrakt sies å være selve kjernen i et arbeidsforhold, og er en slags forventningsavklaring mellom ansatt og arbeidsgiver (Schein, 1978). Man kommer her frem til hvordan arbeidsforholdet vil være strukturert (arbeidstid, lønn, plikter, rettigheter o.l.), og danner en felles forståelse og forventning til dette. Vernon (2012) trekker her frem fordelene ved å tilby en konkret oversikt over ulike forventninger og praktiske ting, slik at den nyansatte får oversikt.

Det nevnes videre at nyansatte kan sette pris på å få tildelt et skreddersydd onboardingprogram, med oversikt over hva som skal skje når (møter, fremgang, tilbakemelding o.l.) (Karambelkar & Bhattacharya, 2017). Når det kommer til å avgjøre hva som skal skje når, bør aspekter ved både organisasjonen og den nyansatte tas i betraktning (Klein & Heuser, 2008). Slike aspekter stemmer ikke alltid overens, og det er ifølge Klein & Heuser (2008) ikke meningen at organisasjoner skal skreddersy onboardingprosessen for hver enkelt nyansatt, men at det tas hensyn til de behovene som en typisk nyansatt gjerne har. I oppstarten vil den nyansatte ha et spesielt stort behov for informasjon (Ashford, 1986). En nyansatt sies å være ekstra lærevillig når det omhandler informasjon som angår dem der de er nå (Klinger, 1975), og at informasjon som de ser en direkte nytte av vil være lettere å huske (McGehee & Thayer, 1961; Smith-Jentsch et al., 1996). Når det kommer til aspekter ved en organisasjon, vil det være noe det er ønskelig å presentere for den nyansatte så raskt som mulig (lover, regler, kultur, verdier, mål, strategi o.l.) (Klein & Heuser, 2008). Det vil alt i alt være viktig å sørge for at det man lærer den nyansatte faktisk er av verdi, og at ikke tid, krefter og ressurser brukes unødvendig (Vernon, 2012).

Et praktisk eksempel på verdien av en forventningsavklaring kan være en studie av Korte et al. (2015), som forteller at en gruppe nyutdannede opplevde at deres forventninger ikke stemte overens med ledernes forventninger. Det ble tydelig at de nyutdannede hadde et ønske og en forventning om en formalisert opplæring, og at

de ønsket et tydelig innblikk i hva som var forventet av dem. Lederne ønsket heller å la de nyutdannede prøve seg frem selv, og lære av egne feil. Resultatene viste at de nyansatte som hadde opplevd jevnlig interaksjon med både leder og kolleger generelt sett var mer tilfreds med jobben og mer produktive enn de andre (Korte et al., 2015). De som ikke hadde opplevd slik oppfølging i like stor grad var mer utsatt for å ikke trives, i tillegg til å kjenne på følelser som frustrasjon og angst. Med det sagt, satt enkelte pris på friheten ved å være overlatt til seg selv, og betraktet dette som et tegn på tillit (Korte et al., 2015).

### 1.2.3.2 Identitet

Det å skulle begynne i en ny organisasjon er en gylden mulighet for den nyansatte til å få en ny start, hvor de selv kan bygge opp en identitet på arbeidsplassen, og velge hvordan de ønsker at kolleger skal se dem (Cable et al., 2013). Til tross for dette er det ifølge Cable et al. (2013) ofte en underliggende forventning i en onboardingprosess at en nyansatt skal akseptere, og adoptere, organisasjonens identitet, og dermed tone ned ens egen identitet når man er på jobb. Dette sies videre å være uheldig for organisasjonen, da de som et resultat kan ende opp med uengasjerte ansatte, og gå glipp av unike innspill og synspunkter fra dem. Det vil også være negativt for den nyansatte, som kan bli utslitt av å ikke ha mulighet til å opptre autentisk, og ende med å mistrives på jobb (Cable et al., 2013). Cable et al. (2013) bestemte seg for å utvikle en alternativ tilnærming til onboarding, med fokus på personlig identitet (personal-identity socialization). Man åpnet her for at den nyansatte skulle få være seg selv, noe som blant annet førte til økt tilfredshet med jobben, mer engasjement, forbedret prestasjon, og redusert turnover. Det sies at mennesker har et behov for å opptre autentisk, som vil si å selv kunne avgjøre hva man skal uttrykke (tanker, følelser, perspektiver o.l.), slik at andre kan se dem for den de er (Kernis, 2003). Forskning viser at nøkkelen til et godt selvbilde er å opptre autentisk, hvilket indikerer viktigheten av å ha mulighet til å gjøre det, også på jobb (Kernis, 2003). Dette er en tydelig indikasjon på at onboarding uten fokus på personlig identitet ikke er særlig bærekraftig (Cable et al., 2013). Da Cable et al. (2013) utførte et eksperiment hvor de byttet ut en tradisjonell onboardingprosess med en prosess med fokus på personlig identitet, viste resultatene at et fokus på personlig identitet ga de ansatte 32% mindre lyst til å slutte i jobben sammenlignet med tidligere. Det vil med andre ord være en fordel for organisasjoner å tydelig

oppfordre og oppmuntre nyansatte til å være seg selv, og å anvende de styrkene de innehar (Cable et al., 2013).

### 1.2.3.3 Prosessen

En organisasjon bør ifølge Krasman (2015) alltid ha fokus på å evaluere onboardingprosessen, med et mål om forbedring. Organisasjoner bør legge til rette for å motta tilbakemeldinger fra ansatte som har gjennomgått prosessen, for å kunne implementere de justeringer og forbedringer som det er behov for. Forskning viser at flere velger å anvende en sjekkliste for å administrere onboardingprosessen (Graybill et al., 2013), og det nevnes at dette kan være et godt hjelpemiddel for å sørge for at alt planlagt er gjennomført (Kumar & Pandey, 2017).

Det sies å være viktig å huske at onboarding ikke er en engangsgreie, men at det snarere er en kontinuerlig prosess hvor man støtter og tar vare på den nyansatte (Krasman, 2015; Sharma & Stol, 2020). Ifølge Graybill et al. (2013) varer onboardingprosessen fra arbeidskontrakten er signert, og frem til den nyansatte er både produktiv og velfungerende i rollen. Graybill et al. (2013) utforsket i sin studie onboardingprosessen til 17 organisasjoner, og fant ut at mens noen organisasjoner valgte å avslutte prosessen etter kun én uke, valgte andre å holde på i mer enn seks måneder. En studie fra 2017 testet to onboardingprosesser opp mot hverandre, en på én uke og en på ni måneder (Walker-Schmidt, 2022). Deltakerne var her nyutdannede, med mindre enn ett års arbeidserfaring. Resultatene viste at det var et signifikant antall flere fra gruppen som hadde gjennomgått den lengste onboardingprosessen som fremdeles jobbet i organisasjonen etter et år, sammenlignet med de i den andre gruppen (Walker-Schmidt, 2022).

### 1.2.3.4 Rekruttering

Klein og Heuser (2008) mener at rekrutteringsfasen representerer starten på onboardingprosessen, da den nyansatte her mottar den første informasjonen. Ved å tilby kandidater realistisk innsikt fra start, vil organisasjonen i større grad kunne kartlegge hvem som kan passe til rollen, luke ut kandidater som åpenbart ikke er en match, og samtidig sørge for at de aktuelle kandidatene i større grad vet hva de går til ved en potensiell ansettelse (Bauer & Erdogan, 2011).

Rekrutteringsprosessen er viktig for organisasjoner, da det er her man innhenter nye talenter til staben (Edwards, 2010). Dette krever gjerne store ressurser av organisasjonen, både tidsmessig og økonomisk (Chillakuri, 2020; Cable et al., 2013). Ressursene man investerer vil potensielt være til ingen nytte dersom organisasjonen ikke sørger for å la de nyansatte gjennomgå en ordentlig onboardingprosess (Harpelund, 2019).

### 1.2.3.5 Preboarding

Etter at den utvalgte kandidaten har signert arbeidskontrakten, begynner preboardingsfasen. Dette er ventetiden mellom kontraktsignering og første arbeidsdag, og det vil i denne perioden være rom for å utveksle informasjon mellom nyansatt og organisasjon (Klein & Heuser, 2008). Det sies at potensialet i en preboardingsfase generelt sett ikke utnyttes godt nok, og at det er behov for mer forskning på området (Klein & Heuser, 2008). En preboardingsfase kan variere stort i lengde, og mens noen faser varer i noen få timer, kan andre vare i flere måneder (Klein & Heuser, 2008). Uavhengig av lengde vil det være viktig å anvende både rekrutteringsfasen og preboardingsfasen godt.

I preboardingsfasen vil den nyansatte få tid til å opparbeide seg et sett med forventninger til hvordan deres nye arbeidsplass vil være, og denne perioden innebærer gjerne stress, bekymringer og usikkerhet (Harpelund, 2019; Krasman, 2015; Stewart et al., 1999). Ifølge Klein og Heuser (2008) kan ventetiden for erfarne nyansatte være sammensatt følelsesmessig, grunnet antakelser basert på tidligere erfaringer. Det sies at dersom den nyansatte ikke finner noe svar på bekymringene, kan dette føre til redusert motivasjon og økt nervøsitet (Harpelund, 2019). Det er ikke uvanlig at de forventningene nyansatte har opparbeidet seg ikke stemmer overens med realiteten, og at de som et resultat av dette blir nødt til å omstille seg når de først begynner i jobben (Klein & Heuser, 2008). For å redusere avviket som kan oppstå mellom forventninger og realitet vil det, som tidligere nevnt, være gunstig for organisasjoner å tilby realistisk innsikt allerede i rekrutteringsfasen.

Det vil være behov for innsikt og informasjon i preboardingsfasen også, og mens noen organisasjoner vil gi den nyansatte så mye informasjon før oppstart at de kan ende opp med å bli overveldet, vil andre tilby så lite informasjon at den nyansatte

ikke får mulighet til å forberede seg (Srimannarayana, 2016). Krasman (2015) skriver at man bør opprette en samling med de viktigste ressursene fra organisasjonen, som den nyansatte vil få tilsendt etter kontrakten er signert. Denne samlingen bør ifølge Krasman (2015) inneholde digitaliserte jobbbressurser, en tidslinje for tiden frem mot oppstart, teknisk støtte, og skriftlig introduksjon til ledere og kolleger.

#### 1.2.3.6 Onboarding

Onboardingen strekker seg videre fra første arbeidsdag og utover, og varer så lenge som organisasjonen ønsker. Visse aspekter ved onboardingsprosessen kan det være verdt å ta en nærmere titt på, og det vil her presenteres et utvalg basert på denne forskningens hovedtrekk.

#### **Fremdriftsplan**

Vernon (2012) forteller at det vil være viktig at det tidlig i onboardingsprosessen utformes en fremdriftsplan for den nyansatte, altså en handlingsplan over hvilke oppgaver som bør utføres når, samt hva det til ulike tidspunkt er forventet av den nyansatte. Hun forteller videre at en slik plan både kan sørge for at den nyansatte får de verktøyene de trenger for å utføre jobben sin, i tillegg til å hjelpe dem med å bli engasjert og investert i organisasjonen. Det sies at den nyansattes engasjement til jobben og sin nye rolle avhenger av hvordan de opplever at de selv takler rollen i løpet av de første 30-90 dagene (Fyock, 2009). Det bør ifølge Smith (2013) være fokus på å bygge opp selvsikkerhet og entusiasme i de nyansatte i onboardingsprosessen.

En fremdriftsplan kan med fordel utformes i samspill mellom leder, nyansatt og eventuelt den nyansattes fadder (Vernon, 2012), hvor lederen avgjør hva som er viktigst å inkludere, den nyansatte kommer med innspill på fremgang, og fadderens vil i hovedsak være tilstede for å få med seg hva det vil være forventet at de følger opp i tiden fremover.

#### **Fadder**

I litteraturen fremkommer ulike 'sosiale agenter', som sies å være noen som fasiliterer og bidrar til den nyansattes tilpasningsprosess, ved å tilby blant annet informasjon, tilbakemeldinger, støtte, relasjoner og nettverk (Cooper-Thomas &

Anderson, 2006). Et eksempel på en sosial agent er en 'fadder', og det er denne agenten som vil være hovedfokuset i denne forskningen og rapporten.

Mens enkelte organisasjoner gjennomgår onboarding av et antall nyansatte parallelt, gjerne i gruppe (Farren, 2007), vil små og mellomstore organisasjoner i større grad tjene på, og ha behov for, å anvende en fadderordning (Vivani & Murphy, 2019). Muligheten til å jobbe sammen med en fadder kan ifølge Vernon (2012) være verdifullt uavhengig av alder og nivå, men verdien er kanskje spesielt stor for de mer uerfarne nyansatte. Dette kan blant annet være fordi nyansatte kan ha et større ønske og behov for informasjon og tilbakemelding enn det lederen har mulighet til å bistå med, og det vil i slike tilfeller være gunstig at en fadder kan hjelpe til (Vernon, 2012).

En fadder kan blant annet hjelpe nyansatte med å bli kjent med sin nye rolle, gi tips og råd, svare på spørsmål, hjelpe til med å bygge nettverk, og hjelpe den nyansatte med å bygge opp en identitet i sitt nye arbeidsmiljø (Ashforth, 2001; The HR Specialist, 2022). Når det kommer til nettverksbygging mener Filstad (2017) som tidligere nevnt at dette er en avgjørende faktor for god tilrettelegging, og uttrykker at en fadder kan øke antall relasjoner, og gjøre relasjonsbyggingen lettere. Det å gi nyansatte mulighet til å kunne spørre noen om hva enn det måtte være har blitt kalt nøkkelen til integrering (Rollag et al., 2005). Det har videre blitt sagt at en perfekt første arbeidsdag for nyansatte blant annet involverer å få tildelt en fadder som kan hjelpe dem i tilpasningsprosessen (Snell, 2006). En fadder kan ha en positiv innvirkning på onboardingsprosessen, ved å blant annet redusere stress og forvirring, i tillegg til å bygge opp den nyansattes følelse av tilhørighet (The HR Specialist, 2022).

Fadderordningen har blant annet blitt identifisert som selve fundamentet for teknisk onboarding av nyansatte (Vivani & Murphy, 2019), hvor fadderne blant annet bistod med parprogrammering. Informantene kunne her fortelle at de var bekymret for hvorvidt det skulle bli overveldende for fadderne, og at de derfor ikke lente seg på dem i så stor grad som de kanskje ønsket å gjøre (Vivani & Murphy, 2019). Vernon (2012) kan vise til en informant, som fortalte at store deler av hennes læring og personlige vekst var et resultat av interaksjon med faddere. Det sies videre at det

kan være en fordel dersom fadderer ikke er en del av den nyansattes team, da dette kan gi den nyansatte et annet perspektiv på saken, fra noen som ikke er direkte involvert eller som har noen personlig interesse av utfallet (Vernon, 2012). Dersom en fadder er utenfor den nyansattes team, kan dette gjøre det lettere for den nyansatte å bygge nettverk, da det vil være en naturlig relasjon utover teamet.

Som tidligere nevnt vil det være viktig og verdifullt å introdusere den nyansatte for mennesker innad i organisasjonen som de kan dra nytte av fremover, og det sies at en fadder kan gjøre tilgangen til et større nettverk enklere (Filstad, 2017). Reichers (1987) mener at sosiale interaksjoner vil være hoveddrivkraften i tilpasningsprosessen mellom en nyansatt og en organisasjon, ved å bidra til å gjøre den nyansatte sosialt akseptert og integrert (Bauer & Green, 1998; Jablin, 2001). Forskning viser at dersom en nyansatt føler seg akseptert av sine kolleger, vil de ha økt sannsynlighet for å kjenne på lojalitet til organisasjonen, tilfredshet med jobben, prestere bedre og ha et redusert ønske om å slutte i jobben (Jokisaari & Nurmi, 2012). Det å ha en fadder som er tilgjengelig og hjelpsom har blitt koblet sammen med den nyansattes lojalitet til organisasjonen, og et redusert ønske om å slutte (Riordan et al., 2001; The HR Specialist, 2022).

Det har blitt funnet at nyansatte gjerne skiller mellom mennesker de innhenter informasjon fra, og mennesker de betrakter som venner - hvor informasjonskilder kan ha en positiv innvirkning på den nyansattes læring, mens venner kan ha en stor innvirkning på den nyansattes integrering i organisasjonen (Morrison, 2002). Ifølge Chopra og Saint (2017) vil de beste forholdene mellom fadder og nyansatt være basert på gjensidig respekt, tillit, felles verdier og god kommunikasjon. Nyansatte kan ha ulike ønsker og behov for hva en fadder skal være for dem, og mens noen kanskje ønsker en person som har mye erfaring, kan andre ønske seg noen som er svært direkte i sine tilbakemeldinger (Vernon, 2012). For å forsøke å matche den nyansatte opp med noen de kan trives med kan det være en fordel å høre hva de ønsker seg, og forsøke å finne noen som passer. Ifølge The HR Specialist (2022) bør en fadder være noen som kjenner godt til de ulike aspektene ved organisasjonen, og som i tillegg er vennlig, hyggelig og tålmodig, har høy prestasjonsevne og gode kommunikasjonsferdigheter, med mulighet for å sette av mye tid til sitt fadderbarn.

## Kultur

I Graybill et al. (2013) sin studie, viste det seg at svært få av de 17 organisasjonene som ble utforsket faktisk diskuterte organisasjonskultur med sine nyansatte. Til tross for dette påstår Cable et al. (2013) at mange organisasjoner har som hovedmål for onboardingsprosessen å innlemme den nyansatte i organisasjonskulturen, og at det diskuteres hvordan man kan sørge for at denne prosessen starter allerede dag én (Cable et al., 2013). Dette fordi jo tidligere man kommer i gang, jo raskere vil organisasjonen kunne danne seg et inntrykk av hva de kan forvente av den nyansatte i tiden fremover.

### 1.2.4 Konsulenter

Konsulenter har lenge vært et tema for forskning, og har her blitt betraktet som en type kompetansesarbeider, hvilket er noen som tilbyr kunnskap i bytte mot penger (Alvesson, 2004; Starbuck, 1992). En studie fra 2017 tok for seg uerfarne konsulenter i internasjonale konsulentselskaper, og resultatene sies å kunne være av verdi for konsulentselskaper når de skal strukturere sin onboardingsprosess av kommende konsulenter (Eichhorn, 2017). Det sies blant annet at det å være en god konsulent ikke kun involverer å være kunnskapsrik, men at det også handler om å vite hvordan man skal handle i praksis. Eichhorn (2017) konkluderer med at en onboardingsprosess for konsulenter bør være praksisbasert, hvor eksempler og skildringer kombineres med 'learning by doing'. Videre bør en regne med at onboardingsprosessen kan ta tid, ettersom en rekke ulike scenarier bør dekkes før konsulenten kan regnes som både selvstendig, trygg og velfungerende i sin rolle.

Chao (2005) kan fortelle at mye av læringen foregår via interaksjon med kolleger, mens Werr og Stjernberg (2003) forteller at noen konsulentselskaper velger å opprette en database for interne ressurser, som alle kan benytte seg av. Her deles blant annet metoder, teknikker, situasjoner og erfaringer, hvilket kan fremskynde læringsprosessen for mindre erfarne konsulenter. Ifølge Eichhorn (2017) vet man svært lite om hva nyutdannede konsulenter faktisk lærer av innhold og praktisering, samt hvordan de ender opp som kompetente ansatte. Eichhorn (2017) uttrykker en



fascinasjon over denne mangelen på innsikt, da mange konsulentselskaper gjerne rekrutterer nyutdannede.

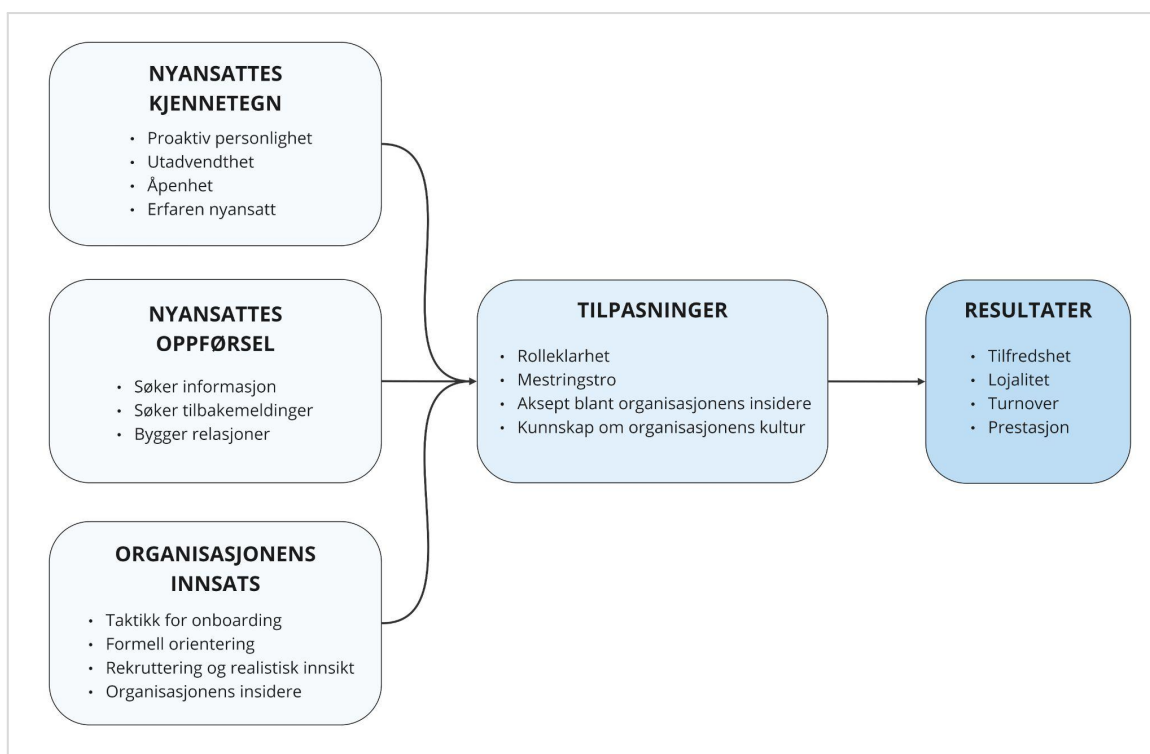
## 1.3 Teori

I dette kapitlet vil de teorier som danner et fundament for forskningen presenteres og gjøres rede for. Det vil underveis i presentasjonen av sosialiseringmodellen trekkes inn relevant forskning, hvor onboarding belyses av den aktuelle teorien.

### 1.3.1 Sosialiseringmodell

Bauer og Erdogan (2011) har utformet en modell som tar for seg sosialisering av nyansatte (organizational socialization). Denne modellen ble valgt fremfor andre alternativer, fordi den er oversiktlig og strukturert, samtidig som den involverer viktige aspekter ved onboarding, som var av verdi og relevans for denne forskningen. Det vil likevel være verdt å nevne at det finnes eldre, mer etablerte teorier, som også kunne bidratt positivt til forskningen.

Bauer og Erdogan (2011) definerer onboarding som en prosess hvor en nyansatt går fra å være en organisatorisk outsider til å bli en insider. En rekke ulike faktorer kan ha en innvirkning på hvorvidt onboardingsprosessen blir vellykket eller ikke, og Bauer og Erdogan (2011) har utformet en modell (Figur 1) hvor slike faktorer tas i betraktning og analyseres innenfor tre hovedkategorier; *nyansattes kjennetegn* (new employee characteristics), *nyansattes oppførsel* (new employee behaviors) og *organisasjonens innsats* (organizational efforts).



Figur 1: Sosialiseringmodell / onboardingsmodell. (Min oversettelse og illustrasjon, basert på: Bauer & Erdogan (2011)).

### 1.3.1.1 Nyansattes kjennetegn

Nyansatte kan i stor grad variere fra hverandre, og deres individuelle forskjeller (personlighet, erfaring o.l.) vil ha stor innvirkning på onboardingsprosessen (Bauer & Erdogan, 2011). I denne modellen er det lagt fokus på en *proaktiv personlighet*, *utadvendthet*, *åpenhet* og hvorvidt det er en *erfaren nyansatt* eller ikke. Både utadvendthet og åpenhet er deler av *femfaktormodellen* (Figur 2) for personlighetstrekk, og er i denne sammenheng trukket frem fordi de kan ha en positiv innvirkning på onboardingsprosessen (Bauer & Erdogan, 2011).

#### **Proaktiv personlighet**

Enkelte personlighetstrekk kan ha en positiv innvirkning på onboardingprosessen, og fremskynde tilpasningsprosessen for den nyansatte (Saks & Ashforth, 1996). Av disse personlighetstrekkene er det i denne sammenheng proaktivitet som trekkes frem. En proaktiv personlighet involverer ifølge Crant (2000) at man heller initierer forbedringer enn å passivt tilpasse seg. Dette fører gjerne til at man som proaktiv oppsøker både mennesker og informasjon, og at man som et resultat av dette

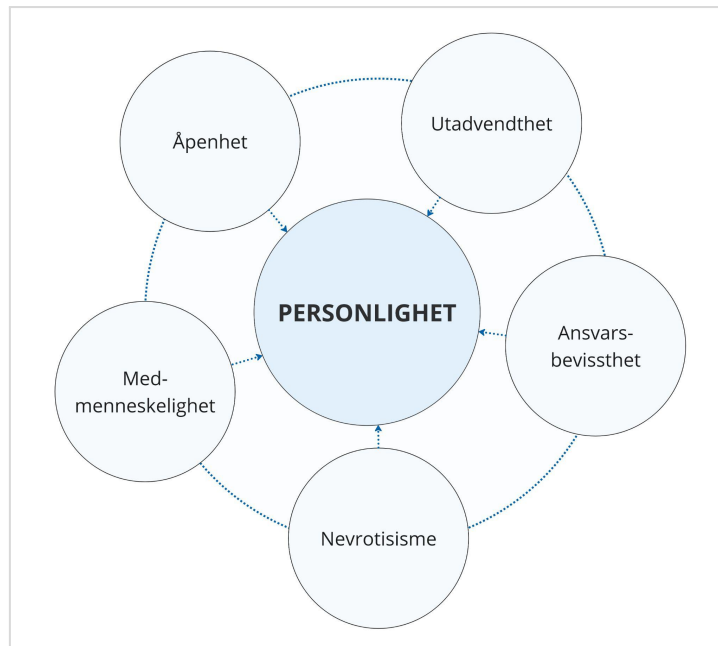
fremskynder onboardingprosessen (Bauer & Erdogan, 2011). Videre har proaktivitet blitt koblet til blant annet økt tilfredshet med egen jobb og karriere (Erdogan & Bauer, 2009), økt prestasjonsevne (Crant, 2000), og økt sannsynlighet for å bli i jobben da de gjerne har opparbeidet seg mye ansvar (Parker & Sprigg, 1999).

### **Femfaktormodellen**

Femfaktormodellen sies å være en empirisk generalisering av personlighetstrekk, hvor de utvalgte personlighetstrekkene overordnet sett dekker innholdet i et stort antall skalaer for analyse av nettopp personlighet (Pervin & John, 1999). Modellen har blitt til ved at en rekke forskere på ulike måter har bidratt, og det som på et tidspunkt begynte som en liste med flere tusen personlighetsrelaterede begreper, er senere blitt snevret ned til fem hovedtrekk (Lim, 2023). Femfaktormodellen (Figur 2) inneholder følgende faktorer:

- Nevrotisisme (neuroticism)
- Utadvendthet (extraversion)
- Åpenhet (openness)
- Medmenneskelighet (agreeableness)
- Ansvarsbevissthet (conscientiousness)

Det er som nevnt utadvendthet og åpenhet som i denne modellen trekkes frem, og det er derfor disse trekkene som vil være i fokus. Det kan være flere årsaker til at nettopp disse trekkene sies å kunne gjøre onboardingprosessen lettere, slik som et økt ønske om å bygge relasjoner med kolleger, samt en grunnleggende positiv tilnærming til nye situasjoner, hvor utfordringer heller anses som muligheter heller enn trusler (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).



Figur 2: Femfaktormodellen (selvlaget illustrasjon, basert på: Lim (2023)).

### **Erfaren nyansatt**

Erfarne nyansatte er mennesker som har erfaring med å bytte arbeidsplass, og som derfor vil ha mulighet til å anvende denne innsikten når de igjen skal onboardes i en organisasjon (Bauer & Erdogan, 2011). Forskning viser at det er en rekke forskjeller mellom en erfaren og en uerfaren nyansatt, hvor et eksempel kan være at det å oppleve sosial aksept av organisasjonens insidere vil ha større innvirkning på prestasjonen til en uerfaren nyansatt sammenlignet med for en erfaren nyansatt (Bauer et al., 2007).

#### 1.3.1.2 Nyansattes oppførsel

Det er ikke til å legge skjul på at selv om det er organisasjonens ansvar å legge opp til en god onboardingprosess, så kan den nyansattes oppførsel i stor grad fremskynde, eller sinke, prosessen (Crant, 2000). Det er i denne modellen tre handlinger som kan fremskynde prosessen, og det er hvorvidt den nyansatte *søker informasjon, søker tilbakemeldinger og bygger relasjoner*.

### **Søker informasjon**

Det sies at det å søke informasjon er en egenskap som i stor grad kan hjelpe nyansatte med å tilpasse seg organisasjonen (Crant, 2000). Med andre ord vil det

være slik at mennesker som aktivt oppsøker informasjon raskere kan få en oversikt over sine nye omgivelser, som i dette tilfellet vil være arbeidsplassen (Bauer & Erdogan, 2011). Nyansatte kan ofte finne informasjon via skriftlige ressurser (organisasjonens nettside og personalhåndbok o.l.), men nøkkelen til å opparbeide seg oversikt og innsikt vil her være å kommunisere med ledere og kolleger (Bauer & Erdogan, 2011).

Ulike organisasjoner legger gjerne opp til ulike varianter av onboarding, og mens noen kan velge å gå for en strukturert tilnærming, kan andre velge å ta det litt som det kommer (Bauer & Erdogan, 2011). Det å aktivt oppsøke informasjon vil alltid være en positiv ting, men det vil være spesielt viktig i tilfeller hvor det *ikke* er lagt opp til en strukturert onboardingprosess. Den nyansatte vil i slike tilfeller kunne bidra til å tilegne seg viktig og nyttig informasjon, og vil som et resultat kunne redusere den negative effekten som det å ikke bli onboardet kan ha på den nyansatte (Gruman et al., 2006).

### **Søker tilbakemeldinger**

Ved å aktivt søke tilbakemeldinger fra både ledere og kolleger vil den nyansatte raskere kunne tilegne seg kunnskap om hvilken oppførsel og hvilke handlinger som verdsettes i organisasjonen (Bauer & Erdogan, 2011). De vil på denne måten fremskynde læringsprosessen, og dermed redusere sannsynligheten for å trå feil og/eller handle i strid med organisasjonens kultur.

### **Bygger relasjoner**

I tillegg til at organisasjonen bør gjøre sitt for å inkludere den nyansatte sosialt, i tillegg til faglig, vil det være viktig at den nyansatte aktivt bygger relasjoner (Bauer & Erdogan, 2011). Det vil kunne være en rekke positive følger av dette, og forskning viser blant annet at relasjonsbygging vil være en viktig bidragsyter for både arbeidsprestasjon og tilfredshet (Kim et al., 2005; Jokisaari & Nurmi, 2012).

#### **1.3.1.3 Organisasjonens innsats**

Organisasjoners innsats for å onboarde nyansatte er noe som kan variere, og som tidligere nevnt vil noen gå for en strukturert tilnærming til prosessen, mens andre kan velge å la veien bli til mens man går (Saks et al., 2007; Klein & Heuser, 2008), eller

overlate mye av ansvaret til den nyansatte (Korte et al., 2015). Det er mange ulike aspekter ved onboarding som kan variere, men Bauer og Erdogan (2011) trekker i sin onboardingsmodell frem fire ulike aspekter; *taktikk for onboarding*, *formell orientering*, *rekruttering* og *realistisk innsikt*, og *organisasjonens insidere*.

### **Taktikk for onboarding**

Når det kommer til taktikk for onboarding så kan dette generelt sett deles inn i *institusjonaliserte* og *individualiserte* taktikker, basert på hvilken tilnærming til onboarding ulike organisasjoner velger å gå for (Jones, 1986). En *institusjonalisert* tilnærming involverer at organisasjonen legger opp til en forhåndsdefinert, stegvis prosess, hvor nyansatte litt etter litt får bli kjent med organisasjonen som en helhet samt sin nye rolle og ansvarsområder (Jones, 1986). Institusjonalisert onboarding foregår ofte i store organisasjoner hvor et stort antall ansatte skal onboardes samtidig, og denne prosessen foregår gjerne adskilt fra øvrige ansatte i organisasjonen. En *individualisert* tilnærming til onboarding overlater mer av ansvaret til den nyansatte, hvor de proaktivt vil måtte tilegne seg den kunnskapen og innsikten de har behov for (Jones, 1986).

Nyansatte som onboardes med en institusjonalisert tilnærming sies å føle at de passer bedre inn i organisasjonen, og har videre lavere sannsynlighet for å slutte i jobben, sammenlignet med de som har blitt onboardet med en individualisert tilnærming (Bauer & Erdogan, 2011). Institusjonalisert tilnærming var spesielt positiv for uerfarne nyansatte, samt nyansatte som ikke utøvet en proaktiv oppførsel (Saks et al., 2007; Kim et al., 2005). En individualisert tilnærming vil være spesielt positiv dersom man ønsker at de nyansatte skal få være seg selv i rollen, og at det skal være rom for å forme rollen basert på egne tanker og verdier (Bauer & Erdogan, 2011). En institusjonalisert tilnærming vil her i større grad forsøke å forme nyansatte, og det vil i mindre grad være rom for å tilpasse rollen etter egne ønsker og behov (Saks & Ashforth, 1996).

### **Formell orientering**

En formell orientering involverer å gi den nyansatte den innsikten de trenger for å lykkes i jobben, som å bli kjent med organisasjonen (historie, kultur, verdier o.l.), kolleger og sin nye rolle (Klein & Heuser, 2008; Bauer, 2015). Det varierer hvor lenge

en slik orientering varer, og mens noen organisasjoner klarer seg med noen få timer, vil andre ha behov for å fordele det utover måneder (Klein & Heuser, 2008). Noen organisasjoner velger å gå for en digital orientering (skriftlig informasjon, video, audio o.l.), men dette har vist seg å ikke gi den samme forståelsen av informasjonen, eller kjennskap til organisasjonen, som en personlig orientering vil kunne gi (Bauer & Erdogan, 2011).

### **Rekruttering og realistisk innsikt**

Rekruttering er en viktig del av onboardingprosessen, da dette er organisasjonens mulighet til å finne noen som vil passe til den aktuelle rollen, og potensielle kandidaters mulighet til å avgjøre hvorvidt rollen virker aktuell eller ikke (Klein & Heuser, 2008).

Videre vil det, som tidligere nevnt, av flere årsaker være gunstig å tilby potensielle kandidater realistisk innsikt i hva rollen vil innebære, og hvordan en arbeidshverdag i organisasjonen vil se ut (Bauer & Erdogan, 2011). Forskning viser at de nyansatte som har mottatt store mengder innsikt før ansettelsen i større grad evner å tilpasse seg sin nye arbeidshverdag innad i organisasjonen, sammenlignet med dem som ikke har mottatt tilsvarende informasjon (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

### **Organisasjonens insidere**

Det å alliere seg med organisasjonens insidere har vist seg å være av stor viktighet for onboarding av nyansatte (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Chatman, 1991). En insider kalles gjerne en mentor eller en fadder, og er kort fortalt en person som får ansvar for å være der for den nyansatte i oppstarten (Filstad, 2017). En fadder kan være til stor hjelp for den nyansatte, både faglig og sosialt. Forskning viser at nyansatte som fikk tildelt en fadder ved oppstart tilegnet seg mer kunnskap om organisasjonen, og er i større grad integrert, sammenlignet med nyansatte uten fadder (Ostroff & Kozlowski, 1993; Chatman, 1991).

Det er blitt anbefalt å implementere en fadderordning i onboardingprosessen av nyansatte, og det er viktig at organisasjoner innser verdien og viktigheten av dette (Bauer & Erdogan, 2011).

#### 1.3.1.4 Tilpasninger

Tilpasninger omhandler den nyansattes tilpasning inn i sin nye hverdag, og i hvilken grad den nyansatte har lyktes med å fra et organisatorisk perspektiv gå fra å være en outsider til en insider (Bauer & Erdogan). Det er en rekke ulike faktorer det kan være aktuelt å se på i denne sammenheng, men Bauer og Erdogan (2011) har her valgt å se på; *rolleklarhet, mestringstro, aksept blant organisasjonens insidere og kunnskap om, og integrering i, organisasjonens kultur.*

*Rolleklarhet* omhandler hvorvidt den nyansatte forstår hva deres rolle innebærer, hva deres ansvarsområder er, og hvilke forventninger som er satt til dem (Bauer, 2015). *Mestringstro* går ut på å føle seg trygg på at man er i stand til å utføre den jobben man er satt til å gjøre (Bauer & Erdogan, 2011). Viktigheten av organisasjonens insidere ble tidligere gjort rede for, og det vil være viktig for den nyansatte å oppleve at de er *akseptert og inkludert av sine kolleger* (Klein & Heuser, 2008). Det sies å være en nøkkelfaktor i onboardingprosessen hvorvidt en nyansatt har tilegnet seg *kunnskap om, og integrert seg i, organisasjonskulturen* (Bauer & Erdogan, 2011).

De ovennevnte faktorene kan blant annet føre til en følelse av tilfredshet med, og lojalitet til, jobben (Adkins, 1995), mens gode relasjoner på arbeidsplassen har vist seg å kunne ha en positiv innvirkning på en rekke ulike faktorer (Major et al., 1995).

#### 1.3.1.5 Resultater

En onboardingprosess vil kunne medføre en rekke ulike resultater, og blant disse kan vi finne; *tilfredshet, lojalitet, turnover og prestasjon* (Bauer & Erdogan 2011). Ved en vellykket onboarding kan den nyansatte blant annet kjenne at de er *tilfreds* med jobben sin, at de kjenner på en *lojalitet* til egen arbeidsplass, at de *ønsker å prestere* i henhold til forventningene, og redusere sannsynligheten for *turnover* (at man slutter i jobben).

#### 1.3.2 Voksenlæring

Onboarding har blitt omtalt som en prosess hvor man tilegner seg de grunnleggende ferdighetene som trengs i en jobb (Schein, 1968). Det er med andre ord en



læringsprosess, og ettersom det er voksne mennesker som skal onboardes vil det her være både relevant og verdifullt å se på voksenlæring.

Begrepet andragogy, også kalt voksenlæring, har blant annet blitt omtalt av Malcolm Knowles, og hans teori er basert på en tanke om at voksne lærer annerledes enn barn, og at man ved å tilrettelegge for dette vil kunne sørge for mer vellykkede læringsprosesser (Zmeyov, 1998). Knowles sin tilnærming til voksenlæring har gjennom årene blitt både utforsket og kritisert, og har blitt kalt alt fra 'en filosofi' til 'et sett med antakelser' (Knowles et al., 2020). Dette indikerer at det vil være svært utfordrende å skulle forenes om én presentasjon (modell, retningslinjer, prinsipper o.l.) av voksenlæring, men Knowles sin tilnærming vil her benyttes som et utgangspunkt for teorien.

Knowles sin tilnærming kan presenteres i en visuell modell (Figur 3), bestående av seks kjerneprinsipper. Det sies at disse prinsippene gjerne regnes som uvurderlig av ansvarlige for opplæring av voksne (adult educators), når læringsprosessen skal planlegges og utformes (Knowles et al., 2020). Prinsippene kan gjøre det mulig å utforme effektive læringsprosesser, og kan dermed være verdifull når onboarding av nyansatte skal planlegges.

De seks kjerneprinsippene i modellen tar utgangspunkt i individet (den som skal lære), og er;

### **1. Informasjon personen *må vite* (learners need to know)**

Som barn avgjør man ikke selv hva man *må vite* og ikke, dette er gjerne noe som bestemmes av blant annet foreldre og lærere (Conaway & Zorn-Arnold, 2015). Som voksen er man i større grad i stand til å selv avgjøre hvilke kunnskapshull man burde, eller ønsker, å fylle, og kan deretter selv oppsøke denne informasjonen. Som en følge av dette kan mange ønske å ta del i utformingene av planene for læring og evaluering som angår dem. Som voksen har man gjerne et behov for å vite hvorfor man bør lære seg noe, og dersom man ikke ser relevansen eller verdien av det, er sannsynligheten liten for at man faktisk investerer tid, energi, og potensielt penger, i å tilegne seg informasjonen (Conaway & Zorn-Arnold, 2015).

## **2. Personens *selvoppfatning*** (self-concept of the learner)

Et menneskes *selvoppfatning* involverer hvordan de ser seg selv og det som definerer deres identitet, inkludert egenskaper, kunnskap, tanker og verdier (Hattie, 2014). Dette trekkes inn i denne sammenheng, da det er ventet at ens selvoppfatning i løpet av livet vil endre seg fra å være avhengig av andre til å bli selvstendig (Zmeyov, 1998). Voksne vil generelt sett foretrekke å være selvgående individer, med mulighet for å ta selvstendige avgjørelser (Conaway & Zorn-Arnold, 2015). Videre sies det at voksne presterer best i arbeidsmiljø hvor de får mulighet til å være autonome (Zmeyov, 1998), og at de setter pris på anerkjennelse for at man er i stand til å være selvgående (Conaway & Zorn-Arnold, 2015).

## **3. Personens *erfaring*** (prior experience of the learner)

Man har i større eller mindre grad lært noe av alt man har opplevd i livet, og kombinert utgjør dette ens *erfaring* (Conaway & Zorn-Arnold, 2015). Det finnes mange ulike definisjoner på erfaring, og blant disse kan vi finne "... en fellesbetegnelse på den informasjonen individet erverver gjennom sansing og handling" (snl, u.å.c). I følge Conaway og Zorn-Arnold (2015) lærer voksne ved å integrere egen erfaring i møte med ny informasjon (teori, konsept, perspektiv, prinsipp, idé o.l.), for så å tolke dette til å gi mening og å være av relevans for dem selv. Erfaring anses for å være selve fundamentet for videre læring for voksne, og gjør det mulig å bevege seg i retning av å bli et selvstendig individ (Conaway & Zorn-Arnold, 2015).

## **4. Personens *læringsvilje*** (readiness to learn)

*Læringsvilje* omhandler at man er villig til å tilrettelegge for læringsprosessen (Conaway & Zorn-Arnold, 2015). En persons læringsvilje kan variere etter hvilke utviklingsoppgaver de står ovenfor, hvor et eksempel kan være at man ønsker å ta en utdanning for å blant annet oppnå økt selvstendighet (Zmeyov, 1998). Det vil her, etter all sannsynlighet, være en sterkere læringsvilje tilstede dersom personen selv har bestemt seg for å studere, sammenlignet med om dette er noe de har blitt presset til å gjøre.

## **5. Personens *læringsorientering*** (orientation to learning)

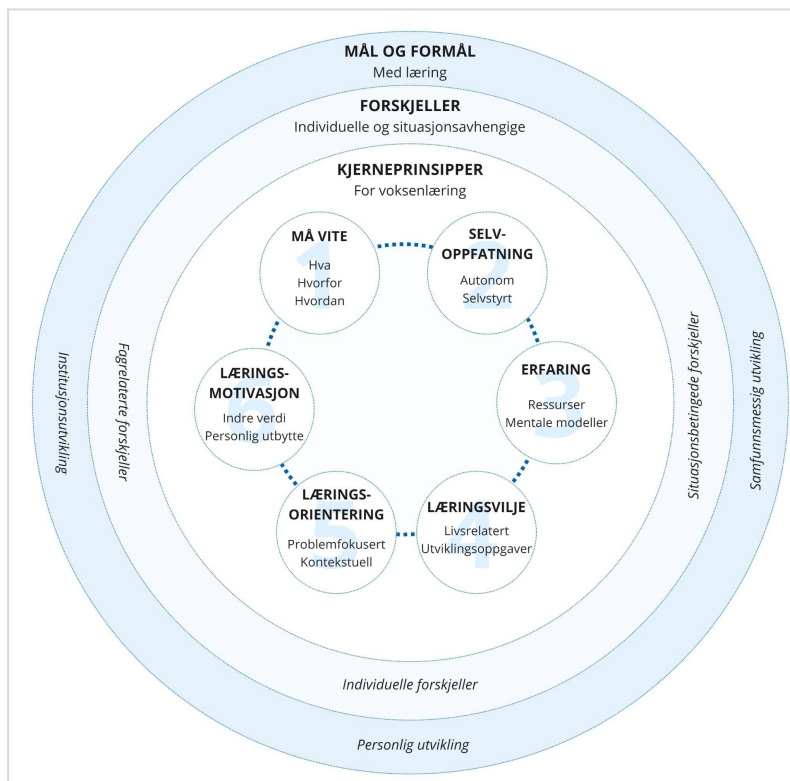
Som barn lærer man mye som man potensielt vil få bruk for i fremtiden, mens som

voksen er fremtiden nå, og man lærer derfor i hovedsak informasjon som vil ha en direkte verdi i det livet man for øyeblikket lever (Imel, 1989). Man har som voksen gjerne et problemsentrert fokus, hvor den kunnskapen man tilegner seg bidrar til å løse problemer man står ovenfor (Conaway & Zorn-Arnold, 2015).

## 6. Personens læringsmotivasjon (motivation to learn)

Som barn går man på skolen fordi man *må*, men som voksen studerer man gjerne fordi man av ulike grunner *ønsker* det (Conaway & Zorn-Arnold, 2015). Dette kan blant annet være for å bedre egen økonomi, som igjen kan føre til finansiell trygghet, eller for å bidra til økt selvfølelse og/eller livskvalitet.

Modellen består videre av to ytre sirkler; *forskjeller* og *mål og formål*. *Forskjeller* tar for seg de ulikhetene som kan ligge til grunn for læringsprosessen, og omhandler både informasjonen, situasjonen og individet. *Mål og formål* omhandler hvilken type



utvikling man ønsker å oppnå med læringsprosessen, og det er her individuell, institusjonell og samfunnsmessig utvikling som nevnes. Det vil være viktig å ta slike faktorer i betraktning når en læringsprosess skal utformes, da ulike forhold fordrer ulik tilnærming (Knowles et al., 2020).

Figur 3: Prinsipper for voksenlæring. (Selvgjort oversettelse og illustrasjon, basert på: Knowles et al., 2020).

## 1.4 Mål

Viktigheten av god onboarding er hittil blitt gjort rede for, og konsekvensene av manglende onboarding er også tydeliggjort. Det er behov for et økt fokus på onboarding, slik at man i fremtiden kan forbedre relasjoner mellom nyansatt og organisasjon, samt redusere turnover. Selv om det allerede er gjennomført store mengder forskning på området, vil det være behov for ytterligere innsikt i feltet.

Målet for dette prosjektet har vært å skaffe innsikt i hvilke aspekter ved en onboardingsprosess som fungerer og hva som ikke fungerer, grunnet et ønske om å utarbeide en samling med anbefalinger til hva det vil være viktig å ta i betraktning når en har et ønske om å utforme en optimalisert onboardingsprosess.

Med dette som mål har prosjektets problemstilling vært:

**Hvilke aspekter ved onboarding vil det være viktig å ta i betraktning når en optimalisert prosess skal utformes?**

Onboarding er et omfattende tema, og ettersom ulike organisasjoner kan ha ulike behov for innhold i en onboardingsprosess for nyansatte, var det behov for å gjøre visse avgrensninger - for å øke forskningens validitet og reliabilitet (Kapittel 2.6).

## 1.5 Målgruppe og brukere

I dette kapitlet vil prosjektets målgrupper defineres, samt den brukergruppen som denne forskningen tar for seg. Det vil i tillegg presenteres en oversikt over potensielle interessenter for prosjektet.

### 1.5.1 Målgruppe

Målgruppen for dette prosjektet er todelt: 'nyansatte konsulenter, av ulikt erfaringsnivå' og 'ansvarlige for onboardingsprosesser i små og mellomstore IT-konsulentselskaper'.

Forskningen som er utført har i stor grad hatt fokus på å kartlegge nyansatte IT-konsulenters ønsker og behov for en onboardingsprosess, samt utforske hva som tidligere har fungert godt og hva som ikke har vært bra. Som et resultat av dette har det vært mulig å utvikle en samling med anbefalinger, som kan hjelpe de ansvarlige for onboarding med å utforme gode, optimaliserte onboardingsprosesser, som tilfredsstillende nyansatte. Ved å sørge for en tilfredsstillende onboardingsprosess for nyansatte kan de ansvarlige for onboarding øke sannsynligheten for at de ansatte har et ønske om å bli i organisasjonen, hvilket vil være gunstig for organisasjonen. Kombinert vil samlingen med anbefalinger kunne gagne både nyansatte konsulenter og ansvarlige for onboarding, men ettersom samlingen vil anvendes av de ansvarlige for onboarding, er det dem som betraktes som prosjektets *brukere*.

### 1.5.2 Brukere

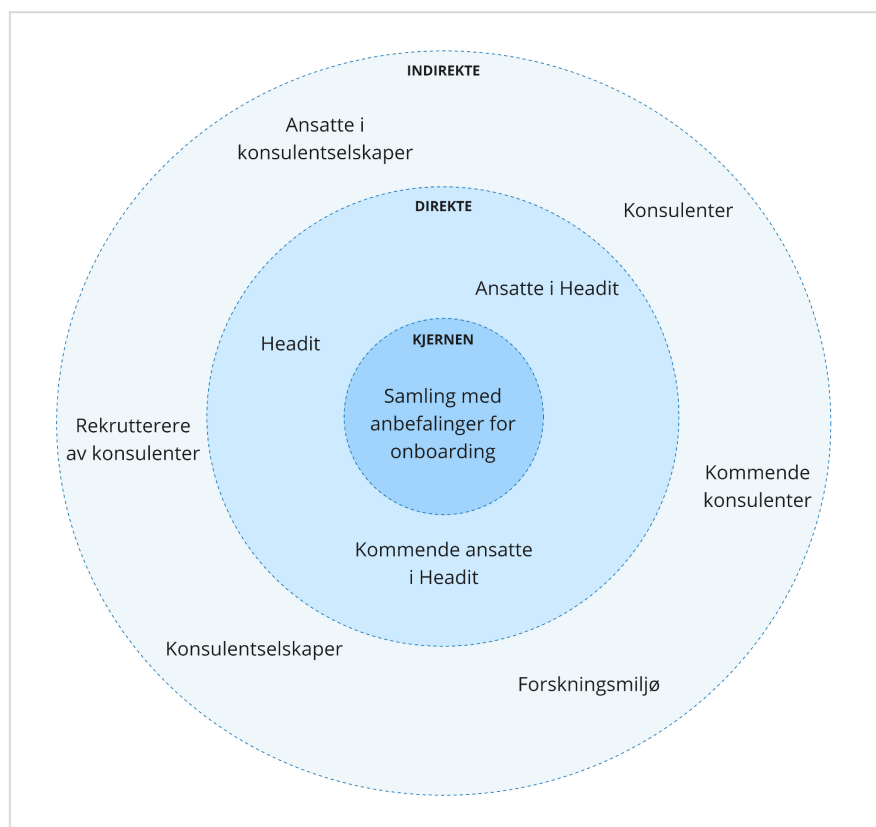
Det er de ansvarlige for onboarding som vil forholde seg til samlingen med anbefalinger, og som basert på dets innhold vil kunne justere dagens prosess. Det er med andre ord *ansvarlige for onboarding i små og mellomstore IT-konsulentselskaper* som er prosjektets brukere.

### 1.5.3 Interessenter

En interessentanalyse (stakeholder map) utføres gjerne for å kartlegge hvilke aktører som er relevante for et prosjekt (Stickdorn et al., 2018). En interessent (stakeholder) kan i designsammenheng defineres som en aktør som kan påvirke eller bli påvirket av et prosjekt (Stickdorn et al., 2018). I dette prosjektet vil interessentanalysen (Figur 4) involvere aktører som prosjektet kan ha en innvirkning på.

Prosjektets resultat vil kunne ha en **direkte** effekt på *Headit*, da resultatet er av interesse for selskapet ettersom prosjektet er gjennomført i samarbeid med dem. Prosjektet vil her være et hjelpemiddel på veien mot en optimalisert onboardingsprosess. De *ansatte i Headit* vil potensielt kunne oppleve mer forutsigbarhet og lojalitet med tanke på kommende kolleger, og *kommende ansatte i Headit* vil potensielt kunne oppleve en forbedret onboardingsprosess i sin nye jobb.

Prosjektets resultat vil videre kunne ha en **indirekte** effekt på blant annet *konsulenter*, da samlingen med anbefalinger er ment for å kunne anvendes av ulike små og mellomstore IT-konsulentselskaper. De vil dermed potensielt kunne oppleve å bli fasett inn på en god måte på sine fremtidige arbeidsplasser, hvor gode retningslinjer og rutiner ligger til grunn for prosessen. Det vil også kunne ha en innvirkning hos *konsulentselskaper* som har behov for å forbedre egen onboardingprosess, og som et resultat av å anvende samlingen med anbefalinger blant annet kan oppleve en reduksjon i turnover, økt produktivitet blant ansatte, og økt omdømme. *Rekrutterere av konsulenter* kan oppleve et redusert behov for å rekruttere nye konsulenter, mens *ansatte i konsulentselskaper* kan oppleve en reduksjon i utskifting av kolleger. Sist, men ikke minst, vil også prosjektet kunne bidra til relevante *forskningsmiljøer*, da onboarding er et viktig tema i vekst.



Figur 4: Visuell fremstilling av interessentanalyse.

#### 1.5.4 Rapportens struktur

Målet med denne delen er å gi en oversikt over rapportens struktur.

**Kapittel 1** har gjort rede for prosjektets bakgrunn, inkludert tidligere forskning og teori. Det har også vært fokus på prosjektets mål og målgruppe, samt brukere og interessenter. **Kapittel 2** tar for seg de metoder og teknikker som er anvendt i dette prosjektets designprosess, på veien fra idé til sluttprodukt. **Kapittel 3** tar for seg prosjektets forskningsresultater, hvor det gis en oversikt over funn. **Kapittel 4** tar også for seg prosjektets forskningsresultater, men disse diskuteres her opp mot tidligere forskning og teori. **Kapittel 5** presenterer prosjektets sluttprodukt, og argumenterer for valg av innhold. **Kapittel 6** representerer slutten på prosjektet, og det vil her konkluderes, samt gis forslag til videre forskning.

## 2. Metode

I dette kapittelet vil de metodene som har blitt anvendt underveis i prosessen bli presentert og gjort rede for. Det vil her være fokus på *hvordan* metodene ble anvendt, for å gi detaljert innsikt i forskningsprosessen.

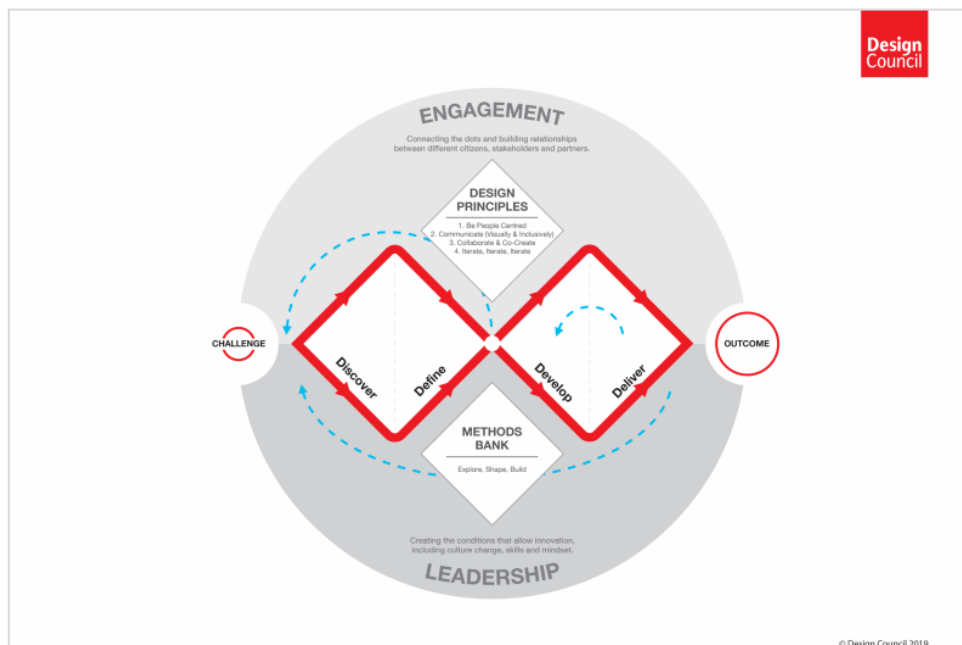
### Den doble diamanten

Som et rammeverk for designprosessen ble den doble diamanten benyttet. Dette er en modell som ble lansert i 2004 av The Design Council, og er ifølge dem selv en tydelig, omfattende, visuell beskrivelse av designprosessen (Design Council, 2019). Essensen i den doble diamanten er å sørge for at man foretar en grundig og omfattende utforskning av problemområdet, for å unngå at man går for den første og tilsynelatende beste idéen eller løsningen. På denne måten får man, for eksempel som designer, mulighet til å opparbeide seg et bredere og mer realistisk perspektiv på saken, før man videre avgjør hva som synes å være den mest interessante eller fruktbare tilnærmingen.

Den doble diamanten (Figur 5) består av to diamanter, og er totalt delt inn i fire felt. Disse feltene; utforske, definere, utvikle og levere, representerer faser i designprosessen. Hver diamant er utstyrt med en divergerende (utforske og utvikle) og en konvergerende (definere og levere) fase, som indikerer hvorvidt man skal utvide eller snevre inn omfanget. De divergerende fasene oppmuntrer til å foreta en bredere eller dypere utforskning av problemområdet, og man ønsker her å generere, og være mottakelig for, ny input (Design Council, 2019). De divergerende fasene gir

rom for kreativ tenkning, og man utforsker i disse fasene noe på en mer generell basis, slik at man basert på dette kan generere en rekke ulike svar og kombinasjoner som man senere kan velge blant. Deretter venter de konvergerende fasene, hvor det er tid for å snevre inn prosessens problemområde, idéer og løsninger, med fokus på veien frem mot mål.

Etttersom den doble diamanten er blitt benyttet som et rammeverk for denne designprosessen, vil metodene som er blitt anvendt presenteres i henhold til modellens fire faser. Det vil her være verdt å nevne at designprosesser gjerne er mer iterativ enn lineær, og at man derfor gjerne ender opp med å hoppe litt frem og tilbake mellom metoder og faser.



Figur 5: Illustrasjon av den doble diamanten. Hentet fra Design Council (2019).

## 2.1 Utforske

I den første fasen skal man *utforske* hva som faktisk er problemet, for å opparbeide seg en grunnleggende forståelse av tema (Design Council, 2019). For å få til dette innhenter man gjerne innsikt fra mennesker som er involvert i, eller påvirket av, problemområdet. Ulike metoder ble anvendt i denne fasen, og disse vil nå bli presentert.



### 2.1.1 Idémyldring

For å kunne begynne selve forskningsprosessen, var det viktig å definere hva problemområdet for oppgaven skulle være. Det ble derfor holdt et møte med HR-sjef og markedsansvarlig i Headit.

Det ble her diskutert hva Headit som konsulentselskap har behov for, samt hvordan man kunne sørge for å imøtekomme disse behovene på en måte som også ville være av verdi for andre IT-konsulentselskaper. Det ble her utformet en forventningsavklaring, ved at representantene for Headit presenterte sine tanker og synspunkter, og det ble klargjort hva jeg som forsker og designer ville kunne bidra med.

Videre kom vi frem til hvilket problemområde forskningen skulle omhandle, og landet på onboarding av nyansatte, og reboarding og offboarding av ansatte i IT-konsulentselskaper. Disse begrepene vil for ordens skyld defineres før vi beveger oss videre. *Onboarding* er som kjent allerede definert. *Reboarding* kan finne sted ved to tilfeller; enten dersom en ansatt har vært borte fra jobben over lang tid (huma, u.å.a), eller dersom en ansatt skal bytte stilling innad i organisasjonen. *Offboarding* kan forklares som prosessen som leder frem til at en ansatt og en organisasjon formelt sett terminerer sin relasjon (Baxter, 2012).

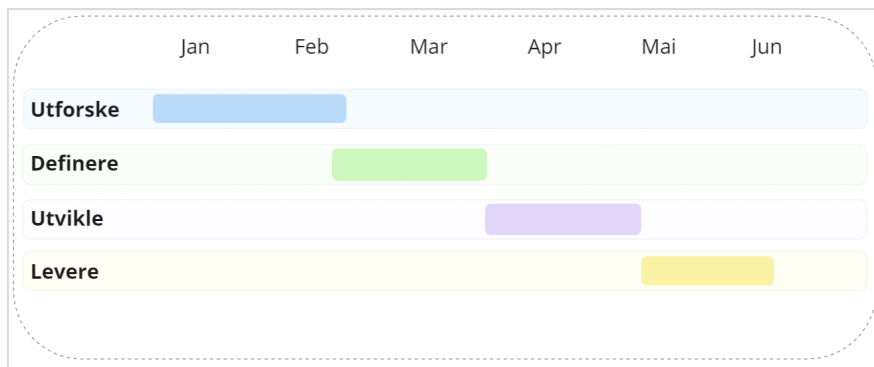
Dette var utgangspunktet for forskningsprosessen videre, men det tok ikke lang tid før vi i fellesskap tok en avgjørelse på at reboarding er et eget tema, og at det ville være best å se bort fra dette temaet for denne oppgaven. Senere ble det avgjort at også offboarding ville utelates fra forskningen. Dette valget ble gjort for å kunne fokusere fullt og helt på onboarding, for å ha mulighet til å utføre en så grundig forskning som mulig, samt å ha mulighet til å skape et så godt resultat som mulig.

Ulike forslag til hvordan sluttproduktet skulle utformes ble underveis i designprosessen diskutert. Opprinnelig var tanken å ta utgangspunkt i det systemet som selskapet anvender, men vi kom frem til at prosjektets sluttprodukt skulle være uavhengig av teknologiske systemer. Sluttproduktet skulle utformes på en måte som ville sørge for at det kunne benyttes av konsulentselskaper uavhengig av hvilket

system de benytter, grunnet et ønske om å gjøre produktet så fleksibelt og anvendelig som mulig.

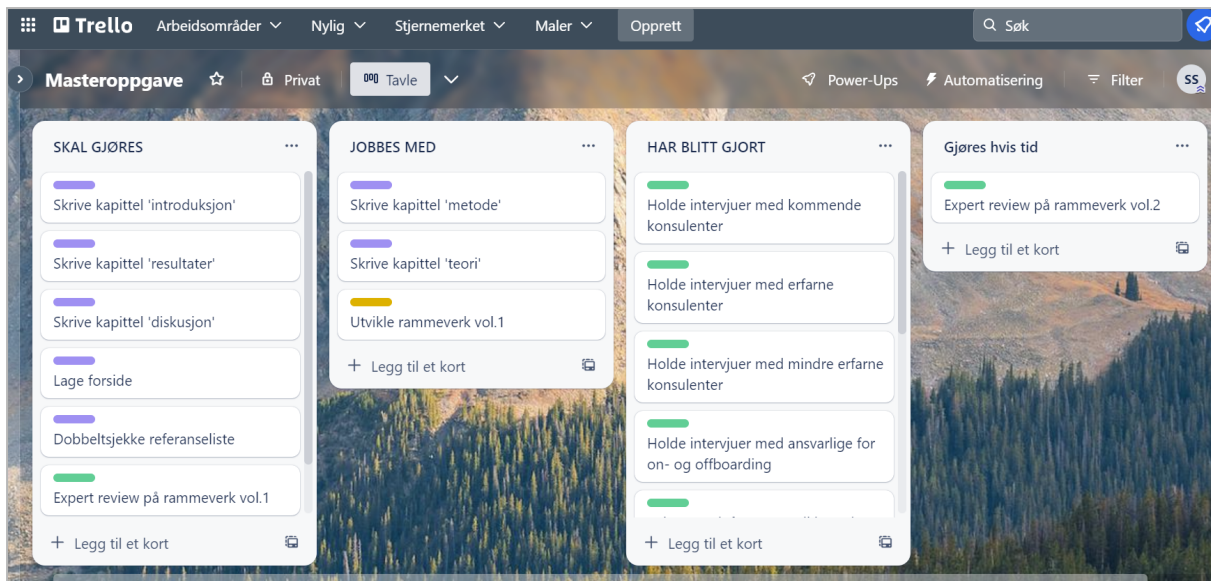
## 2.1.2 Prosessplan

Etter at oppgavens problemområde var blitt definert ble det utformet en prosessplan. Det ble først opprettet et Gantt-diagram, en visuell oversikt over hvordan de ulike fasene i forskningen ville fordele seg tidsmessig (Figur 6) (Gantt, 2023).



Figur 6: Skjerm bilde fra Miro; Gantt-diagram.

Det ble i tillegg opprettet et arbeidsområde i Trello (Figur 7), et digitalt verktøy for å administrere arbeidsprosesser (Trello, u.å.). Arbeidsområdet fikk fire ulike faner; 'skal gjøres', 'jobbes med', 'har blitt gjort' og 'gjøres hvis tid'. Ved prosjektets start ble det opprettet et sett med arbeidsoppgaver, som ble fargekodet etter tema, og underveis i prosjektet ble disse flyttet mellom de ulike fanene avhengig av fremgang. Basert på erfaring er det ikke uvanlig at man ikke får tid til alt man ved prosjektets start ser for seg at man skal rekke, så det ble derfor opprettet en fane for 'gjøres hvis tid'. Dette for å kunne avgjøre hva som underveis bør nedprioriteres, samtidig som man holder oversikt over hva som faktisk bør gjøres dersom tiden viser seg å strekke til.



Figur 7: Skjermbilde fra Trello; Oversikt over prosjektets sprinter.

Etter å ha definert en slags grunnmur for prosjektet, var det på tide å gå i gang med skrivebordsforskning.

### 2.1.3 Skrivebordsforskning

Det sies at skrivebordsforskning alltid bør være det man starter med i en forskningsprosess, for å unngå å “finne opp hjulet på nytt”, samt sørge for at man tar utgangspunkt i det som allerede finnes når man skal i gang med primærforskning (Stickdorn et al., 2018, s. 119). Skrivebordsforskning involverte i dette tilfellet både forberedende og sekundær forskning, som nå vil forklares ytterligere.

#### **Forberedende forskning**

Forskningsprosessen begynte med forberedende forskning, som kort fortalt går ut på å kartlegge hvilke spørsmål det vil være lurt å stille, og viktig å få svar på (Stickdorn et al., 2018).

Som forberedende forskning ble det gjort en innsats for å få oversikt over hva onboarding på en generell basis involverer, samt hva som synes å være essensen innenfor temaene. Det ble her gjort noen enkle søk på Google (Tabell 2), for å effektivt oppnå innsikt i hva “allmennhetens” kunnskap om, og inntrykk av, onboarding var. Hovedårsaken til at Google på dette tidspunktet ble benyttet som

søkemotor var grunnet et ønske om å opparbeide en forståelse av temaene via de noe mer uformelle kildene, for å i neste fase kunne møte forberedt når det var tid for å dykke ned i forskningslitteraturen.

Søkemotor	Søkeord / Kombinasjoner	Resultat
Google	Hva er onboarding?	Ga en fin oversikt
	Onboarding	Mye av det samme
	On-boarding	Henvises til 'onboarding'
	Organisasjonssosialisering	Gode resultater

Tabell 2: Oversikt over søk: Forberedende forskning

#### 2.1.4 Sekundærforskning

Sekundærforskning går ut på å hente inn eksisterende forskning om et tema, som er blitt generert av andre årsaker enn det prosjektet man selv utfører (Stickdorn et al., 2018). Man vil her kartlegge hva som allerede er blitt gjort, og på hvilket stadium forskningen befinner seg. Slik innsikt kan gjøre det lettere å utforme en tydelig problemstilling, som både tar for seg noe nytt, i tillegg til å indikere lovende resultater (Stickdorn et al., 2018).

I denne fasen ble en stor mengde forskning hentet inn og sortert. Det ble utført litteratursøk både på norsk og engelsk. Søkene som ble gjennomført på norsk genererte noen få verdifulle resultater, men det var tydelig at det var behov for å supplere med et annet språk. Søkene som ble utført med engelske søkeord var ga varierende resultater, men totalt sett ble det generert store mengder verdifull innsikt. Det kan her være verdt å nevne den potensielle verdien av å se gjennom referanselisten til relevante artikler, da man her kan lokalisere informasjon man ellers kunne gått glipp av.

En rekke ulike kombinasjoner av søkeord ble benyttet, med variert resultat (Tabell 3). Det ble først gjort noen søk på 'onboarding' kombinert med norske ord som 'konsulent' og 'ansatt', men resultatene viste at 'onboarding' gjerne omtales som

‘organisasjonssosialisering’ i forskningssammenheng. Basert på denne innsikten ble synonymet også implementert i de engelskspråklige litteratursøkene, hvor “organizational socialization” genererte funn som ikke dukket opp ved søk på ‘onboarding’. Dette indikerer verdien av å være bevisst på hvilke synonymer som finnes og benyttes, slik at man kan føle seg trygg på at de søkene man utfører faktisk dekker det fagområdet man utforsker. Det ble i tillegg til de akademiske søkemotorene også utført søk på Google. Valget ble tatt på bakgrunn av at det, som tidligere nevnt, var minimalt å finne av akademiske publikasjoner om onboarding av konsulenter i Norge. Google ble dermed anvendt for å kartlegge hvorvidt det kunne lokaliseres relevant forskning via andre kilder.

Ulike varianter av lignende søkeord ble benyttet. I tillegg til dette ble både frasesøk og trunkering anvendt. Frasesøk utføres når man ønsker at et bestemt utsagn skal befinne seg i resultatene, og man benytter anførselstegn (“) til dette (Nasjonalbiblioteket, u.å.). *Consulting firm* vil gi treff på både *consulting* og *firm*, mens “*consulting firm*” kun vil generere treff når ordene befinner seg inntil hverandre i teksten. Trunkering går ut på å erstatte deler av et ord med en stjerne (\*), for å åpne for ulike varianter (Språkrådet, 2017). Et eksempel på dette kan være *employ\**, hvor det her vil genereres resultater som inneholder for eksempel *employer*, *employee*, *employees* og/eller *employment*.

Det ble i denne studien tatt et valg om å ikke foreta videre begrensninger, slik som tid for publisering og type publikasjon (bok, journalartikkel, e.l.). Denne avgjørelsen ble tatt da det var ønskelig å ta forskningens utvikling i betraktning, ettersom onboarding (organisasjonssosialisering) i lang tid har vært et tema for forskning.

Søkemotor	Søkeord / Kombinasjon	Resultat
<b>Google Scholar</b>	Onboarding konsulent	Noen få, men gode resultater.
	“Onboarding process”	Noen få, men gode, resultater
	Onboarding “best practice”	Gode resultater.

	Onboarding “consulting firm”	Mange gode resultater
	“Organizational socialization” consultant*	Noen interessante funn.
<b>Oria</b>	Onboarding* OG konsulent*	Ingen treff.
	Onboarding* OG ansatt*	Noen få treff, men ikke noe av verdi for oppgaven.
	Organisasjonssosialisering	Noen treff, men mest skoleoppgaver.
	onboarding <i>ELLER</i> on-boarding OG employ*	Mye av det samme som på Google Scholar. Lite nytt.
	“organizational socialization” OG employ*	Noen interessante funn.
	onboard* OG buddy	Interessante funn.
<b>Google</b>	Onboarding OG Norge	Mange treff, få av relevans
	Onboarding OG konsulent	Mange treff, få av relevans
	Onboarding OG konsulent OG Norge	En del organisasjonseide nettsider. En del treff hvor konsulenter uttaler seg om saken,
	“Onboarding av konsulenter” OG Norge	

Tabell 3: Oversikt over søk: Sekundærforskning

### Eksisterende løsninger

Som en del av sekundærforskningen ble det utforsket (Tabell 4) hvorvidt det finnes eksisterende løsninger som tilsvarer den tiltenkte samlingen med anbefalinger. Dette for å kartlegge om det ville være behov for å skifte kurs, om samlingen ville være av verdi, og om samlingen ville tilføre noe nytt til det som allerede er tilgjengelig.

På jakt etter eksisterende, norskspråklige løsninger, var det svært utfordrende å lokalisere et alternativ med fokus på konsulenter. Basert på min innsikt er det per nå ikke utformet en løsning som tar for seg onboarding av konsulenter.

Ved å åpne søket for norskspråklige løsninger som ikke omhandler konsulenter, dukket det opp noen alternativer. Et eksempel kan være en digital variant fra Huma, som er en organisasjon som fokuserer på å tilby andre organisasjoner digitale løsninger for å forbedre HR på egen arbeidsplass (huma, u.å.b). Innad i løsningen kunne man finne en mal for onboarding, som organisasjoner kan ta i bruk til planlegging og gjennomføring av prosessen (huma, u.å.c). Løsningen er utformet med fokus på å være intuitiv, og har potensialet til å være et attraktivt alternativ. Det vil dog være verdt å nevne at ulike organisasjoner gjerne allerede anvender et digitalt system, og det kan derfor oppstå en barriere som kan resultere i at organisasjoner velger å frastå muligheten til å benytte seg av denne løsningen.

Det dukket også opp ulike sjekklister med tips til hva prosessen kan inkludere. Enkelte lister var digitale og ville åpne for å gjøre ønskede justeringer (NHO, u.å.b), mens andre var statiske (Simployer, u.å.). Andre valgte å kalle sine tips for en 'verktøykasse' (UIO, u.å.), hvor man ville ha mulighet til å hente ut de ressursene man måtte ha bruk for. Sjekklisten fra Simployer (u.å.) var den varianten som i størst grad minnet om samlingen med anbefalinger som i dette prosjektet vil utformes. Simployer (u.å.) kom her med mange gode og viktige poeng, og listen dekket store deler av prosessen. Samlingen som i dette prosjektet vil utvikles vil tilføre noe nytt, da det i større grad vil dykke ned i de ulike aspektene ved prosessen, i tillegg til å ha et gjennomgående fokus på konsulenter.

Søkemotor	Søkeord / Kombinasjoner	Resultat
Google	Onboarding mal	Noen funn
	Onboarding sjekkliste	Noen funn

Tabell 4: Oversikt over søk: Eksisterende løsninger

### 2.1.5 State-of-the-art

Som en del av sekundærforskningen ble det utført en state-of-the-art-analyse, hvor funn fra litteraturen ble trukket ut og samlet i en visuell kartlegging (Vedlegg 8) av dagens system for onboarding. En state-of-the-art-analyse innebærer å definere hva som per i dag betraktes som ens beste alternativ, hvor det nyeste innenfor alle relevante felt er anvendt (idéer, verktøy, metoder og teknologi) (Barry et al., 2022).

Det virket her verdifullt å utforme en internasjonal state-of-the-art, ettersom forskningen på feltet hadde kommet lengre i andre land enn Norge. Ved å gå internasjonalt kunne man sørge for å ta den ferskeste forskningen i betraktning videre utover i prosjektet, da dette kunne øke sannsynligheten for at prosjektets resultat ville bli et bidrag til forskningen på området.

Sekundærforskningen ga en god oversikt over tilgjengelig relevant informasjon, og innsikten gjorde det mulig å kartlegge hva det ville være viktig å se nærmere på i primærforskningen.

### 2.1.6 Primærforskning

Primærforskning involverer å innhente informasjon direkte fra dens kilder, heller enn å basere innsikten på informasjon som allerede eksisterer - slik man gjør i sekundærforskning (Stickdorn et al., 2018). Dette prosjektet er en kvalitativ studie, hvilket vil si at man tar sikte på å innhente tekstbasert datamateriale (Baxter et al., 2015). Blant de kvalitative metodene kan man finne intervju, som nå vil bli nærmere beskrevet.

#### 2.1.6.1 Intervju

Det vil i dette kapittelet gis innsikt i hvordan metoden intervju ble anvendt i dette prosjektet. Det vil først gjøres rede for det oppsettet som ble benyttet, før det gis innsikt i forberedelsene til, og gjennomføring av, intervjuene.

#### **Oppsett**

I dette prosjektet ble det utført et sett med semistrukturerte dybdeintervjuer. Et dybdeintervju involverer å snakke med én person om gangen, for å opparbeide seg



en dypere forståelse av, og innsikt i, et tema (Baxter et al., 2015). Det semistrukturerte formatet innebærer å gå inn i intervjuet med en plan, en såkalt intervjuguide, men at man er åpen for å stille spontane oppfølgings spørsmål underveis etterhvert som uforutsette, interessante aspekter potensielt dukker opp (Baxter et al., 2015). Med dette som utgangspunkt kan majoriteten av intervjuer for dette prosjektet kalles brukerintervjuer, da disse ble utført med informanter som kunne dele egne erfaringer med onboarding - hvilket gjorde det mulig å blant annet kartlegge problemområder, avdekke forbedringspotensiale, samt lokalisere muligheter for utvikling (Tanggaard, 2016).

### **Rekruttering**

Rekruttering av informanter kan være en tidkrevende og utfordrende prosess. Det er en rekke ulike aspekter man bør ta i betraktning før man går i gang med rekrutteringsprosessen, for å sørge for at man har et tilstrekkelig antall informanter, samt at de man rekrutterer faktisk kan gi verdifull innsikt i forskningen. Det vil blant annet være fordelaktig å rekruttere informanter med ulike perspektiver på tema, slik at det naturlig belyses fra ulike innfallsvinkler (Baxter et al., 2015).

Som tidligere nevnt er denne forskningens målgruppe todelt, og består av 'nyansatte konsulenter av ulikt erfaringsnivå', og 'ansvarlige for onboardingsprosesser i små og mellomstore IT-konsulentselskaper'. Det ble her tatt en avgjørelse om å dele 'nyansatte konsulenter' inn i tre undergrupper, basert på erfaringsnivå:

- **Erfarne konsulenter**
  - Mennesker som har arbeidet som konsulent i mer enn to år.
- **Mindre erfarne konsulenter**
  - Mennesker som har arbeidet som konsulent i mindre enn to år.
- **Kommende konsulenter**
  - Mennesker som for tiden er under utdanning, som på sikt vil tre inn i en stilling som konsulent.

Denne avgjørelsen ble tatt i samråd med veileder, og videre diskutert med Headit, og det var en felles enighet om at en slik inndeling ville være gunstig for forskningen

videre. Dette fordi det grunnet erfaring kan være store forskjeller på de behov og ønsker ulike konsulenter har, og det ville derfor være viktig å opparbeide seg en forståelse av hvem som har behov for hva og hvorfor, slik at man kan sørge for å tilpasse onboardingen etter den undergruppen som den 'nyansatte konsulenten' tilhører.

Når det kommer til rekruttering av informanter var dette et effektivt samarbeid med Headit. Prosjektets kontaktperson i Headit sendte over kontaktinformasjonen til en rekke personer som det kunne være aktuelt å snakke med, både innad i selskapet og eksterne kontakter. Dette var av stor verdi for veien videre, og gjorde rekrutteringsprosessen betraktelig mer effektiv enn hva den kunne vært. Utover dette ble noe rekruttering foretatt, i hovedsak av 'kommende konsulenter', da denne målgruppen var lett tilgjengelig via egne bekjente. Rekrutteringen av informanter var her et strategisk utvalg, hvilket vil si at de utvalgte passet godt til problemstillingen (Grønmo, 2004). Et strategisk utvalg kan være gunstig, men det vil være viktig å være klar over at det utvalget man har gjort kan ha en innvirkning på de resultatene som genereres (Grønmo, 2004). Med andre ord, man bør være klar over at et annet utvalg av informanter kunne gitt andre resultater (se kapittel 2.6 for videre drøfting).

Totalt ble det rekruttert 14 informanter, med følgende fordeling blant de fire målgruppene;

<b>Informantidentitet</b>	<b>Gruppe</b>	<b>Alder</b>
Informant 1	Mindre erfaren konsulent	20-årene
Informant 2	Erfaren konsulent	30-årene
Informant 3	Erfaren konsulent	50-årene
Informant 4	Mindre erfaren konsulent	30-årene
Informant 5	Erfaren konsulent	50-årene
Informant 6	Erfaren konsulent	50-årene
Informant 7	Kommende konsulent	20-årene
Informant 8	Kommende konsulent	20-årene

Informant 9	Kommende konsulent	20-årene
Informant 10	Kommende konsulent	20-årene
Informant 11	Mindre erfaren konsulent	20-årene
Informant 12	Mindre erfaren konsulent	20-årene
Ansvarlig A (Informant 13)	Ansvarlig for onboarding	40-årene
Ansvarlig B (Informant 14)	Ansvarlig for onboarding	40-årene

Tabell 5: Oversikt over informanter.

Parallelt med kartlegging og rekruttering av informanter foregikk det ulike former for forberedelser til intervjuene.

### **Forberedelser**

Ettersom det var planlagt å utføre intervjuer med fire ulike brukergrupper, var det behov for å utforme et sett med intervjuguider som til varierende grad skilte seg fra hverandre. Samme guide ble brukt for erfarne og mindre erfarne konsulenter (Vedlegg 1), med mye fokus på deres opplevelser og erfaringer til nå. Det ble videre utformet en guide for kommende konsulenter (Vedlegg 2), hvor fokuset var på deres forventninger til fremtiden. Det ble også laget en guide for de ansvarlige for onboardingsprosesser (Vedlegg 3), med fokus på hvordan det oppleves å være på “den andre siden av bordet” sammenlignet med de andre informantene i forskningen. Intervjuguidene ble utformet basert på den innsikten som allerede var blitt innhentet, og spørsmålene var utformet på en måte som gjorde at dersom informanten ikke kunne vise til egne erfaringer, fikk de mulighet til å fortelle om hvordan de tror de ulike situasjonene ville være dersom det var tilfellet. Det å stille spørsmål som vekker fantasien i informanten gjør det mulig å generere alternative løsninger, heller enn å kun fokusere på de mangler og problemer som eksisterer (Baxter et al., 2015).

En intervjuguide kan av flere årsaker være en fordel. Man vil for eksempel sitte med en tydelig ramme og retning for intervjuet, som kan gjøre det lettere å sørge for struktur og fremgang (Baxter et al., 2015). Videre vil en guide kunne sørge for at alle intervjuer gjennomføres basert på det samme fundamentet, hvilket vil danne et sammenligningsgrunnlag. Mye tid ble brukt på å utforme intervjuguidene, for å sørge

for at alle viktige spørsmål var inkludert. Guiden begynte som en oversikt over ulike tema det var ønskelig å få innsikt i, og ble etterhvert utformet til åpne, ikke-ledende spørsmål. Guiden ble også strukturert på en måte som virket naturlig, hvor den innledende fasen involverte generelle spørsmål, før man beveget seg over til de mer konkrete og gravende spørsmålene. Dette var et bevisst valg, for å la informantene starte intervjuet med å snakke fritt, fortelle om egne tanker og erfaringer, for å hjelpe dem med å bli komfortable.

Intervjuguidene ble ved flere tilfeller presentert for prosjektets kontaktperson i Headit. Det ble diskutert hvorvidt de inkluderte spørsmålene var relevante, og om alle relevante spørsmål var inkludert. Det ble også drøftet om det var behov for å legge til oppfølgingsspørsmål, for å sørge for en så detaljert og verdifull tilnærming som mulig. De innspillene som ble mottatt var av stor verdi, og hadde en direkte innvirkning på forskningen videre. Muligheten til å kunne drøfte forskningsmaterialet med noen som hadde direkte innsikt i feltet var både interessant og verdifullt, og skapte en trygghetsfølelse angående om intervjuguidene faktisk ville gi en gunstig tilnærming forskningsmessig.

Det ble av flere grunner avgjort at intervjuene skulle avholdes digitalt, via Google Meet. Det ville for det første gjøre det lettere å tilpasse seg etter informantens hverdag og kalender, noe som gjorde det lettere å gjøre avtaler. Majoriteten av informanter var i full jobb på dette tidspunktet, og det var ingen selvfølge at de verken skulle ta seg tid til eller prioritere å delta i forskningen. Det var derfor gjennomgående et fokus å gjøre informantens deltakelse så komfortabel og effektiv som mulig. For det andre skulle intervjuene fasiliteres på egenhånd, og rollene som intervjuer og sekretær skulle derfor kombineres. Dette aspektet gjorde at en digital gjennomføring var å foretrekke, da det ville være lettere å ta notater underveis uten å la det gå på bekostning av samspillet med informantene.

Det var grunnet effektivitet ønskelig å ta notater digitalt, hvor en laptop kunne bidratt til å skape en barriere mellom meg og informanten dersom intervjuet skulle blitt avholdt fysisk. Dette kunne hatt en negativ innvirkning på deres lyst til å dele, som videre kunne hatt en negativ innvirkning på forskningen. Det ble på et tidspunkt vurdert å inkludere en utenforstående sekretær, men dette ble ikke gjort, både

grunnet konfidensialitet, men også grunnet et ønske om å ha oversikt over at viktig informasjon faktisk noteres ned.

## **Gjennomføring**

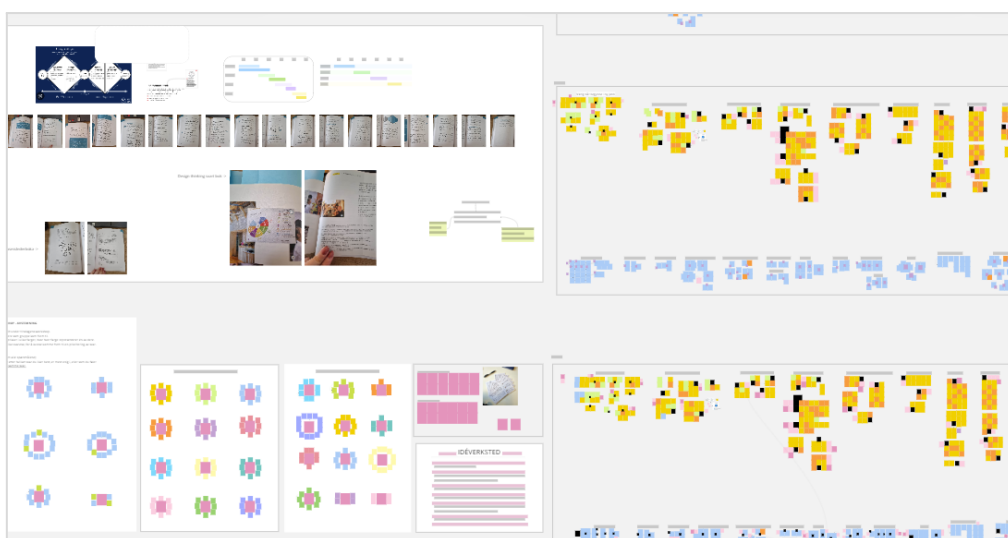
Etter å ha ferdigstilt intervjuguidene ble de ulike guidene sendt ut til de aktuelle informantene på forhånd av intervjuet. Dette ble gjort for å gi dem mulighet til å forberede seg, og det ble i mailen presisert at eventuelle forberedelser var frivillig, men at det kunne være gunstig å ta en titt på spørsmålene for å la dem modnes litt før intervjuet skulle finne sted. Flere informanter viste seg å sette pris på muligheten til å kunne forberede seg, og verdsatte det å vite hva de gikk til. Det sies at “Et møte begynner på sett og vis allerede med møteinnkallelsen ...” (Tanggaard, 2016, s. 241), og det er her man får mulighet til å sette standarden for møtet og kommunikasjonen. Intervjuavtaler med informanter ble utført via mail, og de fikk her informasjon om blant annet intervjuets formål, tema og varighet, samt formålet med egen deltakelse.

I tillegg til dette ble det holdt en kort introduksjon i starten av hvert intervju, for å sørge for at den enkelte følte seg trygg på hva de gikk til. Viser her til kapittel 2.5 om etiske vurderinger, som blant annet omhandler gjennomføring av intervjuer, og anvendelsen av muntlig samtykke basert på samtykkeskjema (Vedlegg 4). Informantene fikk her mulighet til å stille spørsmål dersom noe skulle være uklart. Det var gjennomgående i fokus å forsøke å skape en transparens mellom meg og informantene, for å forhåpentligvis skape en slags tillit og trygghet. Dette fordi det sies at “Jo tryggere intervjupersonene føler seg, desto lettere er det for dem å åpne seg” (Baxter et al., 2015).

I introduksjonen fikk informantene en påminnelse om at intervjuene ikke ville bli tatt opp, men at det ville bli tatt notater underveis. Det ble nevnt at dersom det på noe tidspunkt skulle bli stille så ville dette være grunnet behovet for å notere ferdig, og at de i slike tilfeller var velkommen til å legge til mer til svarene sine. Dette var noe flere informanter gjorde, da de gjerne fikk tenkt seg om litt ekstra og som et resultat kunne føye til verdifull innsikt. Dette er i tråd med Baxter et al. (2015) som presiserer verdien av stillhet i intervjuer, da dette kan gi informanten inntrykk av at det er rom for å utdype svarene sine.

## 2.1.7 Forskningsvegg

Gjennomgående i prosjektet har det digitale verktøyet Miro blitt benyttet til å visuelt strukturere prosjektets innhold i det som kalles en forskningsvegg (Figur 8). En forskningsvegg er en visuell organisering av forskningsdata (Stickdorn et al., 2018, s. 128), som gjør det mulig å samle store mengder av variert innhold på en og samme plass. For dette prosjektet har veggen vokst i takt med prosjektets fremgang, og inneholder blant annet ressurser, metoder, skjermbilder, figurer, funn og idéer. Til tross for store mengder informasjon har prosjektets digitale forskningsvegg gjort det lett å holde oversikt, og lett å navigere mellom ulike deler av forskningen



Figur 8: Skjermbilde fra Miro; utsnitt av prosjektets forskningsvegg.

Blant mye annet på prosjektets forskningsvegg kan man finne affinitetsdiagram, som nå vil bli nærmere beskrevet og illustrert.

## 2.1.8 Affinitetsdiagram

Etter å ha avholdt intervjuer var det på tide å kode datamaterialet, og en variant av metoden affinitetsdiagram ble anvendt til dette. Et affinitetsdiagram kan benyttes til analyse av kvalitativt datamateriale av ulike sorter, og sies å være en effektiv metode for å analysere svar fra intervju (Baxter et al., 2015). Under intervjuer som i stor grad baserer seg på åpne spørsmål kan det gjerne genereres store mengder datamateriale, noe det kan være utfordrende å analysere. Når man skal opprette et

affinitetsdiagram, noterer man ned ett funn per lapp, noe som gjør datamaterialet håndterlig og oversiktlig. Et affinitetsdiagram kan gjerne lages fysisk, men Miro ble her benyttet.

Etttersom intervjuene involverte en rekke ulike tema, virket det naturlig å inkludere intervjuguiden i affinitetsdiagrammet, så funnene ble sortert i henhold til de ulike spørsmålene (Figur 9). I prosessen med å trekke ut funn fra notatene ble datamaterialet lest både horisontalt og vertikalt. Horisontalt vil si at alle informantenes svar på et spørsmål leses etter hverandre, mens vertikalt involverer at notatene fra et intervju leses i sin helhet, før man går videre til neste informant. Den vertikale tilnærmingen virket å være spesielt viktig, da noen informanter hadde en tendens til å svare på flere spørsmål på en gang, og man kunne da potensielt gått glipp av viktige funn dersom en ikke var åpen for å betrakte ulike spørsmål parallelt.

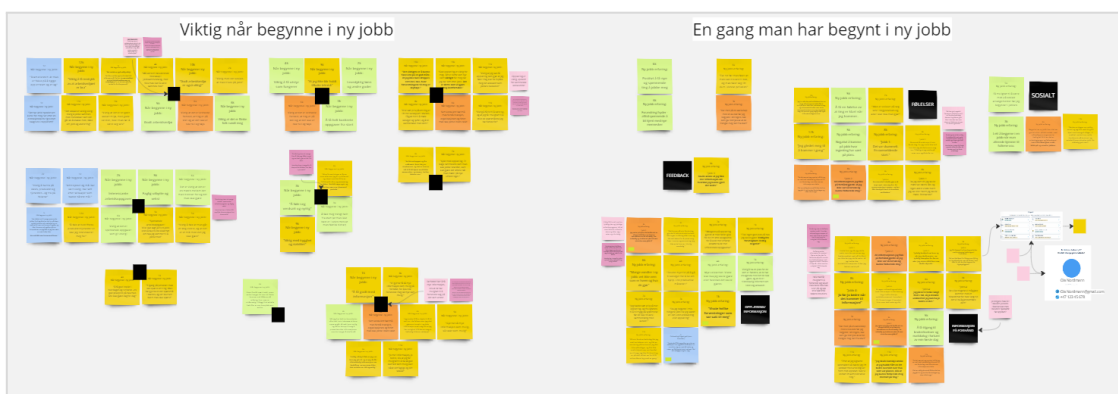
Hvert funn ble merket med den respektive informantidentiteten, for å ha oversikt over hvem som nevnte hva, for å kunne se hvorvidt flere informanter var enig, eller om samme informant gjentok seg selv.

Etter at samtlige notater var gjennomarbeidet var resultatet et antall lapper for hvert spørsmål, som deretter ble blandet for å nullstille en eventuell rekkefølge (Baxter et al., 2015). Neste steg var å gruppere de lappene som omhandlet det samme, for så å gi hver gruppe en beskrivende merkelapp for gruppens tema (Baxter et al., 2015). Det vil i denne fasen være svært viktig å la datamaterialet avgjøre hvilke tema som befinner seg i det, og unngå å gå inn i analysen med forhåndsdefinerte tanker og meninger om hva man vil finne (Baxter et al., 2015). Det er både anbefalt og fordelaktig å utføre affinitetsdiagramming i gruppe, blant annet ettersom man ved å inkludere flere ulike perspektiver i større grad unngår eventuelle bias, i tillegg til at resultatene kan bli noe mer representativ dersom flere har vært involvert i prosessen (se kapittel 2.6 for drøfting)(Baxter et al., 2015). Til tross for fordelene ved å være flere var det av ulike grunner ikke mulig å utføre analysen i en gruppe, i hovedsak grunnet konfidensialitetsproblematikk. Det vil derfor være viktig å nevne at måten dette ble gjennomført på ikke er ideell, men det var gjennomgående et fokus på å holde en kritisk distanse til materialet. Man kan dog ikke se bort fra at resultatene potensielt ville vært noe annerledes dersom analysen hadde blitt gjennomført i

gruppe. Dersom noe lignende skulle blitt utført igjen, ville muligheten for å involvere flere mennesker i denne delen av forskningen vært sørget for.

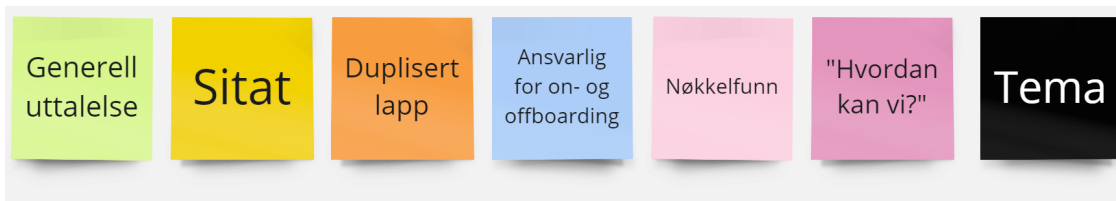
Lappene ble tildelt ulike farger basert på innhold (Figur 10). Det ble i hovedsak operert med sitater, grunnet et ønske om å ivareta ektheten i informantenes uttalelser. Man vil automatisk sette eget preg på noe når det omformuleres, hvilket i dette tilfellet kunne hatt innvirkning på videre analyse og forskning. Ettersom analysen i tillegg skulle utføres på egenhånd virket det desto viktigere å sørge for å holde datamaterialet så autentisk som mulig. Enkelte lapper kunne passe inn under flere tema, og for å holde oversikt over dupliserte lapper ble disse tildelt en egen farge (Baxter et al., 2015). Videre ble de ansvarlige for onboarding også tildelt en egen farge, for å enkelt kunne holde disse adskilt fra øvrige informanter.

Analysen ble utført i flere iterasjoner, hvor lappene ble flyttet rundt og sortert gjentatte ganger - og mens noen nye temaer dukket opp underveis ble andre fjernet. Resultatet ble en oversikt som virket representativ for datamaterialet. Neste steg ble å oppsummere funnene for hvert enkelt tema, og det ble parallelt kartlagt hvilke funn det kunne være aktuelt å ta med inn i neste fase av forskningen; idéverksted. Det ble opprettet egne lapper basert på funnene, formulert som 'hvordan kan vi?'-spørsmål, en kjent metode innenfor design thinking som vil bli nærmere beskrevet i neste kapittel.



Figur 9: Skjerm bilde fra Miro; Affinitetsdiagram, fjerde iterasjon.

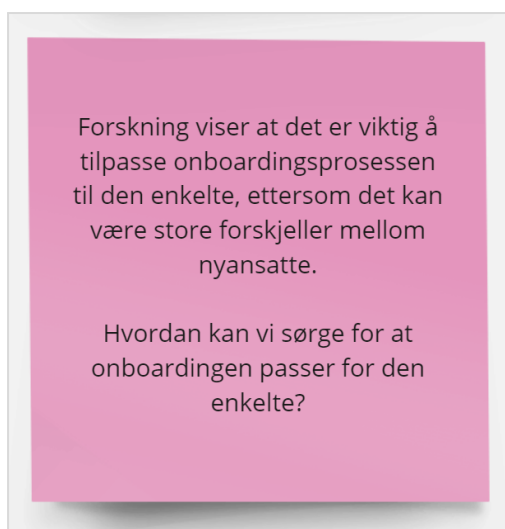




Figur 10: Skjermbilde fra Miro; Affinitetsdiagram, fargekoding av lapper

### 2.1.9 Nøkkelfunn

Resultatet av metoden affinitetsdiagram ble et sett med nøkkelfunn, og mens noen funn talte for seg selv var det behov for videre utforskning av andre. Funnene det var ønskelig å utforske videre ble som tidligere nevnt formulert til 'hvordan kan vi?'-spørsmål. Dette går ut på at man gjerne først kommer med en påstand, i dette tilfellet 'forskning viser at ...', etterfulgt av spørsmålet 'hvordan kan vi...?' (Figur 11)



(Rosala, 2021). Dette sies å generere kreative løsninger, samtidig som det bidrar til å holde fokus på tema. Dette sies videre å være en svært gunstig tilnærming til videre forskning dersom man har erfaring man kan bygge videre på (Stickdorn et al., 2018). I dette tilfellet var tanken å benytte disse lappene som et utgangspunkt for idéverkstedene i neste fase av designprosessen, hvor nettopp mennesker med erfaring og egne opplevelser ville delta.

Figur 11: Illustrasjon av 'hvordan kan vi?'-metode.

Det er ifølge Stickdorn et al., (2022) anbefalt å få andre til å se på de funnene man har kommet frem til, for å forsikre seg om at funnene faktisk er av verdi, og at de kan danne et fruktbart fundament for videre utforskning og utvikling. Av disse grunnene ble lappene presentert for prosjektets kontaktperson i Headit, hvor det ble diskutert hvilke lapper det var ønskelig å ta med videre inn i idéverkstedene. Det ble her tydelig at enkelte lapper ville kunne generere mer verdifull innsikt enn andre, og at det derfor ville være viktig å fokusere på disse. Enkelte lapper ville egne seg best for

idéverksted 1 hvor erfaringsbasert innsikt ville genereres, og andre lapper ville være best egnet for idéverksted 2, hvor forventninger, ønsker og behov skulle kartlegges.

## 2.2 Definere

Basert på innsikten man har opparbeidet seg i den første fasen, skal man nå forsøke å *definere* hva problemet eller utfordringen er (Design Council, 2019).

### 2.2.1 Idéverksted

Et idéverksted kan beskrives som en interaktiv økt med ulike aktiviteter og oppgaver, som er designet for å blant annet generere idéer eller løse problemer (Gray et al., 2010). Et idéverksted har vanligvis en eller flere fasilitatorer, som har ansvar for å lede deltakerne gjennom aktivitetene på en måte som skaper rom for blant annet idémyldring.

I dette prosjektet ble det gjennomført to idéverksteder, som kombinert involverte alle fire målgrupper (ansvarlig for onboarding, erfaren konsulent, mindre erfaren konsulent og kommende konsulent). Begge idéverkstedene hadde totalt seks deltakere (meg inkludert), og mens idéverksted 1 foregikk fysisk, foregikk idéverksted 2 digitalt. Størrelsen på en gruppe har stor innvirkning på hvordan et idéverksted blir, og vil blant annet være med på å avgjøre hvilke metoder man har mulighet til å benytte seg av, samt hvordan kommunikasjonen vil utspille seg (Tanggaard, 2016). En gruppe på seks personer regnes som en liten gruppe, og sies å være “den beste gruppestørrelsen” (Tanggaard, 2016, s. 220) ettersom den er stor nok til å få inn ulike perspektiver, men likevel liten nok til at alle sannsynligvis føler seg komfortabel med å bidra. Dette er i tråd med Lagerdahl, som uttaler at “... en gruppe sjelden bør være større enn fem-seks deltakere hvis den skal fungere optimalt” (Lagerdahl, 2007, s. 47).

En gruppe vil dog ikke fungere optimalt av seg selv, og det er viktig at en leder tar ansvar for idéverkstedet, for å blant annet definere opplegget og passe på at tiden overholdes (Baxter et al., 2015). Det sies at tiden er et av de viktigste verktøyene man har som fasilitator, og at dette kan benyttes både for å få fremgang i ting, men

også for å få deltakerne til å begrense egen nøyaktighet og perfektjon av idéer (Stickdorn et al., 2018).

### **Generelle forberedelser**

De første forberedelsene involverte å kartlegge hva målet med gjennomføringen av idéverkstedene var, hva det ville være realistisk å få til, og hva det ville være ønskelig og verdifullt å sitte igjen med i etterkant (Stickdorn et al., 2018). Det ble her tydelig at målet var å generere løsninger og forslag til hvordan onboardingsprosessen kan optimaliseres, for å kunne utvikle en solid samling med anbefalinger.

Planleggingen av opplegg var en omfattende prosess, og en avgjørende del av gjennomføringen, da valg av opplegg ville legge grunnlaget for generering av idéer og løsninger. Dersom man legger opp til en agenda som ikke fungerer, vil dette kunne gå på bekostning av idéverkstedenes resultater.

For å øke sannsynligheten for komfort hos deltakerne, i tillegg til å effektivisere opplegget, ble det avgjort at både spørsmålene og gruppen skulle deles i to. Hver gruppe skulle bestå av to-tre personer, som sammen kunne idémyldre basert på et sett med spørsmål. Det er ifølge Tanggaard (2016) en god idé å la deltakere arbeide i mindre grupper, da dette vil senke terskelen for å komme med egne innspill. Det ble her lagt opp til idéverksted-varianten 'mange lapper, mange tusjer', som involverer at hver enkelt deltaker får mulighet til å skrive lapper basert på egne tanker. Dette sies å være en rask og effektiv måte å generere idéer (Stickdorn et al., 2018), hvilket er i tråd med målet for idéverkstedet. På den ene siden kan dette opplegget øke sannsynligheten for at de samme løsningene kommer fra flere deltakere, men på den andre siden vil man etter all sannsynlighet få en større variasjon i datamaterialet enn hva man ville gjort om alt foregikk i fellesskap (Stickdorn et al., 2018).

Både det å dele inn i mindre grupper, og metoden 'mange lapper, mange tusjer', skaper et behov for at det som ble generert presenteres for de andre i etterkant (Stickdorn et al., 2018; Tanggaard, 2016). Det ble derfor lagt opp til en presentasjonsrunde i plenum etter endt idémyldring. Tanken var at alle skulle få innsikt i hverandres tanker og perspektiver, samt å åpne for å kunne diskutere

svarene, og eventuelt supplere med flere lapper. Videre var planen å kjøre en prikkavstemning, noe som ifølge Stickdorn et al. (2018) er en naturlig etterfølger av 'mange lapper, mange tusjer'. Tanken var at hver deltaker her ville få utdelt tre stemmer per spørsmål, med mulighet for å stemme på de svarene de likte best eller mente var viktigst. Som et resultat ville en kunne sitte igjen med en mengde verdifullt datamateriale, samt en oversikt over hva deltakerne anså som viktigst. Basert på dette ville det være mulig å utforme en samling med anbefalinger for onboardingprosessen, vel vitende om at det som anbefales har sitt opphav i mennesker som befinner seg i relevante posisjoner og situasjoner. Det ble, i likhet med til intervjuene, operert med muntlig samtykke, basert på et samtykkeskjema (Vedlegg 5) som ble presentert før verkstedets start.

#### 2.2.1.1 Idéverksted 1

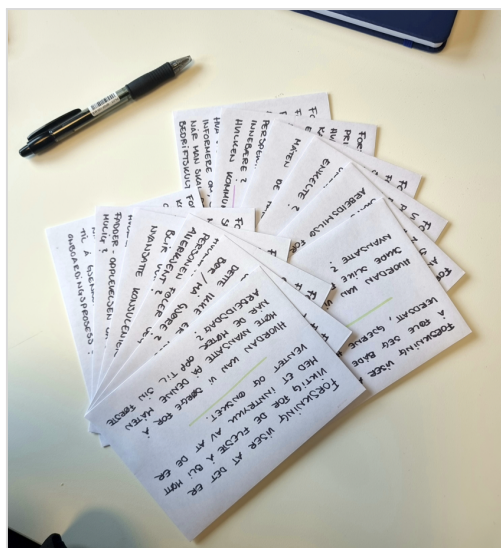
Det første idéverkstedet ble avholdt på kontoret til Headit, hvor fem deltakere var ansatt i selskapet. Deltakerne hadde følgende fordeling blant målgruppene:

- Ansvarlig for onboarding i selskapet
- Mindre erfaren konsulent
- Mindre erfaren konsulent
- Erfaren konsulent
- Erfaren konsulent
- Masterstudent interaksjonsdesign (fasilitator)

#### **Forberedelser**

I tillegg til de generelle forberedelsene ble det til idéverksted 1 rekruttert et antall deltakere. Dette tok prosjektets kontaktperson i Headit på seg ansvaret for, og etter å i fellesskap ha kommet frem til en dato, ble det invitert relevante, tilgjengelige konsulenter til opplegget. Det ble med andre ord også her utført et strategisk utvalg (Grønmo, 2004), basert på hvem som kunne bidra med verdifull og relevant innsikt.

Ettersom idéverkstedet skulle bli avholdt fysisk, var det behov for å stille i stand noe å skrive med og på. De utvalgte 'hvordan kan vi?'-spørsmålene ble notert ned på konvolutter (Figur 12), slik at deltakerne enkelt kunne holde kontroll på svarene sine ved å legge dem ned i tilhørende konvolutt.



Figur 12: Bilde av konvolutter benyttet i idéverksted 1.

Samme dag som idéverkstedet skulle finne sted ble prosjektets kontaktperson i Headit presentert for planen for idéverkstedet (Vedlegg 7), slik at vi i samspill kunne fungere som fasilitatorer. Dette virket som en god idé, da det ifølge Stickdorn et al. (2018) kan være gunstig at man er flere om å lede et idéverksted. Dette gjør det blant annet mulig å kunne ha fokus på ulike ting, og dermed være i stand til å optimalisere opplegget på flere nivå. Et eksempel kan her være at en har hovedansvar for idéverkstedets opplegg og tidsskjema, mens den andre ivaretar gruppen og dens deltakere (Stickdorn et al., 2018). Det var satt av 1,5 time til idéverkstedet, og sammen kom vi frem til en fornuftig tidsfordeling for de ulike aktivitetene.

Ettersom dette vil være min første gang som fasilitator for et idéverksted, vil det fungere som en slags test. Forventningen er at det vil være spennende og nyttig, men er også klar for å håndtere potensielle uforutsette hendelser ved å sørge for tilpasning underveis. Håpet er å sitte igjen med verdifull informasjon.

### **Gjennomføring**

Det er gjerne en god idé å avholde idéverksted på et sted hvor deltakerne føler seg trygge, da dette automatisk skaper en trygg atmosfære for dem (Stickdorn et al.,

2018), hvilket i høyeste grad var tilfellet da idéverksted 1 ble avholdt på deltakernes arbeidsplass.

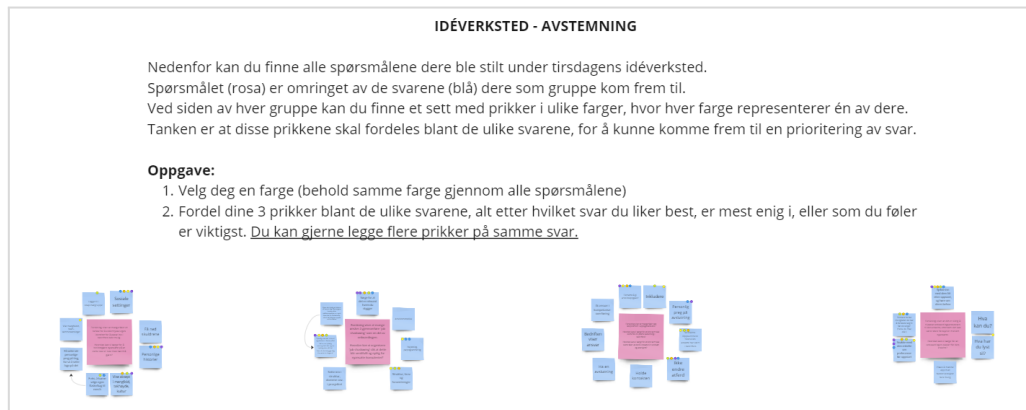
I tillegg til å selv være klar over hva som er målet med idéverkstedet kan det ifølge Stickdorn et al. (2018) være en god idé å informere deltakerne om det samme. Deltakerne ble derfor ved idéverkstedets start gjort oppmerksom på egne rettigheter, og videre introdusert til prosjektet, samt hva som var tanken bak, og målet med, idéverkstedet.

Gruppen ble som planlagt delt i to, for å diskutere spørsmålene. I dette tilfellet besto den ene gruppen av en deltaker som var fysisk tilstede, mens den andre deltok digitalt. Ettersom det var lagt opp til at idéverkstedet skulle foregå fysisk, ble det naturlig at deltakeren som var fysisk tilstede tok seg av skrivingen. I slike situasjoner hvor kun én noterer, har vedkommende et valg om å enten notere ned det den andre parten sier (servant), eller å vente til det sies noe som man er enig i selv før man noterer det ned (king) (Stickdorn et al., 2018). I dette tilfellet var det tydelig at deltakeren som tok notater ikke var ute etter å være en 'king', men at hen ønsket å notere ned ethvert relevant innspill.

Samarbeidet med prosjektets kontaktperson i Headit viste seg å fungere godt. Han tok ansvar for å drive diskusjonen fremover, i tillegg til å ivareta deltakerne sosialt. Arbeidsfordelingen falt naturlig, ettersom deltakerne allerede kjente godt til ham. Det ble også mulig for meg å overse at opplegg og tidsskjema ble overholdt, og ved å ikke være delaktig i diskusjonen var det mulig å lese rommet på en annen måte. Det er ifølge Stickdorn et al. (2018) viktig at man som fasilitator evner å lese rommet, og å gjøre passende justeringer i opplegget basert på det man oppfatter. Med dette i bakhodet ble det avgjort at det ikke ville foregå en avstemning der og da, men at dette heller ville foregå i etterkant av idéverkstedet. Dette ble bestemt grunnet en tanke om at det ville være bedre å la deltakerne utføre avstemningen i fred og ro, i eget tempo, heller enn å kjøre på som planlagt og potensielt ende opp med en forhastet avstemning, og et ikke-representativt resultat.

Etter endt idéverksted ble alle lapper digitalisert i Miro, og et oppsett for prikkavstemning ble utformet (Figur 13). Prikkavstemning går ut på at hver deltaker

får utdelt et antall prikker som de kan fordele blant ulike alternativer, basert på egne preferanser (Stickdorn et al., 2018). Det var blitt informert om at samtlige deltakere var kjent med Miro, og at dette derfor ville være intuitivt for dem. En link til Miro ble sendt ut til idéverkstedets deltakere påfølgende dag, med en forklaring på hva som ville foregå og hvorfor. Etter kort tid hadde samtlige avgitt sine stemmer, og resultatet var en oversikt over prioriterte lapper.



Figur 13: Skjermbilde fra Miro; utsnitt av oppsett for prikkavstemning.

## Debrief

Det å sitte igjen med et omfattende datamateriale etter endt idéverksted tilsier at det var verdifullt og vellykket, noe som stemmer overens med min opplevelse.

Til tross for dette er det noen få ting det kan være verdt å nevne.

En deltaker deltok som sagt digitalt, noe som førte til et annet opplegg enn hva som opprinnelig var tanken. Dette fungerte alt i alt greit, men man kan ikke se bort fra at personen som deltok digitalt potensielt ville vært mer delaktig i diskusjoner dersom hen var fysisk tilstede. Til tross for dette kom hen med gode og viktige innspill, så deres deltakelse var verdifull.

Videre kan det nok diskuteres hvorvidt det var lurt at min co-fasilitator var en ansatt i Headit, da han på noen områder har ansvar for de andre deltakerne. På den ene siden så kan det ha vært positivt, da deltakerne kjente til han fra før, og derfor trolig følte seg tryggere i situasjonen. På den andre siden kan det ha vært negativt, dersom deltakerne ikke følte seg komfortabel med å dele sine ærlige meninger, i

frykt for å si noe som skulle ha en innvirkning på deres arbeidsforhold videre. Det virket dog som at de ansatte hadde en avslappet kommunikasjon seg imellom, og basert på dette synes det å være mer sannsynlig at dette heller hadde en positiv enn en negativ innvirkning på gjennomføring og resultat av idéverkstedet.

Ettersom både tid og tilgjengelige deltakere til prosjektets idéverksted var begrenset, var det i dette tilfellet viktig å sørge for at det ble generert verdifull informasjon til prosjektet. Dette kunne nok vært gjort på en rekke ulike måter, og trolig mer variert enn det som var tilfellet, men det var viktig å sørge for et målrettet opplegg hvor sannsynligheten for å feile var redusert. Ideelt sett bør man sørge for variasjon innad i opplegget, da ulike deltakere kan ha ulik forståelse for, og glede av, metoder og aktiviteter (Stickdorn et al., 2018).

Neste gang et idéverksted skal fasiliteres, er det ønskelig at samtlige deltakere har mulighet til å delta på samme premisser, altså enten fysisk eller digitalt.

#### 2.2.1.2 Idéverksted 2

Det andre idéverkstedet ble avholdt digitalt, med kommende konsulenter. Det var her totalt 6 deltakere;

- Kommende konsulent, interaksjonsdesign mastergrad
- Kommende konsulent, interaksjonsdesign mastergrad
- Kommende konsulent, grafisk design bachelorgrad
- Kommende konsulent, systemutvikler bachelorgrad
- Kommende konsulent, systemutvikler bachelorgrad
- Masterstudent interaksjonsdesign (fasilitator)

#### **Forberedelser**

I tillegg til de generelle forberedelsene ble det også her rekruttert et antall deltakere. Bekjente ble kontaktet for å finne aktuelle deltakere, og det ble avgjort at bekjente ikke skulle rekrutteres, grunnet et ønske om å sørge for et større spenn av informanter enn egen omgangskrets. Bekjente ble derfor bedt om å tipse om personer som kunne være aktuell for forskningen, og det ble takket være deres hjelp mulig å raskt fullføre rekrutteringen.



Ettersom alle planlagte spørsmål opprinnelig var utformet som 'hvordan kan vi?', var det her en del av forberedelsene å omformulere disse til 'hvordan kan organisasjoner?' (Figur 14). Dette ble gjort fordi det i dette tilfellet var kommende konsulenter som skulle besvare spørsmålene, og det ville her være fokus på deres ønsker og behov for fremtidig onboarding.



Figur 14: Skjermbilde fra Miro; justering av lapper fra 'hvordan kan vi?' til 'hvordan kan organisasjoner?'

Det var i dette tilfellet planlagt å avholde idéverkstedet digitalt, hvilket basert erfaringen av idéverksted 1 var ideelt, nettopp fordi alle her ville delta på samme premisser. Det ble her lagt opp til at all dokumentasjon ville foregå i Miro, og det ble på forhånd avklart med samtlige deltakere at de allerede var kjent med programmet. Det var også her satt av 1,5 time til idéverkstedet, og ettersom prikkavstemning i etterkant fungerte så bra for idéverksted 1, ble samme løsning implementert her.

Spenningen var stor også denne gangen, da opplegget skulle kjøres digitalt. Grunnet store mengder digital kommunikasjon under pandemien (covid-19) var dette godt kjent og en komfortabel kommunikasjonsform. Det blir interessant å se hvordan de digitale verktøyene vil fungere, og om ting vil gå som planlagt. Håpet er at resultatet vil være like verdifullt som for idéverksted 1.

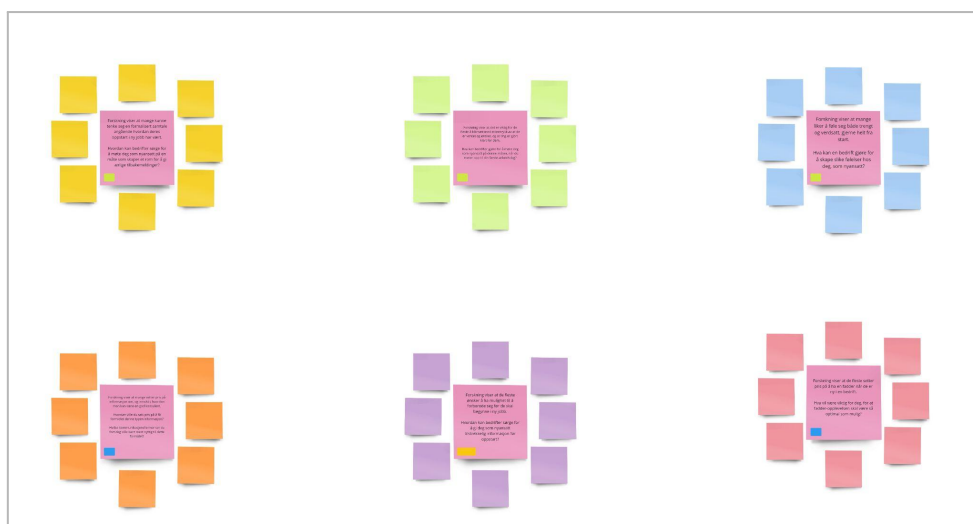
## Gjennomføring

Som tidligere nevnt vil det være en god idé å avholde idéverksteder i trygge omgivelser for deltakerne (Stickdorn et al., 2018). I dette tilfellet fikk deltakerne mulighet til å delta fra hvor enn de måtte ønske, hvilket ga dem all mulighet til å være komfortable. Det har de siste årene blitt mer og mer vanlig å anvende digital kommunikasjon til en variasjon av formål, kanskje spesielt for studenter, noe som indikerer at deltakerne var vant til kommunikasjonsformen.

Det hadde foregått mail-korrespondanse med deltakerne i forbindelse med rekrutteringen, hvor samtlige fikk innsikt i prosjektet og idéverkstedets formål og mål, samt hvorfor det var ønskelig at de deltok. Dette ble også gjentatt ved idéverkstedets start, da den samme introduksjonen som for idéverksted 1 ble holdt.

Gruppen ble også her delt i to grupper for å diskutere spørsmålene, og ble adskilt i hvert sitt møterom i Google Meet. I Miro var det opprettet et arbeidsområde for idéverkstedet (Figur 15), hvor gruppene arbeidet på hver sin kant. Jeg tok her en tur innom de to rommene for å høre om alt var i orden, og om de hadde noen spørsmål. Deltakerne klarte seg fint på egenhånd, og etter endt tid ble de samlet i hovedrommet hvor det var tid for presentasjon og diskusjon. Gruppene tok oss gjennom de ulike spørsmålene og svarene, og det foregikk en god diskusjon i plenum. Flere lapper ble lagt til under denne diskusjonen, og det var et tydelig engasjement blant deltakerne.

Ved idéverkstedets slutt ble deltakerne gjort oppmerksom på at det ville foregå en prikkavstemning i etterkant, og at de ville få tilsendt en link samme kveld. Denne avstemningen gikk like greit som for idéverksted 1, og resultatet var også her en oversikt over prioriterte lapper.



Figur 15: Skjerm bilde fra Miro; den ene gruppens arbeidsområde.

## Debrief

Det å nok en gang sitte igjen med et omfattende datamateriale etter endt idéverksted, indikerer at det også denne gangen var vellykket. Ettersom det denne gangen var mulig å bygge på erfaringene fra idéverksted 1, gikk idéverkstedet i mye større grad etter planen, hvilket føles bra.

## 2.3 Utvikle

I den tredje fasen av den doble diamanten er det fokus på å *utvikle* svar og løsninger på det problemet man på dette tidspunktet har definert (Design Council, 2019). I denne fasen ble prosjektets sluttprodukt *designet*, og en *ekspertvurdering* (Kapittel 2.1.3.2) av løsningen ble deretter gjennomført.

### 2.3.1 Design

På dette tidspunktet var det tid for å designe prosjektets sluttprodukt: en samling med anbefalinger til hvordan onboardingprosessen kan optimaliseres (Vedlegg 9), som på mange måter var målet med hele prosjektet. Basert på den genererte innsikten, både primær og sekundær, virket det å være tydelig hva en slik samling burde inneholde, og hvorfor det var nettopp disse anbefalingene som skulle inkluderes. Takket være solid primærinnsikt ble det også mulig å tilby eksempler til de ulike anbefalingene, samt presisere hva organisasjoner bør unngå.

På side 50 om eksisterende løsninger ble det nevnt at det potensielt kan oppstå en barriere mellom en organisasjon og en løsning for optimalisert onboarding, dersom denne løsningen er digital og fordrer at organisasjonen tar i bruk et nytt system. Det ble basert på denne refleksjonen tatt en avgjørelse om at samlingen med anbefalinger skulle kunne anvendes av organisasjoner uavhengig av hvilket system de anvender. Ved å legge til rette for at de anbefalingene som gis kan implementeres i eksisterende onboardingprosesser i ulike organisasjoner, kan man øke sannsynligheten for at organisasjoner faktisk velger å anvende anbefalingene i egen onboarding.

Det ble videre avgjort at samlingen med anbefalinger skulle være i form av en PDF, som ville passe i både digitalt og fysisk format. Dette er et fleksibelt format, som åpner for deling via mail eller andre digitale plattformer, samt muliggjør en utskrift dersom det skulle være behov for det. Ved å tilby en PDF sørger man videre for at samlingen kan anvendes med en gang, mens en potensiell nettside eller mobilapplikasjon ville måtte produseres og lanseres før den kunne tas i bruk. Med samlingens format i boks, kunne en ta fatt på utviklingen av designet. De ulike fasene i utviklingen vil nå presenteres, før det vil redegjøres for ulike designvalg.

*Første steg* i prosessen med å designe samlingen med anbefalinger, involverte en kartlegging av hva den bør inneholde og hvorfor. Dette var tekstbasert, og ble utført digitalt ettersom dette ville være mest effektivt. *Andre steg* var å formulere innholdet på en ordentlig måte. Det ble her viktig å sørge for at informasjonen ville komme tydelig frem, og at den ikke ville være tvetydig eller mulig å misforstås. *Tredje steg* involverte å strukturere innholdet i det ønskede størrelsesformatet, og designverktøyet Figma ble benyttet til dette. Resultatet ble her en grov skisse av samlingen. *Fjerde steg* i prosessen var mer fokusert på det visuelle, og valg av fonter og farger ble her utført i Figma. *Femte, og siste, steg* innebar å kombinere skissene og designvalgene, for så å utføre nødvendige justeringer på veien mot et komplett design (Figur 16).



Figur 16: Utklipp fra sluttprodukt. (Se vedlegg 9 for komplett versjon).

## Font og farge

Utvelgelsen av fonter og farger var basert på et ønske om å sørge for god lesbarhet, med tanke på både størrelse og kontrastforhold. Samtlige fargekombinasjoner ble her evaluert med en kontrastsjekker (Contrast Checker, u.å.), for å sørge for at de var i henhold til WCAG. Med ergonomiske hensyn som utgangspunkt, ble fargene utvalgt basert på hva de sies å symbolisere, samt et ønske om å sørge for en harmonisk og visuelt tilfredsstillende presentasjon.

Som designer vil det være viktig å ta farge teori i betraktning når en skal avgjøre hvilke farger en skal benytte seg av. Dette er fordi ulike farger gjerne symboliserer noe, så det vil være gunstig å sørge for at de fargene man anvender passer til designets formål (Interaction Design Foundation, u.å.). Dette designet har et gjennomgående blått uttrykk, hvor ulike nyanser av blå benyttes (Figur 17). Valget falt på blå da fargen sies å symbolisere blant annet tillit og lojalitet, samt at noe er autentisk (Interaction Design Foundation, u.å.), hvilket virket passende til denne konteksten. For å skape variasjon i designet ble også fargen oransje benyttet. Oransje er komplementærfargen til blå, og sies å tiltrekke seg oppmerksomhet (Interaction Design Foundation, u.å.). Oransje symboliserer blant annet kreativitet, entusiasme og suksess (Interaction Design Foundation, u.å.), noe som virket som en passende motpol til den trygge blåfargen. Kombinert kan blå og oransje sørge for at

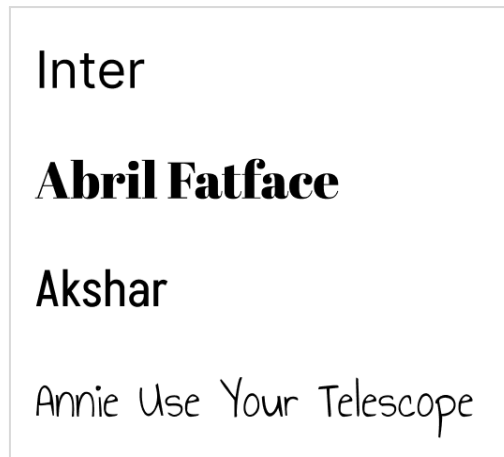
designet fremstår troverdig og autentisk, samtidig som det oppmuntrer til kreativitet og engasjement på veien mot suksess. Hvit og svart ble også anvendt, for å sikre maksimalt kontrastforhold.



Figur 17: Illustrasjon av farger anvendt i design.

De ulike fontene (Figur 18) ble valgt av ulike årsaker, og ettersom noen er spesielt utviklet for lesbarhet på digitale skjermer, ble det i tillegg skrevet ut en fysisk versjon for å evaluere lesbarhet på papir. Dersom designet benyttes av brukere i fremtiden, skal man ikke se bort fra at enkelte kan ønske en digital versjon, mens andre kan foretrekke å ha det skrevet ut. Det vil med andre ord være viktig å sørge for god lesbarhet i begge formater.

*Inter* brukes gjennomgående i designet, og anvendes tidvis i en relativt liten størrelse. Den er utviklet for å sikre god lesbarhet i liten størrelse, spesielt på digitale skjermer (Andersson, u.å.), men sørger også for lettest innhold også på papir. *Abril Fatface* benyttes til hovedoverskrifter, og har et elegant uttrykk som sies å tiltrekke seg leserens oppmerksomhet - perfekt for en overskrift (Google Fonts, u.å.). *Akshar* ble valgt til blant annet 'visste du at' og 'tips', da denne fonten er utviklet for denne typen innhold (Chai, u.å.). Det sies at man bør begrense seg til tre ulike fonter i et design (Martin, 2017). Det ble i dette tilfellet tatt et valg om å inkludere en fjerde font, *Annie Use Your Telescope*. Dette valget ble tatt grunnet et ønske om å gi utvalgt innhold et uttrykk av å være håndskrevet, og denne fonten er utviklet for nettopp denne årsaken (Geswein, u.å.). Det vil også være verdt å nevne at denne fonten benyttes én gang i designet, og vil dermed ikke ha en stor innvirkning på designets overordnede uttrykk.



Figur 18: Illustrasjon av fonter anvendt i design.

### 2.3.2 Ekspertvurdering

Etter å ha utviklet et komplett design av samlingen med anbefalinger, var det tid for å presentere dette for prosjektets kontaktperson i Headit. Ettersom vedkommende både har erfaring med, samt ansvar for, onboarding av konsulenter, virket det både passende og verdifullt å få hans tilbakemeldinger på designet.

Samlingen med anbefalinger ble sendt til via mail, sammen med en forklaring, samt en oppfordring til å komme med tilbakemeldinger, og å stille spørsmål ved behov. Responsen var utelukkende positiv, og både innholdet og den visuelle presentasjonen falt i smak. Samlingen ble også presentert for flere ansatte hos Headit, og samtlige ga uttrykk for å være svært fornøyde.

## 2.4 Levere

I den fjerde og siste fasen oppfordres man til å teste ut ulike løsninger man har kommet frem til, for å finne ut hvilke alternativer det vil være verdt å satse på og etterhvert *levere* (Design Council, 2019).

### 2.4.1 Justere

Ettersom tilbakemeldingene innhentet gjennom ekspertvurderingen var utelukkende positive, til både uttrykk og innhold, virket det ikke å være behov for å gjøre noen omfattende justeringer. Det ble derfor gjort en kvalitetsfokuset gjennomgang, hvor

eventuelle behov for omformuleringer ble gjort, og diverse små justeringer i design ble utført.

Det kan her være verdt å nevne at dersom samlingen med anbefalinger hadde blitt presentert for et høyere antall mennesker, kunne det potensielt ha dukket opp andre tilbakemeldinger og innspill, som kunne resultert i et behov for å gjøre justeringer. Med det sagt er prosjektet gjennomført i samarbeid med Headit, og det var derfor naturlig at de utførte ekspertvurderingen.

### 2.4.2 Ferdigstille

Med de siste justeringene på plass var det tid for å ferdigstille samlingen, og det ble gjort en siste gjennomgang før lagring. Samlingen med anbefalinger presenteres i kapittel 5, og er tilgjengelig i vedlegg 9.

## 2.5 Etske vurderinger

Det er ifølge 'The Little Book of Design Research' (IDEO, 2015) visse etiske prinsipper man bør ha i fokus når man jobber med mennesker og design. Man bør sørge for å vise *respekt* for deltakerne, og forsøke å få dem til å føle seg komfortabel. Man bør være *ansvarlig*, ved å sørge for at menneskenes interesser er ivaretatt. Man bør også være *ærlig*, og sørge for tydelig og transparent kommunikasjon gjennomgående.

Ved prosjektets start ble det tatt en avgjørelse om å ikke melde inn studien til SIKT, (tidligere NSD) ettersom det ikke var behov for å samle inn personlig informasjon. Avgjørelsen ble tatt basert på at den informasjonen det var tenkt å innhente i forskningen ble vurdert opp mot SIKT sitt søknadsskjema, hvor det ble tydelig at det ikke var behov for å søke om tillatelse til gjennomføring.

Det ble på forhånd av intervjuer og idéverksteder utformet et samtykkeskjema, som tok for seg deltakernes rettigheter, samt tanken bak, og målet med, aktiviteten. Basert på avgjørelsen om å ikke melde inn forskningen til SIKT, ble det som tidligere nevnt operert med muntlig samtykke gjennomgående i forskningen. Dette var for å ikke samle inn den personlige informasjonen som en signatur er. I praksis innebar



dette at informantene i starten av intervjuer og idéverksteder ble bedt om å lese over et samtykkeskjema de fikk presentert, for så å muntlig avklare om de ga sitt samtykke eller ikke.

Det var videre viktig å anonymisere informanter og deltakere. Under idéverkstedene ble det aldri notert navn, og deltakerne var derfor anonym fra start til slutt. På forhånd av intervjuene ble hver informant tildelt en informantidentitet, slik at deres faktiske identitet aldri ville kobles sammen med notater tatt under intervjuene. Notatene ble tatt lokalt på forskerens laptop, og lagret på en passordbelagt minnepinne. Separat ble koblingen mellom navn og informantidentitet notert ned på et fysisk ark, som ingen andre ville ha tilgang til.

## 2.6 Validitet og reliabilitet

En vurdering av forskningens validitet går ut på å betrakte innsamlet data med et kritisk blikk (Lewis, 2009). Dette for å drøfte hvorvidt forskningens resultater vil kunne regnes som gyldige innenfor de avgrensninger som er gjort (intern validitet), og om resultatene kan være av verdi utover disse avgrensningene (ekstern validitet) (Jacobsen, 2021).

Det ble i denne forskningen tatt en avgjørelse om å dele den ene målgruppen (nyansatte konsulenter av ulikt erfaringsnivå) i tre før primærforskning skulle finne sted, grunnet et ønske om å sørge for at de ulike erfaringsnivåene ville være representert i forskningen. Forskningens jevne fordeling blant erfaringsnivå kan antas å ha hatt en innvirkning på resultatenes *interne validitet*, ved å bidra til et representativt datamateriale. Utvalgets størrelse vil kunne ha en innvirkning på datamaterialets representativitet, og et høyere antall informanter kunne i denne sammenheng bidratt til økt validitet. Hvorvidt datamaterialet er representativt vil også være påvirket av det faktum at når det, som i denne forskningen, gjøres et utvalg av informanter blant en populasjon, kommer en ikke unna at resultatene kunne vært annerledes dersom utvalget hadde vært et annet.

Man kan her trekke inn *reliabilitet*, som blant annet omhandler hvorvidt resultatene ville vært de samme dersom forskningen hadde blitt utført med et annet utvalg fra samme populasjon (Jacobsen, 2021). Det kan i denne sammenheng være

en rekke ulike faktorer som vil ha en innvirkning på hvorvidt et nytt utvalg ville generert de samme resultatene (antall års erfaring, personlige opplevelser, personlighet e.l.). Ettersom forskningen tar for seg menneskers personlige erfaringer og opplevelser, er det sannsynlig at resultatene i større eller mindre grad ville vært annerledes. Med det sagt, tar forskningen også for seg personlige preferanser og behov for en onboardingprosess, og ettersom innsikten i denne forskningen i stor grad var i tråd med en stor mengde tidligere forskning, skal man ikke se bort fra at dette kunne vært tilfellet også med et annet utvalg.

Ulike organisasjoner kan ha ulike behov for onboarding, men det virker rimelig å anta at de fleste onboardingprosesser vil ha en del fellestrekk. Dette indikerer at dette prosjektets samling med anbefalinger kan være av verdi for organisasjoner som befinner seg utenfor prosjektets avgrensninger, hvilket indikerer at prosjektet vil ha *ekstern validitet*.

I tillegg til utvalg, kan forskningens resultater påvirkes av eventuelle bias (Jacobsen, 2021). Dette prosjektets dataanalyse ble, som tidligere nevnt, av ulike årsaker utført på egenhånd. En kan derfor ikke se bort fra at et potensielt bias har hatt en innvirkning. Med det sagt, så ble det i hovedsak operert med sitater, hvor datamaterialet gjennomgående beholdt sin opprinnelige form, hvilket trolig har bidratt til å begrense innvirkningen av et potensielt bias.

En kan som forsker sørge for god reliabilitet ved å være transparent og ærlig om den forskningsprosessen som har funnet sted, slik at den blir etterprøvable (Jacobsen, 2021). Dette er noe som har vært i fokus gjennomgående i prosjektet, og metodekapittelet er skrevet med et ønske om å sørge for total transparens.

Denne forskningen er i stor grad basert på resultater fra individuelle intervjuer, og det sies at alle informanter i utgangspunktet teller likt i en slik forskning, ettersom man her utforsker personlige tanker og perspektiver (Jacobsen, 2021). Når det kommer til pålitelighet av individuelle intervjuer, sies det at intervjueren kan bidra til å skape spesielle resultater (intervjuereffekt), samt at intervjuets lokasjon også kan ha en innvirkning på resultatene (konteksteffekt). Det kan være utfordrende å adressere en potensiell intervjuereffekt, men det var gjennomgående et fokus på å fremstå profesjonell og trygg, i håp om at tryggheten ville smitte over på informantene.

Ettersom forskningen oppmuntret informantene til å dele personlige erfaringer, virket det spesielt viktig å forsøke å skape trygge og komfortable rammer rundt intervjuet. Når det kommer til konteksteffekt, så ble intervjuene som tidligere nevnt gjennomført digitalt, og informantene kunne derfor bestemme lokasjonen selv. Muligheten til å bestemme selv kan bidra til å skape trygge rammer rundt informantene, hvilket potensielt kan ha gjort informantene mer komfortable i situasjonen, og dermed potensielt også mer komfortabel med å dele, men dette forblir spekulasjoner.

## 3. Resultat

Målet for dette kapittelet er å presentere resultater fra intervjuer og idéverksteder på en måte som gir et godt innblikk i den innsikten som ble generert ved å anvende disse forskningsmetodene. Funnene som her presenteres, vil i det påfølgende kapittelet diskuteres.

### 3.1 Intervju

I dette kapittelet vil resultater fra intervjuene som ble avholdt bli presentert. Det vil her forekomme sitater i tillegg til parafrasering, grunnet et ønske om å beholde ektheten i resultatene. I oversikten over informanter (Tabell 5) kan man se at samtlige konsulenter har blitt tildelt et informantidentitet mellom 1 og 12. Det ble også avholdt intervjuer med to ansvarlige for onboarding, og disse er kalt 'ansvarlig A' og 'ansvarlig B', for å unngå å blande disse med øvrige informanter. Det vil avslutningsvis gis en oppsummering av funnene.

#### 3.1.1 Forventninger

Blant forskningens informanter viser det seg at de fleste setter pris på en forventningsavklaring. Ønsket og behovet viser seg å være spesielt stort blant de kommende konsulentene. Det kommer frem at forventningsavklaringen gjerne kan være i form av en fremdriftsplan, altså en plan over hvilken fremgang og utvikling det vil være forventet at den nyansatte har i løpet av et gitt tidsrom. Informant 7 uttaler at en fremdriftsplan "ville vært veldig hjelpsom" og at det ville vært "betryggende å vite hvor man står i forhold til arbeidsgivers forventninger". Videre forteller informant 10 at "en slik plan er noe jeg ville prøvd å få tak i kjøpt", og informant 8 sier at "jeg har alltid et ønske om en forventningsavklaring". Når det kommer til utforming av en

fremdriftsplan ønsker de kommende konsulentene at den skal være lagt opp for dem, men at det skal være mulig å komme med innspill “slik at forventningene til meg blir realistiske og jeg ikke havner bakpå fra start” (Informant 9).

Mindre erfarne konsulenter har positive erfaringer med fremdriftsplaner, og informant 11 kunne fortelle at “jeg fikk en relativt generell oversikt over prøvetiden på ett år” og “Jeg synes det var, og er, fint å se hvordan jeg ligger an i forhold til organisasjonens forventninger til meg”. Informant 4 har også hatt en god opplevelse, og “fikk være med HR på å lage en seksmånedersplan ved oppstart ... Det hadde en veldig positiv innvirkning! Jeg fikk et mye mer målrettet blikk på fremtiden”.

De erfarne konsulentene kan fortelle at fremdriftsplaner kan falle i grus når hverdagens gjøremål blir viktigere enn å følge planen. Informant 6 forteller at “en slik plan må følges opp og ikke ta så lang tid. Man kan ikke bare få lista og sitte med den selv”. Informant 6 uttaler at en forventningsavklaring vil være fint, ettersom “rutiner kan være annerledes enn hva de var der man kom fra, og det kan føre til misforståelser hvis man ikke opplyses om dette tidlig”. Når det kommer til utforming av planen er det et minstekrav for de erfarne konsulentene å ha mulighet til å komme med innspill, og de ønsker helst å få ta del i utformingen.

Blant de ansvarlige for onboarding så er en forventningsavklaring noe de fokuserer på å få på plass raskt etter signering av kontrakt. Ansvarlig A kan fortelle at de sørger for å “tidlig ha en forventningsavklaring mellom organisasjonen og den nyansatte, hvor man hører med den nyansatte hvilke forventninger og behov de har for onboarding”.

### 3.1.1.1 Identitet

De ansvarlige for onboarding ble spurt hvorvidt de har fokus på å bevisstgjøre nyansatte på at de ikke bør eller må undertrykke egen identitet når de begynner i organisasjonen. Ansvarlig A forteller at hen ser viktigheten av å skape en bevissthet rundt dette, spesielt for unge nyansatte. Ansvarlig B har også fokus på identitet, og anser det som “viktig at man ikke undertrykkes”, ettersom “kraften i selskapet er den enkeltes erfaring og kompetanse”. Ansvarlig B ønsker at “vi som enkeltpersoner skal komme med gode løsninger og initiativer”.

### 3.1.2 Læring

Denne delen vil deles inn i underkapitlene 'opplæring' og 'informasjon', for å gjøre innholdet mer oversiktlig.

#### **Opplæring**

Når det kommer til opplæring er det tydelig at dette er viktig for informantene, men aller viktigst virker det å være for de kommende og de mindre erfarne konsulentene. Informant 10, en kommende konsulent, uttaler at "god opplæring er utrolig viktig for meg ... Det er dette som vil gjøre meg komfortabel" og forteller videre at "Det er viktig at jeg ikke bare slippes rett inn i noe". Informant 11, en mindre erfaren konsulent, støtter dette, og forteller at det er "viktig at jeg kan få opplæring som gjør at jeg føler meg klar for å påta meg det ansvaret som jobben involverer". Ansvarlig A støtter disse synspunktene, og mener at den nyansatte skal få god tid til å være ny, samt at dette skjer ved å la nyansatte observere hvordan ting foregår før de etterhvert praktiserer selv.

Flere informanter har hatt negative opplevelser med opplæring, eller mangelen på opplæring, og dette gjelder både erfarne og mindre erfarne konsulenter. Informant 1 forteller at "jeg fikk ingen god plan på hva jeg skulle gjøre. Det var veldig lite forutsigbart, og veldig negativt". Informant 4 uttrykker at "Det var vanskelig å begynne noe sted. Jeg visste ikke hva jeg skulle gjøre eller hvordan det skulle gjøres". Informant 2 forteller om en opplevelse med ustrukturert opplæring: "Jeg ble satt til å jobbe. Det virket ikke god planlagt, og det er vanskelig å finne på noe å gjøre selv. Jeg skulle ønske at det var mer strukturert". Ansvarlig B kan fortelle at det er minimalt fokus på opplæring i deres organisasjon, ettersom det kun ansettes erfarne konsulenter.

De nyansatte blir med andre ord kastet ut i det - og skal ut i konsulentpraktisering allerede dag én - og dersom det er behov for opplæring vil dette foregå i de kommende ukene. Informantene uttrykker et ønske om å bli møtt med en tydelig plan og tydelige oppgaver, slik at man ikke blir sittende alene og føler seg i veien. Informant 6 forteller at det "tar tid før man kan brukes til noe, og man føler seg litt dum i den perioden", mens informant 3 presiserer at det er "viktig å føle seg verdsatt og nyttig".

## Informasjon

Som tidligere nevnt har de nyansatte et ønske om informasjon. Av konkret informasjon ønsker samtlige å vite hva de går til, og kommende konsulenter har i denne sammenheng et stort ønske om realistisk innsikt i hvordan en arbeidshverdag som konsulent vil være. Informant 9 forklarer at:

“Det hadde vært gull verdt å få innsikt i hvordan en konsulent jobber, og hva en arbeidshverdag i den rollen jeg skal inn i faktisk involverer og går ut på. En arbeidshverdag er gjerne veldig annerledes enn en teoretisk studiehverdag, så jeg vil gjerne få innsikt i dette”.

Informant 4 uttrykker et ønske om rolleklarhet, ved å påpeke viktigheten av “å få god innsikt i hverdagen og rutinene” ettersom dette er “en god pekepinn på hva man selv skal gjøre dag for dag”. De ansvarlige for onboarding forteller at de har et stort fokus på å gi realistisk innsikt i rekrutteringsfasen, og ansvarlig A uttrykker at “i en rekrutteringsprosess ønsker jeg å gi kandidaten en god forståelse av hvem vi er og hvor vi skal, og hva dette innebærer for både oss og kandidaten”.

Det er blant informantene et stort ønske om en søkbar oversikt over ansatte og avdelinger, og informant 7 forteller at “drømmen er å ha en mal på hvem folk er og hva de gjør, spesielt i oppstarten”. Det viser seg at majoriteten av informanter finner svar på spørsmål ved å høre med kolleger, og informant 5 sier at “jeg ville foretrukket å vite hvem som har ulik informasjon, slik at jeg kan oppsøke dem selv og bygge relasjoner”. Informant 4 kan vise til en negativ opplevelse hvor en slik oversikt ikke var tilgjengelig, hvor “mye av startfasen gikk til å stille spørsmål, og å prøve å finne ut av ting selv. Folk hadde den kompetansen jeg trengte, men det fikk jeg ikke vite om”.

Man blir gjerne presentert for store mengder informasjon som nyansatt i en organisasjon, og det er sannsynlig at enkelte ting føles mer relevant og nyttig enn andre ting. De ansvarlige for onboarding har her fokus på å gi et overordnet perspektiv heller enn å ha fokus på detaljer, for å hjelpe den nyansatte til å faktisk få med seg det som presenteres. Når det kommer til overføringsverdi i det som presenteres ble det tydelig at informantene så mest verdi i det som angikk dem selv i

dagens situasjon. Informant 12 forteller at “jeg tror jeg så mest overføringsverdi i de praktiske tingene, ettersom dette var ting jeg med en gang skulle ta i bruk selv”. De ansvarlige for onboarding er bevisst på å skape overføringsverdi, og benytter gjerne eksempler for at den enkelte forhåpentligvis skal finne knagger å henge informasjonen på. Ansvarlig A forteller videre at en fadder i samme stilling som den nyansatte kan være en god ressurs for å skape overføringsverdi i informasjon.

Flertallet av informanter har opplevd informasjonsoverbelastning (information overload) i oppstartsfasen, og hadde satt pris på om informasjonen kunne blitt spredt litt mer utover slik at man får tid til å fordøye og prosessere det man har hørt og lært. Dette er noe de ansvarlige for onboarding har fokus på, og ansvarlig B forteller at “vi sprer informasjon mer utover, tar det i økter, lar ting synke en stund, og tar deretter et nytt møte”.

De fleste setter pris på å få informasjon presentert muntlig, men ønsker gjerne å få informasjonen skriftlig i tillegg, for å kunne “ta opp tråden selv ved behov” (informant 7). Informantene ønsker ikke å få informasjon presentert som en muntlig monolog, men ønsker heller “en slags tutorial hvor noen går gjennom ulike systemer hvor man parallelt selv kan klikke seg gjennom det, og få mulighet til å stille spørsmål ved behov” (informant 11). Flere informanter nevner noe av det samme, og informant 12 forteller at “jeg synes det fungerte veldig godt å få sitte sammen med en annen person og lære meg ting. Jeg liker å prøve meg fram selv, men det er fint å ha noen tilgjengelig for spørsmål”. Dette er noe begge ansvarlige for onboarding praktiserer, og nyansatte får her mulighet til å “klikke seg rundt, med støtte og veiledning fra oss” (ansvarlig B).

En slik tutorial kan på noen måter minne om jobbskygging (job shadowing), hvilket viste seg å være et populært forslag blant informantene. Majoriteten ønsker seg dette som en del av opplæringen, og informant 11 forteller at “det kunne vært skikkelig nyttig. Mye er ulikt fra studiene, så å se noen praktisere yrket ville vært et helt supert steg inn i min nye rolle som konsulent”. Informant 12 viser til en egen opplevelse hvor vedkommende “har fått observere noen da de skulle vise meg ulike systemer, og forteller at “det har fungert utrolig godt for meg”.

### 3.1.3 Oppfølging

Det viser seg at oppfølging kan skape sterke følelser hos de nyansatte.

Informantene som har opplevd en tett oppfølging av leder eller HR i organisasjonen forteller om positive følelser. Informant 12 kan her fortelle at “lederen min var veldig påskrudd og spurte jevnlig hvordan det gikk. Han var veldig nøye med å presisere at døren hans alltid var åpen hvis det skulle være noe. Det var veldig trygt og fint å vite”. Informant 11 uttrykker i denne sammenheng at “det er utrolig viktig å passe på å holde et ekstra øye med nyansatte, for å sørge for at de føler seg trygg og verdsatt helt fra start”. De erfarne konsulentene presiserer viktigheten av å ta hensyn til at nyansatte kan befinne seg på ulike nivå, og at det som kan være banaliteter for noen trenger ikke være det for alle.

Man bør tilpasse onboardingen etter den nyansatte, og “noen forstår svært raskt, mens andre trenger litt mer tid” (informant 6). Dette er noe de ansvarlige for onboarding er opptatt av, og de ønsker å sørge for at hver enkelt får den opplæringen de har behov for for å kunne blomstre i organisasjonen. Informant A uttrykker at “det er noe annet å onboarde en leder enn å onboarde en nyutdannet”, og at det dermed vil være helt naturlig å tilpasse prosessen. Når det kommer til negative følelser så uttaler informant 11 at:

“Jeg føler at jeg ble møtt på en god måte, men at oppfølgingen kunne vært bedre. Det virket som at organisasjonens hovedfokus var på de første dagene, og at resten var litt overlatt til tilfeldighetene. Jeg husker at jeg kjente på tvil faktisk, på om jeg hadde gjort det riktige valget av jobb. Det er ingen god følelse å kjenne på når man er ny”.

Angående organisasjonens fokus på de første dagene så forteller informant 3 at “det er kanskje i de påfølgende dagene man er mest ensom, ettersom de fleste fokuserer på dag én”. Når det kommer til dag én er det viktig for informantene å bli møtt med et inntrykk av at de er ventet og ønsket, og at ting er gjort klart for dem. Informant 6 kan i denne sammenheng fortelle om en negativ opplevelse: “Jeg møtte opp til min første dag, og det var ingen på kontoret. Det var et fryktelig dårlig førsteinntrykk. Det ordnet seg raskt da sjefen min etterhvert møtte opp, men de burde definitivt hatt en plan B!”.



Når det kommer til rutiner for oppfølging har det vist seg at mange setter pris på uformelle samtaler, men at det gjerne skulle vært lagt opp til noe litt mer formalisert i tillegg - hvilket er noe ansvarlig A praktiserer. Majoriteten av informanter som har blitt spurt om oppstarten sin har blitt spurt i forbifarten, uten fokus på oppstarten - hvilket er den tilnærmingen ansvarlig B praktiserer. Informant 9 forteller at "jeg vil gjerne ha avsatt tid til å snakke, kanskje annenhver uke eller noe. Det hadde vært fint med formell prat i tillegg til det uformelle". Det presiseres videre at "man bør ikke måtte vente med å si ifra om noe" (informant 7) og at "det bør ikke være opp til den nyansatte å skaffe seg oppfølging" (informant 11). Informant 3 forteller at det "har pleid å være årlige samtaler, men nå er det hver 2-4 uke. Jeg liker at det er hyppigere møter, spesielt som nyansatt". Det har også kommet frem at dersom man arbeider i team, noe mange konsulenter gjør, bør det oppmuntres til jevnlig check-ins innad i teamet, hvor man snakker om både faglige og sosiale tema.

For at en organisasjon skal ha mulighet til å forbedre onboardingprosessen for nyansatte vil det være viktig at det legges opp til å innhente tilbakemeldinger fra nyansatte som har gjennomgått prosessen. Når det kommer til informantene i denne studien, kom det frem at omtrent 50% ikke har blitt spurt om hvordan oppstarten deres hadde vært. Informant 12 forteller i denne sammenheng at "lederen min spurte meg om hva jeg syntes om min første dag. Det var fint å få mulighet til å fortelle". Informant 7, en kommende konsulent, uttrykker at "jeg har et ønske om dette i fremtiden. Det skader jo ikke å kunne forbedre seg, og det gir jo også rom for å kunne diskutere behovet for ønsket opplæring". Informant 2 kan her vise til egne erfaringer, og forteller at "jeg tenker at de går glipp av forbedringspotensiale når det ikke skjer strukturert innhenting av tilbakemeldinger".

De ansvarlige for onboarding representerer her to ulike sider av saken. På den ene siden kan ansvarlig B fortelle at de kunne vært bedre på dette, og at de per nå ikke har noen fast struktur på dette. De har dog innimellom selv sett et behov for å justere prosessen, og det har da blitt gjort. På den andre siden sier ansvarlig A at "det er en naturlig del av onboarding å hele tiden søke tilbakemeldinger, og jeg tror det er derfor vi har kommet dit vi er i dag". Ansvarlig A forteller videre at "vi har justert en

del etter tilbakemeldinger fra personer, for hva er poenget med onboarding hvis det ikke fungerer?”.

### 3.1.4 Preboarding

Det er tydelig at det er mange følelser knyttet til det å skulle starte i en ny jobb, og mange informanter sier å oppleve en blanding av å glede seg og å være nervøs. Det virker å være en følelsesladd prosess for informantene, uavhengig av erfaringsnivå. Mens de erfarne og mindre erfarne konsulentene kanskje kjenner mest på stress angående om byttet av jobb er et godt valg, kjenner kommende konsulenter mer på stress angående egen prestasjon. Informant 12 (mindre erfaren) forteller at “jeg gledet meg og var motivert for å komme i gang”, mens informant 3 (erfaren) beskriver dette som en “stressende periode”, og forteller videre at det vil være viktig “å få bekreftet at jeg tok det riktige valget av jobb”, noe informant 2 (erfaren) stiller seg bak. Informant 7 (kommende) forteller at “man er usikker på seg selv i begynnelsen og aner ikke hva man gjør”, noe informant 8 (kommende) støtter: “ettersom jeg er nyutdannet så er jeg nervøs og usikker”.

De ansvarlige for onboarding har fokus på at den nyansatte skal bli kjent med organisasjonen og dens ansatte så raskt som mulig, og sier at de gjerne inviterer til både faglige og sosiale arrangementer i preboardingsfasen. Det er også en naturlig del av preboardingsfasen å invitere nyansatte inn i organisasjonens digitale kanaler, både faglige og sosiale. Det har vist seg at en del informanter har opplevd å bli inkludert i arrangementer før oppstart, noe som har hatt en god innvirkning på deres tanker og følelser angående jobb og arbeidsplass. Blant disse kan vi finne informant 3, som forteller at:

“Jeg fikk være med på julebord og en workshop før oppstart. Det var fint å bli involvert så tidlig, sånn at man fikk bli kjent med folkene og organisasjonen før man begynner. Det skapte et engasjement og iver etter å begynne i ny jobb”.

Informant 4 kan vise til lignende opplevelser: “jeg var med på en kvartalsamling før jeg begynte i jobben. Det skapte en trygghetsfølelse”. Det er dog ikke alle som har hatt like positive opplevelser, noe som har bidratt til å skape negative følelser hos de nyansatte. Informant 2 kan i denne sammenheng fortelle at “da jeg signerte

kontrakten ble jeg lovet at jeg skulle få invitasjoner og informasjon, men det skjedde aldri. Det hadde vært hyggelig om det faktisk ble gjennomført”. Mangelen på informasjon er noe de fleste informantene kjenner til, og uavhengig av erfaringsnivå er informasjon tydelig noe informantene ønsker. Informant 11 forteller at “mangelen på innsikt var krevende for meg. Det å ikke vite hva som ventet gjorde meg stresset og redd, og ga inntrykk av at ting kanskje ikke var så godt planlagt”. Informant 1 er enig i dette, og sier at “jeg tror jeg hadde gruet meg mindre hvis jeg hadde visst hvordan onboardingen ville se ut og hva som var forventet av meg. Jeg ville gjerne hatt dette skriftlig”.

Flere nevner et ønske om å kunne forberede seg til oppstarten, men at mangelen på informasjon gjorde at dette ikke var mulig. Informant 6 sier at “det hadde vært fint å vite hva som venter, slik at man kan være forberedt”, mens informant 5 forteller at “når man ikke har mulighet til å forberede seg så går man glipp av muligheten til å stille gode spørsmål under oppstartsmøter”. Det er flere som uttrykker et ønske om innsikt i onboardingsprosessen, og informant 7 forteller her at “jeg trenger ikke alle detaljer med en gang, men kanskje en oversikt over dag én pluss rammene for resten av prosessen”.

Mens informant 1 kan fortelle at “jeg var veldig nervøs. Jeg visste ikke hvordan dagen min skulle gå, fordi det var ingenting i kalenderen min”, forteller informant 3: “på min første dag var det booket et møte med en gang, og derfra gikk det slag i slag. Det fungerte veldig fint for meg”. Informant 4 har også hatt en god opplevelse: “jeg fikk tidlig tilgang til mail og kalender, med innkallinger til det jeg skulle gjennom av møter, med beskrivende informasjon om de ulike tingene. Jeg kunne forberede meg godt, så jeg satte pris på dette”. Informant 11 forteller her at “denne typen innsikt ville vært gull verdt for meg ... og jeg tror at jeg ville hatt bedre forutsetninger for å få med meg informasjonen som presenteres hvis jeg på forhånd visste hva det ville omhandle”. En kommende konsulent, informant 8, forteller at “jeg pleier å tenke langt frem i tid, så jo mindre usikkerhet jeg kan ha jo bedre er det”.

Hvorvidt informantene har hatt eller ønsker kontakt med arbeidsgiver i preboardingsfasen varierer, og mens noen har opplevd tett kontakt har andre blitt bedt om å ta kontakt ved behov. Blant de erfarne og mindre erfarne konsulentene virker det som at å bli bedt om å ta kontakt ved behov fungerer godt, og at det ikke

er behov for så mye mer oppfølging enn dette. Informant 1 forteller at “jeg følte det var nok kontakt. Hvis jeg sendte mail så fikk jeg svar”. Når det kommer til de kommende konsulentene er ønsket om kontakt noe større. Informant 9 forteller at “jeg vil ha jevnlig kontakt, både om ting og bare for å prate. Viktig at jeg ikke føler meg glemt”, og informant 8 sier at “det er koselig å høre fra dem, selv om det kanskje ikke er noe spesielt. Det gir inntrykk av at jeg kommer til å bli en del av noe”. Informant 7, som også er en kommende konsulent, er dog ikke helt enig i dette, og sier at “det bør være et formål med kommunikasjonen”.

Som en del av oppfølgingen før oppstart er det ikke uvanlig at man som nyansatt mottar en velkomsthilsen, og dette er noe de ansvarlige for onboarding praktiserer. Det varierer hva informantene har opplevd, for mens noen har fått en melding eller en mail, har andre fått morgenlevering eller blomster. En personlig hilsen er noe mange setter pris på, uavhengig av erfaringsnivå. Informant 2 forteller at “det har ikke skjedd, men det kunne vært hyggelig”, mens informant 3 sier at “jeg fikk morgenlevering. Jeg liker sånne ting som viser at man er husket, ventet og satt pris på”. Dette er noe informant 8 er enig i; “det har mye å si for å føle seg velkommen. Det skaper en følelse av tilhørighet”.

De ansvarlige for onboarding kan fortelle at en preboardingsfase internt blant annet involverer å informere organisasjonens ansatte om den nyansattes oppstart, i tillegg til å forberede en fadder til vedkommende.

### 3.1.5 Fadder

Det viser det seg at de fleste informantene setter pris på å ha en fadder i oppstartsfasen, noe de ansvarlige for onboarding også har fått tilbakemeldinger om fra sine ansatte. Dette skal gjerne være noen i samme, eller en lignende stilling som dem selv, for å kunne spørre om faglige ting. Informantene forteller også at “det hadde vært fint om fadderens min hadde noen form for opplæring i å være fadder” (informant 10), og at “det er viktig at de er tilstrekkelig informert om rollen og ansvaret” (informant 5).

De ansvarlige for onboarding forteller at mange nyansatte føler seg velkommen på grunn av fadderordningen, og forteller litt om hva de har fokus på underveis i en

fadderordning. Ansvarlig B forteller at “vi har en egen dialog med fadderne, hvor vi deler erfaringer mellom oss angående aktiviteter og hvordan vi synes at ting har fungert”. De ansvarlige forsøker å sørge for en god personlig match mellom den nyansatte og deres fadder, og velger i tillegg faddere som befinner seg i seniorstillinger tilsvarende den nyansattes stilling, slik at de faglig vil ha noen å støtte seg til. I praksis har de ansvarlige fokus på at en fadder skal 1) være tilgjengelig for den nyansatte, 2) ta seg tid til å være der for den nyansatte, 3) følge opp, 4) passe på at den nyansatte er inkludert sosialt, og 5) være en støttespiller.

De mindre erfarne og kommende konsulenter ser ut til å se svært positivt på en fadderordning, og føler at det kan være trygt å ha noen å henvende seg til. Informant 11 forteller at “det å vite at en person er der for meg uansett hva det måtte være hadde vært helt nydelig. Det er en sårbar og usikker periode man er i, så det ville nok hatt en god innvirkning på oppstarten, helt klart”. Det nevnes videre et ønske om at fadderer er noen man har mye med å gjøre, blant annet fordi “det er lavere terskel for å spørre noen man jobber tett med, heller enn å plage sjefen. Trygt å ha noen man ser ofte” (informant 7).

Informant 4 forteller om opplevelsen av å ikke ha hatt en fadder, og tenker at det er positivt “ettersom jeg da har fått en tilknytning til flere”, men at det også er negativt fordi “det kunne vært fint å ha noen å henvende seg til. Et beroligende element, et kjent fjes”. Angående hvorvidt en fadder har en positiv eller negativ innvirkning på nettverksbyggingen til nyansatte så kan ansvarlig B fortelle om en opplevelse fra sin egen karriere som konsulent: “jeg opplevde å få henge på en grunder av selskapet, hvor jeg alltid skulle være én meter unna han. Jeg var med på møter og reiser, og fikk bygget et stort nettverk”.

### 3.1.6 Relasjoner

Når det kommer til prioriteringer i onboardingprosessen, mener de ansvarlige for onboarding at “å bli kjent med kolleger er aller viktigst” (ansvarlig B). Det å føle seg inkludert sosialt på arbeidsplassen har blant informantene vist seg å skape positive følelser som glede, motivasjon og trygghet. Informant 2 forteller at det er “viktig med det sosiale, at man trives på jobb”, mens informant 8 sier at det er “viktig å føle seg sett”. Det sies videre at et sosialt opplegg med kolleger utenfor jobb kan ha en

positiv innvirkning på arbeidsmiljøet på jobb. Informant 3 forteller at “de jeg kommuniserer best med er de jeg også møter utenfor jobb”, og informant 2 forteller at “sosiale ting er det beste for å bli ordentlig kjent”. En god struktur på sosiale arrangementer kan ifølge informant 5 gjøre det lettere å få med seg, og å delta på det som skjer, noe som gjør det “veldig lett å bli en del av arbeidsgjengen og fellesskapet. Lett å få tilhørighet raskt, både på og utenfor jobben”.

Når det kommer til relasjoner mellom ansatt og arbeidsgiver, er dette også noe informantene synes er viktig. Informant 7 forteller at “det bør være etablert et visst forhold mellom meg og min arbeidsgiver, sånn at det er lav terskel for å stille spørsmål”. Informant 6 forteller at det er “viktig å tørre å være ærlig, men det handler mye om den tillit som ledelsen har skapt hos medarbeiderne sine”. Informant 5 “har opplevd at sjef og HR var særdeles deltakende i sosiale ting, noe som førte til en flat struktur og god forståelse”.

### 3.1.7 Prosessen

De ansvarlige for onboarding uttrykker både viktigheten av onboarding, samt verdien av å ha en strukturert prosess. Ansvarlig A forteller om overgangen fra å selv lede prosessen til å kunne delegere ansvar:

“Det er mye man skal gjennom i en onboardingsprosess, så det har vært utrolig positivt med en god strukturering, hvor man vet hvem som har ansvar for hva, og at de setter av tid til dette. Det har vært veldig fint å få satt ting i system”.

### 3.1.8 Turnover

Informantene ble blant annet spurt hvorvidt deres opplevelse av en arbeidsplass har hatt en innvirkning på hvor lenge de har valgt å bli i en jobb, og svarene er varierte. Det viser seg at trivsel har mye å si for de fleste, og mens noen har latt sine negative opplevelser påvirke hvordan de har fremstilt organisasjonen til andre, har andre informanter valgt å overse dette. Informant 4 kan fortelle at “det hadde mye å si da jeg hadde en negativ opplevelse, både med tanke på oppfølging, folk, og alt egentlig. Det har definitivt hatt en innvirkning på hvordan jeg har fremstilt selskapet til andre i ettertid”. Informant 5 kan også vise til en negativ opplevelse, og forteller at “det har

mye å si hvordan man blir møtt og inkludert fra dag én. Uten det så får man en mye dårligere opplevelse og vil nok føle seg mer utrygg”. Andre informanter har hatt noen mer positive opplevelser, som informant 3 som sier at “jeg har hatt positive opplevelser, og det har mye å si hvordan man følges opp og hvordan jobben går, men det har ikke vært avgjørende”.

### 3.1.9 Sammendrag

Majoriteten setter pris på en forventningsavklaring, men behovet er spesielt stort blant kommende konsulenter. En fremdriftsplan utnevnes som en god måte å holde oversikt over arbeidsgivers forventninger til fremgang og utvikling. De ansvarlige for onboarding mener at den enkeltes erfaring og kompetanse er viktig for organisasjonen, og ønsker å unngå at den nyansattes identitet undertrykkes. Opplæring virker å være aller viktigst for kommende og mindre erfarne konsulenter, mens oppfølging synes å være viktig for samtlige. Flere ønsker seg en formalisert ordning for oppfølging, for å blant annet kunne komme med tilbakemeldinger. Innhenting av tilbakemeldinger er i fokus hos en ansvarlig for onboarding, men informantenes erfaringer tilsier at organisasjoner har et forbedringspotensial når det kommer til dette.

Preboardingsfasen er en følelsesladd tid for samtlige informanter, men ulike erfaringsnivå virker å generere ulike følelser. Ansvarlige for onboarding har fokus på sosial inkludering av nyansatte i denne perioden, og informantene som har opplevd dette kan vise til positive følelser som et resultat av inkluderingen. Informantene ønsker innsikt og informasjon, for å vite hva de går til, samt ha mulighet til å forberede seg. En mangel på informasjon genererer negative følelser. Informantene ønsker en søkbar oversikt over ansatte, for å kunne oppsøke informasjon og bygge relasjoner parallelt. Relasjonsbygging på arbeidsplassen prioriteres av de ansvarlige for onboarding, og er viktig for informantene. Sosiale arrangementer sies å ha en positiv innvirkning på arbeidsrelasjoner. Når det kommer til informasjon så ønsker informantene at denne spres utover, og tilgjengeliggjøres i skriftlig format. De ser videre størst verdi i den informasjonen de med en gang kan ta i bruk selv. Flere ønsker muligheten til å observere andre i arbeid, og mener at dette kunne vært en nyttig læringsform. En fadder er noe som appellerer til de fleste, og de ansvarlige for onboarding har fokus på å gjøre fadderopplevelsen god for de nyansatte.

## 3.2 Idéverksted

Det vil i denne delen presenteres eksempler på resultater fra idéverkstedene som ble avholdt som en del av forskningen. Det ble her generert store mengder verdifull innsikt, som vil være tilgjengelig i sitt fulle format i Vedlegg 6.

Innsikten ble kort fortalt generert ved at deltakerne fikk presentert en påstand, “forskning viser at ...” etterfulgt av et spørsmål “hvordan kan vi ...?” (Idéverksted 1) eller “hvordan kan organisasjoner ...?” (Idéverksted 2), som de ble bedt om å besvare gjennom idémyldring. Etter endt idémyldring ble svarene diskutert i plenum, før en prikkavstemning fant sted. Deltakerne fikk her mulighet til å stemme på de svarene de fant mest verdifull, og basert på dette ble det gjort en topp tre-rangering av svar. Innsikten vil her presenteres deretter.

### 3.2.1 Hvordan kan vi?

Det vil i denne delen presenteres tre eksempler fra idéverksted 1, som ble avholdt med erfarne og mindre erfarne konsulenter.

#### 3.2.1.1 Tilpasning

**Påstand:** Forskning viser at det er viktig å tilpasse onboardingprosessen til den enkelte, ettersom det kan være store forskjeller mellom nyansatte.

**Spørsmål:** Hvordan kan vi sørge for at onboardingen passer for den enkelte?

**Svar:**

1. Snakke med den enkelte om preferanser før oppstart
2. Sjekke inn med den nyansatte litt etter oppstart, og høre om deres behov
3. Forklare hvilke muligheter den nyansatte har å forholde seg til før de velger

Det vil i første omgang være viktig å kartlegge hva den nyansatte ønsker og foretrekker, for mens enkelte kan foretrekke tett oppfølging kan andre ønske å bli overlatt litt mer til seg selv. Det vil videre kunne være gunstig å høre med den nyansatte etter de har begynt, for å sjekke om hvordan ting går, samt høre om noen ønsker eller behov har endret seg siden sist. Når det kommer til å forklare hvilke



muligheter den nyansatte har, så ble det i hovedsak nevnt teknisk utstyr, som laptop og telefon.

### 3.2.1.2 Oppfølging

**Påstand:** Forskning viser at det å bli fulgt opp i oppstarten kan skape en trygghetsfølelse hos den nyansatte.

**Spørsmål:** Hvordan kan vi sørge for å følge opp den nyansatte på den måten hen har behov for?

**Svar:**

1. Lage handlingsplan
2. Gjøre det tydelig hva som er den nyansattes arbeidsoppgaver og hva som er forventet av dem
3. Tilbakemelding og evaluering underveis i oppstartsfasen

Konsulentene forestår i denne sammenheng å utforme en handlingsplan, også kalt en fremdriftsplan, for å gi den nyansatte oversikt over hva som er planen for tiden fremover, og hvilken fremgang som er forventet. Det bør ifølge konsulentene også være fokus på rolleklarhet og en forventningsavklaring. Når det kommer til tilbakemelding og evaluering underveis vil dette skape rom for at den nyansatte kan fortelle hvordan oppstarten har vært for dem, og hva som har fungert og ikke. Konsulentene trekker her frem at valget av fadder bør evalueres, for å se om det var en god match eller ikke.

### 3.2.2 Hvordan kan organisasjoner?

Det vil i denne delen presenteres tre eksempler fra idéverksted 1, som ble avholdt med kommende konsulenter.

#### 3.2.2.1 Tilbakemeldinger

**Påstand:** Forskning viser at mange kunne tenke seg en formalisert samtale angående hvordan deres oppstart i ny jobb har vært.

**Spørsmål:** Hvordan kan organisasjoner sørge for å møte deg som nyansatt på en måte som skaper rom for å gi ærlige tilbakemeldinger?

**Svar:**

1. At organisasjonen signaliserer at de genuint er ute etter å forbedre seg
2. Kanskje at samtalen tas med noen man er trygg på, som kan ta ting videre, heller enn å snakke med noen høyt oppe som man ikke har noen relasjon til
3. Å vite at det man sier faktisk blir tatt videre, uten å ha en negativ innvirkning på min hverdag som ansatt

Når det kommer til å skulle gi ærlige tilbakemeldinger vil det være viktig for de kommende konsulentene at organisasjonen virker genuint opptatt av å forbedre seg, slik at man får inntrykk av at man gjør dem en tjeneste ved å være ærlig. Det vil også gjøre det lettere å være ærlig dersom man får mulighet til å snakke med noen man er trygg på, og at man i tillegg kan kjenne seg trygg på at det man forteller ikke vil kunne ha en negativ innvirkning på en selv i ettertid.

### 3.2.2.2 Realistisk innsikt

**Påstand:** Forskning viser at de fleste foretrekker å vite hva de går til, og ønsker innsikt i sin nye arbeidshverdag så raskt som mulig.

**Spørsmål:** Hvordan kan organisasjoner sørge for å gi deg som nyansatt et oversiktlig og realistisk perspektiv på hva din rolle vil innebære?

**Svar:**

1. Få mulighet til å skygge en ansatt en dag. Gjerne før oppstart
2. Hva det vil si å være en god konsulent
3. Få en handlingsplan

For å få et realistisk perspektiv på sin nye rolle ønsker de kommende konsulentene å gjennomføre jobbskygging, få en fremdriftsplan, og tips til hvordan man kan være en god konsulent.

## 4. Diskusjon

I dette kapittelet vil resultatene som ble presentert i forrige kapittel diskuteres i henhold til tidligere forskning (Kapittel 1.2), og aspekter fra sosialiseringmodellen (Kapittel 1.3.1) og voksenlæring (Kapittel 1.3.2) vil trekkes inn.

## 4.1 Forventninger

Ettersom en organisasjon og en nyansatt kan ha svært ulike forventninger til et arbeidsforhold (Korte et al., 2015) vil en forventningsavklaring være gunstig. Det er tydelig at konsulenter av ulikt erfaringsnivå verdsetter en forventningsavklaring, og dette virker også å være i fokus hos de ansvarlige for onboarding. Dersom tidligere forskning tas i betraktning (Harpelund, 2019; Kets de Vries, 2022; Krasman, 2015; Stewart et al., 1999) synes det å være gunstig at de ansvarlige for onboarding er opptatt av å få på plass en forventningsavklaring raskt etter signering av arbeidskontrakt. Forskningens informanter kunne vise til hendelser hvor de ikke mottok den opplæringen de hadde ventet å få, hvilket er i tråd med Korte et al. (2015) sin studie. I begge studier ble det tydelig at en mangel på opplæring kunne generere negative følelser hos de nyansatte. Informantene har et ønske om mer opplæring, oppfølging og støtte, hvilket er i tråd med Radosh (2013) som forteller at et tydelig lederskap kan gjøre onboardingsprosessen lettere for den nyansatte.

Det kom i prosjektets forskning frem i både intervjuer og idéverksteder at konsulenter gjerne kunne tenke seg en fremdriftsplan som en del av forventningsavklaringen, og at dette kan være et fint verktøy for å sikre oppfølging av den nyansatte. Vernon (2012) presiserer verdien av en slik plan, og hennes uttalelse om at en plan kan vekke engasjement i de nyansatte virker å være i tråd med informantenes erfaringer. I tillegg til engasjement kunne informantene fortelle at planen også ville ha en betryggende effekt på dem, da de i større grad kunne vite hvordan de lå an i forhold til arbeidsgivers forventninger til dem.

Mange ulike elementer skal gjennomføres i en onboardingsprosess, og de ansvarlige for onboarding anvender sjekklister til dette, hvilket sies å være et godt hjelpemiddel (Graybill et al., 2013; Kumar & Pandey, 2017). De erfarne konsulentene kunne under intervjuene fortelle at en fremdriftsplan må følges opp dersom dens potensial skal utnyttes. Det vil være viktig at organisasjonen legger opp til en strukturert oppfølging, samtidig som den nyansatte bør være innstilt på å søke tilbakemeldinger. En slik ordning vil kunne sørge for en kontinuerlig forventningsavklaring mellom organisasjon og nyansatt, hvor de positive aspektene ved en forventningsavklaring gjennomgående kan ha en innvirkning på

arbeidsrelasjonen. En organisasjon vil ha mulighet til å kartlegge hvordan den nyansatte føler at det går, og om målsettingene er realistiske og overkommelige. Den nyansatte kan be om tilbakemeldinger på egen prestasjon, handlingsmønster og fremgang, noe det ifølge sosialiseringmodellen er gunstig å gjøre som nyansatt (Bauer & Erdogan, 2011). Dette kan både fremskynde læringsprosessen, og kan bidra til å kartlegge hvorvidt den nyansatte har integrert seg i organisasjonskulturen eller ikke, som i sosialiseringmodellen er et mål på tilpasning (Bauer & Erdogan, 2011). Dersom en nyansatt har begrensede muligheter for å søke tilbakemeldinger fra sin leder, foreslår Vernon (2012) at en fadder bistår, men ifølge Chillakuri (2020) ønsker den yngre generasjonen jevnlig kontakt med, og tilbakemeldinger fra, sin leder. I henhold til tidligere forskning (Divya & Sandhya, 2015; Vernon, 2012) synes det å være en god idé å sørge for at den yngre generasjonen får det som de ønsker.

En fremdriftsplan kan øke sannsynligheten for at de nyansatte føler at de svarer til forventningene, noe som kan skape et økt engasjement (Fyock, 2009), hvilket vil være gunstig (Graybill et al., 2013; Smith, 2013). Følelsen av å svare til forventningene som er satt til en kan gi den nyansatte mestringstro, som i henhold til sosialiseringmodellen er et aspekt det vil være aktuelt å ta i betraktning når onboardingprosessen skal evalueres. Når det kommer til utformingen av en fremdriftsplan hadde informantene ulike ønsker til nivå av deltakelse i prosessen, hvilket er i tråd med Vernon (2012). Samtlige informanter ønsket å ta del i prosessen i større eller mindre grad, hvilket er i tråd med teorien om voksenlæring (Conaway & Zorn-Arnold, 2015).

#### 4.1.1 Identitet

De ansvarlige for onboarding uttrykket et fokus på å unngå at deres nyansatte undertrykker egen identitet, et fokus som ifølge tidligere forskning kan være svært gunstig (Cable et al., 2013). Ansvarlig B mener at "kraften i selskapet er den enkeltes erfaring og kompetanse", hvilket er i tråd med Cable et al. (2013). Dette tema ble adressert under et av idéverkstedene, og konsulentene mente at det å vise mangfold og takhøyde innad i organisasjonen kunne bidra til å bevisstgjøre nyansatte på at det er ønskelig at de fortsetter å være seg selv.

## 4.2 Læring

Når det kommer til mål og formål med læring (Bauer & Erdogan, 2011) vil det i en onboardingprosess være hovedfokus på individuell læring for den nyansatte. Det vil også kunne foregå institusjonell læring, ved at organisasjonen for eksempel oppnår innsikt i hva som fungerer og ikke når en nyansatt skal onboardes, samt hva som potensielt bør gjøres annerledes neste gang.

Det ble i forskningen tydelig at informantene så mest overføringsverdi i den informasjonen de i dagens situasjon ville ha behov for, hvilket er i tråd med Knowles et al. (2020) sin modell for voksenalæring. Dette er videre i tråd med tidligere forskning, som tilsier at informasjon som virker å ha direkte nytte både er lettere å lære og lettere å huske (Klinger, 1975; McGehee & Thayer, 1961; Smith-Jentsch et al., 1996).

Overføringsverdi viste seg å være noe de ansvarlige for onboarding var bevisst på, og gjennom å tilby eksempler hadde de et håp om at de nyansatte ville se relevansen og verdien av å tilegne seg informasjonen. Dette virker å være en god idé, siden eksempler under et av idéverkstedene ble trukket frem som et verktøy for å gi nyansatte innsikt og oversikt, noe som er i tråd med Eichhorn (2017). Bruken av eksempler kan være en god idé når det kommer til voksenalæring, da voksne ifølge Conaway og Zorn-Arnold (2015) tolker ny informasjon basert på tidligere erfaringer, på let etter om det er av relevans for en selv. Ved å tilby en rekke ulike eksempler kan man øke sannsynligheten for at i alle fall ett eksempel appellerer til, og virker å være av verdi for, den nyansatte. Man kan her også trekke inn at voksne gjerne har en problemfokuseret læringsorientering, hvor den kunnskapen man tilegner seg gjerne skal bidra til å løse de problemene man står ovenfor (Conaway & Zorn-Arnold, 2015; Imel, 1989). Dersom man tar dette i betraktning kan det være fordelaktig å presentere informasjon over tid, i henhold til den kunnskapen og de ferdighetene det vil være påkrevd at den nyansatte innehar ved et visst tidspunkt. På denne måten kan all informasjonen virke å være av relevans og verdi, da den nyansatte får mulighet til å praktisere den direkte etter at læringen har foregått. En problemfokuseret læringsorientering kan også støtte opp under Werr og Stjernberg (2003) sitt forslag om en intern database med ressurser, da dette gir konsulentene

mulighet til å oppsøke den informasjonen de har behov når de måtte ønske, for å løse de problemene de står ovenfor.

Ulike forskjeller kan ha en innvirkning på tolking, forståelse og læring av informasjon (Bauer & Erdogan, 2011), og blant disse kan vi finne individuelle forskjeller (Jones, 1983; Louis, 1980), hvilket indikerer viktigheten og fordelene av å ha en fleksibel onboardingprosess som kan tilpasses den nyansatte (Karambelkar & Bhattacharya, 2017). Dette ble drøftet under et av idéverkstedene, og konsulentenes forslag til å sørge for tilpasning var blant annet å diskutere den nyansattes ønsker og behov, både før og etter oppstart. Før oppstart vil man ha mulighet til å tilpasse prosessen henholdsvis, og etter oppstart kan man evaluere hvorvidt det vil være behov for justeringer eller ikke. Mens noen kan ha et stort ønske og behov om en solid opplæring, kan andre i større grad like å prøve seg frem selv. Informantene i denne studien virket å være enstemmig i at opplæring er ønsket, selv om behovet viste seg å være noe større for kommende og mindre erfarne konsulenter. Andre nyansatte kan sette pris på muligheten til å prøve og feile, og anser dette som en tillitserklæring (Korte et al., 2015). Dette er en indikasjon på at man trives med å være autonom, med mulighet for å ta selvstendige avgjørelser (Conaway & Zorn-Arnold, 2015). Ifølge Zmeyov (1998) presterer voksne best i arbeidsmiljø hvor de har mulighet til å være autonome, men basert på variasjonene angående ønsket om opplæring vil det nok variere når voksne anser seg selv for å være klar for å være autonom. Flere informanter kunne fortelle at mangelen på opplæring gjorde at de ble sittende uten noe å gjøre, ettersom de ikke visste hva de skulle sette i gang med. Dette indikerer at en viss form for opplæring vil være nødvendig, for at man som nyansatt skal kunne være produktiv som selvgående.

Tilbake til tolking, forståelse og læring av informasjon, så er det et par ting det kan være aktuelt å se nærmere på. Det var tydelig at flere informanter ville foretrekke å få vite hvor de selv kunne lokalisere informasjonen, heller enn å få alt presentert. Det var blant annet et stort ønske om en oversikt over ansatte, slik at de nyansatte enkelt kunne oppsøke de som innehar den informasjonen de har behov for. Dette indikerer at informantene ønsker at organisasjonen skal gå for en relasjonell tilnærming (Rollag et al., 2005). Dette tilsier videre at informantene ønsker å aktivt søke informasjon, som vektlegges i sosialiseringmodellen (Bauer & Erdogan, 2011). En

av årsakene til at informantene ønsket å oppsøke informasjon selv, var for å samtidig kunne bygge relasjoner med kolleger. Dette virker å være i tråd med Chan og Schmitt (2000), som forteller at det er nettopp dette en nyansatt vil være mest opptatt av i starten.

Når det kommer til voksenlæring så vil den nyansattes læringsmotivasjon og -vilje ha en innvirkning på hvordan læringsprosessen vil utarte seg. Det er stor sannsynlighet for at den nyansatte har en høy motivasjon for å lære, ettersom de sannsynligvis befinner seg i denne posisjonen av fri vilje. I tilfeller hvor den nyansatte i utgangspunktet er motivert, vil det være viktig å sørge for at denne motivasjonen ikke reduseres eller forsvinner. Mangelen på innsikt og den negative innvirkningen den kan ha på nyansatte har tidligere vært diskutert, og man skal ikke se bort fra at dette også kan ha en negativ innvirkning på den nyansattes motivasjon for å lære. Det vil med andre ord være viktig å sørge for å tilby tilstrekkelig innsikt også i denne sammenheng, for å forsøke å opprettholde den nyansattes læringsmotivasjon - slik at man også senere kan benytte seg av denne.

Det er ifølge Eichhorn (2017) en mangel på innsikt i hva konsulenter lærer, og selv om dette ikke har vært hovedfokuset i denne forskningen, har det likevel blitt generert relevant innsikt. Med et fokus på å optimalisere onboardingprosessen for nettopp konsulenter har man fått innblikk i hva konsulenter av ulikt erfaringsnivå ønsker seg av innsikt og opplæring, samt hva de ansvarlige for onboarding fokuserer på når nyansatte skal læres opp. Forskningen, og samlingen med anbefalinger, vil derfor kunne være et bidrag til forskning angående hva konsulenter lærer på veien frem mot å bli produktive, velfungerende, trygge konsulenter.

### 4.3 Oppfølging

En informant kunne vise til en negativ opplevelse med manglende oppfølging grunnet det som virket å være en dårlig planlagt onboardingprosess, hvilket ifølge Ramirez (2018) kan være fordi organisasjonen heller prioriterte andre ting. Et annet alternativ kan være at organisasjonen praktiserte en individualisert tilnærming (Bauer & Erdogan, 2011), og at dette var årsaken til at informanten ble overlatt til seg selv. Det kan også være et alternativ at organisasjonen ønsket å bedrive minimalt med

opplæring, noe som ifølge ansvarlig B kan være en tilnærming for organisasjoner som ansetter erfarne konsulenter, noe den aktuelle informanten var. Ansvarlig B gjør ifølge Eichhorn (2017) noe rett ved å velge en praksisbasert onboarding, men virker å utelukke bruken av eksempler og skildringer, hvilket ifølge Eichhorn også var en essensiell del av opplæringen.

#### 4.4 Preboarding

Det ble i denne forskningen tydelig at konsulenter av ulikt erfaringsnivå kunne kjenne på ulike følelser i preboardingsfasen. De erfarne konsulentenes følelser er i tråd med Klein og Heuser (2008), da de var sammensatt av blant annet engasjement og tvil.

Det vil være viktig at organisasjonen hjelper de nyansatte med å besvare bekymringene sine raskt (Harpelund, 2019), noe som i dette tilfellet kan innebære å tilby tilstrekkelig innsikt, slik at konsulentens tvil om valg av jobb reduseres eller elimineres (Kumar & Pandey, 2017). Onboarding har blitt omtalt som en konkurransemessig fordel (Du Toit, 2019), og det er tydelig at dersom en lar tvilen vokse, så kan, den mislykkede, onboardingen føre til turnover, mens en vellykket prosess kan gjøre det motsatte. Det er i sosialiseringsmodellen (Bauer & Erdogan, 2011) fokus på erfarne nyansatte, da det vil være annerledes å ansette, og å onboarde, en erfaren nyansatt sammenlignet med en uerfaren nyansatt. Dette er med andre ord et aspekt ved den nyansatte som vil ha en innvirkning på onboardingprosessen, og som det bør tilrettelegges for.

De tanker og følelser som genereres før oppstart stemmer gjerne ikke overens med realiteten (Klein & Heuser, 2008), men at de ansvarlige for onboarding har fokus på å tilby realistisk innsikt allerede i rekrutteringsfasen kan være svært fordelaktig. Realistisk innsikt kan blant annet bidra til å sørge for rolleklarhet hos den nyansatte, hvilket er noe en informant etterspurte. Rolleklarhet er videre en av de fire faktorene som i sosialiseringsmodellen trekkes frem som mål for tilpasningsprosessen mellom organisasjon og nyansatt (Bauer & Erdogan, 2011). Rolleklarhet ble også nevnt i et av idéverkstedene, hvor konsulentene mente at dette kunne bidra til å gi den nyansatte en følelse av å være ventet og ønsket. Følelsen av å være ventet og ønsket kunne ifølge konsulentene også genereres ved å sørge for at den nyansatte møtes med en klargjort kontorpult og en tydelig plan for de første dagene. En tydelig



plan og tydelige oppgaver etterspørres av informantene, grunnet et ønske om å føle seg verdsatt og nyttig, gjerne fra start.

En mangel på informasjon var en gjenganger hos informantene, noe som viste seg å ha en negativ effekt på deres tanker og følelser, hvilket er i tråd med tidligere forskning (Harpelund, 2019; Krasman, 2015; Stewart et al., 1999). Flere informanter kunne vise til en usikkerhet og et stress, som hadde sin rot i at de ikke visste hva de ville gå til, og hva deres nye jobb ville innebære. Når man ikke har noe informasjon å ta utgangspunkt i, vil det kanskje ikke være så overraskende at de bekymringene man ender opp med ikke nødvendigvis gjenspeiler realiteten. For at onboardingprosessen skal dempe bekymringer hos nyansatte (Harpelund, 2019) vil det være viktig å sørge for at de nyansatte tilbys den innsikten de har behov for. Det vil ifølge sosialiseringmodellen være viktig at en organisasjon gir en såkalt 'formell orientering' til den nyansatte, som innebærer å gi den nyansatte tilstrekkelig innsikt for å kunne lykkes i rollen. Det varierer hvor lang tid en slik orientering vil ta (Klein & Heuser, 2008), og ifølge Eichhorn (2017) bør en regne med at prosessen kan ta tid, men dette vil være en god investering av tid (Graybill et al., 2013; Smith, 2013).

Informantene kunne også fortelle at mer innsikt trolig ville hatt en positiv og beroligende effekt på dem, hvilket indikerer fordelene og viktigheten av å tilby informasjon tidlig. Dette er som nevnt noe de ansvarlige for onboarding allerede har, og ved å fokusere på realistisk innsikt i rekrutteringsfasen (Bauer & Erdogan, 2011) kan de sørge for at den/de kandidatene som velges ut, allerede har en grunnleggende forståelse av hva deres kommende rolle vil innebære. Rekrutteringsfasen er blitt kalt starten på onboardingprosessen (Klein & Heuser, 2008), og det virker derfor passende at det allerede her er fokus på å møte kandidater med de ønsker og behov som de har. Forskningens informanter fortalte at en velkomsthilsen kunne skape en følelse av tilhørighet, noe som ifølge Kumar og Pandey (2017) er et mål for onboardingprosessen. Dette indikerer viktigheten av at de ansvarlige for onboarding fortsetter med denne påskjønnelsen.

Mangelen på innsikt har altså vist seg å være krevende for mange, og det er mulig at det å tilby en samling med ressurser rett etter signering av kontrakt (Krasman, 2015) kunne gjort prosessen mer komfortabel for de nyansatte. Krasman (2015) nevner blant annet at en tidslinje for tiden frem mot oppstart kunne vært et fint element å

inkludere, og det er tydelig at dette er noe informantene ville satt pris på. Informantene ønsker å vite hva som venter, samt ha muligheten til å forberede seg, noe en slik samling kunne bidratt til. Idéverkstedets kommende konsulenter ønsket seg i denne sammenheng ulike varianter av informasjon om konsulentrollen. Informantene etterspør også en oversikt over organisasjonens ansatte, noe Krasman (2015) også foreslo. En ansattoversikt ble kalt "drømmen" av en informant, og ved å tilby den tidlig i preboardingsfasen gir man den nyansatte mulighet til å få oversikt før oppstart, hvilket kan ha en positiv innvirkning på deres relasjonsbygging. En ansattoversikt ble under et idéverksted trukket frem som en måte å vise at den nyansatte er ventet og ønsket. Et annet forslag for å generere disse følelsene, var å sørge for at organisasjonens ansatte vet hvem den nyansatte er og hva deres rolle vil være, slik at den nyansatte heller blir møtt med "der er du!" heller enn "hvem er du?".

Graybill et al. (2013) kunne vise til at et fåtall organisasjoner diskuterer organisasjonskultur med sine ansatte, men dette viser seg å være i fokus hos begge de ansvarlige for onboarding som tok del i denne forskningen. Deres fokus på organisasjonskultur begynte allerede i rekrutteringsfasen, og årsaken til dette var at mye av konsulenttilværelsen vil være tilsvarende i ulike organisasjoner, men kulturen kan variere stort. Det vil med andre ord være viktig å sørge for at kandidaten vet hva de går til kulturmessig, samtidig som organisasjonen kan kartlegge hvorvidt kandidaten vil kunne passe inn i den kulturen som er etablert (Cable et al., 2013). Ifølge idéverkstedenes deltakere vil det være viktig å informere om den sosiale kulturen innad i organisasjonen, hvilket er en indikasjon på viktigheten av arbeidsmiljø ved valg av jobb. Til tross for at organisasjonskultur ikke virker å være i fokus hos majoriteten av organisasjoner (Graybill et al., 2013), trekkes nettopp dette frem i sosialiseringmodellen (Bauer & Erdogan, 2011). Det er her fokus på om den nyansatte har kunnskap om, og om den har integrert seg i, organisasjonskulturen. Hvorvidt dette stemmer eller ikke, benyttes som et mål på hvorvidt onboarding har vært suksessfull eller ikke - hvilket indikerer at flere, ifølge Bauer og Erdogan (2011) bør rette fokuset mot nettopp dette.

## 4.5 Fadder

Denne forskningens resultater indikerer at faddere virker å være et positivt bidrag til onboardingprosessen, hvilket er i tråd med tidligere forskning (Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Snell, 2006). Dette er også i tråd med sosialiseringmodellen (Bauer & Erdogan, 2011), hvor viktigheten av å alliere seg med 'organisatoriske insidere' presiseres (Chatman, 1991; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Det kom i denne studien frem at faddere virker å være høyest verdsatt av kommende og mindre erfarne konsulenter, noe som stemmer overens med Vernon (2012) sin uttalelse. Mens Vernon (2012) forteller at det kan være en fordel om den nyansattes fadder ikke befinner seg på samme team, virker informantene å foretrekke at fadderen er noen man har mye med å gjøre, og er noen man jobber tett med. Blant informantene begrunnes dette med en følelse av trygghet, mens Vernon (2012) heller viser til praktiske årsaker. På den ene siden vil det nok i dette tilfellet være en større gevinst i å prioritere den nyansattes trygghetsfølelse, sammenlignet med praktiske aspekter med potensiell gevinst. På den andre siden vil det være verdt å nevne at nyansatte kan ha ulike ønsker og behov for en fadder. Mens en trygghetsfølelse kan ha høyeste prioritet for blant annet kommende konsulenter, kan mer erfarne konsulenter se større verdi i å ha en fadder som kan tilby nye perspektiver og synspunkter. Det vil altså være fordelaktig å kartlegge hva den nyansatte ønsker og trenger, noe både de ansvarlige for onboarding og tidligere forskning (Vernon, 2012) sier seg enig i. Det ble under det ene idéverkstedet foreslått at det en stund etter oppstart bør foregå en evaluering av valg av fadder, for å se om det viste seg å være en god match eller ikke. Dette kan være fordelaktig, da man både vil ha mulighet til å forbedre den nyansattes prosess videre, samt ta med seg denne erfaringen inn i fremtidige valg av fadder.

Tidligere forskning peker på at en fadder kan hjelpe den nyansatte med å bygge nettverk (Ashforth, 2001; The HR Specialist), og dette er noe informantene har ulike tanker om. En informant som har opplevd å ikke ha en fadder ser positivt på dette, og tenker at de har bygget et større nettverk enn hva de ville gjort dersom de hadde hatt en fadder. Dette bunner i en tanke om at dersom vedkommende hadde hatt en fadder, så ville personen i større grad henvendt seg til fadderen, heller enn å oppsøke andre mennesker i organisasjonen. Dette er i strid med blant annet Filstad

(2017), som mener at en fadder kan gi et økt antall relasjoner på arbeidsplassen. En annen informant fikk mulighet til å være med sin fadder rundt på alt som foregikk, hvilket resulterte i en stor grad av nettverksbygging. Dette virker å være en litt annen form for fadderordning, da dette i større grad var den nyansatte som ble med fadderens rundt, heller enn at fadderens var tilgjengelig for den nyansatte der de befant seg.

Det kan i denne sammenheng være relevant å trekke inn jobbskygging, da denne fadderordningen kunne minne litt om dette. Jobbskygging viste seg å være en populær opplæringsstrategi blant informantene, og var også prioritert av de ansvarlige for onboarding. Jobbskygging var også et tema i forskningens idéverksteder, og deltakerne kom her frem til hva det ville være viktig å fokusere på dersom man ønsket å organisere jobbskygging av nytte og verdi. Blant de erfarne og mindre erfarne konsulentene er det fokus på at den nyansatte skal få skygge noen av relevans til dem selv, og at opplegget skal være ordentlig planlagt og strukturert. De kommende konsulentene presiserte et ønske om å få ta del i mer enn kun det faglige (timeføring, kaffe, utskrift o.l.), og vil at det skal være rom for at ting kan ta litt ekstra tid denne dagen, slik at de får mulighet til å stille spørsmål og lære underveis. Dette indikerer at konsulentene med noe erfaring har fått oppleve jobbskygging, med sine fordeler og ulemper, og at de basert på dette vet hva det vil være viktig å fokusere på, da slike aspekter kan ha en negativ effekt på nytten av jobbskyggingen. De kommende konsulentene har naturligvis ingen erfaring med jobbskygging i konsulentrollen, og har dermed en mer abstrakt forestilling av hva som vil være nyttig. Man kan på ingen måte se bort fra at deres ønsker ville generert verdifull innsikt, men det er sannsynlig at de erfarne konsulentenes prioriteringer kan danne et slags fundament, slik at de kommende konsulentenes ønsker skal kunne fungere optimalt.

Ifølge forskning kan nyansatte skille mellom mennesker som er informasjonskilder og mennesker som er venner (Morrison, 2002), men det ser ut til at den fadderordningen som praktiseres blant de informantene og ansvarlige i denne forskningen er en slags kombinasjon. Hos de ansvarlige for onboarding er det fokus på at en fadder både skal følge opp og passe på den nyansatte, samtidig som de skal være etablert og kompetent for å kunne svare på spørsmål. Dette tilsier at en

fadder vil være både en venn og en informasjonskilde for den nyansatte, hvilket vil si at en fadder både vil ha en positiv innvirkning på den nyansattes læring og integrering i organisasjonen (Morrison, 2002). Det å forsikre seg om at fadderen er i stand til å svare på spørsmål er i tråd med Rollag et al. (2015), som mener at muligheten til å kunne spørre om hva som helst er nøkkelen til integrering. Det er visse forhold som bør ligge til grunn for at et forhold mellom nyansatt og fadder skal være optimalt (Chopra & Saint, 2017), og det er derfor gunstig at de ansvarlige for onboarding har fokus på dette.

Informantene uttrykker et ønske om at faddere helst skal være i en lignende stilling som dem selv, for å kunne få faglig støtte, og de ansvarlige for onboarding forteller at de setter nyansatte sammen med faddere i tilsvarende seniorstillinger. Informantene ser gjerne at en fadder har erfaring med rollen, og i alle fall at de er tilstrekkelig informert om hva det innebærer. De ansvarlige for onboarding kan i denne sammenheng fortelle at de ikke har en strukturert opplæring av faddere, men at fadderne blir tydelig informert om hva som forventes, og at de har fokus på å forbedre prosessen.

For å optimalisere fadderopplevelsen for den nyansatte ble det under idéverkstedene foreslått at en fadder bør ha dedikert tid til den nyansatte, og være godt kjent i organisasjonen, noe som er i tråd med anbefalingene til The HR Specialist (2022). De erfarne konsulentene etterlyser også her en tydelig plan for opplegget, mens de kommende konsulentene har mer personlige, spesifikke ønsker. Dette tilsier at konsulentene basert på erfaring vet at slike ordninger bør planlegges og struktureres godt for å fungere optimalt, hvilket er noe de ansvarlige for onboarding ser ut til å være klar over. De kommende konsulentene ønsker at en fadder også skal initiere kontakt slik at de selv slipper å "mase". Det kan her trekkes en parallell til Vivani og Murphy (2019) sin studie hvor de nyansatte begrenset egen kontaktsøking, da de var bekymret for at det skulle bli overveldende for fadderne. Dette indikerer at dersom en nyansatt skal få fullt utbytte av det å ha en fadder, vil det være viktig å sørge for at den nyansatte ikke føler at de bør begrense seg.

## 4.6 Relasjoner

Det sies at en gjerne føler seg mer hjemme i en organisasjon hvor man er knyttet til kollegene sine (Vernon, 2012), noe som indikerer fordelene av å tilby en hilserunde for nyansatte. Dette ble av erfarne og mindre erfarne konsulenter foreslått som en fin aktivitet for å ønske den nyansatte velkommen, og det er også noe kommende konsulenter etterspør. Det at dette er etterspurt indikerer at deres personlighet er både åpen, utadvendt og proaktiv, som alle tre er kjennetegn som vektlegges i sosialiseringmodellen (Bauer & Erdogan, 2011). Det tilsier også at de nyansatte ønsker å drive med aktiv relasjonsbygging, hvilket også vektlegges i sosialiseringmodellen.

Ønsket om en hilserunde støtter opp under Chillakuri (2020) sin uttalelse om at den yngre generasjonen har et ønske om å være produktiv fra start, siden nettverksbygging sies å kunne fremskynde produktiviteten (Rollag et al., 2005; Vernon, 2012). Ettersom sosiale interaksjoner ifølge Reichers (1987) er selve hoveddrivkraften i tilpasningsprosessen mellom nyansatt og organisasjon, og ifølge Chao (2005) er en vesentlig del av læringsprosessen, virker en hilserunde å være svært gunstig. Sosiale interaksjoner sies videre å bidra til at den nyansatte blir sosialt akseptert og integrert (Bauer & Green, 1998; Jablin, 2001), hvilket ifølge informantene kan generere positive følelser som glede, motivasjon, trygghet og tilhørighet. Sosial aksept blant organisasjonens øvrige ansatte trekkes i sosialiseringmodellen frem som en faktor det vil være nyttig å se på når onboardingprosessen suksess skal evalueres. Trivsel har mye å si for informantene, og sosial inkludering er en viktig del av dette, hvilket er i tråd med Jokisaari og Nurmi (2012). Resultater fra idéverkstedene viser også at både erfarne, mindre erfarne og kommende konsulenter tenker at en fadder kan bidra til å skape et trygt og velkomment arbeidsmiljø for den nyansatte - og informanter forteller at en fadderordning kan være trygt, godt og beroligende. Dette er i tråd med The HR Specialist (2022) som uttrykker at en fadder blant annet kan redusere stress, og støtter videre opp under teorien om at en god fadder kan redusere ansattes ønske om å forlate organisasjonen (Riordan et al., 2001; The HR Specialist, 2022).

De ansvarlige for onboarding mener at sosial inkludering er av høyeste prioritet i onboardingsprosessen, noe konsulentene sa seg enig i under idéverkstedene. For å bidra til sosial inkludering sørger de ansvarlige for onboarding for å invitere nyansatte til både faglige og sosiale arrangementer i preboardingsfasen, noe som ifølge informantene kan ha en positiv innvirkning på deres tanker og følelser angående jobben og arbeidsplassen. Under idéverkstedet med kommende konsulenter ble det blant annet nevnt at et hovedfokus på sosial inkludering er et godt tegn, da dette indikerer at organisasjonen har et stort fokus på at de ansatte skal ha det bra, og at dette vil bidra til å skape tilhørighet.

Det er ikke bare i preboardingsfasen at sosiale arrangementer bør foregå, dette er noe som bør initieres kontinuerlig. Det vil ifølge informantene være viktig at det skjer sosiale ting utenfor jobb, da dette kan ha en positiv innvirkning på arbeidsmiljøet og de relasjonene man har på arbeidsplassen. Informantene etterspør også her en strukturert organisering, og en informant viser til at en god struktur på sosiale arrangementer kan gjøre det lett å føle tilhørighet. Vernon (2012) støtter opp under arrangementer som åpner for uformell prat med kolleger, og mener at dette kan føre til trivsel og en følelse av å passe inn.

## 4.7 Prosessen

En onboardingprosess kan variere stort, men informantene uttrykker et ønske om en strukturert og formalisert onboardingprosess, hvilket ifølge forskning kan være svært fordelaktig (Harpelund, 2019; Jokisaari & Nurmi, 2012). Det virker i denne forskningen som at en kombinasjon mellom en institusjonalisert og en individualisert onboardingstaktikk (Bauer & Erdogan, 2011) kan være veien å gå - hvor organisasjonen sørger for å legge opp til en strukturert onboardingprosess, men at man samtidig åpner for at nyansatte får være seg selv i sin nye rolle (Jones, 1986). Dersom en lykkes med onboarding, kan dette ifølge sosialiseringsmodellen (Bauer & Erdogan, 2011) for den nyansatte føre til økt tilfredshet og lojalitet til jobb, økt prestasjon, samt en redusert sannsynlighet for turnover.

Når det kommer til viktigheten av å fokusere på å forbedre onboardingprosessen, og tilrettelegge for å motta tilbakemeldinger (Krasman, 2015), er dette noe de

ansvarlige for onboarding er klar over, men kun ansvarlig A praktiserer dette. Ansvarlig A mener at onboardingsprosessen ikke hadde vært det den er i dag dersom de ikke hadde oppsøkt tilbakemeldinger fra ansatte, og virker å være takknemlig for de innspillene de får. Informantene uttrykker et ønske om å komme med tilbakemeldinger, men de fleste kan også fortelle at det ikke har vært rom for å gjøre det. Dette indikerer at organisasjoner har et forbedringspotensial, og dette ble derfor tatt opp som et tema under idéverkstedet med kommende konsulenter. For å skape rom for å komme med ærlige tilbakemeldinger bør organisasjoner ifølge konsulentene signalisere at de genuint er ute etter å forbedre seg. Det vil også være gunstig om den nyansatte får mulighet til å gi tilbakemeldingene til noen de er trygg på, samt at det man forteller faktisk blir tatt videre, uten å kunne ha en negativ innvirkning på den nyansattes arbeidshverdag og -relasjoner. Ettersom dette er forslag fra kommende konsulenter, altså fremtidens nyansatte, vil det kunne være verdifullt å ta dette i betraktning når man fremover skal innhente tilbakemeldinger om onboardingsprosessen.

## 4.8 Turnover

Det har vært svært mye fokus på turnover i sammenheng med onboarding i tidligere forskning, og dette er også presentert i denne rapporten. Turnover ble ikke direkte vektlagt i dette prosjektets forskning, men indirekte omhandler forskningen i høyeste grad turnover. Dette fordi prosjektets mål er å bidra til å optimalisere onboarding av nyansatte (konsulenter), og en god onboardingsprosess sies å kunne redusere mengden turnover (Bauer, 2010; Bauer et al., 1998; Cable et al., 2013; Lavigna, 2009; Sharma & Stol, 2019). Med andre ord vil prosjektet kunne bidra til å redusere turnover hos IT-konsulentselskaper.

Selv om turnover ikke var vektlagt i prosjektets forskning ble det likevel nevnt. Informanter kunne fortelle at de har valgt å forlate organisasjoner grunnet negative opplevelser med onboarding, hvilket stemmer overens med tidligere forskning (Bauer et al., 1998; Cable et al., 2013). Informantene kan videre fortelle at deres negative opplevelser også har hatt en innvirkning på hvordan de har valgt å fremstille organisasjonen til andre i etterkant, noe som indikerer at turnover kan ha negative ringvirkninger for organisasjonen. Uønsket turnover kort tid etter oppstart vil



være økonomisk uheldig for organisasjonen, mens et dårlig omdømme kan påvirke organisasjonen i negativ forstand i lang tid.

## 4.9 Oppsummering

Det er tydelig at primærforskningens resultater i stor grad er i tråd med tidligere forskning, og ulike temaer som adresseres virker å være av direkte relevans til både sosialiseringmodellen og voksenlæring. Primærforskningen tilfører noe nytt til tidligere forskning, ettersom det i primærforskningen er snakk om onboarding av konsulenter i Norge, noe tidligere forskning i minimal grad har fokusert på. Idéverkstedene bidrar videre med forslag til hva og hvordan onboardingsprosessen fra de nyansattes perspektiv kan optimaliseres. Kombinert har intervjuer, idéverksted og litteratursøk gjort det mulig å kartlegge hvilke aspekter ved onboarding en bør ta i betraktning når en har som mål å optimalisere prosessen. Disse aspektene har blitt omformulert til anbefalinger, som i det påfølgende kapittelet vil presenteres og gjøres rede for, når prosjektets sluttprodukt legges frem.

## 5. Anbefalinger

Prosjektets resultat er altså **en samling med anbefalinger til hvordan onboardingprosessen kan optimaliseres**. Samlingen er tilgjengelig i sitt fulle format i vedlegg 9, men målet med dette kapittelet er å gi en oversikt over *hva* samlingen inneholder, samt *hvorfor* dette innholdet er inkludert. Oversikten som gis vil være på et overordnet nivå, hvor samlingens anbefalinger adresseres, men det vil være gunstig å lese samlingen i sin helhet for å oppnå oversikt og innsikt.

Samlingen består av elleve anbefalinger, som gjennom primær og sekundær forskning har vist seg å være både viktige og verdifulle. Med viktig og verdifull menes det at dersom en organisasjon klarer å tilnærme seg disse anbefalingene på en passende måte, kan dette gi positive og fordelaktige resultater. Anbefalingene vil her presenteres, og det vil kort gjøres rede for hvorfor disse er valgt ut. Utklipp fra samlingen vil her bli benyttet som illustrasjoner.

**Rekrutteringsfasen** representerer starten på onboardingprosessen (Klein & Heuser, 2008), og organisasjoner kan allerede her legge det første grunnlaget for

hvordan onboardingen vil gå. Dersom man har et ønske om en optimalisert onboardingprosess bør også potensialet i en rekrutteringsprosess utnyttes, og informantene uttrykker et ønske om innsikt før oppstart - for å vite hva de går til, samt hva deres rolle vil innebære. Det anbefales derfor at organisasjoner er bevisst på fordelene ved å tilby realistisk innsikt i rekrutteringsfasen (Figur 19).

**REKRUTTERINGSEFASEN**  
Representerer starten på onboardingprosessen

Rekruttering av nyansatte kan kreve både tid og ressurser, og det vil derfor være gunstig å øke sannsynligheten for at det man investerer i en slik prosess faktisk resulterer i en gunstig ansettelse som varer. Det vil derfor være en fordel å være bevisst på hvilken informasjon man tilbyr, allerede før en ansettelse finner sted.

Det anbefales å tilby kandidatene innsikt i hva den aktuelle rollen vil innebære, og hvordan en arbeidshverdag hos organisasjonen kan se ut. Dette kalles *realistisk innsikt*, og nyansatte som mottar slik innsikt før ansettelsen evner i større grad å tilpasse seg sin nye arbeidshverdag<sup>2</sup>.

**Hvorfor realistisk innsikt?**

- Luke ut kandidater som ikke vil passe til rollen
- Kartlegge hvilke kandidater som kan være aktuell til rollen
- Sørge for at aktuelle kandidater vet hva de går til ved en potensiell ansettelse

**EKSEMPEL PÅ REALISTISK INNSIKT**

- Hva vil rollen innebære?  
*Oppdrag, oppgaver, kundeforhold*
- Hvordan kan en arbeidsdag i organisasjonen se ut?  
*Teamarbeid, selvstendig arbeid, møter, felles lunsj*
- Hvilke muligheter har man for kompetanseheving?  
*Konferanser, kurs, samlinger*
- Hovedtrekk ved organisasjonskulturen  
*Verdier, holdninger, mangfold*
- Mål og visjon  
*Hvem er vi? Hvor skal vi? Hva innebærer dette for kandidaten?*

Figur 19: Utklipp fra samling med anbefalinger: Rekrutteringsfasen.

**Preboardingsfasen** er en tid som for den nyansatte ofte er preget av sterke følelser, og det vil derfor være viktig å sørge for at det genereres positive følelser heller enn negative. Majoriteten av informanter ønsker seg informasjon om, og innsikt i, sin nye jobb, og mangelen på dette kan generere negative følelser. Videre kan sosial inkludering før oppstart bidra til positive følelser. Det anbefales derfor at organisasjoner aktivt fokuserer på å ivareta den nyansatte i denne perioden, blant annet ved å tilby den innsikten som ønskes, og gjerne invitere til sosiale arrangementer.

**Første dag** har blitt omtalt som et kritisk punkt i onboardingen (Krasman, 2015; Kumar & Pandey, 2017), da den nyansattes førsteinntrykk av organisasjonen kan henge ved dem i lang tid. Flere informanter kunne vise til negative førsteinntrykk, som hadde hatt en negativ innvirkning på deres tanker om, og fremstilling av, organisasjonen i ettertid. Det anbefales derfor at organisasjoner fokuserer på å gjøre

første dag til en god opplevelse for den nyansatte, slik at organisasjonen virker å være et blivende sted, samt at den nyansatte vil ønske å fremstille organisasjonen positivt til andre.

En **fremdriftsplan** kan være fordelaktig av ulike årsaker, både for organisasjonen og den nyansatte (Vernon, 2012). En fremdriftsplan er svært etterspurt blant informantene, og sies å kunne være hjelpsom og betryggende. Det anbefales derfor at organisasjoner utvikler en fremdriftsplan, gjerne i samspill med den nyansatte.

Fordelene ved å tilby en **fadder** har vist seg å være mange, og det er tydelig at en fadderordning kan ha en stor, positiv innvirkning på onboardingsprosessen (se for eksempel: Filstad, 2017; The HR Specialist, 2022; Vernon, 2012). Informantene setter, uavhengig av erfaringsnivå, pris på å ha en fadder, og fadderordningen kobles blant annet til en trygghetsfølelse. Det anbefales derfor at organisasjoner får på plass en fadderordning (Figur 20).

**FADDER 1**  
En støttespiller for den nyansatte

En fadder er en ansatt i organisasjonen, som får i oppgave å være en *støttespiller* for den nyansatte. Nyansatte som får tildelt en fadder ved oppstart tilegner seg mer kunnskap om organisasjonen, og blir i større grad integrert.<sup>3</sup>

**TIPS:** Kom med forslag dersom den nyansatte ikke vet helt selv hva de trenger

Nyansatte kan ha ulike ønsker og behov for en fadder, og det vil derfor være gunstig å **kartlegge hva en bør fokusere på** i valget av en fadder.

En med mye erfaring?  
En som er ærlig og direkte?  
- Sier det som det er, vet hva man får  
En i samme stilling?  
- Faglig støtte  
- Ressurs for å skape overføringsverdi  
En på samme team?  
- Trøst å ha noen man ser ofte  
En som ikke er på samme team?  
- Andre perspektiver, ikke involvert  
- Bygge nettverk utenfor teamet

**Visste du at** en fadder vil være av verdi for nyansatte uavhengig av erfaringsnivå?

Figur 20: Utklipp fra samling med anbefalinger: Fadder 1.

Viktigheten av å tilby den nyansatte den **opplæringen** de har behov for, har gjennom både primær og sekundær forskning blitt tydelig, og flere informanter kan vise til situasjoner hvor mangelen på tilstrekkelig opplæring har generert negative

følelser. Det anbefales at organisasjoner sørger for å tilby opplæring i henhold til den nyansattes ønsker og behov.

En mangel på **oppfølging** av den nyansatte kan også gi negative konsekvenser (Korte et al., 2015), mens oppfølging i henhold til ønsker og behov kan generere positive følelser hos nyansatte. Informantene etterspør en mer formalisert oppfølging i tillegg til uformell prat, hvilket er hvorfor det anbefales at organisasjoner får på plass en strukturert ordning for oppfølging.

**Nettverksbygging** har vist seg å være både viktig og fordelaktig for den nyansatte i oppstartsfasen (Korte, 2009; Kumar & Pandey, 2017; Song et al., 2009), og sosial inkludering kobles av informantene til følelser som glede, motivasjon og trygghet. Informantene trekker også frem viktigheten av en god relasjon mellom dem selv og deres leder. Det anbefales at organisasjoner aktivt bidrar til den nyansattes nettverksbygging, ettersom dette kan fremskynde positive resultater.

At nyansatte undertrykker sin **identitet** i møte med organisasjonen kan gi negative konsekvenser (Cable et al., 2013), og ansvarlige for onboarding anser det som viktig at nyansatte ikke undertrykkes, da den enkeltes erfaring og kompetanse er verdifullt for organisasjonen. Det anbefales derfor at organisasjoner aktivt fokuserer på å unngå at dette skjer.

Innhenting av **tilbakemeldinger** fra ansatte som gjennomgår, eller har gjennomgått, onboardingsprosessen gir en organisasjon mulighet til å kartlegge potensielle styrker og svakheter ved dagens løsning (Krasman, 2015). Flere informanter etterspør muligheten til å kunne komme med tilbakemeldinger, da de ønsker å kunne si ifra dersom det er noe. Det anbefales derfor at organisasjoner legger til rette for innhenting av tilbakemeldinger, da dette gjør det mulig å optimalisere onboardingsprosessen.

Man kan basert på de tilbakemeldingene man har innhentet danne seg en formening om hva som har fungert og ikke, men det kan være aspekter ved onboarding som ikke kommer til syne gjennom slike tilbakemeldinger. Det anbefales derfor at organisasjoner **evaluerer prosessen** (Krasman, 2015), for å utforske hvorvidt

onboardingen har lyktes med å gjøre den nyansatte til en organisatorisk 'insider' eller ikke (Figur 21). Denne anbefalingen tar utgangspunkt i sosialiseringsmodellens mål på tilpasning (Kapittel 1.3.1).

**EVALUERE PROSESSEN**  
Evaluere for å forbedre

I tillegg til å innhente tilbakemeldinger både underveis og etter endt onboarding, kan det være verdifullt å gjøre en *evaluering av prosessen*. Man kan basert på de tilbakemeldingene man har innhentet danne seg en formening om hva som har fungert og ikke, men det kan være aspekter ved onboarding som ikke kommer til syne gjennom slike tilbakemeldinger.

Disse fire aspektene er hentet fra sosialiseringsmodellen<sup>5</sup>, og kan anvendes for å evaluere om tilpasningsprosessen mellom nyansatt og organisasjon har vært vellykket eller ikke.

**Rolleklarhet**  
Den nyansatte forstår hva rollen innebærer  
Den nyansatte forstår hva deres **ansvarsområder** er  
Den nyansatte forstår hvilke **forventninger** som er satt til dem

**Mestringstro**  
Den nyansatte føler seg **trygg** på at de er i stand til å gjøre det de er satt til å gjøre

**Akseptert og inkludert**  
Den nyansatte er både **akseptert av kolleger**, og **inkludert sosialt**

**Organisasjonskultur**  
Den nyansatte har **kunnskap** om hva organisasjonens kultur omhandler og involverer, og **handler deretter**

Figur 21: Utklipp fra samling med anbefalinger: Evaluere prosessen.

Denne samlingen med anbefalinger ble utviklet med en tanke om at den skal kunne være av verdi for små og mellomstore IT-konsultantselskaper på en generell basis. Tanken er at samlingen skal kunne benyttes som utgangspunkt for planlegging og gjennomføring av onboardingsprosesser, hvor ulike selskaper kan tilpasse innholdet til eget bruk, samt bygge videre på anbefalingene ved å supplere med handlinger, oppgaver og fokusområder. Med et fokus på, og en implementering av, samlingens elleve anbefalinger, skal man ikke se bort fra at en organisasjon vil være godt på vei mot en optimalisert onboardingsprosess.

## 6. Konklusjon

Turnover er et stort problem for organisasjoner, og mislykket onboarding sies å være en av de mest åpenbare grunnene til uønsket turnover. Forskningen har vært utført med et fokus på å finne svar på prosjektets problemstilling: "Hvilke aspekter ved onboarding vil det være viktig å ta i betraktning når en optimalisert prosess skal utformes?". Basert på primær og sekundær forskning virker det å være tydelig at

følgende aspekter bør tas i betraktning: *rekrutteringsfasen, preboarding, første dag, fremdriftsplan, fadderordning, opplæring, oppfølging, nettverksbygging, identitet, tilbakemeldinger og evaluering av prosess.*

Aspektene er plassert i en samling med anbefalinger for hvordan onboardingprosessen kan optimaliseres, og håpet er at denne samlingen kan være et godt hjelpemiddel for organisasjoner som ønsker å optimalisere dagens onboarding av nyansatte. Forhåpentligvis kan forskningens resultater bidra til å redusere forekomsten av mislykket onboarding, og dermed også redusere mengden turnover.

Prosjektets primærforskning har i hovedsak vært i tråd med tidligere forskning angående onboarding, men prosjektet har av flere årsaker likevel tilført noe nytt. For det første har prosjektet, i motsetning til majoriteten av tidligere forskning, tatt for seg onboarding i Norge. Resultatene indikerer at mye av den forskningen som er utført på en internasjonal basis også synes å være gyldig nasjonalt. For det andre har dette prosjektet hatt fokus på onboarding av konsulenter i Norge, hvilket synes å være et tilnærmet urørt tema for forskning. Denne masteroppgaven vil dermed være et unikt og viktig bidrag til forskning på området.

## 6.1 Videre forskning

Dersom dette forsknings- og designprosjektet skulle videreføres, kunne det vært aktuelt å se hvordan samlingen med anbefalinger ville fungert i praksis. Dette kunne for eksempel blitt gjort via en langsgående (longitudinal) tilnærming, hvor ulike varianter kunne vært aktuelt. En kortvarig variant kunne være å evaluere hvordan nyansatte onboards, samt hva de tenker og mener om onboardingprosessen. En langvarig variant kunne involvert at evalueringen fortsetter på ubestemt tid, hvor man ser an hvor lenge de ansatte velger å bli i organisasjonen. Det kunne da også vært verdifullt å utforske hvorfor vedkommende velger å forlate organisasjonen, for å kartlegge hvorvidt onboardingprosessen hadde en innvirkning på avgjørelsen eller ikke.

Det ble underveis i denne forskningen tydelig at det er behov for mer forskning angående onboarding i Norge, både med tanke på konsulenter og på en generell basis. Ettersom det er et økende kulturelt mangfold i Norge kan det blant annet være verdifullt og viktig å se på hvordan en kan sørge for å onboarde nyansatte på en god og passende måte, uavhengig av kulturelle forskjeller.

Det var lenge planen å fokusere på offboarding i tillegg til onboarding, og tidligere forskning angående offboarding ble derfor kartlagt. Det ble tydelig at offboarding i lang tid har blitt nedprioritert til fordel for onboarding, til tross for viktigheten av å fase ut ansatte på en god måte (se for eksempel: König et al., 2021; McGlotten, 2016; Nayak & Park, 2020). Dette er med andre ord et tema som bør være aktuelt for videre forskning. Det kunne i denne sammenheng vært aktuelt å se på hva som er viktig for mennesker når de skal slutte i en jobb, samt hva som skal til for at de velger å fremstille organisasjonen på en god måte til andre i ettertid. Det kunne også vært viktig å se på kompetanseoverføring, slik at viktig kunnskap overføres fra den ansatte til organisasjonen før vedkommende slutter. Ifølge tidligere forskning vil det være spesielt viktig å sørge for god offboarding når ansatte skal pensjoneres (Kets de Vries, 2022), noe det kunne vært aktuelt å se på i Norge også.

# Referanser

- Aberdeen Group. (2006). Onboarding Benchmark Report: Technology Drivers Help Improve the New Hire Experience. Aberdeen Group. Hentet 14. mai 2023 fra: <https://studylib.net/doc/8092200/onboarding-benchmark-report--aberdeen-group>
- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839-862. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256748>
- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), s. 237-256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press.
- Andersson, R. (u.å.). *Inter*. Google Fonts. Hentet 20. mai 2023 fra <https://fonts.google.com/specimen/Inter/about>
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), s. 465-487. <https://doi.org/10.2307/256219>
- Ashforth, B. E. (2001). *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*. Routledge.
- Bauer, T. N. (2015). Onboarding: Maximizing role clarity and confidence. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.1834.8887>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success* (Doktorgradsavhandling). SHRM Foundation.



- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2012). Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future. I Wanberg, C. R. (Red.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (s. 97-112). Oxford University Press
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. I S. Zedeck, A. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker & J. Zhou (Red.), *APA Handbook of I/O Psychology* (Volume 3, s. 51-64). APA.
- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1998). Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), s. 72-83.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.72>
- Bauer, T. N., Morrison, E. W. & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. I G. R. Ferris (Red.), *Research in personnel and human resource management*, 16, (s. 149-214). CT: JAI Press.
- Barry, E. S., Merkebu, J. & Varpio, L. (2022). State-of-the-art literature review methodology: A six-step approach for knowledge synthesis. *Perspectives on Medical Education*, 11, s. 281-288.
- Baxter, K., Courage, C. & Caine, K. (2015). *Understanding your users* (2. utg). Morgan Kaufmann.
- Baxter, H. C. (2012). Don't be left behind: Improving knowledge transfer. *Public Manager*, 41(3), s. 39-43.

- Berkelaar, B. L. & Harrison, M. A. (2019). Organizational Socialization. *Oxford Research Encyclopedia of Communication*. Hentet 11. mai 2023 fra <https://oxfordre.com/communication/display/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-127>
- Cable, D. M., Francesca, G. & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), s. 23-28.
- Chai, T. (u.å.). *Akshar*. Google Fonts. Hentet 20. mai 2023 fra <https://fonts.google.com/specimen/Akshar/about>
- Chao, C. (2005). Toward full participation in management consulting practice. *Education Training*, 47(1), s. 18-30.
- Chan, D. & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), s. 190-210. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.190>
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484. <https://doi.org/10.2307/2393204>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, ahead-of-print. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Chopra, V. & Saint, S. (2017, 29. Mars). *6 Things Every Mentor Should Do*. Harvard Business Review. Hentet 1. februar 2023 fra <https://www.mentalhealthandagingresearch.org/wp-content/uploads/2019/10/Six-Things-Every-Mentor-Should-Do.pdf>
- Conaway, W. & Zorn-Arnold, B. (2015). The Keys to Online Learning for Adults: The Six Principles of Andragogy. Hentet 8. mai 2023 fra:

[https://www.researchgate.net/publication/299540188\\_The\\_Keys\\_to\\_Online\\_Learning\\_for\\_Adults\\_The\\_Six\\_Principles\\_of\\_Andragogy](https://www.researchgate.net/publication/299540188_The_Keys_to_Online_Learning_for_Adults_The_Six_Principles_of_Andragogy)

Contrast Checker. (u.å.). *Contrast Checker*. Hentet 20. mai fra

<https://contrastchecker.com/>

Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2006). Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), s. 492-516. <https://doi.org/10.1108/02683940610673997>

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 274-276. [http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00044-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00044-1)

Dai, G., De Meuse, K. P. & Gaeddert, D. (2011). Onboarding externally hired executives: Avoiding derailment - accelerating contribution. *Journal of Management & Organization*, 17(2), s. 165-178. <http://dx.doi.org/10.5172/jmo.2011.17.2.165>

Day, K. & Fedele, L. (2012). Learning at the Speed of Life. *TD Magazine*, 66(6).

Design Council. (2019, 17. Mai). *Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond*. Design Council. <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

Divya, J. & Sandhya, S. M. (2015). Effective Onboarding As A Talent Management Tool For Employee Retention. *International Journal in Management & Social Science*, 3(7), s. 175-186.

Du Toit, C. (2019). *On-Boarding: Strategies for Getting Employees up to Speed Faster*. KR Publishing.

- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1).  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483481011012809/full/html>
- Eichhorn, V. (2017). *An auto-ethnographic field study on novice consultants in an international management consulting firm* (Mastergrad, HEC Montréal).  
<https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2017NO27.pdf>
- Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557-565. <https://doi.org/10.1037/a0013528>
- Farren, C. (2007). Help New Hires Succeed: Beat the Statistics. *MasteryWorks, Inc.*  
Hentet 13. Mai 2023 fra:  
<http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf>
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, s. 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6, s. 309-319.
- Filstad, C. (2017). *Nyansattes Organisasjonssosialisering: Perspektiver og læringsstrategier*. Fagbokforlaget.
- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: a longitudinal study. *Journal of Management*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/014920638501100304>
- Fisher, C. D. (1986). Organizational: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, s. 101-145.

- Franken, A., Senderek, R., Knispel, J., Slavchova, V. & Arling, V. (2022). *Design of learning and team-building processes in remote onboarding* [Paperpresentasjon]. 2022 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE). Uppsala, Sverige. DOI:10.1109/FIE56618.2022.9962753.
- Fyock, C. D. (2009). Managing the employee onboarding and assimilation process. *SHRM*. Hentet 15. Mai 2023 fra [www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/ManagingOnboardingandAssimilation.aspx](http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/ManagingOnboardingandAssimilation.aspx)
- Gantt. (2023). Hva er et Gantt-diagram? Hentet 28. april 2023 fra <https://www.gantt.com/no/>
- Geswein, K. (u.å.). *Annie Use Your Telescope*. Google Fonts. Hentet 20. mai 2023 fra <https://fonts.google.com/specimen/Annie+Use+Your+Telescope/about>
- Google Fonts. (u.å.). *Abril Fatface*. Hentet 20. mai 2023 fra <https://fonts.google.com/specimen/Abril+Fatface/about>
- Graham, T. (2019, 19. Mai). *The Costs of Poor Onboarding: What You Lose When People Jump Ship*. KPA. Hentet 13. Mai fra <https://www.kpa.io/blog/the-costs-of-poor-onboarding-what-you-lose-when-people-jump-ship>
- Gray, D., Brown, S. & Macanuso, J. (2010). *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. O'Reilly Media, Inc.
- Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord Jr, J. & Piorun, M. E. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3). <http://dx.doi.org/10.1108/01435121311310897>
- Gregory, P., Strode, D. E., Sharp, H. & Barroca, L. (2022). An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams. *Information and Software Technology*, 143. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106792>.

Gruman, J. A., Saks, A. M. & Zweig, D. L. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.

Haaland, F. H. (2022, 7. mars). *Onboarding: Vi gjør det vi ikke vil!* Ledernytt. Hentet 24. mai 2023 fra <https://www.ledernytt.no/onboarding-vi-gjoer-det-vi-ikke-vil.6512076-428125.html>

Harpelund, C. (2019). *Onboarding: Getting new hires off to a flying start*. Emerald Publishing Limited.

Hattie, J. (2014). *Self-Concept*. Psychology Press.

Headit. (u.å.). *Konsulenttjenester innen digital utvikling*. Hentet 25. mai 2023 fra <https://www.headit.no/>

Huma. (u.å.a). *Reboarding*. Hentet 25. mai 2023 fra <https://www.hu.ma/no/hr-ordboka/reboarding>

Huma. (u.å.b). *Et HR-system som er enklere å bruke og enklere å like!* Hentet 1. februar 2023 fra <https://www.hu.ma/no/>

Huma. (u.å.c). *Verdien ligger i en sømløs start*. Hentet 1. februar 2023 fra [https://www.hu.ma/no/onboarding\\_modul](https://www.hu.ma/no/onboarding_modul)

IDEO (2015) *The Little Book of Design Research Ethics*. IDEO.

Imel, S. (1989). Teaching adults: Is it different? *ERIC Digest*, 81, s. 1-4. Hentet 8. mai 2023 fra: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED305495.pdf>

Interaction Design Foundation. (u.å.). *Color Symbolism*. Hentet 20. mai 2023 fra <https://www.interaction-design.org/literature/topics/color-symbolism>

Iversen, S. K. (2022, 13. januar). *Onboardingrapporten 2022 er nå lansert*. HR Norge. Hentet fra <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/lansering-onboardingrapporten-2022>

Jablin, F. M. (2001). Organizational Entry, Assimilation and Disengagement/Exit. I Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (Red.), *The New Handbook of Organizational Communication*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412986243>

Jacobsen, D. I. (2021). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*(3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Jokisaari, M. & Nurmi, J. (2012). Getting the Right Connections? The Consequences and Antecedents of Social Networks in Newcomer Socialization. I Wanberg, C. R. (Red.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, (s. 78-96) Oxford Library of Psychology.

Jones, G. R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 8, s. 464-474.

Kaland, E. (2021, 18. mars). *Millennials - "den grønne generasjonen"*. Storebrand. Hentet fra <https://www.storebrand.no/privat/tema/pengene-til-a-vokse/millennials-den-gronne-generasjonen>

Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>

- Karambelkar, M. & Bharracharya, S. (2017). Onboarding is a change. *Human Resource Management International Digest*, 25(7), s. 5-8.  
<http://dx.doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0073>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, s. 1-26.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
- Kets de Vries, M. F. R. (2022). Onboarding or Unboarding. I Macmillan, P. (red.), *The Daily Perils of Executive Life*. The Palgrave Kets de Vries Library.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-91760-9\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-91760-9_17)
- Kim, T., Cable, D. M. & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>
- Klein, H. J. & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orienting practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, s. 279-336.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27007-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6)
- Klinger, E. (1975). Consequences of commitment to and disengagement from incentives. *Psychological review*, 82(1), s. 1-25.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0076171>
- Knowles, M. S., Holton, E. F., Swanson, R. A. & Robinson, P. A. (2020). *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development* (9. utg). Routledge.
- Korte, R. (2009). How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), s. 285-306. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20016>



- Korte, R. F., Brunhaver, S. R. & Sheppard, S. (2015). (Mis)Interpretations of Organizational Socialization: The Expectations and Experiences of Newcomers and Managers. *Human Resource Development Quarterly*, 26(2), 185-208. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21206>
- König, C. J., Richter, M. & Isak, I. (2021). Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment. *Management Research Review*, 45(3), s. 381-397. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0148>
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Wiley Periodicals, Inc.*, 42(2), s. 9-14. <https://doi.org/10.1002/ert.21493>
- Kumar, N. & Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), s. 198-206.
- Lagerdahl, E. (2007). *Slagskraft: Håndbok i idéutvikling*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Lavigna, B. (2009) Getting onboard: integrating and engaging new employees. *Government Finance Review*, 25(3), s. 65-70.
- Lewis, J. (2009). Redefining Qualitative Methods: Believability in the Fifth Moment. *International Journal Of Qualitative Methods*, 8(2), s. 1-14. <https://doi.org/10.1177/160940690900800201>
- Lim, A. G. Y. (2023, 21. April). Big Five Personality Traits: The 5-Factor Model of Personality. Hentet 15. april 2023 fra <https://www.simplypsychology.org/big-five-personality.html>
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, s. 226-251.

- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T. & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418-431. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.80.3.418>
- Martin, L. (2017, 29. august). *Typography Elements Everyone Needs to Understand*. Medium. Hentet fra <https://medium.com/gravitdesigner/typography-elements-everyone-needs-to-understand-5fdea82f470d>
- McGehee, W. & Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. Wiley.
- McGlotten, D. B. (2016) Intellectual capital retention from healthcare education consultants: A qualitative delphi study (Doktoravhandling, University of Phoenix). Hentet fra <https://www.proquest.com/docview/1868417365?fromopenview=true&parentSessionId=paGLObYXJlcoChEAfmp1HM914bvdSPFkyrVF%2B5cespQ%3D&pq-origsite=gscholar>
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), s. 1149-1160.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), s. 173-183.
- Nasjonalbiblioteket. (u.å.). *Søketips i Nettbiblioteket*. Hentet 11. mai 2023 fra <https://www.nb.no/hjelp-og-informasjon/slik-soker-du-i-samlingen/>
- Nayak, P. & Park, P. (2020). What are the Best Practices for Offboarding Trends in Global Companies? (Mastergrad, Cornell University). Hentet fra <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/102851>

- Ndla. (2021, 5. februar). *Påvirkningen fra engelsk*. Hentet 26. mai 2023 fra <https://ndla.no/nb/subject:1:1f1865fc-e4cc-48a0-918f-3530485ec424/topic:1:a0e0e6304-d30e-4d3f-8e94-306d1a884e10/topic:1:39cc182f-dd5d-48ca-9333-f1e97f2da2f8/resource:7b91fc73-024a-4f14-bf15-dc6cfc5fda46>
- NHO. (u.å.a). Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB). Hentet 31. mai 2023 fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- NHO. (u.å.b). Onboarding og offboarding. Hentet 25. mai 2023 fra <https://arbinn.nho.no/hms/hr-og-ledelse/on--og-offboarding/>
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170-183. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1993.1012>
- Parker, S. K. & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 925-939. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.84.6.925>
- Pervin, L. A. & John, O. P. (1999). *Handbook of personality: Theory and research* (2. utg.). Guilford.
- Radosh, M. E. (2013). *Onboarding Experiences: An Examination of Early Institutional Advancement Professionals' Decisions* (Doktorgradsavhandling). Widener University.
- Ramirez, D. A. (2018). Guidelines for Onboarding: Developing guidelines by testing a process for onboarding (Mastergrad, Umeå University). Hentet fra <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:1266995/FULLTEXT01.pdf>

- Reichers, A. E. (1987). An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *Academy of Management Review*, 12(2), s. 278-287.  
<https://doi.org/10.2307/258535>
- Riordan, C. M., Weatherly, E. W., Vandenberg, R. J. & Self, R. M. (2001). The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), s. 159-176.
- Rollag, K., Parise, S. & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46(2),
- Rosala, M. (2021, 17. januar). Using “How Might We” Questions to Ideate on the Right Problems. Nielsen Norman Group. Hentet fra  
<https://www.nngroup.com/articles/how-might-we-questions/>
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L. & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), s. 413–446.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 301-323.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0026>
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1-16.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley.
- Sharma & Stol (2019). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *The Journal of Systems and Software*, 159. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>

- Simplyer. (u.å.). Den ultimate sjekklisten for onboarding. Hentet 1. februar fra <https://www.simplyer.no/gratis-innhold/plansjer/den-ultimate-sjekklisten-for-onboarding/#>
- Smith, A. (2013). How to jump-start a new hire: the first 45 days of a new hire's job are the most important. *Consulting Specifying Engineer*, 50(4).
- Smith-Jentsch, K. A., Jentsch, F. G., Payne, S. C. & Salas, E. (1996). Can pretraining experiences explain individual differences in learning? *Journal of Applied Psychology*, 81(1), s. 110-116.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.1.110>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), s. 32-35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Snl. (u.å.a). Konsulent. Hentet 25. mai 2023 fra <https://snl.no/konsulent>
- Snl. (u.å.b). Konsulentfirma. Hentet 25. mai 2023 fra <https://snl.no/konsulentfirma>
- Snl. (u.å.c). Erfaring. Hentet 25. mai 2023 fra <https://snl.no/erfaring>
- Song, J. H., Kim, H. M. & Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), s. 147-167.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.20013>
- Språkrådet. (2017). *Trunkere*. Hentet 11. mai 2023 fra <https://www.sprakradet.no/svardatabase/sporsmal-og-svar/trunkere/>
- Srimannarayana, M. (2016). Designing New Employee Orientation Programs: An Empirical Study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), s. 620-632.  
<https://www.jstor.org/stable/43974586>

- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), s. 713-740.
- Stein, M. & Christiansen, L. (2010). Successful onboarding: Strategies to unlock hidden value within your organization. McGraw Hill.
- Stewart, G. L., Sims, H. P. & Manz, C. C. (1999). *Team work and group dynamics*. J. Wiley.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. (2018). *This is service design doing*. O'Reilly Media, Inc.
- Sullivan, J. (2019, 25. juni). Why Your Employee Turnover Is Exploding - Explained By the Numbers. DR John Sullivan. Hentet fra <https://drjohnsullivan.com/articles/why-your-employee-turnover-is-exploding-explained-by-the-numbers/>
- Takle, V. (2023, 25. januar). *Konsernsjefens tanker om 2023*. Simployer. Hentet fra <https://www.simployer.no/artikler/konsernsjefens-tanker-om-2023/>
- Tanggaard, P. (2016). *Prosesslederboka: Lær å lede gode prosesser og møter*. Kommuneforlaget AS.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), s. 29-47. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00043>
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), s. 76-94. <http://dx.doi.org/10.1080/0958519032000157357>
- Tett, R. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings.

*Personnel Psychology*, 46(2), s. 259-293.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

The HR Specialist. (2022). Grab a buddy: pairing up could be key to onboarding. *The HR Specialist*, 20(10). Hentet 16. mai 2023 fra

<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b3c1bdca-f42a-4445-a5f5-fd005a9a334f%40redis>

Trello. (u.å.). Trello samler alle oppgaver, gruppelemmer og verktøy. Hentet 2. februar 2023 fra <https://trello.com/>

UiB. (2019, 10. desember). *IT konsulent - Hvordan blir du IT-konsulent?* Hentet 26. mai 2023 fra

<https://www.uib.no/ii/132190/it-konsulent-hvordan-blir-du-it-konsulent>

UiO. (u.å.). Verktøykasse for onboarding. Hentet 1. februar 2023 fra

<https://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/personal/personaloppfolging/mottak-nyansatt/onboarding/verktoykasse/index.html>

Utdanning. (2022, 3. februar). *IT-konsulent*. Hentet 26. mai 2023 fra

<https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/it-konsulent>

Utdanning. (2020, 15. oktober). *Konsulent*. Hentet 25. mai 2023 fra

<https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/konsulent>

Van Maanen, J. & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, s. 209-264.

Vernon, A. (2012). *90 Days, 90 Ways: Onboard Young Professionals to Peak Performance*. Association for Talent Development.

Vivani, G. & Murphy, G. C. (2019, 27. Mai). *Reflections on Onboarding Practices in Mid-Sized Companies* [Paperpresentasjon]. 2019 IEEE/ACM 12th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software

Engineering (CHASE). Montreal, Canada.

<http://dx.doi.org/10.1109/CHASE.2019.00027>

Walker-Schmidt, W., Kaul, C. & Papadakis, L. C. (2022). Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector. *EdD Student Research for Scholarly Practice*, 7(4). <https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>

Werr, A. & Stjernberg, T. (2003). Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems. *Organization Studies*, 24(6), s. 881-908.

Zhang, C. & Stewart, J. (2017). Talent management and retention. I Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Passmore, J. & Semedo, C. (red.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (s. 473–493). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch22>

Zmeyov, S. I. (1998). Andragogy: Origins, Developments and Trends. *International Review of Education*, 44(1), s. 103-108.



## Vedlegg

Nummer	Tittel	Side
1	Intervjuguide - Erfarne og mindre erfarne konsulenter	134
2	Intervjuguide - Kommende konsulenter	138
3	Intervjuguide - Ansvarlige for onboarding	141
4	Samtykkeskjema - Intervju	143
5	Samtykkeskjema - Idéverksted	145
6	Resultater - Idéverksted	147
7	Agenda for Idéverksted	159
8	Skjerm bilde fra Miro; State-of-the-art-analyse	160
9	Samling med anbefalinger til hvordan onboardingsprosessen kan optimaliseres	161

## Vedlegg 1

Intervjuguide - Erfarne og mindre erfarne konsulenter

---

**Kan du fortelle litt om din arbeidskarriere så langt?**

*Hvilke typer jobber har du hatt, og hvor lenge var du i de ulike stillingene?*

### ONBOARDING

**Kan du fortelle litt om hva som er viktig for deg når du skal starte i en ny jobb?**

- Hva tenker du er grunnen til at dette er viktig for deg?

**Kan du fortelle meg om en gang du har begynt i en ny jobb?**

**Kan du fortelle meg om en gang du har begynt i en ny jobb, og du har kjent på negative følelser helt fra start?**

**Den/de gangen(e) du har begynt i ny jobb, var det noe ved oppstartsfasen som du opplevde som vanskelig eller utfordrende?**

**La oss se for oss at du har fått ny jobb som konsulent, og du møter opp til din første dag på ny arbeidsplass. Her skal du få mye informasjon, blant annet om organisasjonens historie, verdier og visjoner, og regler og rutiner.**

- Hvordan har denne typen informasjon blitt presentert for deg tidligere?
- Hvis du kunne velge, i hvilket format ville du foretrukket å få informasjonen presentert?
- Basert på tidligere erfaringer, kan du fortelle litt om når du har sett mest overføringsverdi i denne typen informasjon?

**Dersom du noen gang har blitt spurt om hvordan du opplevde oppstarten i din nye jobb, hvordan har dette foregått?**

- Hvordan synes du dette fungerte?
- Tenker du at dette er et bra initiativ?

**Som ny i en stilling har man gjerne en god del spørsmål. Basert på tidligere erfaringer, hvordan har du fått svar på det du måtte lure på?**

**Kan du fortelle meg om en eller flere ganger hvor du har fått tildelt en person, en såkalt fadder, som du kunne henvende deg til med ulike spørsmål og tanker?**

- Hvilken innvirkning tenker du at dette hadde på din opplevelse av oppstarten?
- Hvilken type person var dette?
- Hvilke tanker eller følelser kjente du på da du ønsket å henvende deg til denne personen?
- Hvis ingen fadder; hvilken innvirkning tror du at et slikt initiativ kunne hatt på din opplevelse av oppstarten?

**Kan du fortelle om en gang du har følt deg inkludert av dine kolleger fra start?**

**I dine tidligere stillinger, hvilke initiativer har blitt tatt for å gi de ansatte en god oversikt over organisasjonens struktur?**

- Kan du huske hva du tenkte om disse initiativene?
- Hvis ikke; hva tenker du om at dette ikke ble tilbudt?

**Kan du fortelle om en gang du har blitt tildelt en fremdriftsplan, hvor du fikk oversikt over hva som var forventet av deg for tiden fremover?**

- Hva tenkte du om dette initiativet?
- Hvis ikke; hva tenker du om at dette ikke har blitt tilbudt?

**Kan du fortelle om en gang du har blitt fulgt opp jevnlig i en organisasjon, og spesielt i dine første 3-6 måneder på ny arbeidsplass?**

- Hvordan foregikk denne oppfølgingen?
- Hva tenker du om denne ordningen?
- Hvis nei; hva tenker du om at dette ikke ble gjort?

**Dersom du har opplevd å starte i en jobb uten å bli onboardet (møtt, ivaretatt og fulgt opp), kan du fortelle om hvordan dette var for deg?**

- Hvilke følelser kjente du på?

**Kan du fortelle om en gang du fikk muligheten til å gjøre 'job shadowing', altså å observere noen som utfører sine arbeidsoppgaver?**

- Hvordan foregikk dette?
- Hva tenker du om dette initiativet?
- Hvis nei; hva tenker du om at dette ikke ble tilbudt?

## PREBOARDING

Fra man signerer en arbeidskontrakt og frem til man har sin første dag er det gjerne noen måneder med ventetid, hvor man kanskje fullfører oppsigelsestid i en annen jobb osv. Det er denne fasen vi her ønsker å se litt nærmere på.

**Hvis du tenker tilbake på denne ventetiden, hvordan har du opplevd at din/dine nye arbeidsgiver(e) har oppført seg etter at arbeidskontrakten har blitt signert?**

- På hvilke måter har du opplevd at organisasjonen har tatt vare på deg i denne ventetiden?
  - Hvilken form for oppfølging fant sted?
  - Fikk du god informasjon om planen for din første arbeidsdag?
  - Fikk du noe informasjon om hvordan onboardingprosessen ville foregå?
    - Hvis nei; kan du fortelle litt om hvordan mangelen på informasjon opplevdes for deg?
  - Kan du huske hvilke følelser denne ventetiden skapte i deg?

**Kan du fortelle om en gang du mottok et sett med nødvendig informasjon før første arbeidsdag?**

- Hva tenker du om dette initiativet?
- Hvis nei; kan du fortelle litt om hvordan du opplevde mangelen på informasjon?

**Kan du fortelle om en gang du fikk mulighet til å gjøre administrativt arbeid før første arbeidsdag?**

- Hva tenker du om denne muligheten?
- Hvis ikke; hva tenker du om at dette ikke var en mulighet?

**Kan du fortelle om en gang du mottok en velkomsthilsen av noe slag, fra organisasjonen du skulle begynne å jobbe hos?**

- Hva tenker du om dette initiativet?
- Hvilke følelser skapte dette i deg?
- Hvis ikke; hva tenker du om at du ikke har mottatt dette?

## **FØRSTE ARBEIDSDAG**

**Kan du fortelle om hvordan første arbeidsdag har opplevdes for deg?**

- Kan du fortelle om noen positive opplevelser?
- Kan du fortelle om noen negative opplevelser, hvis du har noen?

**Hva er dine tanker om hvorvidt måten du har blitt møtt, ivaretatt og fulgt opp har hatt en innvirkning på hvor lenge du har valgt å bli i ulike stillinger?**

- Kan du fortelle litt om hvorfor du tenker dette?

**Har du noen gang blitt spurt om hva du syntes om din første dag i ny jobb?**

- Hvordan foregikk dette?  
*Anonymt? Ansikt til ansikt?*

## Vedlegg 2

### Intervjuguide - Kommende konsulenter

---

#### ONBOARDING

**Kan du fortelle litt om hva som er viktig for deg når du skal starte i en ny jobb?**

- Hva tenker du er grunnen til at dette er viktig for deg?

**Kan du fortelle meg om en gang du har begynt i en ny jobb? (og hvordan det opplevdes for deg)**

- Hva tenker du bidro til å skape disse positive følelsene hos deg?
- Hvis ingen positive opplevelser; hva tror du kan ha bidratt til at du har følt det sånn?
- Var det noe du opplevde som utfordrende?

**La oss se for oss at du har fått ny jobb som konsulent, og du møter opp til din første dag på ny arbeidsplass. Her skal du få mye informasjon, blant annet om organisasjonens historie, verdier og visjoner, og regler og rutiner.**

- Hvis du kunne velge, i hvilket format ville du foretrukket å få informasjonen presentert?
- Hvilken type informasjon tror du ville hatt størst overføringsverdi for deg, når du skal tre inn i rollen som konsulent?

**Dersom du noen gang har blitt spurt om hvordan du opplevde oppstarten i din nye jobb, hvordan har dette foregått?**

*Anonym survey? Ansikt til ansikt?*

- Hvordan synes du dette fungerte?
- Hvis ikke; hva tenker du om at dette ikke ble gjort?

**Mange arbeidsplasser tilbyr en slags fadderordning, hvor nyansatte får tildelt en person som de kan henvende seg til med ulike spørsmål og tanker.**

- Hva tenker du om dette initiativet?
- Hvilken innvirkning tror du dette ville hatt på din opplevelse av oppstarten i ny jobb?
- Hvilken type person ser du for deg at du ville foretrukket at dette var?  
*En ansatt i lignende stilling, en ansatt i HR-avdelingen?*
  - Hvorfor?

**Når du skal begynne i en ny jobb, hva ser du for deg vil være viktig for deg for at du skal føle deg inkludert av dine kolleger fra start?**

**For å føle tilhørighet på en arbeidsplass kan det være fint å ha oversikt over organisasjonsstrukturen. Hvis du kunne velge, på hvilken måte ville du foretrukket å få slik informasjon presentert?**

- Er dette noe du tenker ville vært viktig for deg?
  - Hvorfor?

**Oppstartsfasen i ny jobb kan være en stressende tid på mange måter, og det kan derfor hjelpe å ha en fremdriftsplan hvor man får oversikt over hva som er forventet av en i tiden fremover.**

- Hva tenker du om det å ha en slik plan å forholde seg til?
- Tror du at du ville foretrukket at denne var laget for deg, eller ville du likt muligheten til å kunne komme med innspill når planen skal utformes?
  - Hvorfor det?

**I tillegg til en fremdriftsplan vil det være viktig å bli fulgt opp i oppstartsfasen, kanskje spesielt de første 3-6 månedene.**

- Hvordan ser du for deg at du ville foretrukket at slik oppfølging foregikk?

**I mange yrker kan det være svært verdifullt å få gjøre 'job shadowing', altså å observere noen som utfører sine arbeidsoppgaver.**

- Hva tenker du om dette initiativet?
- Hvem tror du at det ville vært mest verdifullt å observere?

## PREBOARDING

Fra man signerer en arbeidskontrakt og frem til man har sin første dag er det gjerne noen måneder med ventetid, hvor man kanskje fullfører oppsigelsestid i en annen jobb osv. Det er denne fasen vi her ønsker å se litt nærmere på.

**Hvis vi ser for oss at du nå har signert kontrakten for din nye jobb, med oppstart i august. Hvordan ønsker du ønsket at din nye arbeidsgiver skal oppføre seg frem til oppstart?**

- Hvilken type informasjon tror du at du ville satt pris på å motta før oppstart?
- Tror du at du ville satt pris på å vite hvordan onboardingprosessen vil foregå?
  
- **(Dersom du faktisk har signert kontrakt til din nye jobb, hvilke følelser har denne ventetiden skapt i deg?)**
  - Er det noe arbeidsgiveren kunne gjort for å bedre disse følelsene?



## Vedlegg 3

### Intervjuguide - Ansvarlige for onboarding

---

**Kan du fortelle litt om din arbeidskarriere så langt?**

**Kan du fortelle litt om hva som er viktig for deg når du skal starte i en ny jobb?**

## ONBOARDING

**Kan du fortelle om din erfaring som ansvarlig for onboarding?**

**Kan du fortelle om en gang du har merket at en onboardingprosess har fungert godt?**

- Hva tenker du var de viktigste årsakene til at det gikk så fint?

**Kan du fortelle om en gang du har merket at en onboardingsprosess ikke har fungert så godt?**

- Hva tenker du var årsaken/årsakene til dette?

**Kan du fortelle om en gang du har merket et behov for å justere en onboardingsprosess?**

**Hvilke deler av en onboardingsprosess tenker du er de viktigste?**

**Dersom du av en eller annen grunn ikke hadde hatt tid til å gjennomføre alt du hadde planlagt, hva ville du prioritert?**

**Kan du fortelle litt om hvordan deres onboardingsprosess ser ut i dag?**

- Hvilke aktiviteter foregår?
- Hvilke aktiviteter initieres for å inkludere den nyansatte sosialt?
- Hvem har hovedansvaret for å følge opp onboarding av nyansatte?

**Når dere bestemmer dere for å ansette en person, kan du fortelle litt om hva som foregår i tiden fra kontrakten er signert og frem til første arbeidsdag?**

- Får den nyansatte innsikt i hvordan onboardingprosessen vil se ut? Hvordan ser den nyansattes første dager ut hos dere?

**Hvis vi ser for oss at en nyansatt konsulent har sine første dager hos dere, hvordan blir viktig og nyttig informasjon presentert for personen?**

- Hvilken kommunikasjonsform har du inntrykk av at fungerer mest effektivt for den ansatte?
- Hva er dine tanker angående å skape overføringsverdi i den informasjonen som presenteres?
- Hva er dine tanker rundt å gjøre den nyansatte klar over hva som regnes som suksess i organisasjonen?

**Når en ansatt begynner i en organisasjon kan det være lett å føle at man må suge til seg så mye som mulig av informasjon og organisasjonskultur, og dette kan føre til at den ansatte ser behovet for å undertrykke egen identitet for å passe best mulig inn i organisasjonen. Har dere noen tiltak dere fokuserer på for å unngå at dette skjer?**

**Hva er dine tanker rundt det å spørre nyansatte om hvordan de opplevde oppstarten i sin nye jobb?**

**Hvilken ordning har dere for å drive oppfølging av den nyansatte?**

**Hva er dine tanker rundt det å tildele nyansatte en fadder som de kan støtte seg til og sparre med?**

- Hva er ditt inntrykk av hvordan dette opplegget fungerer?
- Har du fått noen tilbakemeldinger på hva de ansatte synes om denne ordningen?
- Kan du fortelle om hvordan fadderne informeres og forberedes på denne rollen?
- Har dere et standardisert opplegg for informasjon og forberedelser?
- Hvilke faktorer ligger til grunn for deres valg av faddere?

## Vedlegg 4

### Samtykkeskjema - Intervju

---



## Samtykkeskjema for deltakelse i forskningsprosjekt

# Onboarding av konsulenter

Forsker:

Solveig Maria Sæbø

Jeg samtykker herved til å delta i et forskningsprosjekt ledet av Solveig Maria Sæbø, en student fra Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU) i Gjøvik. Hensikten med dette dokumentet er å spesifisere hvilke vilkår som gjelder for min deltakelse i prosjektet, hvor jeg vil delta i et intervju.

1. Jeg er tilstrekkelig informert angående forskningsprosjektet. Jeg har klart og tydelig fått beskrevet hva hensikten med min deltakelse i prosjektet er.
2. Min deltakelse i prosjektet er frivillig. Min avgjørelse om å delta har ikke vært påvirket av tvang eller press - verken eksplisitt eller implisitt.
3. Min deltakelse involverer å ta del i et intervju, som er arrangert av en forsker/student fra NTNU.
4. Jeg tillater at forskeren tar skriftlige notater mens intervjuet finner sted. Disse notatene vil kun bli brukt til forskning. De vil under ingen omstendigheter bli delt eller gjort tilgjengelig for noen, og vil bli slettet når forskningsprosjektet er avsluttet (20. juni 2023).

- 5. Det er min rett å la være å svare på spørsmål. Dersom jeg på noe tidspunkt er ukomfortabel, er det min fulle rett å avslutte intervjuet.**
6. Jeg er blitt forsikret om at min identitet vil bli anonymisert i enhver rapport hvor det presenteres informasjon som er innhentet fra dette intervjuet. Som deltaker i dette forskningsprosjektet vil min konfidensialitet forbli sikker. Dersom informasjon fra prosjektet blir benyttet på et senere tidspunkt, vil all data falle under NTNUs GDPR standard, samt lover for personvern.

## Vedlegg 5

### Samtykkeskjema - Idéverksted

---



## Samtykkeskjema for deltakelse i forskningsprosjekt

# Onboarding og Offboarding av konsulenter

Forsker:

Solveig Maria Sæbø

Jeg samtykker herved til å delta i et forskningsprosjekt ledet av Solveig Maria Sæbø, en student fra Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU) i Gjøvik. Hensikten med dette dokumentet er å spesifisere hvilke vilkår som gjelder for min deltakelse i prosjektet, hvor jeg vil delta i et idéverksted.

1. Jeg er tilstrekkelig informert angående forskningsprosjektet. Jeg har klart og tydelig fått beskrevet hva hensikten med min deltakelse i prosjektet er.
2. Min deltakelse i prosjektet er frivillig. Min avgjørelse om å delta har ikke vært påvirket av tvang eller press - verken eksplisitt eller implisitt.
3. Min deltakelse involverer å ta del i et idéverksted, som er arrangert av en forsker/student fra NTNU.
4. Jeg tillater at forskeren tar skriftlige notater mens idéverkstedet finner sted. Disse notatene vil kun bli brukt til forskning. De vil under ingen omstendigheter bli delt eller gjort tilgjengelig for noen, og vil bli slettet når forskningsprosjektet er avsluttet (20. juni 2023).

5. **Det er min rett å la være å svare på spørsmål eller delta i en aktivitet. Dersom jeg på noe tidspunkt er ukomfortabel, er det min fulle rett å forlate idéverkstedet.**
  
6. Jeg er blitt forsikret om at min identitet vil bli anonymisert i enhver rapport hvor det presenteres informasjon som er innhentet fra dette idéverkstedet. Som deltaker i dette forskningsprosjektet vil min konfidensialitet forbli sikker. Dersom informasjon fra prosjektet blir benyttet på et senere tidspunkt, vil all data falle under NTNUs GDPR standard, samt lover for personvern.

## Vedlegg 6

### Resultater - Idéverksted

*Komplett samling av resultater fra idéverksted.*

---

## ERFARNE OG MINDRE ERFARNE KONSULENTER

### Undertrykke identitet

“Forskning viser at mange føler et behov for å undertrykke egen identitet for å passe inn i organisasjonen best mulig. Hvordan kan vi sørge for å bevisstgjøre nyansatte på at dette ikke er noe man bør/må gjøre?”

1. Sosiale settinger + Personlige historier
2. Vise aksept i mangfold, takhøyde og kultur
3. Kunne velge egne produkter til merch

Konsulentene mener her at *sosiale settinger* og *personlige historier* kan være verdifulle virkemidler i bevisstgjøringen av den nyansatte. De mener videre at det å *vise aksept* vil være gunstig, og rent praktisk tenker de at å gi den nyansatte mulighet til å kunne *velge hvilke produkter* de ønsker merch på kan bidra til at den nyansatte føler at de kan være seg selv.

### Jobbskygging

“Forskning viser at mange ønsker å gjennomføre jobbskygging som en del av onboardingen. Hvordan kan vi organisere jobbskygging slik at dette blir verdifullt og nyttig for nyansatte konsulenter?”

1. Sørge for at det er relevant hvem du skygger
2. Tydelig mandag, internt og eksternt. Passe på at det er en tydelig mening bak det, og en tydelig plan på det. “Henrik skal skygge deg de neste to dagene”.
3. Parjobbing / parprogrammering

Konsulentene mener her at det først og fremst vil være viktig å sørge for at den nyansatte får mulighet til å gjennomføre skyggingen med noen det vil være *relevant*, og givende, å skygge. Videre forklares det at det vil være viktig å være *tydelig* på hva opplegget går ut på, og blant annet informere kunder om hva som foregår, slik at det ikke kan oppstå misforståelser. Det nevnes også at man kan bli satt til å jobbe i *par*, noe som forklares ved at det ikke er alt det vil være like relevant å skygge, og at det kan være mer verdi i å prøve ting selv - i samarbeid med andre.

### **Ventet og ønsket**

“Forskning viser at det er viktig for de fleste å bli møtt med et inntrykk av at de er ventet og ønsket, og at ting er gjort klart for dem. Hvordan kan vi sørge for å møte nyansatte på denne måten når de møter opp til sin første arbeidsdag?”

1. Hvem er hvem av de ansatte. Sørge for å gi oversikt. Presentere teamet.
2. Informasjon om rolle og jobb
3. At det praktiske er i orden + At alle vet hvem det er som kommer

Det viktigste vil ifølge konsulentene være å sørge for at den nyansatte får oversikt over hvem som jobber i organisasjonen, og det foreslås at det gjennomføres en hilserunde med de ansatte. Videre vil det være viktig å gi informasjon om rolle og jobb, for å gi innsikt i hva den nyansattes arbeidshverdag vil innebære. Det vil også være viktig å sørge for at alt det praktiske er i orden, slik som kontorpult, utstyr og brukerkontoer, samt at de ansatte i organisasjonen er informert om hvem den nyansatte er og hva deres rolle i organisasjonen vil være. Dette sies å være for at den nyansatte heller skal bli møtt med “der er du jo!” heller enn “hvem er du?”.

### **Tilpasning**

“Forskning viser at det er viktig å tilpasse onboardingprosessen til den enkelte, ettersom det kan være store forskjeller mellom nyansatte. Hvordan kan vi sørge for at onboarding passer for den enkelte?”

1. Snakke med den enkelte om preferanser før oppstart
2. Sjekke inn med den nyansatte litt etter oppstart, og høre om deres behov
3. Forklare hvilke muligheter den nyansatte har å forholde seg til før de velger



Det vil i første omgang være viktig å kartlegge hva den nyansatte ønsker og foretrekker, for mens enkelte kan foretrekke tett oppfølging kan andre ønske å bli overlatt litt mer til seg selv. Det vil videre kunne være gunstig å høre med den nyansatte etter de har begynt, for å sjekke om hvordan ting går, samt høre om noen ønsker eller behov har endret seg siden sist. Når det kommer til å forklare hvilke muligheter den nyansatte har, så ble det i hovedsak nevnt teknisk utstyr, som laptop og telefon.

### **Fadder**

“Forskning viser at de fleste setter pris på å ha en fadder når de er ny i en organisasjon. Hvordan kan vi sørge for å gjøre fadder-opplevelsen så optimal som mulig?”

1. Oppstartsmøte sammen med fadder
2. Tydelig plan
3. Dedikert tid til den nyansatte

Konsulentene tenker at det vil være en god idé at fadderen tar del i det samme som den nyansatte i oppstarten. Dette var både for å gi den nyansatte en støttespiller i det de skal gjennom, i tillegg til at det vil gjøre det lettere for den nyansatte å stille spørsmål til fadderen når fadderen faktisk vet hva som har blitt presentert. Det sies at det videre vil være viktig å ha en tydelig plan for opplegget, for å sørge for at det faktisk har en verdi. Fadderen bør også ha dedikert tid til den nyansatte, slik at det faktisk vil være mulig for den nyansatte å oppsøke fadderen sin ved behov, og da oppleve at fadderen er tilstede i samtalen.

### **Onboarding**

“Forskning viser at en del konsulenter har opplevd å ikke bli onboardet ordentlig, fordi de har vært "uheldig" med når de har begynt i ny jobb (f.eks. rett før sommeren). Hvordan kan vi sørge for at nyansatte uten unntak får mulighet til å gjennomgå en fullstendig onboardingprosess?”

1. Dedikert og ansvarlig for prosessen

2. Hvis man er i et ugunstig tidspunkt, sørg for å ha en tydelig plan
3. Fleksibilitet, individuell justering i prosessen

Konsulentene mener her at det vil være viktig å ha noen som er ansvarlig for prosessen, for å unngå at ingen føler seg pliktig til å påta seg ansvaret, og at dette resulterer i at ingen gjør det. Dersom man bestemmer seg for å ansette noen på et ugunstig tidspunkt vil det være viktig å ha en tydelig plan for opplegget, slik at tidspunktet ikke går utover den nyansatte - i alle fall ikke mer enn nødvendig. Videre vil det være viktig å sørge for fleksibilitet, hvor det blant annet nevnes at den nyansatte kan få ønsket om å utsette onboardingen til ting er mer normalt.

### **Trengt og verdsatt**

“Forskning viser at mange liker å føle seg både trengt og verdsatt, gjerne helt fra start. Hvordan kan vi sørge for å skape slike følelser hos den nyansatte?”

1. Inviteres med på relevante møter
2. Gi den nyansatte arbeidsoppgaver tidlig
3. Bli hørt. Være med og ha en stemme

Det blir her sagt at de nyansatte kan oppleve at de er trengt og verdsatt hvis de inviteres med på møter helt fra start, og i tillegg får arbeidsoppgaver slik at de kan utrette noe. Det vil videre være viktig å sørge for at den nyansatte blir hørt, og at deres innspill faktisk tas i betraktning.

### **Realistisk innsikt**

“Forskning viser at mange setter pris på informasjon om, og innsikt i, hva en arbeidshverdag som konsulent går ut på, og hvordan man kan være en god konsulent. Hvordan kan vi sørge for å gi den nyansatte et oversiktlig og realistisk perspektiv på hva deres rolle vil innebære? Hvilke kommunikasjonsformer vil være mest nyttig her?”

1. Informasjon og eksempler
2. Bli satt sammen med mer erfarne konsulenter på arbeidsoppgaver
3. Konsulentskolen

Konsulentene nevner her først og fremst ulik informasjon som kan være nyttig, slik som 'do's & dont's som konsulent' og 'konsulentfortellinger'. Dette sies å kunne gi en pekepinn på hva man bør gjøre og ikke, og kan i tillegg gi realistisk innsikt i hva en hverdag som konsulent kan innebære. Det å bli paret opp med erfarne konsulenter sies å kunne gi god innsikt i hvordan ulike oppgaver utføres, og åpner samtidig for å kunne stille spørsmål underveis ved behov. Konsulentskolen trekkes også frem i denne sammenheng, og dette er en kursform som blant annet tar for seg mestring av konsulentrollen. I denne sammenheng er det spesielt gruppearbeid med refleksjon og diskusjon som trekkes frem som verdifullt av konsulentene.

### **Inkludering**

“Forskning viser at de som er ansvarlig for onboarding har et stort fokus på å inkludere den nyansatte inn i organisasjonens miljø, både faglig og sosialt. Hvordan kan vi sørge for å skape et trygt og velkomment arbeidsmiljø for den nyansatte?”

1. Få en dedikert fadder
2. Inkludere, ha noe sosialt raskt etter ansettelse
3. Gi den nyansatte en faggruppe å delta i + Forventningsavklaring

Konsulentene trekker her frem en fadder som et virkemiddel, og mener videre at det kan være lurt å arrangere noe sosialt etter kort tid slik at den nyansatte kan få møte sine nye kolleger i en uformell setting. Det foreslås videre å gi den nyansatte en faggruppe å delta i, for å sørge for faglig inkludering og et sosialt faglig forum. Utformingen av en forventningsavklaring nevnes også, og det er her fokus på timeføring, arbeidstid, administrativt og praktisk.

### **Oppfølging**

“Forskning viser at det å bli fulgt opp i oppstarten kan skape en trygghetsfølelse hos den nyansatte. Hvordan kan vi sørge for å følge opp den nyansatte på den måten hen har behov for?”

1. Lage handlingsplan
2. Gjøre det tydelig hva som er den nyansattes arbeidsoppgaver og hva som er forventet av dem

### 3. Tilbakemelding og evaluering underveis i oppstartsfasen

Konsulentene forestår i denne sammenheng å utforme en handlingsplan, også kalt en fremdriftsplan, for å gi den nyansatte oversikt over hva som er planen for tiden fremover, og hvilken fremgang som er forventet. Det bør ifølge konsulentene også være fokus på rolleklarhet og en forventningsavklaring. Når det kommer til tilbakemelding og evaluering underveis vil dette skape rom for at den nyansatte kan fortelle hvordan oppstarten har vært for dem, og hva som har fungert og ikke. Konsulentene trekker her frem at valget av fadder bør evalueres, for å se om det var en god match eller ikke.

#### **Organisasjonskultur**

“Forskning viser at en ansvarlig for onboarding har stort fokus på organisasjonskultur i onboarding, ettersom organisasjonskulturen kan variere i stor grad mellom organisasjoner. Hva vil det være viktig å informere om, eller gi innsikt i, når man skal presentere en organisasjonskultur for nyansatte?”

1. Sosial kultur og sosial kalender
2. Personelhåndboka
3. Samspilleregler

Det legges her fokus på at den nyansatte bør få innsikt i organisasjonens sosiale opplegg, for å kunne se hva som arrangeres og foregår. Personelhåndboka trekkes også frem i denne sammenheng, da den nyansatte her kan få innsikt i goder og slikt. Samspilleregler vil det være verdifullt å få innsikt i, da dette omhandler hvilken oppførsel og hvilke verdier som vektlegges og verdsettes i organisasjonen.

## **KOMMENDE KONSULENTER**

#### **Tilbakemeldinger**

“Forskning viser at mange kunne tenke seg en formalisert samtale angående hvordan deres oppstart i ny jobb har vært. Hvordan kan organisasjoner sørge for å

møte deg som nyansatt på en måte som skaper et rom for å gi ærlige tilbakemeldinger?”

1. At organisasjonen signaliserer at de genuint er ute etter å forbedre seg
2. Kanskje at samtalen tas med noen man er trygg på, som kan ta ting videre, heller enn å snakke med noen høyt oppe som man ikke har noen relasjon til
3. Å vite at det man sier faktisk blir tatt videre, uten å ha en negativ innvirkning på min hverdag som ansatt

Når det kommer til å skulle gi ærlige tilbakemeldinger vil det være viktig for de kommende konsulentene at organisasjonen virker genuint opptatt av å forbedre seg, slik at man får inntrykk av at man gjør dem en tjeneste ved å være ærlig. Det vil også gjøre det lettere å være ærlig dersom man får mulighet til å snakke med noen man er trygg på, og at man i tillegg kan kjenne seg trygg på at det man forteller ikke vil kunne ha en negativ innvirkning på en selv i ettertid.

### **Ventet og ønsket**

“Forskning viser at det er viktig for de fleste å bli møtt med et inntrykk av at de er ventet og ønsket, og at ting er gjort klart for dem. Hva kan organisasjoner gjøre for å møte deg som nyansatt på denne måten, når du møter opp til din første arbeidsdag?”

1. At kontorpulten min er gjort klar
2. At jeg får mulighet til å hilse på de ansatte
3. At det er satt opp en tydelig plan for de første dagene

Når det kommer til å føle seg ventet og ønsket, viser det seg å være viktig for de kommende konsulentene at det praktiske er i orden, slik som en kontorpult. De vil videre bli introdusert for kolleger, samt bli møtt med en plan for de første dagene slik at de vet hva de har i vente.

### **Trengt og verdsatt**

“Forskning viser at mange liker å føle seg både trengt og verdsatt, gjerne helt fra start. Hva kan en organisasjon gjøre for å skape slike følelser hos deg, som nyansatt?”

1. Å merke at folk vet hvem jeg er og hva min rolle i organisasjonen vil være
2. Få oppgaver eller noe å gjøre helt fra start
3. Hadde vært fint å bli teamet opp med en som kan få meg inn i varmen

De kommende konsulentene forteller om et ønske å bli møtt med et inntrykk av at organisasjonens ansatte vet hvem de er når de møter opp, slik at de slipper å introdusere seg og sin rolle til hver enkelt. Videre ville de satt pris på om de ble satt i gang med noe å gjøre helt fra start. De hadde også satt pris på å bli tildelt en person som skal ta litt ekstra godt vare på dem i oppstarten, slik at de slipper å forholde seg til så mange helt fra begynnelsen av.

### **Realistisk innsikt**

“Forskning viser at mange setter pris på informasjon om, og innsikt i, hvordan man kan være en god konsulent. Hvordan ville du satt pris på å få formidlet denne typen informasjon? Hvilke kommunikasjonsformer ser du for deg at ville vært mest nyttig til dette formålet?”

1. Å få observere noen i arbeid hadde vært gull verdt. Få et realistisk blikk på hva som faktisk skjer
2. Fint med en liste eller noe over hva man bør og ikke bør gjøre som konsulent, spesielt ute hos kunden kanskje
3. Hadde satt pris på muligheten til å stille spørsmål. Kanskje en uformell samtale hvor jeg virkelig kan få svar på alt jeg lurer på

### **Jobbskygging**

“Forskning viser at mange ønsker å gjennomføre 'job shadowing' som en del av onboardingen. Hvordan ser du for deg at 'job shadowing' bør organiseres for at det skal være nyttig og verdifullt for deg som nyansatt konsulent?”

1. At det er lagt opp til at man er med på alt som skjer og ikke kun faglige ting.

2. Mulighet til å skygge noen ute hos kunden
3. At det er lagt opp til at ting kan ta litt lengre tid den dagen man skygger noen

Konsulentene forteller her at de ønsker å være med på en vanlig dag på jobben, med alt det innebærer, slik som printing, kaffe, lunsj, pause, timeføring, forskning osv. Det uttales at dette kan være en fin måte å bli introdusert for mye forskjellig som kan virke som bagateller i det store bildet. Det snakkes videre om å kunne skygge en konsulent ute hos kunden, og det nevnes her ting som å se hvordan opplegget er, hvor formelt det er, hvordan man opptrer og kommuniserer, hvordan man presenterer egne idéer, og hvordan man introduserer kunden for noe de ikke har innsikt i. Ønsket om at det skal være mulig å ta seg litt ekstra tid bunner i at konsulentene ønsker å ha muligheten til å lære underveis, ved å blant annet få ting forklart og repetert.

### **Sosial inkludering**

“Forskning viser at ansvarlige for onboarding mener at sosial inkludering er det aller viktigste i en onboardingsprosess. Hva ville dere ønsket å prioritere dersom dere visste at dere ikke ville få tid til en fullstendig onboardingsprosess?”

1. Jeg ser for meg at hvis det sosiale er øverste prioritet så er det stort fokus på at de ansatte skal ha det bra, og det er et godt tegn
2. Det å bli inkludert sosialt er supert for å skape tilhørighet
3. Føler at sosial inkludering er et godt utgangspunkt for å bygge seg opp som nyansatt i en organisasjon

De kommende konsulentene sier seg enig i organisasjonenes prioritering, og virker å verdsette at det er fokus på det sosiale. Det sies blant annet at sosial inkludering kan skape tilhørighet, og at de ville følt seg mer som en naturlig del av organisasjonen hvis de følte seg sosialt trygg.

### **Fadder**

“Forskning viser at de fleste setter pris på å ha en fadder når de er ny i en organisasjon. Hva vil være viktig for deg, for at fadder-opplevelsen skal være så optimal som mulig?”

1. At fadderen min er godt kjent i organisasjonen
2. At fadderen min passer på å inkludere meg i ting
3. At personen initierer kontakt, sånn at jeg slipper å “mase”

Konsulentene ønsker her at fadderen skal være så kjent og etablert at de kan svare på spørsmål om hva enn det måtte være, i tillegg til å kunne gi tips og råd. Det er også et ønske om å bli inkludert i det fadderen gjør, hvor alt fra å hente kaffe til å finne på sosiale ting etter jobb nevnes. Det trekkes også frem at det er ønskelig at fadderen ikke bare er tilgjengelig, men at personen også er proaktiv, slik at det ikke bare er opp til den nyansatte å ta kontakt. Konsulentene nevner her at dersom det kun var opp til dem selv så kunne de latt være å ta kontakt i frykt for å være masete.

### **Forberede seg**

“Forskning viser at de fleste ønsker å ha mulighet til å forberede seg før de skal begynne i ny jobb. Hvordan kan organisasjoner sørge for å gi deg som nyansatt tilstrekkelig informasjon før oppstart?”

1. Man kan gjerne få mye informasjon, men at det ikke er et “must” å lære seg alt
2. Kan være en idé å ta en uformell samtale etter kontrakten er signert
3. Jo mer informasjon jo bedre

De kommende konsulentene forteller at de gjerne kan få mye informasjon før oppstart, men at det kan være fint om organisasjonen presiserer at de ikke er nødt til å lese og lære seg alt før de møter opp - men at det heller tilgjengeliggjøres for de som ønsker å forberede seg. Konsulentene nevner også at en samtale etter signering av arbeidskontrakt kunne vært fint, da man som ny kan få mulighet til å stille spørsmål, samtidig som organisasjonen får mulighet til å kartlegge hvilken type informasjon den nye ønsker eller har behov for.

### **Miljø inkludering**

“Forskning viser at de som er ansvarlig for onboarding har et stort fokus på å inkludere den nyansatte inn i organisasjonens miljø, både faglig og sosialt. Hva kan



en organisasjon gjøre for å skape et trygt og velkomment arbeidsmiljø for deg som nyansatt?”

1. Gi meg en fadder
2. Følge meg opp
3. At jeg får ta en hilserunde

Konsulentene tror at en fadder kan være til stor hjelp i denne sammenhengen, både faglig og sosialt. De ønsker videre å bli fulgt opp, og at noen skal passe på at de har det bra. En hilserunde er også ønskelig, for å ha mulighet til å bygge relasjoner tidlig.

### **Eksempler**

“Forskning viser at ansvarlige for onboarding benytter eksempler i sin formidling av informasjon, for å gjøre dette mer forståelig for den nyansatte. Hva tenker dere at det vil være nyttig å få eksempler på, som nyansatt konsulent?”

1. Hvordan en hverdag som konsulent kan se ut
2. Hvordan man forbereder seg til å møte en ny kunde
3. Et eksempel på et vellykket og et mindre vellykket prosjekt

De kommende konsulentene ønsker seg også her innsikt i sin nye arbeidshverdag, og ønsker blant annet eksempel på vellykkede og mislykkede prosjekter, samt en forklaring på hvorfor det gikk som det gikk.

### **Realistisk innsikt**

“Forskning viser at de fleste foretrekker å vite hva de går til, og ønsker innsikt i sin nye arbeidshverdag så raskt som mulig. Hvordan kan organisasjoner sørge for å gi deg som nyansatt et oversiktlig og realistisk perspektiv på hva din rolle vil innebære?”

1. Få mulighet til å skygge en ansatt en dag. Gjerne før oppstart
2. Hva det vil si å være en god konsulent
3. Få en handlingsplan

For å få et realistisk perspektiv på sin nye rolle ønsker de kommende konsulentene å gjennomføre jobbskygging, få en fremdriftsplan, og tips til hvordan man kan være en god konsulent.

### **Organisasjonskultur**

“Forskning viser at en ansvarlig for onboarding har stort fokus på organisasjonskultur i onboarding, ettersom organisasjonskulturen kan variere i stor grad mellom organisasjoner. Hva tenker du at det vil være nyttig å få informasjon om, eller innsikt i, når du skal få presentert hvordan organisasjonskulturen på din nye arbeidsplass er?”

1. Hvordan en måned ser ut sosialt
2. Om det er en kultur for åpenhet og ærlighet?
3. Hvordan man holder hverandre oppdatert på hva som foregår i organisasjonen

De kommende konsulentene ønsker innsikt i organisasjonskultur både sosialt, faglig og miljømessig. Innsikt i den sosiale kalenderen vil gi innsikt i hvor ofte det skjer noe, samt hvilke type arrangementer som finner sted. Innsikt i hvorvidt det er rom for å være åpen og ærlig kan gi en indikasjon på hvordan arbeidsmiljøet er. Hvordan man holder hverandre oppdatert kan åpne for informasjon om potensielle fagdager, seminarer osv.

## Vedlegg 7

### Agenda for idéverksted

---

# VELKOMMEN TIL IDÉVERKSTED OM ONBOARDING

#### 1. INTRODUKSJON

Bakgrunn for idéverksted

#### 2. DISKUSJON I GRUPPER

Hver gruppe får utdelt et sett med spørsmål som skal besvares.

Hvert spørsmål er ment for å ha mer enn ett svar, og hvert svar noteres ned på en lapp.

**Ikke mer enn ett svar per lapp.**

#### 3. PRESENTERE RESULTATER

Hver gruppe presenterer sine svar for de andre

#### 4. DISKUSJON I PLENUM

Svarene kan nå diskuteres i plenum. Var noe uklart? Er det noe du er enig i? Eller er du kanskje uenig? Fortell!

#### 5. AVSTEMNING

Hver person får 3 stemmer per spørsmål.

Vi tar for oss hvert enkelt spørsmål, og stemmene fordeles på de ulike svarene. Det er tillat å gi mer enn én stemme til ett og samme svar, dersom du føler for det.

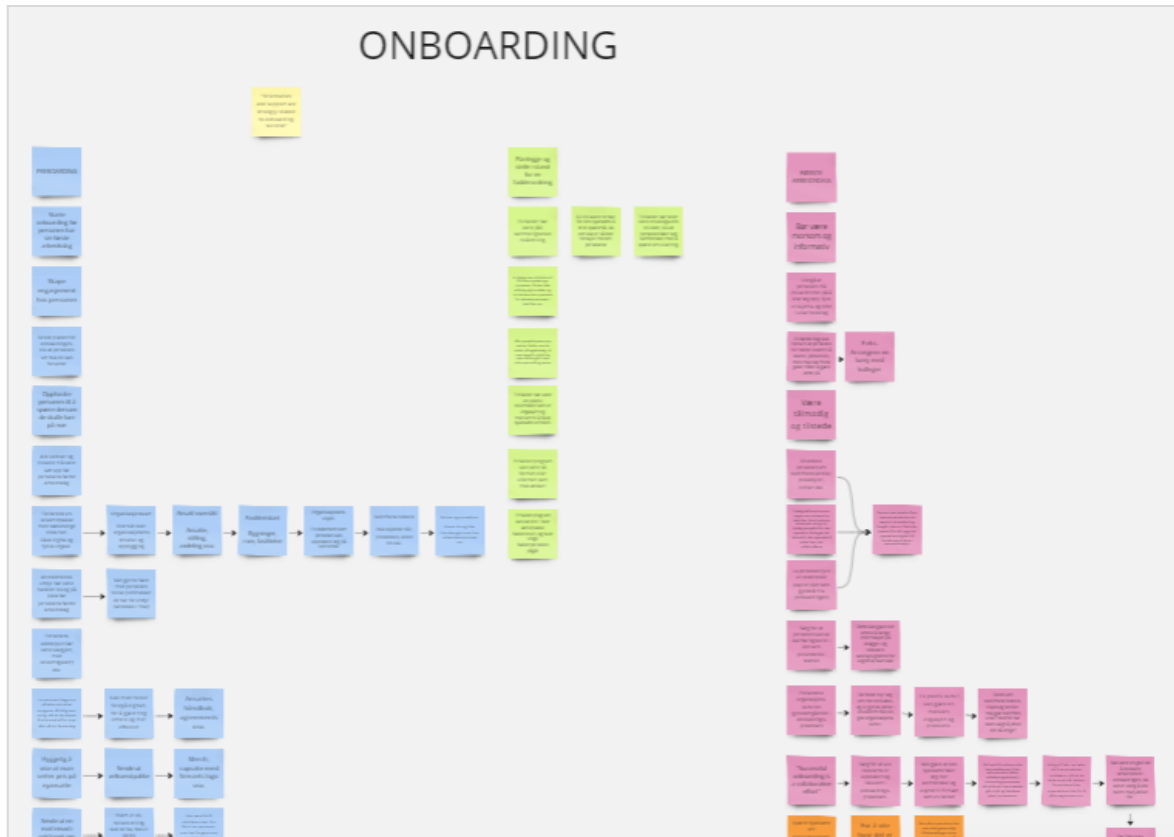
#### 6. REFLEKSJON

Hva er dine tanker nå etter idéverkstedet er ferdig?

#### 7. AVSLUTNING

# Vedlegg 8

## Skjerm bilde fra Miro; State-of-the-art-analyse



## Vedlegg 9

Samling med anbefalinger til hvordan onboardingprosessen kan optimaliseres

---

# ONBOARDING

---

En samling med anbefalinger til hvordan onboardingprosessen kan optimaliseres

# INTRODUKSJON

Onboarding er synonymt med organisasjonssosialisering, og omhandler prosessen hvor en organisatorisk 'outsider' tilegner seg den kunnskapen og de ferdighetene som trengs for å lykkes som ansatt i en organisasjon, og dermed bli en organisatorisk insider <sup>1</sup>.

Gjennom en god onboardingsprosess kan organisasjoner skape lojale, engasjerte og investerte ansatte, som ønsker å bli i organisasjonen i lang tid. Det er med andre ord god grunn til å investere både tid og ressurser i onboarding av nyansatte, men hvordan vet man hva det vil være lurt å gjøre?

Denne samlingen inneholder et sett med anbefalinger som det vil være gunstig å ta i betraktning når en onboardingprosess skal planlegges og gjennomføres. Disse anbefalingene er utformet med fokus på onboarding av IT-konsulenter i IT-konsulentselskaper, men det er sannsynlig at anbefalingene kan være av verdi også i andre sammenhenger.

**Merk** at dette er et sett med anbefalinger og ikke en komplett oppskrift. Det vil med andre ord være behov for å supplere med oppgaver og gjøremål dersom en planlegger en onboardingprosess (F.eks. opprette forsikring, pensjonssparing, og bestille utstyr).

---

## BAKGRUNN

Disse anbefalingene ble utformet som en del av et mastergradsarbeid i 'Interaction Design' ved NTNU, våren 2023.

Anbefalingene er utformet basert på ny og eksisterende forskning. Store mengder litteratur ble innhentet som en base for forskningen, og det ble gjennomført intervjuer og idéverksted med erfarne, mindre erfarne, og kommende konsulenter - samt intervjuer med ansvarlige for onboarding av konsulenter.

# REKRUTTERINGSEFASEN

## Representerer starten på onboardingprosessen

Rekruttering av nyansatte kan kreve både tid og ressurser, og det vil derfor være gunstig å øke sannsynligheten for at det man investerer i en slik prosess faktisk resulterer i en gunstig ansettelse som varer. Det vil derfor være en fordel å være bevisst på hvilken informasjon man tilbyr, allerede før en ansettelse finner sted.

Det anbefales å tilby kandidatene innsikt i hva den aktuelle rollen vil innebære, og hvordan en arbeidshverdag hos organisasjonen kan se ut. Dette kalles *realistisk innsikt*, og nyansatte som mottar slik innsikt før ansettelsen evner i større grad å tilpasse seg sin nye arbeidshverdag<sup>2</sup>.



## EKSEMPEL PÅ REALISTISK INNSIKT



### Hvorfor realistisk innsikt?

Luke ut kandidater som ikke vil passe til rollen

Kartlegge hvilke kandidater som kan være aktuell til rollen

Sørge for at aktuelle kandidater vet hva de går til ved en potensiell ansettelse

### Hva vil rollen innebære?

*Oppdrag, oppgaver, kundeforhold*

### Hvordan kan en arbeidsdag i organisasjonen se ut?

*Teamarbeid, selvstendig arbeid, møter, felles lunsj*

### Hvilke muligheter har man for kompetanseheving?

*Konferanser, kurs, samlinger*

### Hovedtrekk ved organisasjonskulturen

*Verdier, holdninger, mangfold*

### Mål og visjon

*Hvem er vi? Hvor skal vi? Hva innebærer dette for kandidaten?*



# PREBOARDING 1

## Ventetiden mellom kontraktsignering og oppstart

I perioden hvor den nyansatte venter på å ha sin første arbeidsdag, kan det oppstå både forventninger og bekymringer. Det vil i denne tiden være viktig å være der for den nyansatte, og prøve å gjøre ventetiden så komfortabel som mulig.

Nyansatte kan ha ulike ønsker og behov for denne ventetiden, og det vil derfor være gunstig å ta et møte med den nyansatte kort tid etter kontraktsignering. Målet med dette møtet bør være en *forventningsavklaring*.



### Hvorfor en forventningsavklaring?

Kartlegge den nyansattes ønsker og behov, for å ha mulighet til å imøtekomme disse

Ønsker for kontakt før oppstart?  
Ønsker for informasjon før oppstart?

Ønsker for oppfølging etter oppstart?  
Ønsker for opplæring etter oppstart?

**TIPS:** Evaluer opplegget etter oppstart for å se om det er behov for justeringer.

Hva fungerer?  
Hva fungerer ikke?



# PREBOARDING 2

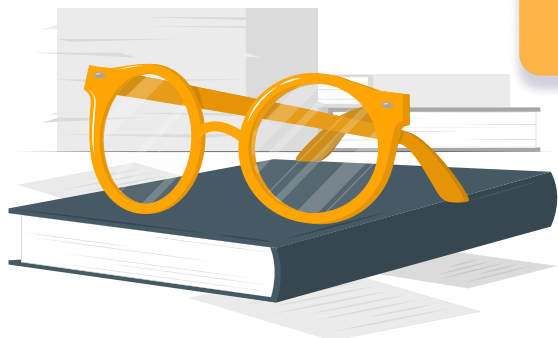
## Ventetiden mellom kontraktsignering og oppstart

Nyansatte har gjerne et stort ønske om *informasjon* i denne perioden. Både for å kunne vite hva de går til, og i tillegg ha mulighet til å forberede seg på det som venter. Informasjon og innsikt kan ha en svært positiv effekt på den nyansatte, og man bør derfor sørge for å tilby den informasjonen som er ønsket.

Det kan derfor være gunstig å sende ut en samling med ressurser kort tid etter kontraktsignering.



Start med å sende ut **en standardisert samling** med ressurser, og gi beskjed om at mer kan sendes dersom det er ønskelig



# FORSLAG

## TIL INFORMASJON

### Oversikt over onboardingprosessen

Hva skal skje når?  
Kan være så detaljert som man ønsker

### Oversikt over organisasjonens ansatte

Nyansatte ønsker en søkbar oversikt

### Teknisk støtte

Installasjoner,  
sette opp brukerkonto

### Informasjon om konsulentrollen

Hvordan ser en vanlig dag ut?  
Do's & Dont's som konsulent  
Hva vil det si å være en god konsulent?  
Hvordan forberede seg til å møte kunde?

# PREBOARDING 3

## Ventetiden mellom kontraktsignering og oppstart

I tillegg til å sende ut informasjon vil det være fordelaktig å starte *inkluderingen* av den nyansatte, slik at de kan føle seg velkommen.

### Invitere inn i digitale kanaler

Faglige kanaler  
Slack, Simployer, Confluence

Sosiale kanaler  
Slack, Snapchat, Facebook



### Informere ansatte om hvem den nye er

Sørge for at den ansatte kan bli møtt med *'der er du jo!'* heller enn *'hvem er du?'*

### Forberede en fadder

Hvis mulig: Kartlegge hva den nyansatte ønsker seg i en fadder, og forsøk å finne en passende person

### Sende en velkomsthilsen

En personlig velkomsthilsen kan skape en følelse av tilhørighet.

Morgenlevering, blomster, kake



### Invitere til møter første uke

Sørge for at den nyansatte har planer i kalenderen sin allerede for første dag og uke

Møter, lunsj, seminar, omvisning

### Invitere til sosiale arrangementer

Sosiale arrangementer før oppstart kan gi en trygghetsfølelse. Fint å bli kjent med kolleger før oppstart

**Faglige:**  
Kvartalsamling  
Fagdag  
Workshop  
Seminar

**Sosiale:**  
Julebord  
Sommerfest  
Teambuilding  
Bowling

# FØRSTE DAG

## Den nyansattes første arbeidsdag

Første arbeidsdag er et kritisk punkt for den nyansatte, og deres opplevelse av sin første arbeidsdag vil ofte være med dem i lang tid. Det vil med andre ord være gunstig å sørge for at den nyansatte får *en positiv og god første arbeidsdag*, og at dette setter standarden for arbeidsrelasjonen videre.

Gi inntrykk av at den nyansatte er

## VENTET OG ØNSKET

- Møte den nyansatte i døren når de kommer
- Gå en hilserunde med den nyansatte
- Sørge for at alle vet hvem den nyansatte er
  - *At de er oppmuntret og oppfordret til å ta kontakt*
- Presentere teamet
- Gi en omvisning på bygget
- Ha en felles lunsj
- Ha en tydelig plan for de første dagene
- Gi en formell orientering
  - *Historie, kultur, personalhåndbok, verdier*
- Sørge for at alt praktisk er i orden
  - *Kontorpult, utstyr, brukerkonto, parkering*



Gi inntrykk av at den nyansatte er

## TRENGT OG VERDSATT

- Sørge for at den nyansatte har noe å gjøre fra start
  - *Gi arbeidsoppgaver tidlig*
- Gi den nyansatte en fadder
- Invitere på relevant møter
- Gi den nyansatte mulighet til å debriefe med noen etter første arbeidsdag

En **debrief** kan avdekke potensielle negative følelser. Gjør det mulig å bedre opplevelsen for den nyansatte videre, og vite hva man bør gjøre annerledes neste gang. Det vil også være mulig å finne ut hva som fungerer godt.

**Husk** at det ikke bare er dag én som er viktig - sørg for god oppfølging og ivaretagelse av den nyansatte i tiden fremover også

# FREMDRIFTSPLAN

## En handlingsplan for tiden fremover

En *fremdriftsplan* er en oversikt over hva som for den nyansatte vil skje i tiden fremover. Hvilke tidsfrister vil ulike oppgaver ha? Hvilket nivå er det ventet at den nyansatte vil ligge på innen en viss tid?

En slik oversikt kan gi den nyansatte mulighet til å vite hvordan de ligger an i forhold til arbeidsgiver sine forventninger, noe som kan være både trygt og beroligende. Det kan i tillegg gi den nyansatte et målrettet blikk på fremtiden, og skape engasjement. En fremdriftsplan vil også gjøre det mulig for organisasjonen å holde oversikt over hva som foregår når, slik at man kan sørge for at aktuelle verktøy er tilgjengelig når det er behov for dem.



**Visste du at** en fremdriftsplan bør utformes i samspill med den nyansatte?

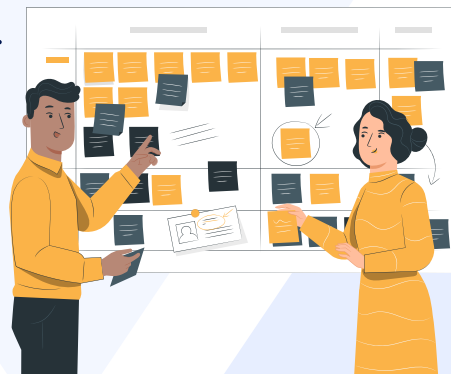
Dette vil gi den nyansatte mulighet til å sørge for at planer og målsettinger er realistiske, slik at de ikke kommer skjevt ut fra start.

## OPPFØLGING

Som arbeidsgiver bør man legge opp til en strukturert oppfølging av fremdriftsplanen.

Dette gir en mulighet til å kartlegge hvordan den nyansatte føler at det går, og om målsettingene virker å være realistiske og overkommelige.

**TIPS:** Oppfordre den nyansatte til å be om tilbakemeldinger på egen prestasjon og fremgang



**Mindre erfarne** konsulenter ønsker muligheten til å komme med innspill.

**Erfarne** konsulenter ønsker å aktivt ta del i utformingen.

# FADDER 1

## En støttespiller for den nyansatte

En fadder er en ansatt i organisasjonen, som får i oppgave å være *en støttespiller* for den nyansatte. Nyansatte som får tildelt en fadder ved oppstart tilegner seg mer kunnskap om organisasjonen, og blir i større grad integrert<sup>3</sup>.



**Visste du at** en fadder vil være av verdi for nyansatte uavhengig av erfaringsnivå?

**TIPS:** Kom med forslag dersom den nyansatte ikke vet helt selv hva de trenger

Nyansatte kan ha ulike ønsker og behov for en fadder, og det vil derfor være gunstig å **kartlegge hva en bør fokusere på** i valget av en fadder.

En med mye erfaring?

En som er ærlig og direkte?

- Sier det som det er, vet hva man får

En i samme stilling?

- Faglig støtte

- Ressurs for å skape overføringsverdi

En på samme team?

- Trygt å ha noen man ser ofte

En som ikke er på samme team?

- Andre perspektiver, ikke involvert

- Bygge nettverk utenfor teamet

# FADDER 2

## En støttespiller for den nyansatte

For at en fadderordning skal fungere optimalt, er det enkelte ting en fadder bør være og gjøre.

### HVA BØR EN FADDER

## VÆRE?

- Godt kjent i organisasjonen
- Ha gode kommunikasjonsferdigheter
- Tilgjengelig for den nyansatte
- En støttespiller
- Vennlig og hyggelig
- Tålmodig
- Godt informert om sitt ansvar
  - *Forventninger til fadderrollen*
  - *Hva innebærer ansvaret?*
  - *Gjerne ha en form for opplæring*

### FAGLIG

- Gi informasjon
- Svare på spørsmål**
- Gi tips og råd
- Gi **tilbakemeldinger**
- Gi teknisk støtte

### HVA BØR EN FADDER

## GJØRE?

### SOSIALT

- Hjelpe å bygge **nettverk**
- Inkludere**

*Spise lunsj, drikke kaffe,  
introdusere for kolleger,  
ta med på arrangementer*

### PERSONLIG

- Støtte** - Redusere stress og forvirring
- Initiere kontakt
- Hjelpe til med å bli kjent med rollen
- Hjelpe til med å bygge identitet i nytt miljø
- Sette av tid** til den nyansatte
- Følge opp

# FADDER 3

## En støttespiller for den nyansatte

For at en fadderordning skal fungere optimalt, er det enkelte ting man som arbeidsgiver kan gjøre.



**TIPS:** Ved å evaluere fadderordningen får man både mulighet til å bedre den nyansattes opplevelser, og erfaringen kan man ta med seg videre inn i fremtidige valg av fadder.

Hvordan har det gått?  
Hva fungerte?  
Hva fungerte ikke?



### Hvem er fadderen?

*Gi den nyansatte en ordentlig introduksjon av fadderen, gjerne før oppstart slik at de vet hva de går til*

### En tydelig plan

*Sørg for å ha en tydelig plan for opplegget og ordningen. Hva er en fadder?*

### Oppstartsmøte med fadder

*Legg opp til at fadder tar del i de møter som den nyansatte tar del i. Kan gjøre kommunikasjonen lettere når fadder vet hva den nyansatte har vært igjennom og ikke.*

### Følge opp ordningen

*Hvordan fungerer forholdet mellom fadder og nyansatt? Følg med, og følg opp.*



# OPPLÆRING 1

## Proessen fra nyansatt til selvgående ansatt

Opplæringsprosessen foregår i tiden frem til den nyansatte er *selvgående, velfungerende og produktiv* i sin nye rolle. En mangel på opplæring kan få negative konsekvenser, og skape negative følelser i den nyansatte - så opplæring bør være en prioritet. Man bør som arbeidsgiver regne med at opplæring kan ta tid, og forskning viser at en lengre prosess gir større fordeler enn en kort prosess <sup>3</sup>.



**Husk** at det som kan virke som selvsagte banaliteter for deg, sannsynligvis ikke er det for nyansatte. Forklar heller for mye enn for lite!

Proessen trenger dog ikke ta lengre tid enn nødvendig, og det er enkelte tiltak man som arbeidsgiver kan gjøre for å effektivisere læringsprosessen.

### GJØR INFORMASJONEN TILGJENGELIG

De fleste nyansatte foretrekker å få informasjon presentert muntlig, men ønsker også å ha informasjonen tilgjengelig i etterkant. Dette er for å kunne ta opp tråden ved behov, og lese seg opp når de ønsker det.

Sørg derfor for å tilgjengeliggjøre informasjonen. En mulig løsning er en intern database med ressurser (side 12).

### SPRE INFORMASJONEN UTOVER

Spre informasjonen utover for å gi den nyansatte tid til å prosessere det de har fått presentert. Det kan her være en fordel å dele opp informasjon etter hva den nyansatte har behov for **her og nå**, da det vil være lettere å huske informasjon som vil løse de problemene de for øyeblikket står ovenfor.

Det kan være gunstig å anvende fremdriftsplanen som et utgangspunkt for dette, for å vite hvilken informasjon den nyansatte vil ha behov for når.

# OPPLÆRING 2

## Proessen fra nyansatt til selvgående ansatt

Ettersom konsulentrollen innebærer en kombinasjon av *teoretisk* og *praktisk kompetanse*, bør en opplæringsprosess involvere en kombinasjon av nettopp teori og praksis.



**‘Learning by doing’** kan være en effektiv læringsform, men husk at svært få ønsker å bli kastet ut i noe de ikke føler seg klar for.

**De fleste ønsker god opplæring**, slik at de føler seg klar for å påta det ansvaret som jobben involverer.

## OBSERVERE

Mange nyansatte lærer bedre når de får prøve seg frem i praksis, men ønsker bistand og veiledning underveis.

Et alternativ kan være å gå gjennom ulike systemer, mens den nyansatte parallelt får utføre de samme handlingene - med mulighet for å stille spørsmål underveis.

**FORSLAG:** Klike seg gjennom systemet for timeføring på storskjerm, og la den nyansatte prøve seg frem på egen laptop. Bruke god tid, forklare underveis, oppfordre den nyansatte til å stille spørsmål, og sørge for at den nyansatte holder følge.

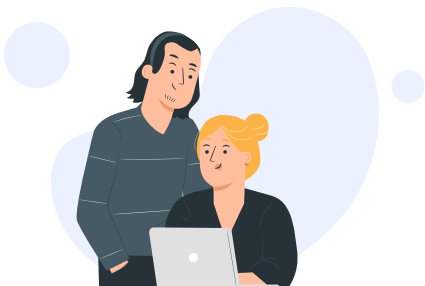
# OPPLÆRING 3

## Prosessen fra nyansatt til selvgående ansatt

Ettersom konsulentrollen innebærer en kombinasjon av *teoretisk og praktisk kompetanse*, bør en opplæringsprosess involvere en kombinasjon av nettopp teori og praksis.



**TIPS:** Dersom jobbskygging skal foregå ute hos kunde, vil det være viktig å informere kunden om hva som foregår.



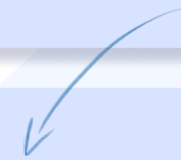
### INTERN DATABASE

Eksempler kan hjelpe den nyansatte med å se relevans og verdi i informasjon, og gi innsikt og oversikt.

En intern database med eksempler på metoder, teknikker, situasjoner og erfaringer kan gi innblikk i et stort antall scenarier, og fremskynde læringsprosessen for nyansatte

### JOBBSKYGGING

Det å **observere andre mens de utfører relevante oppgaver og handlinger**, såkalt jobbskygging, er en læringsmetode som har potensial til å være svært verdifull. For å utnytte metodens potensial er det enkelte ting som bør være på plass.



**Opplegget er ordentlig planlagt og strukturert**  
*Sørge for at alle vet at jobbskygging foregår, slik at den nyansatte slipper å forklare*

**Personen man skygger er av relevans**  
*Noen i samme / lignende stilling*

**Mulighet for å ta del i mer enn det faglige**  
*Timeføring, printing, hente kaffe ...*

**Rom for at ting tar litt ekstra tid**  
*Mulighet for å stille spørsmål og repetere*

**Den man skygger følger opp jevnlig**  
*Hvordan går det? Hva fungerer? Hva fungerer ikke? Forklare mer? Senke tempo?*

# OPPFØLGING

## Hvordan går det med den nyansatte?

Oppfølging involverer å holde seg oppdatert på *hvordan den nyansatte har det*, og aktivt forsøke å bedre situasjonen dersom noe ikke er som det skal. For en nyansatt kan det å bli fulgt opp vekke positive følelser, som at man er verdsatt og trygg.



**TIPS:** Dersom de ansatte jobber mye i team, kan det være en god idé å oppfordre teamene til å jevnlig ha møter hvor både faglige og øvrige ting diskuteres.

## TILPASNING

Det kan variere stort hvor mye tid det vil være behov for å investere i oppfølging av den nyansatte. Det vil derfor være viktig og gunstig å tilpasse seg den enkeltes ønsker og behov for oppfølging.

Den nyansattes ønsker og behov kan endre seg med tiden, og det vil derfor være fordelaktig å jevnlig **evaluere opplegget**, for å se om det er behov for å gjøre justeringer. Mens noen kan ha et økt behov for oppfølging, kan andre ønske å være mer autonom og selvgående.



## EN KOMBINASJON

En del oppfølging kan foregå i uformelle situasjoner, som ved kaffemaskinen eller i lunsjen. Det kan ofte være mulig å spørre 'hvordan går det?', men det er ikke alltid det vil være rom for å svare ærlig eller ordentlig.

Viktig å **sette av tid til formalisert oppfølging**, i form av en personlig samtale.

Nyansatte bør ikke måtte initiere oppfølging, og bør heller ikke måtte vente lenge med å ta opp ting.

Slike møter bør derfor **skje jevnlig**, og **initieres av den ansvarlige** for oppfølging.

Møtene kan gjerne være hyppig i starten, men det bør **ikke være mer enn 2-3 uker mellom hver samtale** når den nyansatte ikke lengre regnes som en nyansatt.

# NETTVERKSBYGGING

## Oppbygging av nettverk og relasjoner

Nettverks- og relasjonsbygging sies å være *hoveddrivkraften* i en onboardingprosess<sup>4</sup>, noe som indikerer viktigheten av å bidra til den nyansattes nettverksbygging.

Interaksjoner med kolleger kan bidra til at den nyansatte blir sosialt akseptert og integrert, og kan i tillegg generere følelser som glede, motivasjon, trygghet og tilhørighet.



**Som leder** kan man ved å delta på sosiale arrangementer bidra til å etablere en relasjon mellom en selv og de ansatte.

Som nyansatt kan det å oppleve at lederen er deltakende i onboardingen **generere positive følelser.**

**Visste du at** nettverksbygging er nøkkelen til rask produktivitet for nyansatte?

Ved å introdusere den nyansatte for utvalgte kolleger, sørger man for at den nyansatte har tilgang på informasjonskilder som de senere vil ha bruk for.

## HVEM og ikke HVA

En relasjonell tilnærming til onboarding kan være svært gunstig for en organisasjon. Man fokuserer her på *hvem* den nyansatte bør kjenne til, heller enn *hva* den nyansatte bør vite.

Denne typen informasjon er etterspurt blant konsulenter, da de ønsker å oppsøke informasjon selv, for å samtidig kunne bygge relasjoner.

## SOSIALE ARRANGEMENTER

Ved å arrangere sosiale sammenkomster i løpet av den nyansattes første uke, kan man bidra stort til nettverksbygging. Sosiale arrangementer utenfor jobb kan **bidra positivt til arbeidsrelasjoner**, da man får mulighet til å bli kjent i en uformell setting.

*Restaurant, minigolf, padel, bowling ...*

# IDENTITET

## Den nyansattes identitet i møte med organisasjonen

Noen organisasjoner forsøker å fase nyansatte inn på en måte som gjør at de sklir rett inn i den kulturen og det opplegget som allerede er etablert, uten mulighet for å komme med egne tanker, ønsker og behov.

En slik undertrykking av identitet kan på sikt være svært uheldig for organisasjonen, da man kan gå glipp av verdifull innsikt, perspektiver og innovativ tenkning. Man kan altså kjøre seg fast i et spor, og gå glipp av muligheter til nyskaping.

Ved å *la den nyansatte være seg selv*, kan man blant annet oppleve et økt engasjement, en forbedret prestasjon, økt tilfredshet med jobben, og et økt ønske om å bli i organisasjonen.

Man bør med andre ord sørge for at den nyansatte beholder egen identitet i møte med organisasjonen.  
Men hvordan?



Vise aksept i takhøyde og kultur.

Rom for å komme med innspill, rom for å være uenig, og rom for humor

Vise aksept i mangfold, ved at man er velkommen som man er.

At ansatte selv kan velge produkter de ønsker bedriftens logo på.

Flaske, bag, notatbok ...

Skape et sosialt inkluderende miljø, hvor alle er velkommen og ønsket

# TILBAKEMELDINGER

## Optimalisere onboarding ved hjelp av tilbakemeldinger

Man bør som organisasjon kontinuerlig ha fokus på å optimalisere onboardingsprosessen, ettersom en god onboardingsprosess kan medføre en rekke fordeler.

For å ha mulighet til å optimalisere prosessen vil det være viktig å benytte seg av de ansatte som har gjennomgått prosessen slik den er. Man kan her *innhente verdifulle tilbakemeldinger* på hva som fungerer godt, og hva som bør justeres.

Dersom man kun legger opp til å innhente tilbakemeldinger etter endt onboardingsprosess kan skaden allerede ha skjedd, og man mister muligheten til å rette opp den nyansattes inntrykk av organisasjonen som arbeidsplass.

Dersom man heller innhenter tilbakemeldinger *underveis* i onboardingsprosessen, får man både mulighet til å forbedre den aktuelle nyansattes onboardingsprosess der og da, og kan i tillegg ta med seg erfaringen videre for å forbedre fremtidig onboarding.



## HVORDAN GENERERE ÆRLIGHET?

Signalisere at man genuint er ute etter å forbedre seg

Forsikre den nyansatte om at de gjør organisasjonen en tjeneste ved å være ærlig i sine tilbakemeldinger, og at det ikke vil ha en innvirkning på deres arbeidsforhold

Gi beskjed om at tilbakemeldingen er konfidensiell, og at den vil bli anonymisert dersom den skal deles med noen



**TIPS:** Dersom den nyansatte får mulighet til å gi sine tilbakemeldinger til en de er trygg på, slik som en fadder, kan man øke sannsynligheten for at de tør å være ærlig.

# EVALUERE PROSESSEN

## Evaluere for å forbedre

I tillegg til å innhente tilbakemeldinger både underveis og etter endt onboarding, kan det være verdifullt å gjøre en *evaluering av prosessen*. Man kan basert på de tilbakemeldingene man har innhentet danne seg en formening om hva som har fungert og ikke, men det kan være aspekter ved onboarding som ikke kommer til syne gjennom slike tilbakemeldinger.

Disse fire aspektene er hentet fra sosialiseringmodellen<sup>5</sup>, og kan anvendes for å evaluere om tilpasningsprosessen mellom nyansatt og organisasjon har vært vellykket eller ikke.



### Rolleklarhet

Den nyansatte forstår **hva rollen innebærer**  
 Den nyansatte forstår hva deres **ansvarsområder** er  
 Den nyansatte forstår hvilke **forventninger** som er satt til dem

### Mestringstro

Den nyansatte føler seg **trygg** på at de er i stand til å gjøre det de er satt til å gjøre

### Akseptert og inkludert

Den nyansatte er både **akseptert av kolleger**,  
 og **inkludert sosialt**

### Organisasjonskultur

Den nyansatte har **kunnskap** om hva organisasjonens kultur omhandler og involverer, og **handler deretter**



# REFERANSER

1. Berkelaar, B. L. & Harrison, M. A. (2019). Organizational Socialization. Oxford Research Encyclopedia of Communication. Hentet 11. mai 2023 fra <https://oxfordre.com/communication/display/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-127>
2. Kammyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>
3. Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170-183. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1993.1012>
4. Korte, R. (2009). How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers. *Human Resource Development Quarterly*, 20(3), s. 285-306. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20016>  
  
Song, J. H., Kim, H. M. & Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), s. 147-167. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20013>
5. Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. I S. Zedeck, A. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker & J. Zhou (Red.), *APA Handbook of I/O Psychology* (Volume 3, s. 51-64). APA.

Illustrasjoner er hentet fra: <https://storyset.com/>

